



T.C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

**İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN DIŞ MÜŞTERİ  
MEMNUNİYETİNE ETKİLERİ  
VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: **Seher KARADENİZ**

105001051

**Tez Danışmanı: Prof.Dr.İşıl Mendeş PEKDEMİR**

**İstanbul, 2013**



T.C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

**İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN DIŞ MÜŞTERİ  
MEMNUNİYETİNE ETKİLERİ  
VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Seher KARADENİZ**

**İstanbul, 2013**

## KABUL VE ONAY

Seher KARADENİZ tarafından hazırlanan “İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, ..... / ..... /2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından ..... olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Işıl Mendeş PEKDEMİR

(Danışman)

Üye : Doç.Dr. Ayşen WOLFF

Üye : Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

## **YEMİN METNİ**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/ 09/2013

**Seher KARADENİZ**

## **ONAY**

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin 5 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

17/09/2013

**Seher KARADENİZ**

## ÖZET

### İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

SEHER KARADENİZ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Işıl Mendes PEKDEMİR

Eylül, 2013 - 181 sayfa

İçinde bulunduğumuz yüzyılda teknolojik gelişimler itibariyle yaşanan değişimler insan hayatının her alanında etkili olmaktadır. Bilgi erişiminin kolaylaşması, müşterilerin seçimleri konusundaki alternatifleri fark etmesine imkân sağladığından işletmeler kendileri ile aynı hizmeti sunan diğer işletmeler arasında fark edilir bir ayrıcalık sahibi olmak hatta daha öne geçmek için kıyasıya bir rekabete girmek durumunda kalmışlardır.

Asıl varoluş nedeni kar etmek ve karlılığını sürekli hale getirmek olan işletmeler, rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için müşterinin memnuniyetinin sağlanmasını esas almaları gerektiğini fark etmişlerdir. Ancak yapılan araştırmalarla müşteri memnuniyetini sağlamakta sadece ürün veya sunulan imkânlar itibariyle müşterinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmenin yeterli olmadığına ortaya çıkmıştır. Eksik olan bilgi iç müşterinin yani çalışanların öneminin belirlenmesi ile tamamlanmıştır.

Bir işletmede çalışanların mutsuzlukları yaptıkları iş süreçlerine ve dolayısıyla işin kalitesine de yansıtacağından, dış müşterilere kalitesiz ürün veya hizmetin sağlanmasına yol açacak ve nihayetinde firmanın başarısız olmasına neden olacaktır. Çünkü işletmenin müşterilerine sunmakta olduğu ürün ve/veya hizmeti tasarlayan, üreten ve dış müşterilere ulaştırılanlar, o işletmenin çalışanlarıdır. Bu gerekçe itibariyle işletme etkinliğindeki en önemli ilk faaliyet çalışanların memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Araştırma, iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine olan etkilerini sorgulamak amacıyla yapılmıştır ve memnuniyet olgusunun önem ve değeri incelenerek söz konusu olgunun etkilerini reelde gösterebilmek amacıyla bir işletme uygulaması gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: İç Müşteri, Dış Müşteri, TKY, Müşteri Memnuniyeti.**

## **ABSTRACT**

### **“THE EFFECTS OF INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION TO EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION AND A RESEARCH”**

**Seher KARADENİZ**

**Graduate Thesis, Business Department**

**Supervisor: Işıl Mendeş PEKDEMİR**

**September, 2013 - 181 Pages**

In the century in which we live, changes thanks to technological developments have massive influence over every area of human life. Easiness of information access has made customers realized the alternatives of their choices. Accordingly, business organizations, to make a difference, even be one step ahead, are left in fierce competition with other business organizations in their area.

The business organization, whose existence is to make profit and be stable in profiting, have realized that they have to base on ensuring customer satisfaction to maintain their being in today's competitive business environment. However, research has showed that meeting customers' requests, needs and expectations by desired product or presenting desired opportunities is not sufficient for customer satisfaction. The puzzle here has been completed by specifying the importance of internal customers, which are employees of Business organisations.

In a business organization, dissatisfaction of employees has negative effects on work processes, in turn, quality of the outcome of the job and eventually low quality product or service to external customers. Because employees design, produce and supply the product to external customers. By reason of it, the first and the foremost of the effectiveness of a business organization is the satisfaction of the internal customers.

This research has been done to investigate the effects of the fact that internal customer satisfaction leads to external customer satisfaction. The importance and the value of the fact of satisfaction has been investigated. And, by investigating the importance and the value of the fact of satisfaction, a business practice has been performed to show the effects of the aforementioned fact on actual business organization.

**Key Words: Internal Customer, External Customer, TQM, Customer Satisfaction.**

## ÖNSÖZ

Firmaların müşteri memnuniyetini ve tatminini sağlamaları kuruluş amaçlarının başında gelen kar etme hedefi doğrultusunda gerçekleştirmeleri gereken ilk süreçtir. Yapılan araştırmalar, firmaların, müşteri memnuniyetini koşulsuz ve tam olarak sağlayabilmelerinin sonucu olarak finansal anlamda güçlendiklerini ortaya koyduğundan, işletmeler, müşteri memnuniyetini sağlayacak unsurlar üzerinde yoğun çalışmalar gerçekleştirme yolunda faaliyetler göstermişlerdir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)' de müşteri, sürecin ürünü alan kuruluş içindeki ve dışındaki kişiler olarak ifade edilmekte, bu bakış açısıyla çalışanlar da müşteri olarak nitelendirilmektedir. **Çalışanların** "iç müşteri" olarak nitelendirilmesi literatüre TKY tarafından kazandırıldığı için araştırma yoğun olarak bu çerçevede gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmamda öncelikli olarak öğrencileri olmaktan gurur duyduğum hocalarıma, hoşgörülü ve mütevazı tavrıyla paylaştığı engin bilgilerinden yararlanabildiğim tez danışmanım Prof. Dr. Işıl Menduş PEKDEMİR'e, destekleri ile her zaman yanımda olduğunu hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Ayşen WOLFF'a, tüm yoğunluğuna rağmen yardım ve desteklerini esirgemeyen Yard. Doç. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU'na, Mine Engin ve Adnan TEKAY'a, Billur ve Gürdal ÜLGER'e ve Tayfun İLHAN'a...

Ayrıca; ailem Melek - Murat - Savaş ve İ. Arda KARADENİZ'e.. Hayatımdaki varlıklarını her daim zenginliğim olarak nitelendirdiğim dostlarım Mehmet GÖNÜL, Dilek-Erdem CANALOĞLU, Gürkan DİRİK, Ali OTAY, Gonca-Hakan SARAL, Ali ÇEVİK, İrem UYSAL, Arzu DEMİR, Pınar ERDEM, Neşe-Salih ERTAŞ'a, Emine Siyahkoç' a, Arzu KESKİN, Gülsevim ALP, Leman ACARLAR, Jale YAZICIOĞLU ve onların nezdinde tüm AYKÜDER katılımcılarına, göstermiş oldukları maddi manevi tüm destekler için sonsuz teşekkürlerimi iletiyor, tezimi sizlere ithaf ediyorum.

**İSTANBUL, 2013**

**Seher KARADENİZ**



# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İÇ MÜŞTERİ VE MEMNUNİYET

1.1. Müşterinin Tanımı.....	3
1.2. Müşterilerin Gruplandırılması.....	4
1.3. İç Müşteri .....	4
1.3.1. Çalışanlar.....	6
1.3.2. Ortaklar .....	10
1.3.3. Yöneticiler.....	11
1.4. TKY Çerçevesinde İç Müşterinin Firmadaki Rolü ve Özellikleri .....	16
1.4.1. Kalite İyileştirme.....	21
1.4.2. Süreç İyileştirme .....	27
1.4.3. Yeni Ürün Tasarımı.....	34
1.4.4. Maliyet Düşürme.....	38
1.4.4.1. Önleme Maliyetleri .....	39
1.4.4.2. Ölçme ve Değerleme Maliyetleri.....	40
1.4.4.3. Firma içi Kalitesizlik Maliyetleri.....	40

1.4.4.4. Firma Dışı Kalitesizlik Maliyetleri.....	40
1.4. 5. Yaşam Kalitesini Yükseltme.....	44
1.5. İç Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması .....	47
1.5.1. Motivasyon .....	57
1.5.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	62
1.5.1.1. Herzberg - İki-Faktör Teorisi.....	64
1.5.1.1. Vroom - Beklenti Teorisi.....	65
1.5.2. Güven.....	66
1.5.3. İlişki Ortamı.....	71
1.5.4. Yardımlaşma.....	77
1.5.5. Öğrenme .....	80

## II. BÖLÜM

### DIŞ MÜŞTERİ VE MEMNUNİYET

2.1. Dış Müşteri Tanımı.....	85
2.2. İç Müşterinin Dış Müşteriye Etkileri.....	86
2.3. İç Müşteri ile Dış Müşteri Arasındaki Farklar .....	90
2.4. İç Müşteri ile Dış Müşterinin Ortak Yönleri .....	90
2.5. Dış Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi .....	91
2.5.1. İhtiyaç .....	94
2.5.2. Beklentiler.....	98
2.5.3. Arzu-İstek .....	102
2.6. Dış Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler.....	105
2.7. Müşteri Memnuniyeti Yaratma Süreci.....	112
2.8. Sadık Müşteri.....	120
2.9. Dış Müşteri Memnuniyeti ve Firma Başarısı .....	124

### III. BÖLÜM

#### ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI

<b>3.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırmanın Yapıldığı İşletmenin Tanıtımı .....</b>	<b>131</b>
<b>3.2. Araştırma Modeli .....</b>	<b>132</b>
<b>3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....</b>	<b>132</b>
<b>3.4. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Araçlar .....</b>	<b>134</b>
<b>3.4.1. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....</b>	<b>133</b>
<b>3.4.2. Anket Formu Hazırlanması ve Uygulanması .....</b>	<b>133</b>
<b>3.4.3. Araştırmanın Kısıtları .....</b>	<b>135</b>
<b>3.5. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi .....</b>	<b>135</b>
<b>3.5.1.Uygunluk Testi .....</b>	<b>135</b>
<b>3.5.2. Faktör Analizi .....</b>	<b>136</b>
<b>3.6. Araştırmanın Bulguları.....</b>	<b>138</b>
<b>3.6.1. İç Müşteri Memnuniyeti Anketinin Analiz Bulguları.....</b>	<b>138</b>
<b>3.6.2. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketinin Analiz Bulguları.....</b>	<b>139</b>
<b>3.6.3. İç Müşteri Memnuniyeti Anketinin Demografik Bulguları..</b>	<b>154</b>
<b>3.6.4. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketinin Demografik Bulguları</b>	<b>156</b>
<b>3.7. Araştırmanın Nitel Bulguları .....</b>	<b>158</b>
<b>3.8. İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkisi .....</b>	<b>161</b>
<b>Sonuç ve Öneriler .....</b>	<b>162</b>
<b>Kaynakça .....</b>	<b>165</b>
<b>Ek 1. Anket Soruları.....</b>	<b>177</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>183</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>TKY</b>	<b>: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b>
<b>EOQC</b>	<b>: AVRUPA KALİTE KONTROL ORGANİZASYONU</b>
<b>JIS</b>	<b>: JAPON SANAYİ STANDARTLARI</b>
<b>ISO</b>	<b>: ULUSLAR ARASI STANDARTLAR TEŞKİLATI</b>
<b>KİG</b>	<b>: KALİTE İYİLEŞTİRME GRUPLARI</b>
<b>KAYÜK</b>	<b>: KALİTE YÜRÜTME KURULU</b>
<b>SİG</b>	<b>: SÜREÇ İYİLETİRME GRUPLARI</b>
<b>ÇYK</b>	<b>: ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ</b>

## TABLolar LİSTESİ

*Sayfa*

<b>Tablo 2.1. Müşteri İlişkileri .....</b>	<b>119</b>
<b>Tablo 3.2. Dış Müşteri Anketi Uygunluk Testi .....</b>	<b>136</b>
<b>Tablo 3.3. İç Müşteri Anketi Uygunluk Testi .....</b>	<b>136</b>
<b>Tablo 3.4. Dış Müşteri Faktör Analizi .....</b>	<b>137</b>
<b>Tablo 3.5. İç Müşteri Faktör Analizi .....</b>	<b>138</b>
<b>Tablo 3.6. İç Müşteri Anket Değerlendirmesi-1 .....</b>	<b>139</b>
<b>Tablo 3.7. İç Müşteri Anket Değerlendirmesi-2 .....</b>	<b>142</b>
<b>Tablo 3.8 İç Müşteri Memnuniyet Anketinin Puansal Değerlendirmesi...</b>	<b>145</b>
<b>Tablo 3.9. Dış Müşteri Anket Analiz Bulguları – 1 .....</b>	<b>146</b>
<b>Tablo 3.10. Dış Müşteri Faktör Analizi Aritmetik Ortalaması.....</b>	<b>147</b>
<b>Tablo 3.11. Dış Müşteri Anket Analiz Bulguları – 2 .....</b>	<b>149</b>
<b>Tablo 3.12. Dış Müşteri Anket Analiz Bulguları – 3 .....</b>	<b>152</b>
<b>Tablo 3.13 Dış Müşteri Memnuniyet Anketinin Puansal Değerlendirmesi .....</b>	<b>153</b>
<b>Tablo 3.14. İç Müşterilerin Cinsiyetinin Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkisi .....</b>	<b>154</b>
<b>Tablo 3.15. Çalışma Yılı ile Memnuniyet Arasındaki İlişki .....</b>	<b>155</b>
<b>Tablo 3.16. Dış Müşterilerin Cinsiyetinin Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkisi .....</b>	<b>156</b>
<b>Tablo 3.17. Dış Müşteri Çalışma Yılı ile Memnuniyet Arasındaki İlişki ..</b>	<b>157</b>
<b>Tablo 3.18. Korelasyon Tablosu -1.....</b>	<b>161</b>
<b>Tablo 3.19. Korelasyon Tablosu-2.....</b>	<b>161</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. İç Müşteri Hiyerarşisi .....	8
Şekil 1.2. TKY ve Verimlilik – Karlılık İlişkisi .....	19
Şekil 1.3. Kalite İyileştirme Grupları (KİG) Organizasyon Yapısı .....	26
Şekil 1.4. Proses Unsurları .....	27
Şekil 1.5. Adım Adım İyileştirme Yaklaşımı .....	29
Şekil 1.6. Süreç İyileştirme Metodolojisi .....	30
Şekil 1.7. SİG Şeması .....	31
Şekil 1.8. Süreçlerin İyileştirilmesi ile Karlılık Arasındaki İlişki .....	32
Şekil 1.9. Kalite Maliyet Türleri .....	39
Şekil 1.10. Yaşam Kalitesini Oluşturan Unsurlar .....	45
Şekil 1.11. Kurumda Kalite Döngüsü .....	48
Şekil 1.12. İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları .....	51
Şekil 1.13. Öğrenme ve Gelişme Perspektifinin İşleyişi .....	54
Şekil 1.14. Kalite Sadakat İlişkisi .....	56
Şekil 1.15. Çalışma Ortamında İş ve İnsan İlişkisi .....	57
Şekil 1.16. Motivasyon Süreci Başarı Modeli .....	59
Şekil 1.17. Maslow İhtiyaçlar Teorisi .....	63
Şekil 1.18 İki-Faktör Teorisi .....	64
Şekil 1.19. Beklenti Teorisi .....	65
Şekil 1.20. Sinerji Oluşumu .....	78
Şekil 2.21. Hizmet/Kazanç Zinciri .....	87
Şekil 1.22. İyi Hizmet Çevrimi .....	88
Şekil 2.23. Müşteri Beklentilerinin Karşlanması-1 .....	99
Şekil 2.24. Müşteri Beklentilerinin Karşlanması-2 .....	100
Şekil 2.25. Müşteri Tatmini- Kano Modeli .....	101

<b>Şekil 2.26. Müşteri Tatmini Önermesi.....</b>	<b>106</b>
<b>Şekil 2.27. Müşteri Memnuniyet Modeli .....</b>	<b>123</b>
<b>Şekil 3.27. Araştırma Modeli.....</b>	<b>132</b>
<b>Şekil 3.28. Çalışanların cinsiyete göre dağılımı .....</b>	<b>154</b>
<b>Şekil 3.29. İç müşteri Çalışma Yıl Sayısı .....</b>	<b>155</b>
<b>Şekil 3.30. Dış Müşterilerin Cinsiyet Dağılımı.....</b>	<b>156</b>
<b>Şekil 3.31. Dış Müşterinin İşletme ile Çalıştığı Yıl Sayısı .....</b>	<b>157</b>

## GİRİŞ

Teknolojinin ilerlemesi ve bilginin kolay ulaşılabilirliği gibi sebepler itibariyle sürekli değişmekte olan piyasa koşulları, işletmelerin rekabet edebilmelerini her geçen gün biraz daha zorlaştırmaktadır. Günümüzde müşteriler ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanması konusunda kendilerine sunulan ürün ve hizmet çeşitliliği sebebiyle tercihlerinde daha bilinçli hareket etmekte ve kendilerine sunulanı olduğu gibi kabul etmemektedirler. Öte yandan değişen insan ihtiyaçları, kişilerin memnuniyet ve tatmin çıtalarının yükselmesine de neden olduğundan, günümüzde işletmeler ürün veya hizmetlerinde *tercih edileni sunabilen kurum* olmak amacıyla bitmeyen bir yarış içine girmek zorunda kalmışlardır.

Rekabet yarışından galip çıkabilmek ve varlığını başarıyla sürekli olarak ileriye taşımak isteyen işletmeler, bu hedefleri doğrultusunda öncelikle önem verilmesi gereken unsurun ne olduğunun tespiti amacıyla pek çok araştırma yapmış ve daha çok ürün ve/veya hizmetin satışını gerçekleştirebilmek, elde edilen satış hacimlerinin yükselmesinde sürekliliği sağlayabilmek için müşterileri memnun etmenin, başarılı bir işletme için ön şart olduğunu kabul etmişlerdir. Bu bulgunun ardından müşterileri memnun edecek olan unsurların tespiti için ikinci adım atılmıştır. Bu doğrultuda yapılan pek çok araştırmanın sonuçları, ürün ve hizmet sunumunda *insan* unsurunun işletme içindeki önemini ortaya koymuştur. Bu bilgiler ışığında işletmeler son adım olarak dış müşterilerini memnun edecek ürün veya hizmetin sağlayıcısı olan çalışanlarına verdikleri önem ve değer düzeyini artırmış ve çalışanların tatmin duygusunu yükseltecek unsurlar üzerinde çalışmalar yapmış ve yapmaya da devam etmektedirler.

Ancak öte yandan günümüzde pek çok işletme hala çalışanlarına gereken değer/önemi vermemekte ve çalışanlarını “parası ödendiği sürece her türlü kullanıma hazır kişiler” olarak görmekte olduğundan çalışanlarını kötü muamelelere maruz bırakmaktadır. Örneğin, günümüzde pek çok çalışanın kâbusu haline gelmiş olan mobbing unsurları bugün pek çok işletme yönetimi tarafından uygulanmakta, çalışanlar ise işlerini kaybetme korkusuyla mobbinge tepkisiz kalmakta ancak bu durum çalışanlarda mutsuzluk kaynağı olarak yaptıkları işe yansımaktadır. Dolayısıyla aslında işletmelerin *çoğunca* daha iyi, daha yetkin çalışanlara sahip olmak için uyguladıkları bu baskı başarısız iş süreçlerini yaratmaktadır.



Bir firmanın “başarılı” olarak nitelendirilmesi öncelikle sunmakta olduğu ürün veya hizmetin karşılığında elde ettiği kara bağlıdır. Buna göre, rakiplerinin önünde olan, karını maksimize edebilen firmalar ekonomik anlamda başarılı olarak nitelendirilirler. Ancak firmaların mali anlamdaki bu başarıları idari olarak gösterdikleri başarıya bağlı olmaktadır. Çünkü müşterilerin memnuniyetini sağlayabilecek ürün ve/veya hizmetler sadece doğru kurulmuş ve yönetilmekte olan işletme sistemleri tarafından sağlanabilmektedir.

Araştırma, başarılı bir işletmenin başarısının temelinde “memnuniyet yaratabilme” niteliğinin olması bunun da hizmet sağlayıcısı olan çalışanlarına değer vermesi ile sağlanabileceği fikrinin önemi gereği hazırlanmış olup temel problemi “iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkisi vardır” önermesidir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde* müşteri tanımı yapılmasının ardından müşteriler gruplara ayrılmaktadır. İç müşterinin firmadaki rolü ve özellikleri ile iç müşteri memnuniyeti sağlanmasında gerekli olan unsurlar bu bölümde incelenmektedir. *İkinci bölümde* dış müşterinin tanımlarının yapılmasının ardından dış müşteri olarak nitelendirilen grupları incelemekte ve dış müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini irdelemektedir. İç müşterinin dış müşteri ile ortak yönleri, farklılıkları ve iç müşterinin dış müşteriye etkileri ile bu etkilerin sonuçları yine bu bölümde ele alınmıştır. Anket yapılarak araştırma sonuçlarının iletildiği uygulama ise araştırmanın üçüncü ve son bölümünü oluşturmaktadır.

Araştırmada birincil ve ikincil verilerden yararlanılmış ve teorik kısmında tümevarım yöntemi kullanılmıştır. Bu bölümün oluşturulmasında, literatür taramasının ardından kitap, dergi, gazete ve internet kaynakları kullanılmıştır. Ardından araştırmanın uygulama bölümü için birincil verilerin elde edilmesine yönelik olarak anket uygulamasına geçilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İÇ MÜŞTERİ VE MEMNUNİYET

#### 1.1. Müşterinin Tanımı

Türk Dil Kurumu tarafından; “alıcı, hizmet gören ve karşılığında ücret ödeyen kimse” (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanan “müşteri” kelimesi, zaman içinde geçmiş olduğu evrelerle birlikte yeniden tanımlanmış ve kavram içeriği sürekli olarak zenginleştirilerek günümüz piyasa ve rekabet koşulları gereğince çağımıza uygun hale getirildiği yeni anlamlar kazanmıştır.

Arapça ‘iştirā’ (satın alma) kökünden gelen müşteri, alışveriş ediminde üreticiden çıkan ürünün ulaştığı varsayımsal son noktadır çünkü müşteriler prensipte ‘tüketici’ olarak algılandılar da ‘endüstriyel amaçla’ satın alım yapan kişilerin satın alma işlemini gerçekleştirdikleri yere göre yine müşteridirler. Bunun dışında alıp satmak yolu ile arızı ticari kazançlar için satın alan kişiler de satıcılara göre müşteri (Atan, 2010) olarak nitelendirilmektedir.

Geleneksel anlamıyla müşteri, bir örgüt tarafından sunulan ürün ya da hizmeti, ticari veya kişisel amaçları için satın alan (Taşkın, 1997:4) ya da alma potansiyeli bulunan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanıyor. Ancak bugün bu tanıma ek olarak müşteri kavramı içerisinde, sunulan ürünü satın alan/kullanan kişilerin yanı sıra örgüte ilişkin olumlu ya da olumsuz imaj/lara sahip olan kişiler de kastedilmektedir (Ertürk ve Kıyak, 2011). Buna göre; belirli bir bedel ödeyerek firmanın ürün ya da hizmetini satın almış veya alacak, kullanmış veya kullanacak; bu yollarla firmanın iletişim halkasında, tanıtım ve reklamında, dolaylı yünden yer almış veya alacak kişi ya da kurumlar da artık müşteri sayılıyor (Türkay, 2003:1) ve bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklar (Eroğlu, 2005) olarak ifade ediliyorlar.

Klasik anlayışa göre müşteri; işletmenin ürettiği ürün ya da hizmeti idari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Yani, “müşteri” denince akla ilk olarak ürün ya da hizmetin son kullanıcıları gelmektedir. Bu anlayış yanlış değildir ancak bazı eksik yönleri bulunmaktadır. Çünkü ürünün şekillenmesinden başlayarak üretimin çeşitli aşamaları; test etme, paketlenme, gönderme, saklama, faturalama, yerleştirme (kullanılabilir hale getirme), servis ve ödeme gibi uzun bir faaliyetler zincirinden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri bir ya da birkaç birey tarafından gerçekleştirilmekte ve bir faaliyetin çıktısı aynı zincirde başkası tarafından kullanılmaktadır. Bu çıktının her alıcısı da bir müşteridir ve bu müşteri de dışarıdaki müşteri veya son kullanıcı gibi düşünülmelidir (Doğan ve Kılıç, 2008).

Bu sebeple müşteri kelimesi; günümüzde artık ürünü süreç akışı içinde kullanan dâhili müşteriler ve elbette ki ürünün en son şeklinde dağıtımını, kullanımını, muhafazasını ve hatta ömrünün sonunda yıpratıcı harici müşteri olan içeriği ile çok geniş anlamda kullanılıyor (Kıngır, 2006:5).

Değişen bu bakış açısıyla bu son varılan noktada diyebiliriz ki; günümüzde artık sadece parayı ödeyen kişi değil; kişi veya kurumlar tarafından üretilen hizmetten yararlanan herkes müşteridir. Bu doğrultuda, tedavi gören hastalar hastanelerin müşterisiyken, öğrenci; eğitim aldığı okulun, durakta bekleyen yolcu; halk otobüsünün ve hiçbir mali kıstas olmaksızın, sorguladığı her bir kelime için her yaşta insan internet arama motorlarının ve onlar vesilesiyle eriştiği web sitelerinin müşterileri olarak nitelendirilebilir.

## 1.2. Müşterilerin Gruplandırılması

İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY)' ye göre müşteri, sürecin ürününü alan kuruluş içindeki ve dışındaki kişiler olarak ifade edilmekte olduğundan müşteriler, *işletme içi* ve *işletme dışı* olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir. Buna göre;

- **İç müşteriler:** Dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki kişilerdir.
- **Dış müşteriler:** İşletmenin üretmiş olduğu ürün ya da hizmetlerin satın alımını yapan kişilerdir.

## 1.3. İç Müşteri

Müşteri denildiğinde her ne kadar akla ilk olarak herhangi bir kurum tarafından üretilen mal ve/veya hizmeti alan veya alma ihtimali bulunan kişiler (Yılmaz, E., 2010) gelse de Toplam Kalite Yönetimi anlayışı bu tanımları genişleterek; bir işletmenin müşterilerinin sadece mal ve hizmetleri satın alan nihai müşterilerden değil, aynı zamanda, söz konusu mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu sırasında görev alan kişileri de (Şimşek M., 2001:512) kapsadığını savunarak işletme literatürüne yeni bir kavram daha kazandırmıştır.

Buna göre, bir kuruluşta tedarikçiden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri olarak adlandırılmaktadır.

Yani herhangi bir kuruluştaki üretim sürecini düşündüğümüzde birbirlerine yarı bitmiş ürün veren makine grupları, birbirinin tedarikçisi ve müşterisi durumundadır. Zira üretim süreci, belirli bir amaca yönelik faaliyetler dizisidir.

Bu nedenle süreç içindeki herhangi bir noktada çalışan herkes, kendinden önceki aşamada görev alacak kişi ve bölümlerin müşterisi iken kendinden sonra gelenin ise tedarikçisi durumundadır (Tarcan, 2001:66). Bu doğrultuda, hizmet sektöründe çalışmakta olan bir aşçı ile garson arasındaki ilişki müşteri-tedarikçi ilişkisine örnek verilebilir.

Deming ise bu ilişkiyi, “her aşamanın müşterisi bir sonraki aşamadır” şeklinde açıklamakta ve bu aşamaların birleşerek üretim sürecini oluşturduğunu belirtmektedir. Buna göre, örneğin; bir otomobil fabrikasında tek tek parçaların bir araya getirilmesine ve son aşamada müşteriye sunulmasına kadar bölümler ya da birimler arasında zincirleme bir çalışma yapılmakta ve bu zincirin her bir halkasında görev yapan kişilerin katkıları sonrasında otomobil oluşmaktadır (Yılmaz, E., 2010).

Bu sistemin özelliği, organizasyon içindeki her kişinin, bir kullanıcı, bir üretici ve diğerlerine mal ya da hizmet sunan kişi durumunda olmasıdır. Üreticinin görevi elindeki mala birtakım fiziksel değişiklikler yapmak, bazı verileri işlemek ya da bir fikre ilave yapmak olabilir. Bu sürecin tamamlanmasından (tamamlanması saniyeler ya da haftalar alabilir) sonra, onu yapanın işi bitmiş ve ürün, hizmet ya da bilgi yeni müşteriye geçmiştir (Pekdemir, 1992:43).

Örneğin bir şirkette, satın alma bölümünün müşterisi üretim bölümüdür. Üretim bölümünün müşterisi ise satış bölümüdür. Zira satış bölümü, üretim bölümünün çıktısını, üretim bölümü de satın alma bölümünün çıktısını ya da çıktılarını kullanmaktadırlar. Olaya daha geniş bir perspektiften bakıp döngüyü tamamlamaya çalışırsak karşımıza şöyle bir resim çıkabilir: üretim bölümü, satın alma bölümünün müşterisi gibi gözüktür ancak sadece satın alma bölümünün müşterisi değildir; üretim bölümü ne üreteceğine, ne kadar üreteceğine, üreteceği üründe bulunması gereken özelliklere en çok pazarlama bölümünün verilerine dayanarak karar vermektedir. Çünkü pazarlama bölümü, pazarlardan, müşterilerden ve rakiplerden elde ettiği bilgileri şirket içinde ilgili bölümlere aktararak, şirketin gelecekte iyi bir konuma gelmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Pazarlamanın verilerinden en önemli yararları sağlayan bölüm ise üretim bölümü olur. Dolayısı ile üretim bölümü, pazarlamanın müşterisi olmaktadır; aynı zamanda pazarlama da üretimin müşterisidir çünkü pazarlanan ürünleri üretim bölümü sağlamaktadır (Taşkın, 2000:23).

Bu durumda **iç müşteriler**; nihai müşterilerin beklentilerini karşılayacak mal veya hizmeti sunabilmek amacıyla bir birim veya bölümün çıktılarını (output) girdi olarak (input) kullanan *en üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar* (Acuner T. ve Ş.,2003) işletme içinde çalışan herkes (Taşkın, 2000:23) olarak tanımlanabilir.

*İç müşteri tanımı içinde yer alan üç grup vardır:*

- Çalışanlar,
- Ortaklar,
- Yöneticiler.

### **1.3.1. Çalışanlar**

*“Bir iş yerinde ücret karşılığında görev yapan kimse, personel, eleman”* (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanan çalışanlar; kendi özel kanunlarındaki statülerine bakılmaksızın kamu veya özel işyerlerinde istihdam edilen gerçek kişiyi (www.basbakanlik.gov.tr) ifade eden ve işletmenin faaliyetlerinden direkt olarak etkilenen gruptur (Çelik, 2007).

*Çalışanlar* diye adlandırılan bu grubun tamamı insanlardan oluştuğu için burada öncelikle *insan faktörü* ve onun işletmedeki varlığının tanımlanması gerekmektedir.

İnsanlar; birey ve grupları, küçük ve büyük grupları kapsar. Bu gruplar içinde biçimsel ve biçimsel olmayan (doğal) gruplar olabilir. Gruplar dinamiktir; oluşur, değişir ve çözülürler. Bugünkü örgüt dünkünden ya da bir önceki günkünden farklıdır çünkü örgütü yaratan insanlar, yaşayan düşünen ve duyan varlıklardır (Davis, 1982: 5).

Öte yandan insan faktörü; çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. TKY çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesi”nde düğümlendiğini göstermektedir (Tetik, 2010) çünkü kalite asla kendi kendine gerçekleşmez, kalitenin üreticisi ve sürdürücüsü insandır.

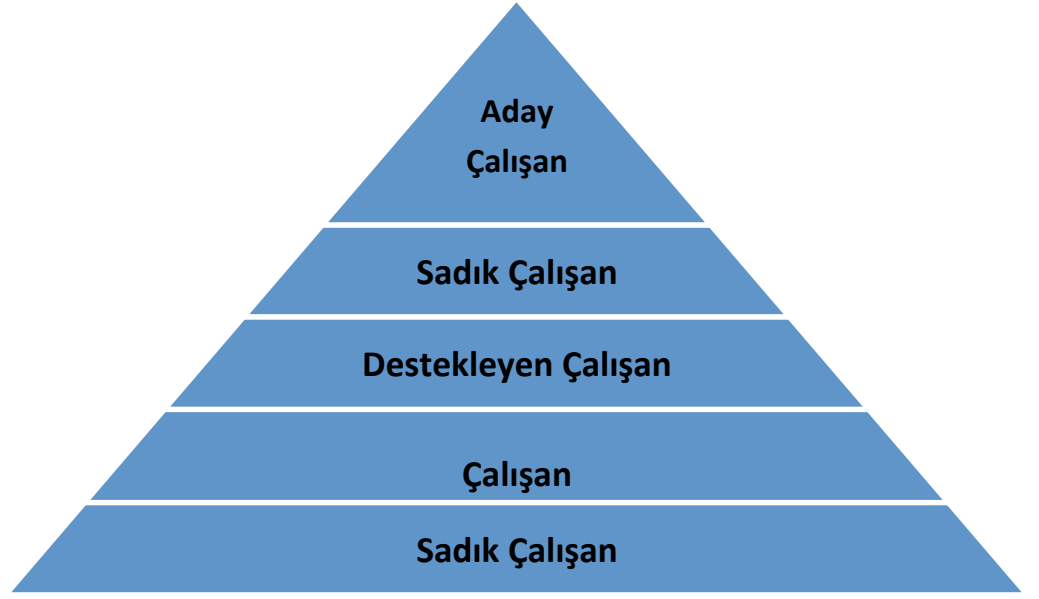
Bu doğrultuda bir hava kargo şirketinin kullandığı “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” sloganı (Hasanoğlu, 2002) da benzer anlayışla, çalışanların önemini vurgulamaktadır.

Aynı yaklaşım ile ilgili Imai de (2003:41-42) öncelikli faaliyetlerin başında ürün kalitesinin değil, çalışanların kalitesinin geldiğini savunmaktadır. Çünkü toplam kalite kontrolü “insana kaliteyi işlemek” üzerine kurulmuş bir sistemdir. İşin üç yapıtaşı vardır: donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir. Bu yüzden kalite yönetiminde öncelikli unsur ürün ya da hizmet değil, bu değerlerin yaratıcısı olan insandır.

İnsanlar; örgütün iç sosyal sistemini oluşturduklarından (Davis, 1982: 5) ve işletme sisteminde gerçekleşecek verimliliğin hem etkili aracı, hem de amacı (Kıngır, 2006:143) olduklarından, işletmedeki insan faktörünü geliştirmek gerekmektedir. Her şeyi yapan insan olduğuna göre, en değerli kaynak odur (Tetik,2010).

Tarihe bakacak olursak özellikle sanayileşmiş ülkelerde insan kaynaklarının ne derece israf edildiği, yeterince değerlendirilmediği ve gereken önemin verilmediği anlaşılır. Ancak günümüzde artık sadece teknik yönlerin ele alındığı ve insan unsurunun göz ardı edildiği, insanı bir makineden farksız gören klasik yönetim anlayışı, gittikçe artan müşteri istek ve bilinçlenmeleri karşısında tutunamaz duruma gelmiştir (Kıngır, 2006: 44-139). Öte yandan çağımızda büyük ölçüde vasıflı olmayan, genel kültür ve teknik düzeyi düşük kişilerden oluşan işgücü sayısı da azalmış; örneğin bir işçi sadece makinesini kullanmakla kalmayıp, yenilik getirme ve yeteneklerini kullanma gibi konuların tümüyle ilgilenecek bir duruma gelmiştir. Bu nedenle işletmelerde uzun bir süre maliyet unsuru olarak ele alınan insan faktörü artık statü değiştirip “kaynak” ve “yatırım” kategorisine girmiş (Erdem, 1996:13) olduğundan işletmelerdeki önem ve değeri gün geçtikçe daha fazla artmıştır.

Çalışanların “yatırım ve kaynak” olarak nitelendirilmesi, çalışan kavramının da genişletilmesine neden olmuştur. İç müşteri hiyerarşisi adı verilen piramitte “çalışanlar” olarak nitelendirilen grubun 6 basamağını görmekteyiz. Buna göre,



*Kaynak: Doğan, S. :2005.*

**Şekil 1.1. “İç Müşteri Hiyerarşisi”**

- *Aday Çalışan:* Bu grupta yer alan kişiler gelecekte işletmenin çalışanı olmaya aday (potansiyel çalışan) niteliğinde olup aday havuzunda bulunan çalışanlardır.
- *Çalışan:* İşletmeye yeni katılmış, işletmeyi henüz fazla tanımayan çalışanlardır.
- *Düzenli Çalışan:* İşletme tarafından kabul gören, işletme ve diğer çalışanlarla sürekli ilişki içinde bulunan ancak işletmeye karşı tarafsız tutum içinde olan çalışandır.
- *Destekleyen Çalışan:* İşletmeden memnun ve işletmeye karşı sadık olan ancak, işletmeyi diğer işletmelere karşı pasif biçimde destekleyen çalışandır.
- *Sadık Çalışan:* İşletmeyi diğer çalışanlara öneren, sürekli olarak işletme hakkında olumlu tutumunu çevresine yansıtan, taraftar çalışandır.
- *Ortak (Partner) Çalışan:* İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte düşünen ve işletmeyi kendi ortağı gibi gören çalışandır.

Verilen bu tanımlar, bir işte çalışanları bir sınıfta yani sadece “çalışan” olarak nitelendirmenin yanlış olduğunu göstermektedir. Buna göre, işletmenin reel personeli ile o işletmede henüz çalışmayan ancak çalışması ihtimal dâhilinde olan personel de “çalışan” statüsünde yer alabilmektedir.

İşletmelerde insan profili genel olarak girişimci (işveren), yönetici ve çalışan şeklinde doğal bir yapı arz eder. Bu yapı içinde çalışanlar ve yöneticiler işverenin vekilleri, girişimci; işi kuran ve ana riski alan konumundadır. İlk bakışta her üç grup da ortak amaç etrafındaymış gibi bir görüntü sunarlar. Ancak her üç tarafın da birbirlerinden farklı öncelikleri, işyerinden karşılanmasını arzu ettikleri istekleri, açık ve örtülü amaçları, ihtiyaçları ve beklentileri bulunur. Öncelikle bu ilişkilerin doğru anlaşılması gerekir. Bu ilişki yeterince açık değil ve doğru anlaşılıyorsa o örgütteki insanları anlamak giderek zorlaşacağından işyerinde sorunlar yaşanmaya başlayacaktır. Bunu önlemek için de, işyerlerinde çalışanlarda olması gereken dört temel unsura dikkat çekilmektedir. Bu unsurlar; çalışanların *düşünebilme, farkında olma, sezgi ve anlayış* gücüdür. Çalışanların güçlendirilmesinde ve problem çözmede de bu unsurlara dikkat çekilmektedir. Bunların yanında çalışanlarda olması gereken diğer özellikler ise üç noktada toplanabilir:

- Ne yapılacağını bilmek,
- Neyin yapılması gerektiği konusunda iradeye sahip olmak,
- Bunları yapmak için gerekli olanaklara sahip olmak.

İşyerlerinde işverenlerin çalışanlardan beklentileri olduğu gibi çalışanların da işverenden bazı beklentileri vardır. Çalışanların iş yerinde iş yaparken sadece ekonomik yönden değil, duygusal, sosyal yönden de beklentileri ve karşılanması gereken ihtiyaçları, olmasını istedikleri arzuları bulunur; etkin ve becerikli yöneticilerle çalışmak, çalışmalarının semerelerini görmek, iş hakkında bilgilendirilmek, ilgi görmek, saygı duyulmak, kendilerini geliştirmek, ilginç işlere atanmak, yaratıcı şekilde düşünmek, öğrenmek, vb. (Top, 2009:249-251) iken, adil bir şekilde hak ettiği ücreti alabilmek ve çalıştığı işletmede bireysel gelişimine destek olunması da bir işgörenin en önemli talepleri arasında yer almaktadır.

Çalışanların işletmelerinden beklentilerini analize yönelik gerçekleştirilen bazı araştırma sonuçlarına göre; çalışanlar %47'lik bir oranla kurumsal, sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş ve bu bağlamda da toplumsal gelişimi önemseyen, çevreye ve doğaya saygılı şirketlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Ayrıca esnek çalışma saatleri, maaş ve ikramiye paketlerinin dışında masrafları işveren tarafından karşılanan kurs ve eğitimlerin yanı sıra kariyer gelişim fırsatlarının sunulmasının da çalışanlar açısından önemi büyüktür (Ertuğrul, F., 2008).



Diğer bir açıdan işletmelerde, yöneticilerde olduğu gibi çalışanlar da rasyonel karar vermeye isteklidirler. Yönetime katılmak, başarıya ortak olmak ve aidiyet duygusunu tatmak isterler. Buna karşın gerçek yaşam ve iş koşulları onların yeteneklerini kısıtlar ve sınırlandırır. Bu koşullar genellikle şu şekilde sıralanabilir; eksik bilgi, bilginin maliyetinin yüksekliği, hızlı karar verme ihtiyacı, bilişsel farklılıklar, belirsizlik ve değişimdir. Çalışanlar, bu koşul ve sınırların gevşetilmesini ve kaldırılmasını arzu ederler (Top, 2009:249)

Öte yandan, çalışanların şirketin nereye gideceğini, bu noktaya hangi hedefler ve araçlarla ulaşacağını bilmeleri de hayati öneme sahiptir (www.gantep.edu.tr). Şirket yönetiminden, politika ve prosedürlerinden, işleyiş tarzının neden ve gereklerinden haberi olan çalışanlar sadece kendilerine verilen işi, kendilerine söylenen zamanda yapmak durumunda kalmaları yüzünden zamanla işlerine yabancılaşmaya başlayacak ve yapmakta oldukları işe anlam katamayacaklardır. Desteklenmedikleri, bilgilendirilmedikleri ve yaratıcılıklarını değerlendiremeyecekleri bu çalışma hayatının sıradanlığı çalışanlarda tatminsizlik yaşanmasına neden olacak ve bu da öncelikle iş ve buna bağlı olarak da şirket başarısızlığına yol açacaktır.

Bundan dolayı, öncelikli olarak genel şirket politikasının belirlenmiş olması (Çelik, 2007) ve çalışanların bu politika doğrultusunda yapılacak etkinliklere hangi araçlarla ulaşacağını bilmesi, yerleşmiş bir örgüt kültürü, tatmin sağlayıcı iş koşulları, adaletli ve etkin bir ödüllendirme sistemi vb. beklentileri karşılanmalıdır.

### 1.3.2. Ortaklar

Belli bir faaliyette bulunmak üzere bazı şahısların bir araya gelip kurdukları, tüzel kişiliği olan ve ülke mevzuatlarına uymakla mükellef bir kuruluşa “şirket” denir. Bu şirketleri kurmak için bir araya gelen kişiler (girişimciler) tüzel kişilik oluşturup bu şirketin sermayelerine iştirak ettikten sonra ise **ortak** durumuna gelirler.

TDK’ nın (www.tdk.gov.tr); “birlikte iş yapan, ortaklaşa yararlarla birbirlerine bağlı kimselerden her biri, şerik, hissedar, partner” olarak tanımladığı ortaklar; kurumun kaynakları veya çıktıları üzerinde hak iddia eden ya da kurumun çıktılardan, ürün ve hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen veya kurumu etkileyen kişi, grup ve kurumları (www.sgb.gov.tr) ifade edip sermayedeki paylarına göre küçük ortak veya büyük ortak olarak adlandırılırlar.

İMKB'de hisse senedi sahipleri aynı zamanda sahip oldukları şirketlerin hisse senetlerinden doğan bir hak olarak, o şirketlerin birer ortaklarıdır. Bu durumda genel olarak denilebilir ki; işletmeye sermaye koyan kişilere “ortak” adı verilmektedir. Ortaklar kurumsal ortak (fonlar, holdingler, emeklilik fonları vb.) olabilecekleri gibi şahıslar da olabilirler (www.borsa.ku.edu.tr).

Ortaklar ayrıca işletmede pay sahibi olan iç paydaşlardır. İşletmeye belirli miktarlarda sermaye koymaları sebebiyle işletmeden bazı beklentileri olan gruptur. Örneğin; zamanla işletmenin değerinin artmasını isterler. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda başarılı olmasını ve hisse başına düşen karın yüksek olmasını ve işletmeye yaptıkları yatırımın karşılığını almak isterler. Söz konusu talepler yerine getirilmediği zaman fon ya da paylarını işletmeden alarak işletmeye verdiği desteği çektiklerinde işletme açısından büyük bir risk oluştururlar (Çelik, 2007).

Ortaklar diğer yatırım araçlarına göre kârdan en yüksek payı almak isteyen grubu teşkil ederler. Ortaklara göre en iyi işletme, en yüksek kârı sağlayan işletmedir. İşletmelerin sermaye yapıları ve ortakların sayısına göre farklılık gösteren ortak grubu işletmenin varlık nedenlerinden biridir.

Ortaklar işletmenin kârlılık oranı, rakiplere göre avantaj ve dezavantajlı yönlerini, kapasite kullanım oranı, istihdamın maliyetlerdeki payı, teknolojik durumu vb. bilgileri öğrenmek isterler. Bu bilgilerin belli periyotlarla ortaklara gönderilmesi, ortakların işletmeye olan mali desteklerin devam etmesini sağlar. Öte yandan, ortak olduğu işletme hakkında sağlam bilgilere sahip olan ortaklar, kendi işletmelerini başkalarına da tanıtabileceklerdir (www.belgeler.com).

### **1.3.3. Yöneticiler**

Yönetim; bir işletmenin insan ve madde kaynakları ile verimli bir şekilde çalışarak amaçlanan hedeflere ulaşmasının bilimsel sanatı (www.gantep.edu.tr) ve bir amaca ulaşmak için insanları motive edip (Demir ve Okan, 2009) işbirliğini sağlayarak onları amaca doğru yürütme faaliyet ve gayretlerinin toplamıdır (Demir, H., 2009).

Günümüzde işletmelerin başarısı ile ilgili olarak yapılan pek çok araştırma, işletmelerdeki etkili/başarılı faaliyetin temelini, çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş, yenilikçi liderlerin yönlendirdiği etkin bir sistem yönetiminin olduğu konusunda birleşmektedirler. Ancak bunun tam tersi olarak; çalışanlarını sürekli kontrol altında tutan, sadece kotalarla ve sayılarla ilgilenen yönetim anlayışını benimsemiş yöneticiler, işletme içinde uyguladıkları katı kuralları ile işleyişi yavaşlatarak iş süreçlerini geciktirmelerinin yanı sıra çalışanları üzerinde de son derece olumsuz etkiler bırakmaktadırlar.

Girişim gücünün gelişmesine imkan vermeyen, otoriter, yaratıcı düşünceden çok öğrenilen bilginin sadakatle tekrarını başarının şartı sayan yöneticilerin, alt kademelerin yetişkinlik noksanından doğan güçsüzlükleri ve kötüye kullanımları önleme endişesinden kaynak alan aşırı kontrol eğilimleri, bir yandan yönetimle ilgili yasaları aşırı merkezilik yönünde etkilemekte, öbür yandan alt kademelerde bulunanları -kendi yetki alanlarındaki konularda bile- üst kademelerin onayını almaya sevk etmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da üst kademeler günlük işlerin ayrıntılarına boğulmakta ve yönetimle ilgili gerçek görevlerine zaman ayıramamakta (Mihçioğlu, 1968) ve bu da kaçınılmaz olarak yönetim başarısızlığını getirmektedir. Başarısız bir yönetim ise; *yönetimin yönetilenlere bakışı ve yaklaşımının yönetilenlerin davranışlarının oluşumunda son derece önemli bir rol oynamakta* (Acuner, T. ve Ş., 2003) olduğundan verimsiz çalışanlar ve başarısız iş süreçleri sonuçlarını doğurmaktadır.

Sözkonusu yönetim biçimlerinde “başarısızlık” genellikle çalışanlara mal edilmektedir ancak bununla ilgili olarak Deming; nedenlerin süreçlerin içinde olduğunu; örneğin, problemlerin %94'lük kısmının operatörlerin hatasından değil, sistemin hatalarından kaynaklandığını öne sürerek bu durumun anlaşılmasının yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyeceğini söylemektedir. Deming ayrıca yönetimin kendi denetiminde olan olaylar için çalışanları sorumlu tuttuğunu da belirtir. Fakat ona göre asıl gereken, yönetim şeklinin değiştirilmesidir (Ardıtı ve Günaydın,1997) çünkü çalışanlar sistemin bir parçasıdır. Dolayısıyla sistem işleyişinde meydana gelebilecek herhangi bir hata karşısında sorumlu sadece kişi veya kişiler değil, sistemin kendi işleyişidir.

Buna rağmen günümüzde hala pek çok işletmede işin hatalarla ilgili olan sorumluluğu tamamen çalışanlara yüklenmekte ve bunu önleme çabası olarak çalışanlara yönetim tarafından çeşitli cezalar uygulanmakta, ancak olası işletme problemlerinin yaşanmasını caydırıcı cezalarla önlemeye çalışma yöntemi de sonuçta işletmelerin aleyhine sonuçlanmaktadır. Çünkü *yöneticilerin motive etmek için "korku" faktörünü kullanmaları* (Ardıtı ve Günaydın, 1997) hatalı bir hizmet ya da üretim için cezalandırılacağını düşünen ya da bilen çalışanların bir süre sonra hatalarını gizlemeye başlamalarına ve sonuç olarak bunun da iş süreçlerinde aksaklıklara yol açmaya başlamalarına neden olmaktadır. Zira sunduğu ürün veya hizmetin kalitesi ile kendi gelecekleri arasında bir seçim yapma durumundayken yaşayacakları ikilem yüzünden çalışanlar hatalarını saklamaya yönelir bu da firmadaki işletme süreçlerini olumsuz yönde etkiler. Bu sebeple, korku faktörü kullanılarak sürdürülmeye çalışılan işletme süreçlerinde meydana gelebilecek sorunlar direkt olarak sistemi etkileyeceği için çalışanların iş süreçlerini belirleyen asıl etkenin de sürdürülen yönetim tarzıyla sistemin kendisi olduğu sonucuna varabiliriz.

İnsan kaynağının örgütü benimsemesi, kalite ve verimlilik odaklı çalışabilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim etiğinden doğrudan etkilenen iç müşteri kapsamındaki çalışanların tatmini, kalite ve verimliliğin temeli olduğundan çalışanların hak ettiği çalışma koşulları hazırlanmalıdır. Bu amaçla işletmede verimli bir iş ortamının sağlanabilmesi için (Acuner, T. ve Ş.,2003);

- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işin insancillaştırılması,
- İşten çıkarılma korkusunun yok edilmesi,
- Saygınlık gereksiniminin karşılanması (yöneticilerin çalışanlara saygı duyması, bunu söz ve davranışları ile belli etmesi ve onlara değer vermesi),
- Çalışanların sorunlar ve süreçlerle ilgili olarak düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri ortamın hazırlanması,
- Tüm örgütte kontrol kültürü yerine kalite/ verimlilik kültürünün egemen kılınması,
- Tüm yönetici ve çalışanların sorumluluk duygularının geliştirilmesi ve
- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların eşitlenmesi gerekmektedir.

Bugün dünyada her alanda yaşanan değişim, özellikle son yıllarda toplumsal ve bireysel düzeyde beklentileri çeşitlendirerek sürekli ileriye taşımıştır.

İşletmeler, değişimin getirdiği bu baskının artık dayanılmaz bir noktaya gelmesiyle de kendilerini değişim fırtınasının tam ortasında bulmuşlar (Topaç ve Aydoğan, 2005) ve bu fırtına karşısında ayakta kalabilmek için yerleşmiş olan kurum kültürlerini değiştirerek çağa ayak uydurmak durumunda kalmışlardır. Kurumların ihtiyaçlarının değişmesi durumu, işletmelerde pek çok kavramın değişmesi ve içeriklerinin geliştirilmesi gereğini de beraberinde getirmiştir ki bunların en önemlilerinden biri “yöneticilik” kavramıdır. Çünkü modern bir yönetim anlayışına sahip olmayan işletmelerin değişen dünya, çevre ve çalışma koşullarına uyum sağlamadıkları halde varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün gözükmemektedir.

Caydırıcı olması öngörülerek kullanılan cezalar yerine olumlu motivasyonun harekete geçirilmesi, çalışanlara değer verilmesi, yenilikçi bir çizgide sürekli olarak süreçler vasıtasıyla kalitenin iyileştirilmesi; doğru bir yönetim için atılması gereken ilk adımlardandır. *Çünkü yönetimin işi denetlemek değil, liderlik yapmaktır. Yönetim; gelişim kaynakları, ürün ve hizmetin kalitesinin amacı ile bu amacın tasarımına ve ürünün kendisine dönüşmesi ile uğraşmalıdır.*

*Bu sebeple, sonuçlara odaklanmaktan vazgeçilmeli, yerine liderlik konmalıdır. Zira iş standartlarının atılıp yerine liderliğin bulunduğu her yerde, kalite ve üretkenlik önemli derecede artmış, insanlar da işlerinde daha mutlu olmuşlardır (Deming, 1996:45-62).*

İç ve dış müşterilerinin memnuniyetini esas alan Toplam Kalite Yönetimi “yöneticilik” ten ziyade “liderlik” kavramını benimsemiş bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu anlayış doğrultusunda, yöneticilerin yönetici olmaktan çıkıp lider olarak; gerektiğinde rol, davranış ve hatta düşünüş kalıplarında kökten değişimlerin yapılmasında öncü olmaları (Top, 2009:222) ile birlikte liderlerin; bir vizyon çizmeyi başarmak, etkili ve işlevsel iletişim kurmak, vizyon ve misyona uygun politika ve stratejiler geliştirmek, değişime karşı direnci kırmak, çalışmalara politik destek oluşturmak ve bu doğrultuda ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek, o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyebilen (Dağlı, 2003) nitelikte bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Bu doğrultuda liderlik; çalışanlara doğruyu, güzeli, verimli olanı gösterme sanatı ve bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisidir (megep.meb.gov.tr) Hedefler herkes için gereklidir ama başka insanlar için konan sayısal hedefler, bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren haritalar olmazsa istenenin tam tersi etki yapar (Deming, 1996:56).

Burada, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşacak yöntemin bilgisini vererek personelin yönlendirilebilmesi görevi ise yine *yol ustası* olarak tanımlayabileceğimiz liderlere düşmektedir.

TKY’ de liderlik klasik yönetim anlayışından farklı olarak bir statü ve otorite işlevini ifade etmez (megep.meb.gov.tr) ve özünde önemli bir değişimdir.

Yöneticiler, yöneticilikten liderliğe değişim yaparak tüm çalışanları kalite bilincine yönlendirecekleri ve çalışanlara güven ve güvence vermeleri gerektiği için, yöneticilikten daha ötelere farklı boyutlara yükselirler (Top, 2009:222).

Birlikte hareket eden bir sistemin operatörü konumunda olan liderler, klasik yönetim anlayışında olanın tam tersine, yönetimi ve bununla ilgili olarak *sorumluluğu kendisinde toplamaz* (Tetik, 2010) mesuliyeti ve bununla - aslında- mülkiyeti (Adalı, 1986:63) alt kademelerdeki çalışanlarla paylaşırlar. “Bilgi” de bu anlayış doğrultusunda çalışanlarla paylaşılan bir unsurdur. Çünkü toplanan fakat gerektiği gibi kullanılmayan bilgi kolayca çürür.

Bilgiyi gereken yerlere dağıtmayan herhangi bir yönetici ve bilgi kullanma sistemi olmayan herhangi bir yönetim şirkete büyük zarar veriyor; olanakları kaybederek israf yaratıyor; yönetim zamanını boşa harcıyor demektir (Imai, 2003:93).

Çalışanlar, yaptıkları iş ile ilgili olarak memnuniyet duyabilmek için de yönetim kademelerinden, işleri kolaylaştırıcı ve zaman kazandırıcı tedbirler almalarını isterler. Çünkü çalışanlar sürekli kazanan, kaliteli bir ekip olmayı ve tanınmayı isterler. Ayrıca hali hazırda yapmakta oldukları şeyleri geliştirmek ve hatta yenilerini de oluşturmayı, yetenek ve bilgilerini kullanarak, organizasyonlarını daha iyiye götürmek ve üretkenliklerini daha kaliteli bir düzeye getirmek (Kovancı, 2007:255) ve işletmenin bir parçası olmak isterler. Çünkü çalışanlar, şirket yönetiminin bir parçası olduklarında daha iyi çalışırlar (Cüceloğlu, 1997:67). Çalışanların işletme süreçlerindeki aktif katılımları, çalışanlarda öncelikle özgüven yaratırken, birlikte süreçlerin sahibi olma ve başarıya durumu ile gelen iş gururu ve buna bağlı olarak yüksek motivasyon duyguları kusursuz iş süreçleri yaratacak ve bu da dış müşterinin memnuniyetine imkan sağlayacaktır.

Ancak çalışanların bu amaçlarla tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Buna göre, çalışanların güç ve öneminin farkında olup destekleyen bir tavırla; *üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır* (Tetik, 2010). Bu durumun aksi hali çalışanların kendilerini yetersiz ve değersiz hissetmelerine neden olacak, işe yabancılaşma süreci başlayacak ve buna bağlı olarak çalışanlarda iş doyumunu azalacak ve memnuniyetsizlikler baş gösterecektir.

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. Yüksek iş doyumunu, iyi bir örgüt yönetiminin belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu sebeple iş doyumunu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Davis, 1982:95).

Diğer yandan çalışanın iş doyumunu kadar yöneticinin iş doyumunu da örgütsel etkinlik açısından önemlidir. Eğer yöneticiler işlerinde doyumsuz iseler, onların mutsuzluğu, geniş yönetim etkileri nedeniyle bütün bir örgüte yayılabilir (Keskin ve diğerleri, 2010). Tam tersi olarak doğru bir yönetim biçimi ile sadık, yüksek motivasyonlu ve atılım yeteneği olan becerikli bir işgücü ortaya çıkarılmış olacaktır (Deming, 1996:58).

Dünya tarihi boyunca ülke ve şehirlerin yönetim kademesinde bulunmuş binlerce yönetici tarih sahnesinde yerini almış ve sonrasında görevlerini bir şekilde bırakarak unutulmuştur. Bu isimlerin bazıları minnet ile anılırken pek çoğu icraatlarının etkisiz ve yetersizlikleri nedeniyle unutulmuş ya da unutulmak istenmektedir. Ancak Atatürk, Churchill, Kennedy ve hatta Hitler ya da Stalin “gibi kişisel marka yaratmış ve tarihte (olumlu ya da olumsuz yönde) iz bırakma başarısını göstermiş kişilerin ortak özelliği, etkileşim içinde oldukları kişilerle aralarındaki iletişimi aktif tutabilmiş ve onları inandıkları amaç doğrultusunda harekete geçmeye ikna etmeyi başarabilmiş olmalarıdır” (www.gantep.edu.tr). Uluslararası başarılarla veya etkilere neden olmuş olan bu yöntem, kuşkusuz ki işletmeler için de geçerlidir.

Özetle, bir iç müşteri olarak yöneticilerin firmalardaki görevlerinin gereğini yerine getirebilmeleri için sadece iş yürürlüğünü sağlamaları yeterli değildir çünkü “yönetim” işlemekte olan bütün sistemlerin kılavuzudur. Bu sebeple işletme içinde yaşanabilecek her türlü yenilik de değişmeyen ve değiştirilmesine gerek görülmeyen süreçler de öncelikle yönetimin iradesindeki değişkenlerdendir. Dolayısıyla, sistem madalyonunun ön yüzündeki kelime “başarı” ya da “başarısızlık” olabilir ama arka yüzündeki tek yazı; “yönetimin sonucu” olacaktır, diyebiliriz.

#### 1.4. TKY Çerçevesinde İç Müşterinin Firmadaki Rolü ve Özellikleri

TKY’ nin temel unsurlarından şüphesiz en önemlileri “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önle” dir. İş ilk seferinde yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek olan ve işletmede üretilen ürün ya da hizmetin kalitesini sağlayacak olan unsur insandır, çalışandır, iç müşteridir.

Bu yüzden işletmelerin varlık süreleri boyunca ürettikleri ürün ya da hizmetin sağlayıcısı ve sürdürücüsü olan iç müşteriler firmaların varoluş sebebini gerçekleştirirler.

Toplam Kalite Yönetiminin *amacı*; müşteri isteklerinin karşılanması, *yöntemi*; yapılan bütün işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, *öznesi* ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır. Çalışanların yönetime katılımları ise yönetimin klasik fonksiyonları olan hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaştırılmasına ve nihayet standartların da geliştirilmesine (Tetik, 2010) katkıda bulunabilmelerine imkân sağlamaktadır.

Çalışanların yaratıcılığı ve katılımı, istenilen kurum imajının oluşturulabilmesi için de gerekli ilk aşamadır ve işletme çalışanları işletmeye iyi bir imaj kazandırmada işletmenin ortağıdır. Her çalışan; müşterilere, topluma, ortaklara karşı kurumun elçisidir.

Bu nedenle değerli fikirleri olan, istenilen kurum imajını yaratmada iyi bir ortak olarak çalışanlar, kurumun dış hedef kitlelerine karşı da iyi birer elçileri olacaklardır (Özkorall, 2007).

Günümüzde, müşteri ihtiyaç ve istekleri başta olmak üzere her şey sürekli değişmektedir. Her şey sürekli değişirken, kalitenin yerinde sayması ve geliştirilmemesi mümkün değildir. Bu sebeple, işletme yönetiminin bugün ulaşılan bir kalitenin yarın için de geçerli olmayabileceğini bilmesi gerekir. Toplam kalite insandan üretime geçiş olup ilk planda bir mühendislik yaklaşımı değildir. Kalıcı olması ve sürekli gelişmesi için özellikle üst düzey yönetimin inanç ve desteği ile merkezi kapsayarak toplam kalite kültürünün tüm örgüte yayılması gerekecektir. Bu sebepten iç müşteri kalitenin sadece sağlayıcısı değil aynı zamanda sürdürücüsü de olmak durumundadır. Bu nitelikleri itibariyle de iç müşteri firmanın bugünü ve geleceğindeki başarısını yaratan koşulların sebebi olma gibi bir misyona sahiptir.

TKY' de insan unsuru, işletme prosesinin merkezinde yer almaktadır (Tetik, 2010). Uygulanacak toplam kalite sistemi, çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve tatbik edilmesiyle ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi (megep.meb.gov.tr) ile birlikte, kaliteye müşterinin bakış açısıyla bakmak, seviyeli personeli kaliteden sorumlu yapmak, bu sorumluluğun yönetim tarafından taahhüt edilmesi, kalitenin sürekli gelişmesi için çabalamak demektir.

*Bu çabalar doğrultusunda TKY (Kıngır, 2006:19) ;*

- Maddi hataları sıfırlamak,
- İnsan hatalarını sıfırlamak,
- Kayıp ve israf edilen zamanı sıfırlamak,
- Müşteri şikayetlerini sıfırlamak,
- İstenmeyen insan davranışlarını sıfırlamak,
- Kaybedilen müşteri sayısını sıfırlamak,
- Zarar ve ziyanı sıfırlamak,

• Sağlıklı olmayan çalışma koşullarını sıfırlamak (Ersen; 1995:49) ilkeleri doğrultusunda bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Bu ilkelerin hayata geçebilmesi için de TKY anlayışında çalışanların yani iç müşterinin memnuniyetine verilen önemin uzun vadede firmanın başarısına neden olacağı savunulmaktadır.



Çalışanların, işletmenin değişim faaliyetlerine katılımı şarttır. Çünkü önce değişimi gerçekleştirme, sonra bunu çalışanlara iletme dönemi artık kapanmıştır (Özkorul, 2007) ortaya çıkması muhtemel tüm olumsuzlukların üstesinden ancak işletmede çalışanlar ve yönetici konumundaki kişiler el ele vererek gelebilirler.

İç müşterilerin memnuniyeti sürecin sağlıklı işlemesi ve çalışanların motivasyonu açısından önem taşırken, dış müşterilerin memnuniyeti organizasyonun varlığının temelidir (Uryan, 2002). Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolu bu sebeple iç müşterileri memnun etmekten geçmektedir. *Çünkü nitelikli işgücü ve kaliteli ürün ancak nitelikli çalışanların eseri olabilmektedir* (Aydın A., 2001). Artık sunulan ürünün çok üstün özelliklere sahip olması tek başına yeterli olmamakta, ürün ya da hizmetin müşterilere sunumunda kaliteli hizmet performansı geliştirme de gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

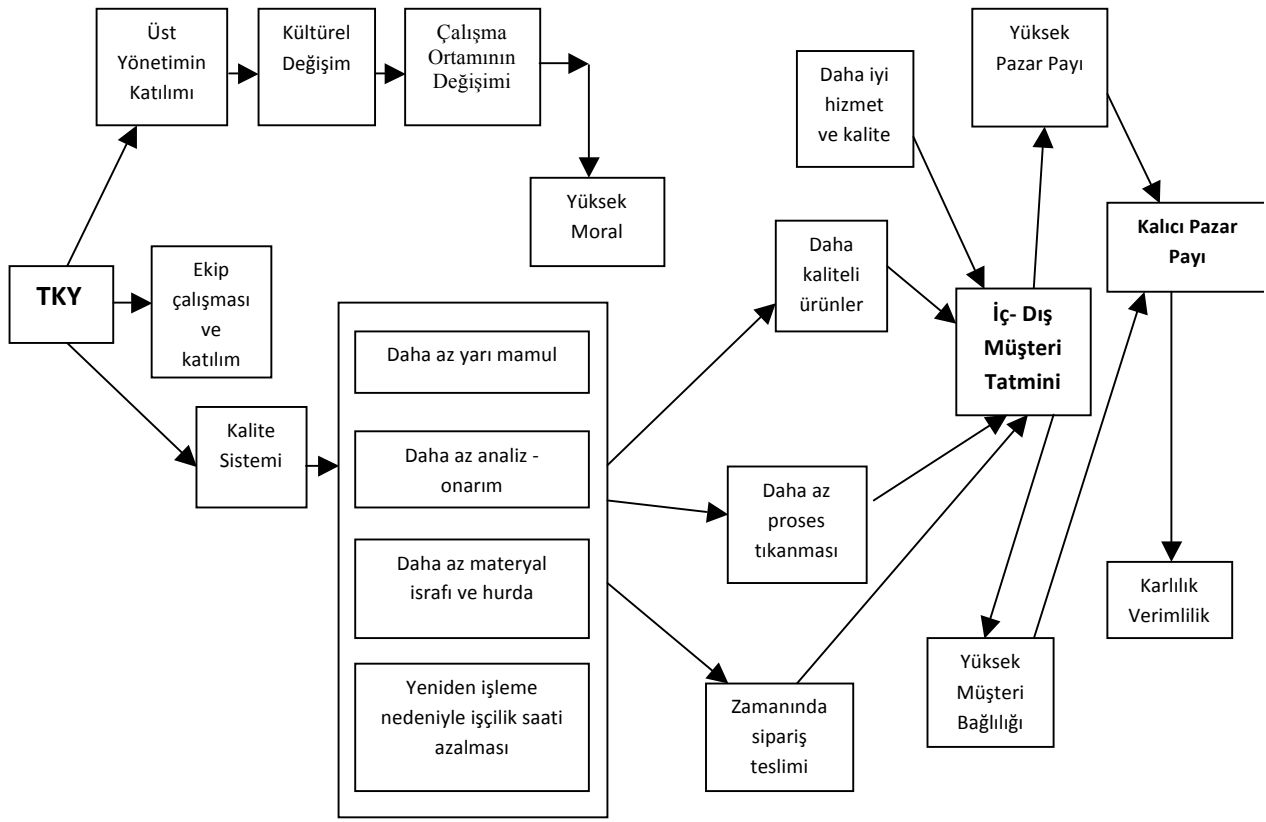
Dolayısıyla, bu performansı gösterecek kişiler olan çalışanların eğitilmesi, motive edilmesi ve kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi gibi konular üzerine titizlikle eğilmek gerekmektedir (Acuner, T. ve Ş., 2013).

Günümüzde, değişen koşullar altında işletmelerin başarılı olabilmeleri daha fazla zorlaşırken, yaşanan her başarısızlığın işletmenin varlığını devam ettirebilmesi noktasında daha çok tehdit edici bir hale geldiği görülmektedir. İşletmelerin, yoğun rekabet koşulları altında, uzun dönemli ve sürdürülebilir üstünlükler elde edebilmesi son derece önemli ve aynı derecede zor bir hale gelmiştir.

Rekabet gücündeki zayıflığın, işletmelerin pazar payını doğrudan azalttığına anlaşılmaması, bilinçlenen ve hakkını aramayı öğrenen bir tüketici grubunun ortaya çıkışı, bunların beklentileri ve beklentilerin karşılanamaması, bunun da olumsuz imaj yaratması ve kalite maliyetlerini yükseltmesi en genel anlamda, işletmelerin artık verimsiz çalışmaya katlanamamaları TKY felsefesinin işletmeler için niçin önemli olduğunu ve benimsenmesi gerektiğini açıklayacak nedenlerden bir kaçıdır (Tetik, 2010).

Yaşanan tüm bu gelişmelerin ışığında ihtiyaçlara karşılık verebilen doğru ürünün doğru zamanda ve doğru kişiler tarafından üretilip sunulması vb. konular öne çıkmaya başlamış ve firmalar bunlarla ilgili olarak bitimsiz bir çabanın içerisine girmek zorunda kalmıştır. Bir firmanın ihtiyaca karşılık tatmin yaratan doğru ürünü piyasaya sunabiliyor olması ise öncelikli olarak iç müşteri ile ilgilidir zira ürün ve hizmetin kalitesi öncelikle çalışanların kaliteli olmasıyla mümkün olabilir.

TKY, çalışanların düşündüklerinin uygulanmasına imkân tanıyan, insan odaklı bir çalışma yönetimi olduğu için bu yönetim anlayışı çalışanlara doğru anlatıldığı takdirde süreç sonunda istenen gelişmeleri gözlemek mümkün olabilmektedir. Bununla birlikte, personel devir hızının yüksek olduğu, ücret pazarlıklarının uzun sürdüğü iş kollarında işgörenlerin TKY'ye uyum sağlamaları da güçleşmekte ve dolayısıyla bu durum iş süreçlerinin başarısı üzerinde de önemli ölçüde etkili olmaktadır (Pakdil, 2004);



*Kaynak: Pakdil, 2004:168.*

### **Şekil 1.2. TKY ve Verimlilik – Karlılık İlişkisi**

Şekil 2, kalite yönetiminin işletmenin kurumsal başarı (performans) göstergelerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Buna göre kalite yönetimi temelli bir yaklaşımla; üst yönetimin katılımı, ekip çalışması ve kalite sistemlerinin uygulanması ile firmadaki zararların önlendiği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve değişimin/gelişimin desteklenmesi ile yükselen iç müşteri memnuniyeti; tatmin edilmiş iç-dış müşteri memnuniyetine sonra da kalıcı pazar payı yakalamaya ve sonuç olarak da firmada karlılığın oluşmasına neden olmaktadır.

TKY sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmakla sınırlı değil, ayrıca günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bunu uygulayan işletmelerin büyük bir farkla üstünlük sağlamaları, TKY'nin arkasında yatan Kaizen (sürekli gelişme) olgusuna bağlıdır (Yüksel, 1998). Çünkü Kaizen'in temel şartı mevcut durumu yetersiz bulup sürekli olarak daha ileri götürmektir.

Daha iyi ve kaliteli sonuçlar elde edebilmek için işletmedeki çalışma sistemi içinde yer alan süreçlerin iyileştirilmesi esasına dayanan sürekli gelişme olgusunun uygulaması, önce sorunların tespit edilmesi ile başlar ve daha sonra da bunlar adım adım çözülür (Tetik, 2010).

Fakat kurumların sürekli bir iyileşme sergileyebilmeleri için öncelikle kültürlerini iyileştirmeleri gerekir. Takımlar, süreçleri tekrar işler duruma getirdikten sonra, dağılmak yerine süreçleri sonsuza kadar iyileştirmelidirler. Sürekli iyileştirme deyişi bu anlama gelir. Bu deyişin ilk sözcüğü *sürekli*dir ve sürekli demek "sonsuz kadar" demektir ve işleri hep daha iyi yapmaya çalışmak zorunda olmanız anlamına gelmektedir (Weaver, 1997:130).

Sonuç olarak, sürekli gelişme sayesinde; işletme faaliyetlerine canlılık gelir, tüm işletme çalışanlarının işletmenin amaç ve hedeflerine odaklanmalarını sağlar, iş verimliliği artar, aksamalar ve problemler en kısa yoldan çözülebilirler (Peker, 1996). Tüm bunların başarılması ise, etkin ve hedefinin farkında olan bir yönetim anlayışı ve bu yönetimi destekleyip katılımıyla tüm süreçleri zenginleştiren çalışanlar aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Bir işletme ancak bu halde iken asıl varlık nedeni olan "kar etme" amacına erişebilir.

*İç Müşteriler firmadaki varlıklarıyla;*

- Kalite İyileştirme
- Süreç İyileştirme
- Yeni Ürün Tasarımı
- Maliyet Düşürme ve
- Yaşam Kalitesini Yükseltme süreçlerinin gerçekleştiricisidirler.

### 1.4.1. Kalite İyileştirme

İç müşterinin işletme içindeki kalitenin iyileştirilmesindeki rolüne değinmeden evvel kalitenin tanımının yapılması gerektiğinden bu bölümde öncelikli olarak *kalite* konusuna değinilecektir.

Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmekte (Özçakar, 2010) olan *kalite* (qualites) soyut bir kavram (Tetik, 2010) olmakla beraber kullanıcı gereksinim ve beklentileri ile doğrudan ilgili olup, bu gereksinim ve beklentilerin değışkenliğinden dolayı standart bir tanıma sahip olamadığından (Sözer ve diğeri, 2002) literatürde de görüş birliğine (Aslan, T., 2007) varılamamaktadır.

Çünkü kalite anlayışı; tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağılı olarak değışebilen, farklı gereksinim ve beklentiler doğrultusunda biçimlenebilen öznel bir kavramdır.

Gereksinimler, beklentiler, sosyal ve ekonomik çevre, kültürel ve dini yapı, gelenekler, ekonomik düzey, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim ve genel toplumsal yargılar, kalitenin müşteri tarafından algılanmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Sözer ve diğeri, 2002).

Bu durumda birçok kişiye göre kalite; “lüks”, “pahalı”, “ender bulunan”, “üstün olan”, “benzerlerinden ayrı, olumlu niteliklere sahip olan” kavramları ile ifade edilebilirken (Paşaoğlu, 2011) öte yandan “doğru işi doğru yapmak biçiminde” de algılanmaktadır (Erkılıç, 2007).

Bu doğrultuda kalite, bir düşünce, iş yapma ve yönetme şeklidir; kalite, bir metottur; kalite, bir diğeri yönetim oyunudur; kalite bir din veya mezheptir; kalite, müşterilerle iletişim kurma şeklidir; kalite, gelişmiş ve iyileştirilmiş çalışma ortamına yönelik bir harekettir ve kalite, kaynakları optimal kullanma yolu (Tetik, 2010) olarak mal ya da hizmet sunulan kişilerin (müşteriler) beklentilerini karşılama düzeyi (Erkılıç, 2007) olarak ifade edilmektedir.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu’nun (EOQC) “bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi” olarak tanımladığı kaliteyi Japon Sanayi Standartları (JIS), “ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemi” (Tetik, 2010) olarak nitelendirmekte, ISO 9000 standardındaki tanımı ise, “bir ürün ya da hizmetin, belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı” (Özçakar, 2010) şeklinde yapılmaktadır.

Öte yandan Ishikawa'nın "en ekonomik ve en kullanışlı biçimde tüketiciyi sürekli tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek, kalite kontrolü uygulamak ve satış sonrası hizmetleri vermektir" olarak (Tetik, 2010) tanımladığı kalite Deming'e göre, "değişmezliğin ve güvenilirliğin düşük maliyet ile pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tahmin edilebilmesi", Juran'a göre, "kullanıma uygunluk", Crosby'e göre de "gerekliliklere uygunluk" olarak (Sözer ve diğerleri, 2002) nitelendirilmektedir.

Bununla birlikte **kalite** (Sözer ve diğerleri, 2002; Aslan, T., 2007; Özçakar,2010; Erkılıç,2007) ;

- Bir ürün ve/veya hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yetisine dayanan özelliklerin toplamı,
- Bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümü,
- Bir mamul veya hizmet hakkında müşterisi ya da kullanıcısı tarafından verilen hüküm ve kendilerine mal ya da hizmet sunulan müşterilerin göz önünde bulundurdıkları temel değişken,
- Müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araç,
- Ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemi,
- Kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamı ve
- Kusursuzluk arayışına yönelik bir sistem yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.

TKY, kalite olayını, işletmede çalışan tüm bireylere yayan ve onları bundan sorumlu tutan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Tetik, 2010) buna göre *insan kalitesi her şeyden önce gelir ve sistem "insana kaliteyi işlemek" üzerine kuruludur* (Imai, 2003:41). Bu sebeple kalite ile ilgili tanımlarda gözden kaçırılmaması gerek konu, kavramın odağında TKY anlayışının "olmazsa olmaz" koşulu olan insanın/bireyin olduğudur (Papatya, 2007).

TKY özü itibariyle statükoya karşı değişimi, eskiye karşı yeniyi oluşturmaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu nedenle TKY' de sürekli olarak bir yenilikçilik ve bu amaçla iyileştirme söz konusudur (Erkılıç, 2007) ve TKY' nin en önemli ögesi, devamlı süreç geliştirme yoluyla kaliteyi iyileştirmedir.

Kaizen' in esaslarından biri olan sürece önem vermek, yapılan işi sonuçlarla kontrol etmek demektir. Bu, sadece sonucu kontrol etmekten farklıdır. Çünkü insanları sadece performanslarının sonucuna bakarak değerlendirmek yeterli değildir (www.belgeler.com). Bir işin yapılması için gerekli makine ve malzemeyi rakipler dâhil her kuruluş bedeli mukabilinde satın alabilir. Ancak farkı yaratan; yaptığı işe deneyimini, şevkini ve yaratıcılığını katan ve firmaların sahip oldukları kaynaklar içinde başka bir kaynak türü ile ikame edilemeyen tek varlık insandır (Pakdil, 2004) ve kalitenin ürüne insandan bağımsız olarak katılması da mümkün değildir. Çünkü kalite, ürüne sonradan eklenen bir özellik değildir ve kontrol yolu ile ürüne sonradan katılmaz. Kalite üretime, üretim aşamasından önce ve tasarlama kalitesi sırasında katılır.

Bu sebepten, girdiler sırasında yer alan bir hammaddenin kalitesi süreç sırasında üretilen mamulün kalitesine yansır. Dolayısıyla firmaların ürün veya hizmetteki rekabet avantajını; binalar ya da makineler değil örgütsel bir değer olarak kabul edilen çalışanlar oluştururlar (Özkoral, 2007).

Çalışanların işletme süreçlerindeki kaliteyi iyileştirebilmeleri öncelikle *kalite kişisi* olabilmeleri ile mümkündür. *Kalite kişisi*, iş ve özel yaşamında, katılımcı, olumlu tutum sahibi, kaliteli kişisel hizmet verme yönlü, işbirliğini, dayanışmayı ve birlikte evrilmeyi hedefleyen ya da kişisel gelişim sürecini iyileştirme ve sürdürme eksenli gerçekleştiren kişiyi niteler. Buna ilişkin kalite kişisi liderlik, planlama ve iyileştirme dinamikleri üzerinde diriklik ve gelişme sağlamayı amaçlar.

Böylece, iş ve iş dışında kalitenin yükselmesi, çalışanların özel yaşamda ve çalışma yaşamlarında özgüvenlerinin artması, olumlu iletişim ortamının yaratılması, değişime karşı pozitif ilgilenme kapasitesinin etkinleştirilmesi, motivasyon ve katılım düzeyinin yükselmesi, kalite bilincinin gelişmesi ve kültürü oluşturulması olanaklı olmaktadır (Papatya, 2007).

İşletmelerde iç müşterinin kaliteyi iyileştirme ve geliştirme sürecindeki rolü sadece bir kişinin gerçekleştirebileceği bir olay değildir.

Sürecin üst yönetim tarafından başlatılmasını takiben, üst yönetimin hemen altında bulunan yönetim kademelerinin de kalitenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi süreci konusunda ikna edilmiş olmaları önemlidir (Pekdemir, 1992:139) çünkü ancak kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi destekleyen bir liderlik yaklaşımı, kurumda çalışan diğer kişilere de örnek olacak ve bu yöndeki kararlılık kurumu başarıya götürebilecektir (Pakdil, 2004) zira kalitenin yaratılması işletmede çalışan herkesin işidir (Özkoral, 2007).

Kalite, ancak doğru insanlarla, doğru şekilde geliştirildiğinde; hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır, aşırı stokların oluşmasının önüne geçer (Bardakçı ve Ertuğrul, B.T.) ve benzeri başarısızlıklara neden olabilecek tüm olumsuz işletme şartlarını ortadan kaldırır.

Bu sebeple bir kalite iyileştirme programının başarıya ulaşmasında, çalışanların bu felsefeye inanmaları ve ona bağlı kalmaları büyük önem taşır. Bu ise çalışanların faaliyetlerle çeşitli öneriler geliştirmeleri ve ilgili kararlara katılmaları demektir. Bu, “kalite çemberleri” olarak adlandırılan problem çözme grupları ile gerçekleşir (Pekdemir, 1992:64).

*Kalite İyileştirme Grupları (KİG)* veya bilinen adıyla “Kalite Çemberleri”, aynı bölümde veya aynı işyerinde benzer işleri yapan ve aynı amire bağlı 5-15 arasındaki personelin, kendi çalışma alanlarıyla ilgili işlerde kalite, verimlilik, maliyet, iyileştirme gibi sorunları teşhis eden, analiz eden, çözüm üreten (Kovancı, 2007:135) ve katılımın gönüllülük temeline dayandığı çalışma gruplarıdır.

İşletmede çalışanların karşılaştıkları sorunları kendilerinin çözmesi temeline dayanan kalite çemberleri çalışmalarının (Bardakçı ve Ertuğrul, B.T.) amaçlarından biri de çalışanların kendilerini gerçekleştirme düzeylerini yükseltmek, bireylerin çalışan ve insan olarak iş tatmin düzeylerini yükseltmek, çalışanların yaptıkları işi benimsemelerini ve sevmelerini sağlamak ve çalışanların yönetime katılmasını sağlamaktır. Bunun bir diğer anlamı ise, çalışanların kendilerini yeri geldiğinde işçi, yeri geldiğinde ustabaşı, yeri geldiğinde mühendis, yeri geldiğinde de bir planlamacı ve yeri geldiğinde yönetici ve lider gibi davranabilmelerini sağlayarak, (Top, 2009:121-122) işle ilgili problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve yaratıcılıklarından yararlanmaktır.

#### ***Kalite çemberleri;***

- Hataları azaltmak, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek,
- Çalışanların kararlara katılımını sağlamak,
- İşle ilgili problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak,
- Haberleşmeyi (özellikle alt kademeye yönetim arasındaki) sağlamak,
- Problemleri tanımlamak ve çözmek,
- Problem çözme yeteneğini geliştirmek,
- Şikâyet ve devamsızlıkları azaltmak,

- İş tatminini arttırmak,
- Daha verimli ekip çalışması sağlamak ve
- Hata ve defoları önleyerek müşterinin ihtiyaçlarını tatmin etme amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulur (Pekdemir, 1992:66) ve yoğun olarak kalite iyileştirme ve geliştirmede, istatistiki yöntemlerin uygulanabildiği her türlü alanda kullanılabilirler.

Kalite çemberleri bir insan kullanma (people-using) yaklaşımından çok insan oluşturma-takım kurma (people-building) yaklaşımıdır. (Pekdemir, 1992:65). Gruplar geliştikçe, çalışan bireyler, bilgi ve etkinlik açısından geliştikleri gibi, psiko-sosyal açıdan da gelişmektedirler çünkü fikirlerine değer verildiğini gören çalışanlar sadece fiziki güç harcamak için işe alınmadıklarının farkına varacaklar ve çalışmalarındaki yeknesaklıktan kurtulacaklardır. Bütün yeteneklerini kullanan çalışanların, işletmenin daha verimli işlemesine de önemli katkıları olacaktır. Sonuçta işletmenin karlılığına daha fazla katkıda bulunarak, emeğin daha yüksek değer kazanması sağlanacak ve çalışanların refah düzeyini yükseltme olanağı ortaya çıkacaktır. Çalışanların da bu durumdan olumlu yönde etkilenmeleri üzerine sorunların kaynaklarının belirlenmesi kolaylaşacak, morali yükselecek, işe olan tutumları daha gayretli ve aktif hale gelecektir. Bütün çalışanlar çeşitli iş geliştirme yolları önererek işine daha yaratıcı bir yaklaşımla girişecektir. Öte yandan çalışma standartlarının sürekli geliştirilmesine dair bilinç gelişecek ve çalışanların kendi kendini yönetme düzeyi yükselecektir (Kovancı, 2007:292-293).

Kalitenin iyileştirilmesi ve gelişmesi için kalite çemberlerini oluşturan grupların üyeleri yani iç müşteriler; Beyin Fırtınası, Pareto Analizi, Balık Kılıcı Diyagramı (Neden – Sonuç), Niçin Niçin Tekniği, 5N 1K Tekniği, Veri Toplama Teknikleri ve Triz\* (Top, 2009:129-133) yöntemlerini kullanarak sonuca ulaşmaya çalışırlar.

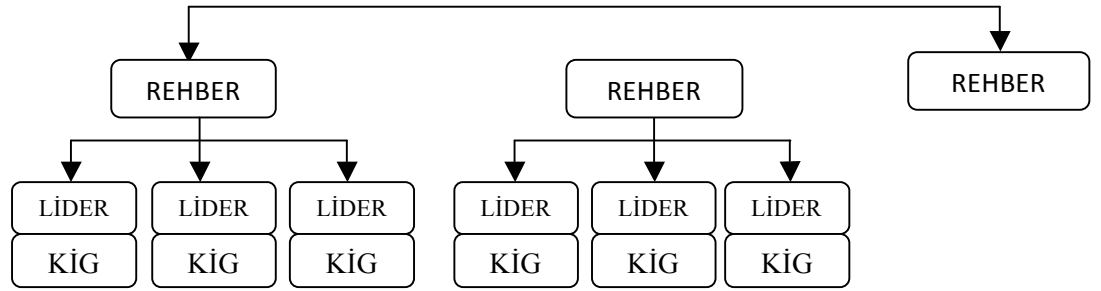
Kalite İyileştirme Gruplarının (KİG) organizasyonu, işletmenin mevcut organizasyon yapısı gibi resmi bir yapıya sahip değildir. KİG' ler, bir işletmenin mevcut formel yapısına en uygun bu yapının aksayan yönlerini telafi ederek daha etkili bir hale dönüştürücü şekilde, enformel bir yapılanmaya gidilmesiyle oluşmaktadır. Bu nedenle, genellikle üst ve orta düzey yöneticiler KAYÜK (Kalite Yürütme Kurulu), orta ve daha alt düzey yöneticiler ve bunların paralelinde görev yapanlar liderleri ve alt düzeydeki çalışanlar da grup üyelerini oluşturmaktadır.

---

\* Söz konusu yöntemlerin ayrıntılarına çalışma kapsamı dışında olduğundan yer verilmemiştir.



Burada dikkati çeken durum, grup organizasyonunun düzenli hiyerarşik yapıyı bozmamasıdır. Klasik organizasyondan farklı olarak, emirleri yönetim çalışanlara değil, çalışanlar kendi kendilerine vermektedir. Böylece, çalışanın işle ilgili düşünceleri, yaratıcı gücü, zihinsel kapasitesi ortaya konabilmektedir (Kovancı, 2007:132).



Kaynak: Kovancı, 2007:132

### Şekil 1.3. Kalite İyileştirme Grupları (KİG) Organizasyon Yapısı

Şekil 3'te kalite yönetiminin temelini oluşturan KİG'lerin organizasyonu görülmektedir. Bu gruplar, doğal liderleri etrafında ve hat fonksiyonlarına göre oluşturulurlar. Bunlar kendi alanlarındaki süreç, sorunları belirleyip çözüm üretecek kadar yakın olan (Kovancı, 2007:132) yani firmadaki üretilen ürün ya da hizmetin oluşturucusu ve sorumlusu olan insanlardır.

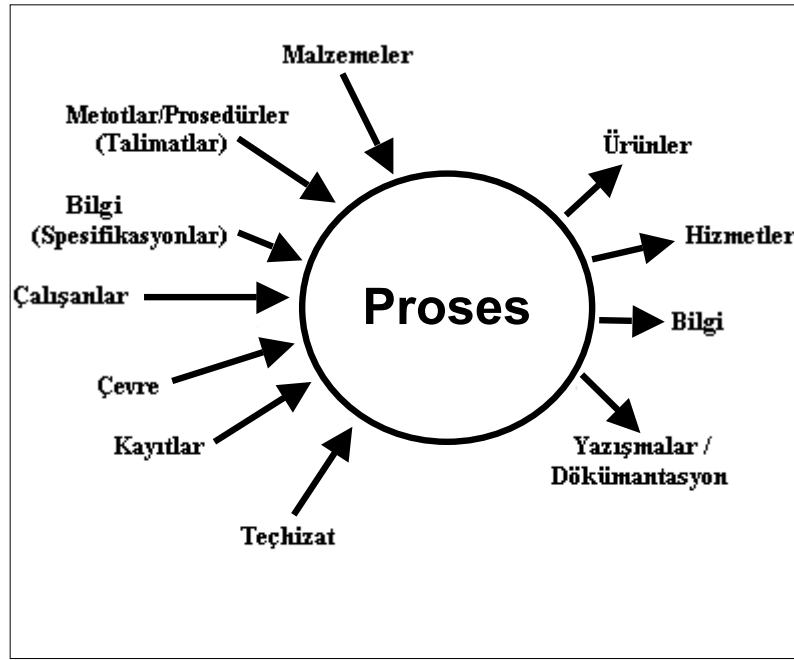
Kalite çemberleri uygulamasının başarılı olabilmesi için çalışanların işletmelerin amaçlarını paylaşmaları gerekir. Böylece çalışanların problemin çözümüne katılımları ve üretim mekanizmasında daha fazla işbirliği yapmaları sağlanır ve çalışanlarla yönetim arasındaki haberleşme artar (Pekdemir, 1992:65).

Bu işbirliği içerisinde çalışanlar kendilerini bütünün bir parçası olarak hissedecek ve olası her türlü sorun karşısında bir ekip olarak var olduklarını düşünerek kalitenin iyileştirilmesi sürecinde etkili olacaklardır.

Sonuç olarak, bir işletmenin en alt düzeyinden en üst düzeyine kadar tüm birim çalışanları işletmenin ürettiği ürün ve hizmetin kalitesinin yaratıcısı ve bu kalitenin sürdürülmesinin sorumlusudur. Bu niteliği itibarıyla çalışanlar, kalitenin yaygınlaştırılması ve kalite kültürünün kuruma kazandırılması düşüncesinin ancak her aşamasında tam katılımla etkin bir şekilde yer alabildiği takdirde firma başarısını sağlayacak olan ürün veya hizmetin yaratılabilmesine imkân sağlayabilecektir.

#### 1.4.2. Süreç İyileştirme

Belli bir dizi girdiye, kaynakların kullanılması ile gerçekleştirilen faaliyetlerle değer katan ve dâhili veya harici bir müşteriye sunmak üzere bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizinine proses (süreç) denir (Gürsözlü, 2009; Gökşen ve Kılıç, 2011). Proses, işin akışını takip eden, uygulamaları kişi bazına indiren, makine, malzeme, metot, insan ve çevre koşullarını entegre eden faaliyetler zinciridir (Aydınceren, 1993).



*Kaynak:* [http:// www.uzaktanegitimplatformu.com](http://www.uzaktanegitimplatformu.com)

**Şekil 1.4. Proses Unsurları**

Şekil 4'te de görüldüğü üzere, sürecin soluna girdiler, sağına da artan değerler konulur (Özevren, 1997: 44).

Bu değer müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan hemen hemen her şey bir süreçtir ancak bu süreçlerin bazıları işin başarısı ile doğrudan ilgili kritik süreçler iken; tedarikçilerin yönetimi, hammadde ve malzeme kabulü, ürün ve hizmet teslimi, bütçeleme ve planlama, faturalama ve alacakların tahsili, yeni ürün ve hizmet geliştirme, iş güvenliği sağlık ve çevre yönetimi, üretim, mühendislik, sipariş kontrolü, tasarım, pazarlama ve yasal konuların yönetimi gibi bazı süreçler de çoğu kez fonksiyonlar arası alanda yer alır (Seyidoğlu ve Varlık, 2002).

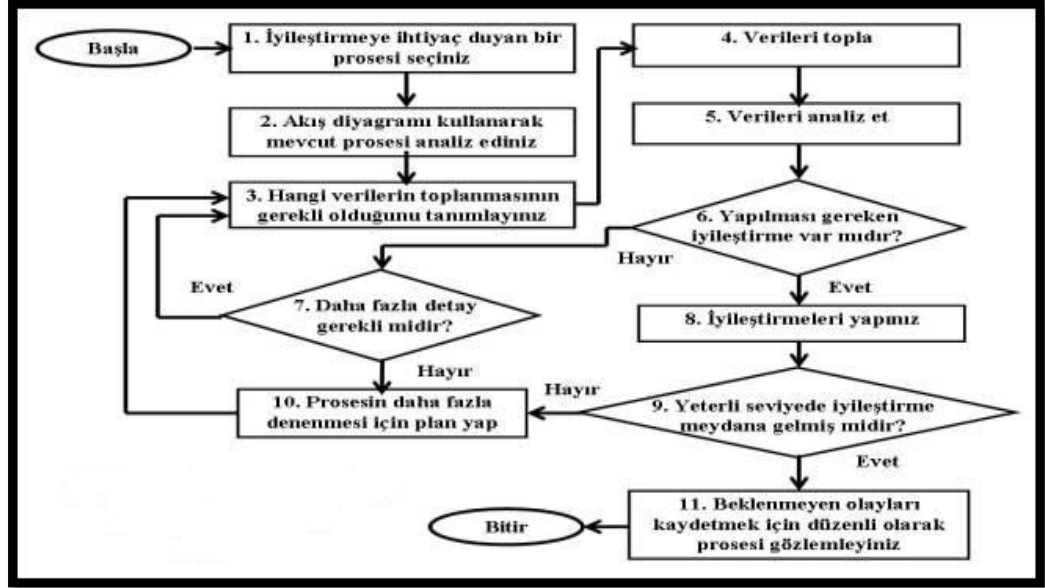
TKY' de süreçlerin oluşturulmasının gerekçeleri; politika ve stratejilerinin desteklenmesi, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi ve müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Süreç oluşturma ve geliştirmenin temel amacı ise kurumda değişkenliğin ve belirsizliğin azaltılması sıfır hataya ulaşmanın hedeflenmesi ve iş için birim çalışma süresinin azaltılmasıdır (Erkılıç, 2007).

Planlı ve sistematik işleyen bir kurum oluşturmanın gereklerinden biri, sistemi süreçlere bağlı yönetmekle olanaklıdır (Pekdemir, 1992:29-30). Süreç yönetimi, kurum amaç ve işleyişinin desenlenmesi, mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtımını, servis destek hizmetlerinin verilmesi gibi tedarikçi, ortak ve müşterilerle ilgili tüm iş ve işlemleri içerir (Erkılıç, 2007). Bu sebeple, TKY uygulamasında yöneticiler, süreç geliştirmeyi sadece üretim süreçlerinin geliştirmesi olarak anlamamalı ve yönetim süreçlerinin de geliştirilmesini düşünmelidir. Çünkü yönetim süreçleri geliştirilmeden üretim sürecini geliştirmek çok zordur (Tetik, 2010).

Bir sürecin iyileştirmeye ihtiyacı olup olmadığına ise dokümantasyonla ya da çıktılarının ve sonuçların değerlendirilmesiyle açığa çıkan, süreç düzeyindeki problemlere dayanarak karar verilir (Kaya E., 2003).

Bu süreçler belirgin olarak ortaya konduğunda yapılabilecek çok sayıda iyileştirme olduğu anlaşılacaktır. Bu iyileştirmeler genellikle verimliliği artırmaya, israfı azaltmaya ve kaliteli hizmet veya ürün üretmeye yöneliktir (Bengisu, 2007).

Süreçler, müşteri gereksinimlerinin bir kerede ve doğru olarak karşılanabilmesi için sürekli olarak gözden geçirilmektedir. Sürecin gözden geçirilmesine girdilerden başlanır, sonra işlemler ve yöntemler gözden geçirilir. Buna göre eğer süreç doğruysa, çıktılar da doğru olacaktır (Özevren; 1997). Ancak bunun sonucunda kalite karakteristiklerinden bir uzaklaşma sözkonusu olduğunda üretim süreci durdurulur ve bu uzaklaşmanın nedenleri araştırılarak elimine edilir. Daha sonra süreç yeniden çalışmaya devam eder (Pekdemir,1992:18).



*Kaynak: <http://www.uzaktanegitimplatformu>*

**Şekil 1.5. Adım Adım İyileştirme Yaklaşımı**

Şekil 5. işletme içinde mevcut bir prosenin iyileştirilmesi için izlenen adımları göstermektedir.

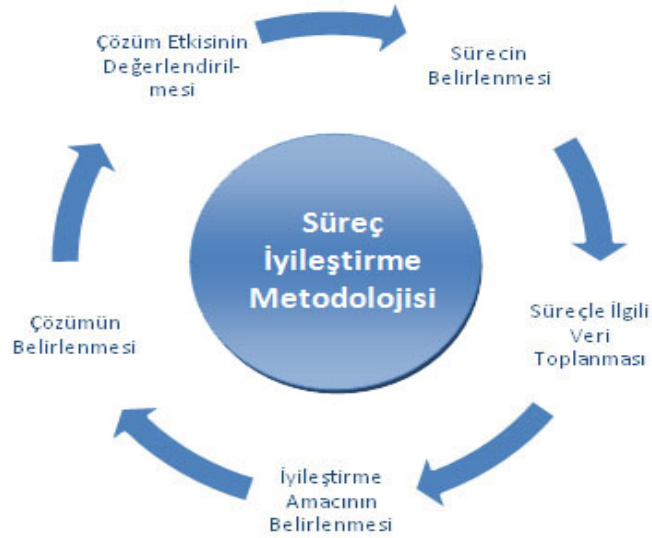
Buna göre, iyileştirmeye ihtiyaç duyulan bir sürecin seçilmesi, analiz, verilerin toplanması ve iyileştirme ihtiyacının tespiti ile gerekli olacak iyileştirilmelerin yapılması adımlarını izlemekte fakat bu süre içinde süreç sürekli olarak gözlemlenmekte ve denenmektedir.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılan bu gözden geçirme, iyileştirme ve yeniden yapılandırma çalışmalarında katma değer sağlayan temel süreçlerin, ilgili süreçlerin ve gereksiz işlemlerin anlaşılabilmesi için süreçlerin somut olarak anlaşılması ve belgelenmesi de gereklidir.

Süreç esaslılık ve sürekli iyileştirme, toplam kaliteye ulaşmada temel faaliyetlerdir. Bu anlayışa göre sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekmektedir. Çünkü sürekli gelişim; yaptığı işi gözlemleyerek, müşteri memnuniyetini ve hedeflenen örgütsel amaçları bilerek çalışan, yapılan her faaliyetin nasıl daha etkili olacağını düşünen bir işgören yani iç müşteri profilini gerektirmektedir.

Sürekli değişimin bir değer olarak yerleşip faaliyetleri yönlendirmede yöneticilerin yenilikleri destekleyen tavırları ve hatalara karşı tolerans ve değişimlere gösterdikleri duyarlılık önemlidir. Bütün bu düzenlemeler, eğitimli, bilinçli, istenen davranış tarzına açık destek bulan çalışanlarla mümkün olmaktadır (Özkorall, 2007). Çünkü firmada yaşanan süreçlerin iyileştirilmesi ise yine iç müşteri yani çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple TKY’deki grup çalışmaları içinde en önemlisi *Süreç İyileştirme Grupları (SİG)*’lerdir.

TKY’ nin temel prensiplerinden birisi, kalitenin süreç kontrol yolu ile sağlanmasıdır. Bu hedef doğrultusunda, süreçleri iyileştirmek amacıyla bir araya gelen ekipler, sorun çözme sürecini, sorunların analiz edilmesinde bir rehber olarak kullanır, sorunları analiz eder, çözümleri seçer ve bir eylem planı geliştirir ve sürecin sonunda uygulama sonuçlarını değerlendirirler. Değerleme, orijinal sorunun çözümü ile yeniden parçalara ayrılır ve daha ileri rafine çözümlere götürerek birinci adımı oluşturacak ekiplerin oluşturulmasına neden olabilir (Top, 2009:211).



**Kaynak:** <http://www.cdc.com>.

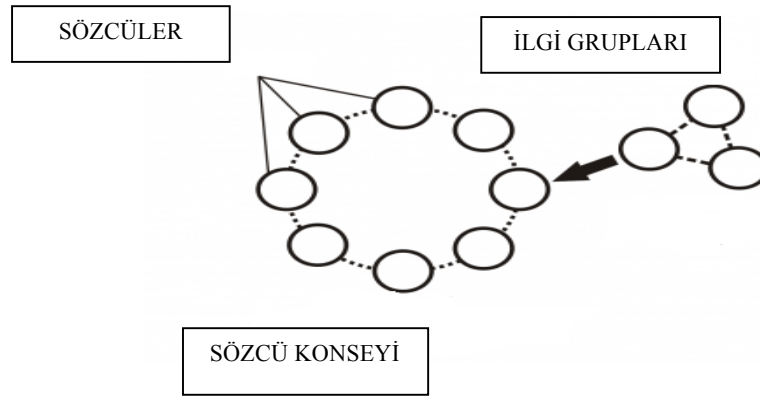
**Şekil. 1.6.** Süreç İyileştirme Metodolojisi

Toplam Kalite Yönetimi, gelişimin sürekliliğini hedeflediğinden bu sistemde yapılan etkinlikler de sürekli olarak hareket halindedir. Bu sebeple, işleyiş üzerinde “son aşama” olarak görülen etkinlikler de Şekil 6’da da verilen bu iyileştirme döngüsünün içinde yer almakta olduğundan sadece bir sonraki prosesin önceli konumundadır.

Bu doğrultuda süreçlerde yer alan çalışanlar da sonucu bir son olarak değerlendirmez, “sonuçlar iyi ise, her şey iyi” düşüncesini onaylamazlar. Bu sistem içerisinde çalışanlar, “prosesleri iyileştirelim; eğer her şey iyi giderse, proseslerde iyi işleyen bir şeyler var demektir. Onu bulalım ve geliştirelim” diyen bir (Imai, 2003:44) sistemin parçası olmaktadır.

Çalışanların, süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla bir araya gelerek kurdukları süreç iyileştirme grupları, *Kalite Yürütme Kurulu*’ nun (KAYÜK) verdiği görev çerçevesinde ihtiyaç duyulan süreçlerin iyileştirmesinin daha etkin hale getirilmesini ve daha verimli çalışmasını geliştiren gruplardır. Bu sebeple SİG’ler; işletmede hataların önlenmesi ve hata oluşmadan önleyici tedbirlerin alınması için çözüm üreten iç müşterinin çalışma gruplarıdır.

Bu gruplar, görevlerini tam anlamıyla yerine getirmeleri için ihtiyaca göre müdürler, denetçiler, uzmanlar ve ilk kademe yöneticileriyle desteklenirler (Kovancı, 2007:135-137).



*Kaynak:* <http://www.wri-irg.org>

### **Şekil 1.7. SİG Şeması**

Şekil 7’de süreç iyileştirme gruplarının organizasyon şemasını görmekteyiz. Buna göre bir süreç iyileştirme grubu oluşturulurken, *ilgi grubu*, sözcü konseyine katılması için rotasyon usulü ile bir sözcü seçer. Sözcü konseyi burada çeşitli grupların temsilcileri olan sözcülerin bulunduğu demokratik gövdeyi ifade eder. Oluşturulan bu grupla düzeltilmesi arzulanan süreçle ilgili çalışmalar yapılmaya başlanır.

Süreç iyileştirme/geliştirme gruplarının ana faaliyetleri şu şekilde özetlenebilir (Kovancı, 2007:135-137):

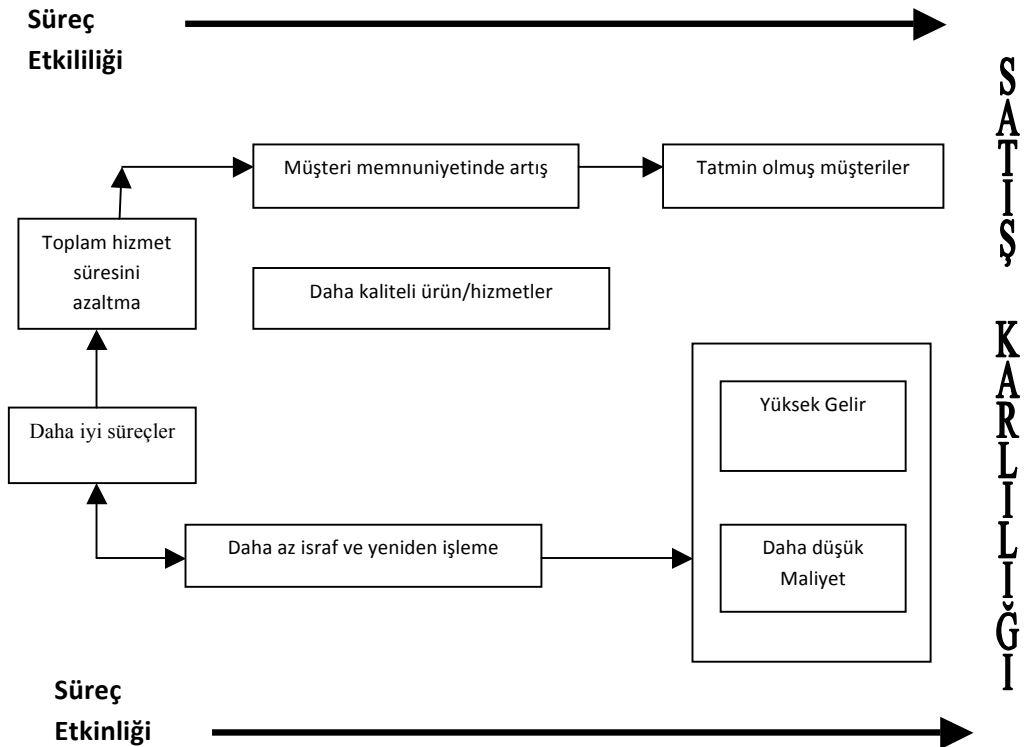
- Süreçlerin akış diyagramlarını geliştirmek,
- Ölçme noktaları ile geri besleme bilgi dönemlerin belirlemek,

- Mevcut süreçlerin yeterliliğini analiz etmek,
- Sürecin iyileştirme planını hazırlamak,
- Kalite, maliyet, verimlilik ve iyileştirme adımlarını raporlamak.

Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmek zorunda olmasının birkaç nedeni vardır. *Birincisi*, müşterilerin değişen ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen değişken nitelikteki arzu, ihtiyaç ve gereksinimleridir. Çünkü müşterilerin ihtiyaçlarının değişmesi, farklı süreç ürünlerini gerektirir.

Süreç iyileştirmenin *ikinci nedeni*; ortaya her gün yeni süreç teknolojilerinin çıkmasıdır ve işletmelerin rekabet ortamına aktif olarak katılabilmeleri için faydalı teknolojiler kullanması gereklidir. *Üçüncü neden* ise; tedarikçilerin, çıktılarının özelliklerini genellikle değiştirmeleridir. Bu değişiklik bazen iyi yönde, bazen de kötü yönde olabilir (Özevren, 1997).

Öte yandan süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi firma karlılığıyla da yoğun bir ilişki içindedir. Üretilen ürün ya da hizmetin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilme ve geliştirilme çabası direkt olarak ürün ya da hizmetin kalitesine etki edecek bu da firmanın başarıya ulaşmasına ve dolayısıyla kar etmesine neden olacaktır. Süreçlerin iyileştirilmesinin işletme karlılığına olan etkilerinin vurgulandığı ilişki Şekil 8’te ifade edilmektedir:



*Kaynak: Pakdil, 2004: 179.*

**Şekil 1.8. Süreçlerin İyileştirilmesi ile Karlılık Arasındaki İlişki,**

Süreç, müşteri için işlerin nasıl değer yarattığı ile ilgilidir. Şekil 8’de de görüleceği gibi süreçlerin iyileştirilmesi, kurumsal performans açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Süreçlerdeki iyileşme sonucu, müşterinin süreçte daha az kalması ve beklemesi, müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Diğer yandan süreçteki iyileşme, hataların ve yeniden işlemlerin azalmasını sağlamakta bu da kalitenin finansal boyutu ile ilişkilendirilmekte ve buna bağlı olarak tüm süreç iyileştirmeler sonucu kurumsal karlılığın artması mümkün görülmektedir (Pakdil 2004).

İç müşterinin işletme içinde yaşanan sorunlu süreçlerin iyileştirilmesi karşısındaki etkinliği en çok öneri sistemi ile kendini göstermektedir. Özellikle son 20 yılda gittikçe yaygın olarak kullanılan “öneri sistemi”nin en basit tanımı “*çalışanların tecrübelerinden yararlanmak*” olarak ifade ediliyor.

Bugün Türkiye’de ve dünyada yüzlerce şirket, verimlilik artışının yanında maliyetlerde milyonlarca dolarlık düşüş sağlayan, katma değer yaratan, çalışan motivasyonunu arttıran hatta kimi durumlarda yeni ürün geliştirilmesini de sağlayan bu sistemi, yoğun olarak kullanmaya başlamışlardır.

Çalışanların iş sırasında edindikleri bilgiler ve deneyimler sayesinde yüksek tecrübeye ve pozitif öneri potansiyeline sahip oldukları varsayımından hareket ederek, çalışanların uzmanlığa sahip oldukları konuların yanında, deneyim ve bilgi birikiminden kaynaklanan rehberlik yapma potansiyellerinin değerlendirildiği öneri sistemi, işyerinde verimliliğin-üretim artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, ürün kalitesinin yükseltilmesi, ürün geliştirilmesi vb. her türlü pratik, uygulanabilir çözümün sistematik bir yöntemle toplanmasını ifade etmektedir. Öneri sistemleri yoluyla; çalışanlar, iyileştirme ve geliştirmeye dönük görüş ve önerilerini sunma avantajını kullanırken, organizasyonlar da bu önerilerden organizasyon hedeflerine uygun ve o hedeflere ulaşma konusunda katma değer sağlayacak olanlarını hayata geçirme avantajına sahip olmaktadır.

Bu doğrultuda örneğin IBM, çalışanlarının kendilerini rahat hissederek düşüncelerini geliştirdikleri bir platform olan “ThinkPlace” adını verdiği bir düşünme mekanı oluşturmuştur. Zamanla ThinkPlace’e katılan çalışan sayısının artmasıyla devam eden süreç sonunda uygulanmaya değer görülen fikir sayısının 100’ü aşmasının ardından değerlendirme süreci başlamış ve sonunda IBM yetkilileri bu 100 fikrin yüzde 14’ünün gelir artışına, yüzde 36’sının kültürel gelişime, yüzde 50’sinin ise verimliliği arttırmaya neden olduğu açıklamasını yapmışlardır.

Borusan Lojistik ise 2006 yılında başlattığı “online öneri sistemi” sayesinde çalışanlarından gelen önerilerin pek çoğunu hayata geçirmiş ve iş süreçleri ile ilgili olarak yaklaşık 500 bin dolar civarında kar etmiştir.



Öte yandan Eczacıbaşı Sağlık Ürünleri çalışanları, steril toz dolum makinesinde yaşanan soruna çözüm olarak sundukları öneri ile yıllık 20 bin dolarlık tasarruf sağlanmasına neden olmuşlardır (www.capital.com.tr).

Boeing ise 737 ve 747 uçak modelleri ile ilgili yaşadığı problemlerin ardından üst düzey çalışanlarından bir proje ekibi oluşturmuştur. Ekip, yaklaşık 3 yıl boyunca devam eden çalışmaları sonucunda elde ettiği veriler doğrultusunda önerilerini sunarken bugün 757 ve 767 modellerinin tasarımı ve üretimine önemli ölçüde katkılar sağlamıştır. Bugün bu modeller Boeing firmasının tarihindeki en başarılı ve hatasız modeller olarak bilinmektedir (www.belgeler.com).

Verilen örnekler, işletmelerde yaşanan süreçlerde iç müşterinin etkinliğini vurgulamanın yanı sıra süreçlerle yönetimin işletme karlılığına yaptığı pozitif yöndeki etkileri göz önüne de sermektedir.

İşletmelerin bugününü yaşatıp yarınını hazırlayan tüm durumlarda önemli olan sonuçlar değil süreçlerdir zira doğru sonuçlara ancak doğru süreçlerden ilerlenildiği takdirde ulaşılması mümkündür. Bu sebeple, TKY’de sıkça rastlanan “bir işi en iyi yapan bilir” önermesi ile de vurgulanan personel değerinin ağırlıklı olarak anlam kazandığı yerlerden biri de kuşkusuz ki işletme içi süreçler olduğundan iç müşterinin firmadaki en önemli rollerinden biri de süreç iyileştirme-geliştirme konularında kendini göstermektedir.

### **1.4.3. Yeni Ürün Tasarımı**

Günümüzde sürekli ilerleyen teknoloji, yoğun rekabet ve müşteri beklentilerinin yükselmesi sonucu, kuruluşlarda üretilen ürünlerin ömrü 10–20 yıldan 2–5 yıla, yeni ürün tasarım süreleri 2–4 yıldan 6–18 aya, her şeyi üretme yeteneğine sahip fabrikalardan değer katkısı yüksek, ileri teknoloji kullanımı ile belli ürün grubuna odaklanmış fabrikalara, tedarikçilerle uzun dönemli ortaklıklara ve mutlak müşteri memnuniyetine (sadakatine) doğru (Tetik, 2010) değişime neden olmakta, mevcut durum sebebiyle de işletmeler rakiplerinin gerisinde kalmamak ve piyasadaki mevcut durumlarını ilerletebilmek için sürekli bir yenilik arayışı içinde çabalarını devam ettirmektedirler.

Yenilik genel anlamda, yeni ürünler, hizmetler ve üretim süreçlerini meydana getirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Yenilik, bazen hayalileştirilmiş, ispat edilmemiş ve denenmemiş yeni fikirlerin meydana getirilmesi süreci olarak ifade edilen yaratıcılık sürecinin sonunda elde edilen, bazen de, kıyaslama yoluyla rakiplerden ya da diğer sektör örgütlerinden, müşterilerden, aracılardan, ticari laboratuvarlardan vb. elde edilen fikirlerin ticarileştirilmesi ve/veya uygulanmasını ifade etmektedir.

Yani yenilik kavramı sadece ürün ve hizmetler değil, herhangi bir olay, olgu ve durumla ilgili meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe ve uygulamaya geçirilmesi ile ilgili bir süreç olarak da ifade edilebildiğinden sadece teknik değil aynı zamanda, sosyal ve ekonomik bir terim olarak da düşünülmelidir.

Ürün yeniliği; bir organizasyonun üretmekte olduğu ürün ve hizmetlerin çıktısının değişmesidir. Ürünlerin fiziksel özelliklerinde ve/veya mevcut ürünlerin veya hizmetlerin performanslarında değişimleri ya da marka, yeni ürün tasarımı veya hizmetler yaratmayı içermektedir (Özdaşlı, 2006).

Ürün tasarımı ise tüm süreçteki insanları içererek ürün spesifikasyonları için müşterileri, ürünün üretilebilirliği için üretim takımını, ürüne bir pazar sağlamak için pazarlama yöneticilerini ve bölümlerin üretim için uygun olmasını sağlamada satın alma yöneticilerini kapsayarak üretim sürecinin en önemli yönlerinden birini oluşturmaktadır. Ürün tasarımı evresinde, iç müşteriler ürünün karşılaşması gereken kendi spesifikasyonlarını sağlamaktadır (Chong ve Rundus, 2008). Dolayısıyla yeni bir ürün tasarımının her evresi iç müşterinin etkinliği ile mümkün olabilmektedir.

Fikirlerin ortaya çıkarılarak, çalışanların tüm potansiyellerinden yararlanmak, iyileştirme şanslarını yakalamak ve problemleri çözmek için denenmiş kalite araçlarının öğrenilmesi ve bunların aynı amaca yönelmiş çalışanlarca kullanılması ([www.gantep.edu.tr](http://www.gantep.edu.tr)) yeni fikirlerin desteklenmesi ve de yeniliğin takım çalışmalarıyla sürekli hale getirilmesi gibi unsurlar işletme performansına da olumlu katkılar sağlamaktadır.

Öte yandan yeni ürün geliştirmenin gelir artırma yönünden de önemi vardır. Bu sayede rakipler karşısında, rekabet avantajı temin edilerek karlılık artırılmaktadır. Etkili envanter yönetimi ve kapsamlı kontrol prosedürlerinin kullanımı ile, firma giderleri azaltılarak karlılık düzeyi yükseltilmektedir. Diğer bir deyişle firma dışına nakit akışı azaltılarak, karlılık artırılmaktadır. Bu aynı zamanda yatırımın geri dönüş oranını da artırmaktadır. Özel ürünlere önem verilerek (belli bir müşteri kitlesi hedef alınarak odak oluşturulmakta), karlılık düzeyi, nakit akışı ve yatırımların geri dönüş hızı iyileştirilmektedir (Aytekin ve diğerleri, 2006).

Bununla beraber, işletme yönetiminin yeni ürün konusundaki vizyonu, katılımı ve yönlendirmesi firma yenilikçiliğini de artıracaktır. Çünkü firma yenilikçiliği ve yeni ürün geliştirme hızı, firma performansını da etkilemektedir. İşletme içinde olası kalite problemlerinin belirlenmesi, çalışanların eğitimi, kıyaslama çalışmaları, kalite fonksiyonunun yayılımı şeklinde gerçekleştirilmesi, işletmenin müşterilerine daha iyi odaklanmasına, verimliliğinin yükselmesine, maliyet etkinliğine yol açacak, kalite ve tepki hızını artıracaktır (Erdil ve Kitapçı, 2007). Sözü geçen süreçlerin tamamı ise çalışanların kontrol ve etkinliğinde mümkün olabilmekte ve onların olumlu çabaları ile birleştiğinde işletmeyi başarıya götürebilmektedir.

Kökten yeni ve başarılı ürünler üretebilmek için ise işletme içinde daha fazla takıma ve onların güçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Çünkü işletme içinde farklı departmanlarda çalışmakta olan işgörenler farklı disiplinlerden eğitimler almış ve farklı işler yapmaktadırlar. Dolayısıyla iç müşterilerin yenilik yapılması düşünülen konulardaki bakış açıları birbirinden farklı olacağı için bu farklılıkların bir araya gelmesi yenilik geliştirmeyi kolaylaştıracaktır.

Nitekim artık Ar-Ge yapan birçok işletmede yapılacak araştırma konusunun seçiminde veya yeni bir ürün tasarımında bu çalışmalara yalnız mühendislerin değil, pazarlama, satış ve hatta reklam biriminden çalışan kişilerin de katılması istenmekte, yapılacak araştırma ve yeni ürün tasarımı hakkında onların da fikirleri alınmaktadır. Çünkü takım çalışmasıyla elde edilecek sonuçlar her zaman bireysel sonuçlardan daha yaratıcı ve verimli olmaktadır. Herkesin farklı bir zihinsel yapısı, bilgisi ve tecrübesi olduğundan çalışanlar; zihinleri açarak ve bunu diğerleriyle paylaşarak, daha üretken ve yaratıcı olmaktadır ve diğerlerinin de desteğiyle kendi kapasitesini aşan sonuçların ortaya çıkmasında aktif rol oynamaktadır (Özdaşlı, 2006).

Yeni ürün geliştirme hızı ise yeni ürün geliştirme sürecinde ilk aşama olan fikir oluşturma ve son aşama olan ürünün fiziksel olarak ortaya konması arasındaki tüm faaliyetlerin hızlandırılmasıyla ilgili olup örgüt içinde birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler temel olarak altyapı ve prosedürel faktörlerdir. Altyapı faktörleri; örgütün yapısı, kültürü ve sermaye yatırımlarıdır. Prosedürel faktörler ise; kontrol, motivasyon ve takım çalışması (Erdil ve Kitapçı, 2007) olarak nitelendirilmektedir. Bu noktada ise yine takım çalışmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü “organizasyon içindeki herkesin katkıda bulunabileceği varsayımıyla oluşturulan kalite grupları”nın işlevlerinden biri de çalışanların, yeni ürün oluşturma konusunda yaratıcılıklarının canlanıp yeni fikirlerin ortaya çıkmasına izin veren oluşumlar olmasıdır.

Tüm çalışanların üretim veya hizmet sürecine katkıda bulunabileceğini savunan bu varsayıma göre; herkes kendi işi hakkında bir şeyler bilir ya da kendi birimlerindeki işlerin gelişimi hakkında bir fikir sahibidir. Çalışanların fikirlerini söylemesi küçük bir gelişime neden olabilir. Ancak çalışanların fikirlerini söylemesi seri bir şekilde sağlanırsa, bu süreklilik organizasyon üzerinde çok büyük etkiler ve olumlu sonuçlar yaratabilir (Pekdemir, 1992:93). Bu konuda yapılan bir araştırma takım çalışması uygulayan işletmelerde verimliliğin iki kat arttığını, üretim kararlarında sorumlu gruplar oluşturmanın avantajı ile yüksek performans seviyelerine ulaşıldığını, yönetim ihtiyacının azaldığını, yeni mamul tasarımı ve yeni tekniklerin yaratılmasında ihtiyaç duyulan yaratıcılık ve problem çözebilme gibi vasıfların geliştirildiği (Özdaşlı, 2006) ortaya konmaktadır ki bu noktada “fikri emek” ten bahsedilmektedir.

İnsanların kas gücünden ziyade, beyin gücüne dayanan üretkenlik kabiliyetlerinin ifade edildiği “fikri emek” tanımı en çok yeni ürün tasarımı konusunda kendini göstermektedir. Burada sözkonusu olan alın teri değil, akıl teridir. İnsanın beyin gücüne dayanan üretkenlik veya ekonomik değerler yaratabilme kabiliyeti ise düşünme, akıl yürütme, hayal gücü, yaratıcılık, risk ve sorumluluk üstlenebilme gibi daha çok entelektüel ve cesaret kökenli niteliklerin bir ürünüdür (Müftüoğlu, 2010).

İç müşterilerin işletmedeki en önemli etkinliklerinden biri olan yeni ürün geliştirme konusundaki katkılarını yani fikri emeklerini işletmelere sunmalarına imkan veren önemli oluşumlardan biri de bir önceki bölümde de bahsetmiş olduğumuz öneri sistemleridir. Bu sistem sayesinde çalışanlar üretim süreçlerine katkılarını yaratıcılıkları oranında sunmakta ve bu da pek çok zaman işletmenin karını arttırmasına olanak sağlayan yeni süreçleri başlatmaktadır.

Örneğin bugün Arçelik’in portföyünde yer alan kartuşlu buzmatik, “Telve” kahve makinesi, iç içe geçebilir tel şişelik, kapı rafında kolalık gibi ürünler, çalışanların Arçelik’teki “öneri sistemi” ne yapmış oldukları öneriler arasından seçilerek tasarlanmış ve üretiminin ardından piyasaya sunulmuştur.

Ülker’de de; Fındıklı Cafe Crown, Soyet Soya Kıyması, Biskrem Dolgulu Çubuk, Hazır Pilav, yeni çorba çeşitleri gibi birçok farklı ve yeni ürün, çalışanların önerileri ile hayata geçirilmiştir. Öte yandan 2003 yılında Boyner Grubu çalışanlarının önerileri doğrultusunda oluşturulan T-Box’ın ise yerleşmiş bir marka olarak yaşamını halen devam ettirmekte ([www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr)) oluşu iç müşterilerin yeni ürün yaratılması ve ürün geliştirme konusunda işletmeye olan katkılarını kanıtlar niteliktedir ve bu örnekler aynı zamanda çalışanların fikirlerini önemsiyor olmanın firma karına pozitif yönde yapacağı etkileri öngörmüş olan işletmelerin de birer başarısı sayılmalıdırlar.

#### 1.4.4. Maliyet Düşürme

Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artması, mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıp ve kalitesizlik maliyetlerinin azaltılması, dolayısıyla da rekabet gücünün kazanılmasında önemli rol oynayan bir yönetim felsefesidir (Özkoral, 2007). Günümüzde işletmelerin bu yönetim felsefesine gittikçe daha fazla ilgi göstermelerinin en önemli nedenlerinden biri de TKY' nin işletmedeki süreçlerde yarattığı maliyeti düşürme uygulamalarının işletmeye kattığı değerlerin farkına varılmasıdır.

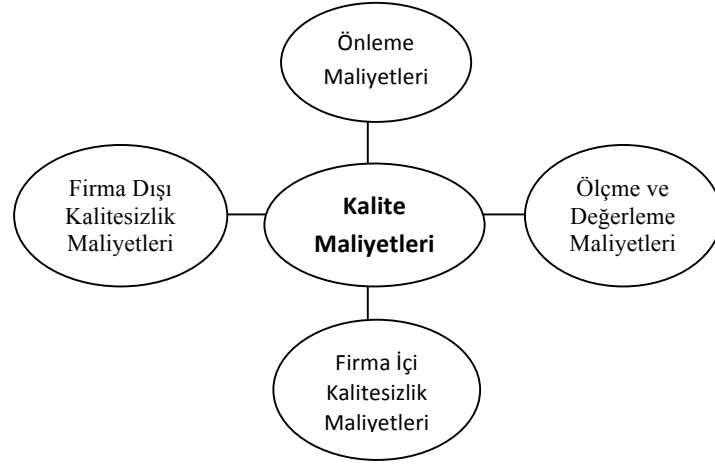
Bugünün koşullarında yerel ve uluslar arası pazarlarda üstünlük sağlamak isteyen işletmeler, tüketicilere sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini arttırırken, üretim maliyetlerini de azaltmak zorundadırlar (Yumuk ve İnan: 2005). Öte yandan işletmeler, karlarını maksimize etmek için, verimliliğe ve etkinliğe de önem vermek zorundadırlar. Bunun yolu ise müşteriye tatmin edecek mal veya hizmeti en düşük maliyetle üretmekten geçer.

İşletmelerde yapılmakta olan etkinliklerin her sürecinde çalışanlar vardır. Dolayısıyla işletmede sözkonusu olan her tür maliyet iç müşterinin içinde bulunduğu süreçlerde gerçekleşmektedir. İç müşterinin işletme maliyetlerinin düşürülmesi konusundaki etkinliklerinden bahsetmeden evvel öncelikli olarak nihai müşterinin tatminini sağlayacak olan “kalite” unsurunun sağlanmasında ortaya çıkabilecek maliyetlerden bahsedilmesi gerekmektedir.

Kalitede yapılacak iyileştirmeler soyut olarak bir hedef veya maddi olmayan bir değer niteliği taşımaktadırlar. Bu yaklaşımı ortadan kaldırmak için kalite konusunda çalışanlar, özellikle tepe yönetiminin dikkatini çekebilecek bir şekilde kaliteye yönelik olarak bazı finansal yaklaşımlar geliştirmektedirler. Bu yaklaşımlar daha çok “kalite maliyeti” üzerinde yoğunlaşmaktadır (Pekdemir, 1992:27-30).

Kalite maliyetleri iki kısımda incelenebilir. Birincisi, işletmelerde bazı şeyler yanlış yapıldığında, karşılaşılan tüm harcamaları içine alan uygunsuzluğun fiyatı veya maliyetidir. İkincisi ise eksiklikleri ortadan kaldırmaya çalışan bir sistemi oluşturmak ve sürdürmek için ihtiyaç duyulan harcamaları içine alan uygunluğun fiyatı veya maliyetidir (Yumuk ve İnan: 2005).

*Kalite maliyeti*; kusurlu faaliyetlerin önlenmesi ve bunların ortaya çıkmasından sonra giderilmesi konusundaki harcamaları kapsamaktadır. Bir işletmede kalite maliyetine giren harcamalar genel olarak dört grupta toplanabilmektedir (Pekdemir, 1992:27-30):



*Kaynak: Top, 2009:171.*

**Şekil 1.9. Kalite Maliyet Türleri**

#### 1.4.4.1. Önleme Maliyetleri

Mamul veya hizmetlerin tüketici isteklerine uygunsuzluğunu önleme, kalite gereklerine ekonomik düzeyde uyum sağlayacak bir kalite sisteminin planlanması, uygulanması ve devamlılığına ilişkin maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Yumuk ve İnan, 2005).

Bu gruba giren maliyetler, aktif bir kalite sağlama ve kontrol sisteminin dizayn edilmesi, uygulanması ve sürekli bir şekilde bakıma alınması ile ilgili maliyetlerdir. Ayrıca bu gruba giren maliyetler şöyle gruplandırılabilir (Pekdemir, 1992:28):

- Kalite eğitimi, kalite planlaması, kalite kontrol sistemleri, dizayn ve proses mühendisliği maliyetleri,
- Daha yüksek kalitede malın üretimini sağlayacak geliştirilmiş üretim süreçlerinin elde edilmesine yönelik mühendislik çalışmalarının maliyetleri,
- Daha yüksek kaliteli mal üretimi için yatırım (teçizat) maliyeti,
- Satıcıların bu konuda eğitilmeleri ile ilgili maliyetler ve daha iyi kalitede malzeme girdisi maliyetleri,
- Koruyucu veya önleyici bakım programlarına ait maliyetler.

Ayrıca başarısızlık nedeniyle ortaya çıkan kalite maliyetlerinin tekrarlanmasını önlemek amacıyla teknik bilgi ve deneyime dayanan önleyici faaliyetlerin maliyetleri de önleme maliyetleri kapsamına dâhil edilir (Top, 2009:172).

#### **1.4.4.2. Ölçme ve Değerleme Maliyetleri**

Üretim sürecine alınan fiziksel maddelerin ve üretim sürecinin sonunda elde edilen ürünlerin önceden belirlenmiş spesifikasyonlarına veya arzu edilen kalite özelliklerine (Top, 2009:174) uyup uymadığının belirlenmesine yönelik faaliyetlerden dolayı ortaya çıkan maliyetlerdir. Firma dışında ürünlerin test edilmesi, kalite denetimleri, laboratuvar testleri, sürecin ve tamamlanmış ürünlerin kontrol edilmesi, dışarıdan sağlanan parçaların ve hammaddelerin kontrol edilmesi gibi faaliyetlerin maliyetleri bu gruba girmektedir (Pekdemir, 1992:28-30).

#### **1.4.4.3. Firma İçi Kalitesizlik Maliyetleri (Üretimden Kaynaklanan Hata Maliyetleri):**

İşletmedeki kalite standartlarını karşılamayan ürünlerden ve malzemelerden dolayı ortaya çıkan üretim kayıplarının maliyetleri olarak da tanımlanabilen firma içi kalitesizlik maliyetleri, genel olarak; bozuk ürünler, kusurlu ürünler, üzerinde tekrar çalışılması gereken ürünler gibi ürünlerin maliyetleri, üretim sırasında ortaya çıkan işgücü ve zaman kayıpları ve düşük standartlı ürünlerin satışından dolayı ortaya çıkan satış indirimleri gibi üretimden kaynaklanan hatalardan dolayı ortaya çıkan maliyetlerdendir. (Pekdemir, 1992:28-30)

#### **1.4.4.4. Firma Dışı Kalitesizlik Maliyetleri (Üretimden Kaynaklanmayan Hata Maliyetleri):**

Genel olarak üretimden kaynaklanmayan, müşterilerin iddiaları ve şikâyetlerinin ele alınması ve incelenmesi ile ilgili maliyetler olup,

- Garanti maliyetleri,
- Yenileme maliyetleri,
- Geri gelen ürün ve reddedilen hizmetler ile ilgili maliyetler,
- Standartlara haiz olmayan ürünlerin çıkış ve tekrar giriş için taşıma ve yükleme maliyetleri (Pekdemir, 1992:28-30) bu grupta yer almaktadır.

Dış başarısızlık maliyetleri mamul veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılayamaması nedeniyle oluşmaktadır (Yumuk ve İnan, 2005).

Öte yandan firma dışı kalitesizlik maliyetleri diye de adlandırılabilir bu maliyetler; (Top, 2009:176) genellikle ürünlerin, üretim sisteminden çıktıktan sonra sevkiyat, teslimat, satış sonrası hizmetler ve servislerde meydana gelen aksaklıklardan kaynaklanan maliyetleridir. Dış başarısızlık maliyetleri, müşterilerin özel değer yargılarını da içerdiğinden ölçülebilmeleri güç olan maliyetlerdendir. Bununla birlikte şikâyet araştırmaları, iade edilen mallar, düzeltme maliyetleri, garanti talepleri, müşteri kaybı gibi maliyetleri de kapsayan *firma dışı kalitesizlik maliyetleri* veya *dış başarısızlık maliyetleri*; müşterinin gerçek beklenti, ihtiyaç, arzu, istek ve gereksinimlerinin doğru anlaşılmasından dolayı pazarda uğranılan kayıpların maliyetidir.

Klasik kalite kontrol anlayışında; üretilen mal ve hizmetlerin müşteri isteklerine uygunluğuna sadece kalite kontrol bölümü tarafından yapılan muayene işlemleri ile karar verilir. Muayene sonucu belirlenen hatalı ürünler, ya ikinci işçiliklerle uygun hale getirilir ya da ıskarta olur. İskarta ve ikinci işçilikler nedeniyle maliyetler de yükselir. Hatalı bir ürün (Kıngır, 2006:65):

Operatör yakalarsa: *1 Birim*

Yarı Mamul kontrolcüsü yakalarsa: *10 Birim*

Son Mamul Kontrolcüsü yakalarsa: *100 Birim*

Müşteri yakalarsa: *1000 Birim* ek maliyet getirir.

Bu kıyaslamada; ürünlerin sıfır hata ile oluşturulması veya hatalı ürünlerin ilk aşamalarda yakalanması, böylece daha yüksek maliyetlere neden olmasının engellenmesi vurgulanmaktadır (Kıngır, 2006:65).

Klasik anlayışın kalite maliyetlerini açıklamada iki temel eksiği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kaliteyi arttırmanın (hataları önlemenin) tek yolunun kalite kontrolü olarak algılanmasıdır. Diğer ise hataların sadece ölçülebilir maliyetleri esas alması ve ölçülemeyen maliyetleri, maliyet kapsamına almamasıdır. Bu algılanma hataları, çok yüksek maliyetler karşılığında önlemeye neden olmaktadır. Bu sistemde hataları önlemenin tek yolu kalite kontrolü olduğundan, ölçülebilen kalitesizlik maliyetleri de aşırı derecede yüksek olacaktır. Çünkü fire, ıskarta, hurda, üretim kaybı, tamir giderleri, yeni gelen mal maliyetleri gibi kalite maliyetleri artacaktır. Bu ise, çok yüksek onarma maliyetlerine neden olacaktır (Top, 2009:167). Bununla birlikte iyi kalitede olmayan hammadde ve malzemelerin imalat faaliyetlerinde kullanılması, eğitim görmüş personelden yararlanılmaması veya iyi bakımlı teçhizatın kullanılmaması aşağıda belirtilen çıktılardan herhangi birine doğrudan neden olabilir (Pekdemir, 1992:31):



- Aşırı stoklama,
- Üzerinde yeniden çalışılması gereken ürünlerin üretimi,
- Üretim sürecinde ve teçhizatıta bozulmalara yol açma,
- Verilen garantilerden dolayı artan maliyetler,
- Üretim sürecinde destek hizmetlerden daha fazla pay alma.

Kalite maliyeti, kalite gelişiminin getirisini ölçme durumundadır. Bu konuda çalışanlardan gelebilecek güzel ve parlak fikir ve öneriler ölçülmeli hesaplanıp değerlendirilmelidir. Diğer bir önemli nokta ise, hatalı giden süreçlerin veya yanlış uygulamaların maliyetlerinin belirlenmesidir.

Tatmin edilemeyen müşteriler, yetersiz ve etkisiz bir şekilde yürütülen prosedürler ve bazı basit hatalar; kızgın yöneticilerin tepkisi, siparişleri iptal eden müşteriler, boşa giden fazla mesailer, kaybedilen para ve heba olan işgücü gibi olgularla, kuruma veya işletmelere pahalıya neden olabilir (Top, 2009:170). Sözkonusu problemlerin çözümünün sağlayıcısı ise yine örgütteki insan yani iç müşteridir.

İşletmenin hangi kademesinde olursa olsun; *bir işi en iyi, yapan bilir* görüşünden hareketle diyebiliriz ki, iç müşterinin firmadaki en önemli etkinliklerinden biri, maliyet düşürme konusundaki katkılarıdır ve bu katkıyı çalışanlar, işletmelere kalite çemberleri ya da başka platformlarda fikirlerini yine “öneri sistemleri” ile sunmakta ve bunun sonucunda sadece kar değil, firma başarısı da artmaktadır.

Çalışanların önerileri, süreçlere inovatif çözümler getirmelerinin yanı sıra müşteri memnuniyetini, kaliteyi ve verimliliği de arttırmakta, ayrıca yüzbinlerce dolara varan maliyet ve zaman tasarrufları da yaratmaktadır.

Japonya’da Matsushita fabrikalarından birinin kafeteryasında servisle görevli bayanlar, oluşturdukları *kalite kontrol çemberi*yle öğle yemeği sırasındaki çay tüketimini belirlemek üzere bir çalışma yapmış; çayı masalara kullanım sınırlaması olmayan büyük termoslarla yerleştirdiklerinde, çay tüketiminin masadan masaya farklılıklar göstermesi üzerine, çalışanların öğle yemeği sırasında nasıl çay içtiklerini gözlemlemeye başlamışlardır. Bu doğrultuda öncelikle aynı kişilerin aynı masalara oturma eğiliminde olduğunu saptamalarının ardından günlerce bilgi toplayıp bunları analiz ettikten sonra, her masa için bir çay tüketim miktarının sözkonusu olduğunu belirlemişlerdir. Servisle görevli bu bayanlar, bulgularının ışığında, her masaya tüketim miktarına uygun olarak farklı miktarlarda çay koymaya başlayarak çay tüketimini yarıya indirmeyi başarmışlardır.

Sonuç sayılara döküldüğünde çabaları karşılığında sağlanan parasal tasarruf çok az olmasına rağmen bu çalışmaları fabrikada “Başkanlık Altın Madalyası” ödülü ile onurlandırılmıştır (Imai, 2003:21). Buradaki çalışmanın sonuçları aslında mali olarak işletme için ciddi anlamda bir kazanç sayılmadığı halde çalışma grubunun çabaları işletme yönetimi tarafından ödüllendirilmiştir. Çünkü yönetim bu ödülle aslında yapmakta olduğu iş ne denli önemli olursa olsun, işletmeye katkı sağlamak adına çaba gösteren çalışan emeğini onurlandırmıştır.

Pek çok şirkette önceleri “çalışana verilen önem”i göstermek için kurulan öneri sistemleri günümüz işletmelerinde fikirlerin yarıştığı bir platforma dönüşmüş durumdadır.

Örneğin, Tofaş yalnızca 2007’de 9.000 çalışandan 40.000 öneri almış ve değerlendirdiği öneriler ile düşürülen maliyetler ve yeni tasarım/uygulamalar sayesinde 10 milyon Euro kazanç sağlamıştır (www.bireyseloneri.com).

Amerikan otomotiv devi Ford’un dünyada en kaliteli üretimi yapan örnek fabrikası Gölcük’te çalışan işçiler ise üretim süreçlerine yönelik üst yönetime yaptıkları önerilerle yine maliyetlerin düşürülmesine imkân vererek 5 yılda 10 milyon Euro tasarruf sağlamıştır (Zoroğlu, 2012).

Öte yandan 2002 yılında Arçelik’te Bireysel Öneri Sistemi ARBÖS tarafından değerlendirilen önerilerin yıllık kazancı sadece çamaşır makinesinde 800 milyar lirayı bulurken Finansbank çalışanları tarafından sunulan öneri ile extre basımında sayfa azaltılması (www.capital.com.tr), maliyet konusunda ciddi anlamda bir tasarruf edilmesine imkan vermiştir.

Verilen örnekler, işletmelerde iç müşterinin üretim ve yönetim etkinliklerine aktif olarak katılmasının, işletmedeki maliyetlerin düşürülmesi, bunun da işletme karına yapacağı katkılar nedeniyle iç müşterinin süreçlerdeki katılımının neden artırılması gerektiğini açıklar niteliktedir.

Burada dikkat çekilmesi gereken olgu şudur ki; bir işi, gerekli özellikler yüklendiğinde örneğin bir robot da yapabilir ancak insan unsurunu önemli kılan sadece “bir işi yapabiliyor oluşu” değil, yaptığı iş hakkında fikir yürütebilme, çözüm yaratabilme ve yenilikler katabilme gibi yetenekleridir. Bununla birlikte robotların bir işi yapabilmeleri ancak o robotları yapanların (tasarlayan, üreten, sunan vb.) insan olduğu gerçeğini hatırlatmayı sağlamalıdır.

#### 1.4. 5. Yaşam Kalitesini Yükseltme

Çalışanı bir makine olarak gören ve sadece para ve cezalandırma yöntemi ile motive edilebileceğine inanılan klasik yönetim anlayışları çok gerilerde kalmıştır. Günümüzde örgütsel verimlilik insana odaklanmış, insanın para dışında prestij, saygınlık kazanma, yaratıcılığını gerçekleştirme gibi amaçlar içinde çalıştığı ve her şeyden önce sosyo-psikolojik bir varlık olduğu kabul edilmiştir. Günümüzde tüm örgütlerde insan unsurunun daha iyi koşullar altında çalışabilmesi için gerekli şartların oluşturulmasına gayret edilmektedir.

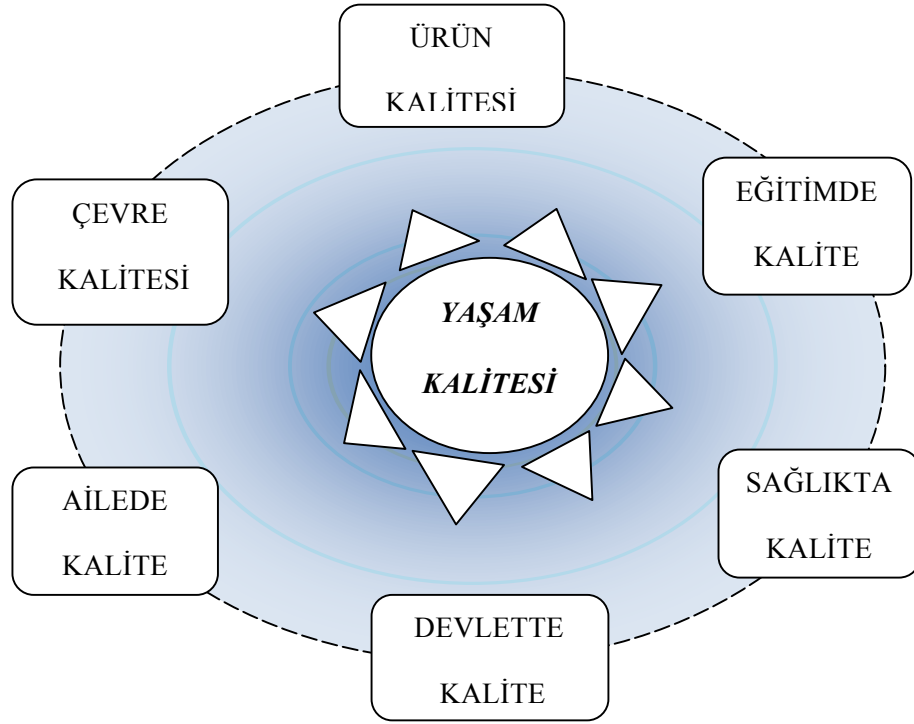
Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, bir örgütte verimliliği arttırmak için ücret ve işyeri koşullarının düzenlenmesinin yanı sıra bazı başka tekniklerin de uygulamaya konması gerekmekte, çalışanların diğer bazı sosyal ihtiyaçlarının da giderilmesi beklenmektedir (Özkoral, 2007).

Çalışma ve yaşam koşulları arasında çok yönlü sıkı bir iletişim bulunması, çalışma ve yaşam kalitesinin birbirinden ayrı düşünülmesini olanaksız kılmaktadır (Türk ve diğerleri, 2012). Çünkü çalışanın işini yaşamından, yaşamını da işinden tamamen ayrı düşünmek mümkün değildir.

Ancak işinden memnun olan birey daha huzurlu, daha üretken ve daha yaratıcı olabilir. İşinden memnun olmayan birey ise hayal kırıklığı, üretememe, karamsar ve hatta saldırganlık gibi davranışlar içerisinde olabilir. Her iki durumunda bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini etkileyecek ve onun fiziksel ve ruhsal olarak kendisini iyi veya kötü hissetmesine neden olacaktır (Sarıoğlu, 2007).

Çalışanların katılımını esas alan bir yönetim anlayışı, tatminsizlik sebeplerini azaltması hatta ortadan kaldırması, mükemmel bir bilgi alış verişi sistemi kurması, sorumluluğun dağılımını arttırması sayesinde çalışanların durumunu (maddi ve manevi olarak) değiştirmektedir. Üstelik katılımcı yönetim sayesinde görünüşte birbirine zıt iki amaca ulaşılmış olur: birincisi, kuruluşun amaçlarını maksimum seviyede gerçekleştirmesi, ikincisi çalışanların menfaatlerinin maksimize edilmesinin yanında kişisel kalitenin yükseltilmesidir (Kıngır, 2006:56).

Yönetime katılımın diğer önemli bir yönü işletmenin içinden, çalışanlardan gelen baskıdır. Çünkü günümüzde işgörenler sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Toplumun genel refah düzeyi, entelektüel seviye, bilime ve sanata duyulan ilgi ile yönetime katılım baskısı arasında da yüksek bir ilişki vardır.



*Kaynak: Doğan, Topoyan, 2012.*

### **Şekil 1.10. Yaşam Kalitesini Oluşturan Unsurlar**

Şekil 10’da da görüleceği üzere, eğer bir işleyiş kaliteyi hayatın her alanında temel alabiliyorsa gerçek anlamda bir hayat kalitesi yaratılabilir. Çünkü “bireyin yaşam memnuniyeti; iş memnuniyetini, aile yaşamını, sosyal ve diğer tüm etkinliklerini doğrudan etkilemektedir” (Sarıoğlu, 2007).

Çalışanların yaşam kalitelerinin iyileştirilip yükseltilmesini içeren Çalışma Yaşam Kalitesi (ÇYK) kavramı ilk olarak 1972 yılında New York’ta yapılan uluslararası bir konferansta ortaya atılmış ve Uluslararası Çalışma Yaşam Kalitesi Konseyi, ÇYK hakkında araştırma ve uygulama yapmak için oluşturulmuştur. Bir taraftan toplumsal yapı, felsefe, amaç ve değerler ile diğer taraftan da çalışanların değişik ihtiyaçları, özlem ve beklentilerinin çok değişik olması münasebetiyle, çalışma yaşam kalitesi kavramı geniş kapsamlı, sınırları belirsiz, algılanışı ve tanımlanması zaman içinde ülkeden ülkeye, aynı ülkedeki kesimden kesime, kişiden kişiye değişen farklı içerik ve öncelikleri olabilen bir kavram olmuştur.

Bu kavram Almanya’da “işin insancillaştırılması”, Fransa’da “çalışma koşullarının iyileştirilmesi” ve Doğu Avrupa Ülkelerinde ise “işçinin korunması” olarak adlandırılmaktadır. Bununla beraber farklı araştırmacılar kendi kullanımlarında farklı anlamlara vurgu yapmışlardır.

ÇYK'nin temel özellikleri; işe duyulan ilgi, kariyer hedeflerine ulaşabilme imkânları, iş ile ilgili kararlara katılabilme, başarıya göre terfi imkânları, yönetime duyulan güven, kişiye gösterilen saygı, yoğun iş stresinin olmaması, yeterli ücret, uygun fiziki çalışma ortamı, yöneticilerle uyumlu ilişkiler, işin kişisel yaşam üzerindeki etkisi, sendika ile işveren ilişkilerinde uyum olarak belirlenmiştir (Türk ve diğerleri, 2012).

Bununla birlikte, ÇYK, klasik yönetim anlayışından çağdaş yönetim anlayışına geçiş yapan, örgütteki çalışan boyutunu öne çıkartan, yapı ve süreci içeren, sitem yaklaşımı içerisinde çalışanların iş doyumunu ve kişisel beklentilerine önem veren ve insanı değiştirme ile işe motive etme yoluyla iş verimliliğini artırmayı hedefleyen bir tekniktir ve teknik ile ekonomik boyutlara ilave olarak insan boyutunun da eklendiği çalışan ve çalışma ortamı arasındaki ilişkinin kalitesi (Davis,1983:173) olarak nitelendirilmektedir.

TKY'ye göre, gerek toplumsal düzeyde, gerekse bireysel/yaşamsal düzeyde kalite, insanın “vazgeçilmezleri” içinde yer alır. Ancak, doğruya, iyiye ve güzele ilk defasında erişme ve bunun ilerisindekine/ötesindekine sürekli olarak hedeflenirken, bir takım tahmin edilen veya tahmin edilmeyen engellerle karşılaşılması toplam kalite sürecinin başarısını engelleyebilir.

Bunun önüne geçebilmek için üst yönetimin toplam kalite çalışmalarında öncelikle bazı temel süreçleri gerçekleştirmesi önerilebilir. Bunların başında; yaşam kalitesini (quality of life) yükseltme, değer odaklı çalışma, stratejik planlamayı gerçekleştirme, birlikte ve sürekli öğrenme, sürekli çevresel analiz ve bireysel yetenekleri geliştirme, zaman yönelimli özdenetim kültürünü yerleştirme, hata yönetimini sağlama, yaratıcı/yenilikçi bir perspektif gözetme ve çalışmalara gönüllü olarak katılım sağlama olarak düşünülebilir (Papatya, 2007).

Öte yandan çalışanların katılımını esas alan bir yönetim anlayışı, tatminsizlik sebeplerini azaltması hatta ortadan kaldırması, mükemmel bir bilgi alış veriş sistemi kurması, sorumluluğun dağılımını arttırması sayesinde çalışanların durumunda (maddi ve manevi olarak) değiştirmekte ve katılımcı yönetim sayesinde görünüşte birbirine zıt iki amaca ulaşılmış olmaktadır; birincisi, kuruluşun amaçlarının maksimum seviyede gerçekleştirilmesi, ikincisi çalışanların menfaatlerinin maksimize edilmesinin yanında kişisel kalitenin yükseltilmesidir (Kıngır, 2006:56).

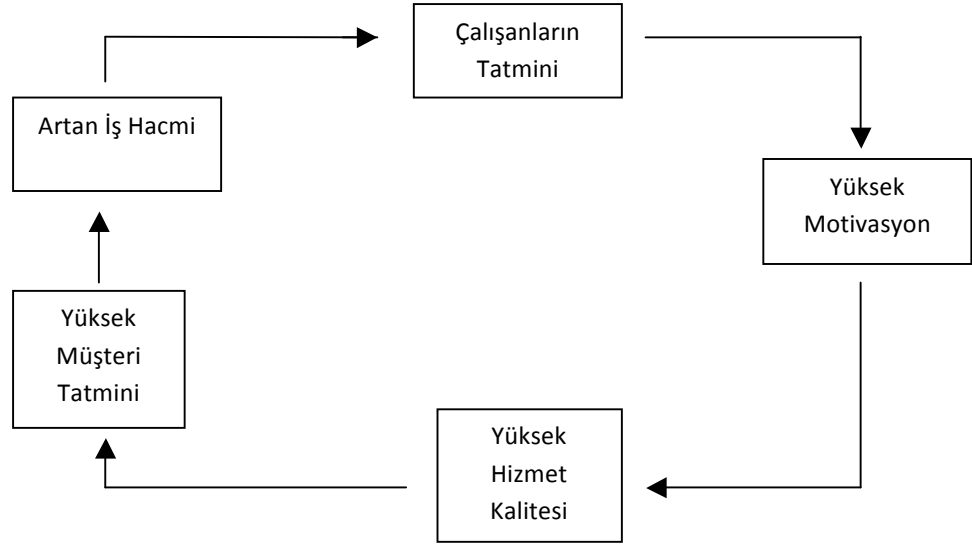
Sonuç olarak diyebiliriz ki TKY; uygulama süreçleri doğru bir şekilde ilerlediği takdirde çalışanların sadece iş süreçlerini başarı ile sonlandırmasına değil öte yandan çalışanlarının iş dışındaki hayatlarını da düzenlemelerine imkân veren bir araçtır. Çünkü TKY sadece bir yönetim anlayışı değil aynı zamanda kalitenin içselleştirilerek hayatın tamamına yayılmasını güdüleyen bir hayat felsefesi olarak çalışanların yaşam kalitesinin yükseltilmesine de imkân veren bir yönetim sistemidir.

## 1.5. İç Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Günümüz davranış bilimcisinin işletmeye bakış açısı özelden genele doğrudur. Bu nedenle de işletmede çözümlenmesi istenen sorunlar dizini veya iyileştirici bazı çalışmalar sözkonusu olduğu zaman, ilk sırada beşeri sorunların giderilmesi, çalışanların istek ve beklentilerinin olanaklar ölçüsünde tatmin edilmesi yer alır (Erdoğan, İ., 1991:40). Yaşadığımız toplumu kapitalist ötesi toplum olarak ifade eden Drucker'a göre, kapitalizm döneminde birey sermayeye hizmet ederken, bugünün kapitalist ötesi toplumunda sermaye, bireye hizmet eder duruma gelmiştir. Bu da bireyin öneminin ne derecede arttığına bir göstergesidir ve yirmi birinci yüzyılın en heyecan uyandırıcı atılımları teknoloji sayesinde değil, insan olmanın ne anlama geldiğinin daha iyi anlaşılması sayesinde gerçekleştirilecektir (Özkoral, 2007).

Firmaların sahip oldukları kaynaklar içinde başka bir kaynak türü ile ikame edilmeyen tek varlık insandır. İnsan kaynağı, firmaların rekabet avantajı elde etmelerinde ve pazarda ayakta kalmalarında aktif rol oynayan unsurların başında gelmektedir. Bu sebeple insan kaynağının sadece bedensel gücünden değil, zihinsel gücünden de yararlanılmalı ve bu doğrultuda yapılacak etkinliklerde çalışanlar kararlara katılmalı, yetkinlikleri doğrultusunda yetkilendirilmeli, düşünmeye sevk edilmeli, yaratıcı güçleri ortaya çıkarılmalı ve bu güç firmaların hedefleri doğrultusunda kullanılmalıdır. Çünkü *işletme süreçlerindeki bir aksaklık sunulan ürün ve hizmetlere yansiyabileceğinden, dış müşteri tatmini sağlamak için işletmecilik oyununun bütün oyuncularının dikkate alınması yararlı* (Naktiyok ve Küçük, 2003) sonuçlar yaratmaktadır.

Pek çok araştırma göstermektedir ki, çalışan katılımının sağlandığı firmalarda karlılıkta iyileşme, rekabetçi güçte artış, işgören-işveren ilişkisinde iyileşme görülmekte ve daha esnek bir yapı kazanılmakta, işgörenin motivasyonu ve performansı artmakta, işgören değişim ve devamsızlık oranı azalmaktadır (Pakdil, 2004). Bununla birlikte, gerçekleştirdikleri süreçleri şevk ve heyecanla çalışan, müşterilerine hizmet vermekten gurur duyan bir çalışan kitlesine sahip işletmeler ise rakiplerinden daha fazla sayıda sadık müşteriye sahip olmaktadır (Kovancı, 2007:221).



*Kaynak: Armağan:2005.*

### **Şekil 1.11. Kurumda Kalite Döngüsü**

Şekil 12’de, ihtiyaç ve istekleri tatmin edilmiş çalışanların, öncelikle yüksek motivasyona sahip olacakları, bu motivasyonlarının yaptıkları işin kalitesine yansıtacağını, bunun ise müşteri tatminini yükseltirken artan bir hacmi yaratacağına ve sonuç olarak elde edilen karlılığın yine (iç)müşteri tatminine yansıtacağı belirtilmiştir.

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan mesleki doyum (tatmin), işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusu (Çavuş ve Demir, 2010) olarak tanımlanmakta ve iş doyumunun iç müşterinin sadece çalıştığı saatler içine geçerli olmayıp tüm hayatını etkilemekte olduğu üzerinde pek çok yaklaşım ortaya atılmıştır. Buna göre; iş yaşamından alınan doyum, yaşam doyumunu etkileyen bir değişken olduğu bilinmektedir. Benzer bir şekilde yaşam doyumunun, bireyin çalışma yaşam alanını etkilediği bilinmektedir.

Bu durumda, bireyin işe devamsızlığı, tatminsizliği, performansındaki düşüş gibi pek çok konunun çalışma yaşamındaki doyum eksikliğine bağlandığı açıktır. Modern örgütlerde iş doyumunun bağımsız değişken olarak ele alındığı ve bu yönde insan kaynakları politikaları geliştirildiği de görülmektedir. Bu doğrultuda bireyin yaşam kalitesi ve çalışma yaşamı kalitesi artırılarak yaşam ve iş doyumunun yükseltilmesi önem kazanmıştır (Keser, 2005)

Öte yandan iş doyumunun düşük olması ile personel değişim hızı, performansın düşmesi ve işe devamsızlık arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca grevler, iş kazaları, sabotajlar gibi endüstriyel olayların da iş doyumsuzluğu ile bağlantısı olduğu düşünülmektedir.

Ancak son yıllarda, personel değişim hızının tek nedeninin iş doyumsuzluğu olmadığı, alternatif iş olanaklarının çoğalmasının da işten ayrılmaların önemli bir etkeni olduğu görüşü yaygınlaşmıştır. Bu yönü ile bakıldığında, işverenin, çalışanların iş doyumunu arttırmak için çok önemli bir nedeni kalmıyor gibi görünse de, iş doyumunu düşük olduğu halde çalışmaya devam eden personelin, kuruluşa maliyeti, aynı nedenle işten ayrılan personelden çok daha yüksektir. Çünkü mutsuz çalışanlar, iş arkadaşlarının motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilemekte ve ortak moralin düşmesine neden olabilmektedirler (Türköz,1998).

İç müşteri ortamında yapılan gözlemler, kişilerin inançlarının, memnuniyetleri üzerinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin bir mühendisin fiilen yaptığı işe ilişkin inancı, onun iç müşteri olarak memnuniyeti veya memnuniyetsizliği üzerinde önemli rol oynayacaktır. Yaratıcı olduğuna inanan bir mühendis, araştırma ve geliştirme yerine, bakım mühendisi olarak görev yapıyorsa iç müşteri memnuniyetini gerçekleştirme güç olacaktır. Çünkü toplumda, kendisinde ve iş çevresinde araştırma-geliştirmenin önemli olduğu şeklinde yaratılan inanç, onun davranışlarını etkileyecektir. Bu nedenle işine karşı olumlu veya olumsuz duygular besleyecektir, işte bu da tutumun kendisidir. Eğer nesneye karşı olan hisler yani tutumlar olumlu ise iç müşteri memnuniyeti, olumsuz ise iç müşteri memnuniyetsizliği mevcuttur ([www.belgeler.com](http://www.belgeler.com)).

İç müşteri memnuniyetine ilişkin genel kabul görececek bir tanım vermenin güçlüğü nedeniyle "tutum" konusuyla bu kavramın işlenmesi, bu kavrama; derinlik ve homojen bir boyut kazandırmaktadır.

İlk defa Rosenberg ve Hovland tarafından 1960 yılında incelenmeye başlanan ve sınıflandırılan tutumların oluşumu hakkındaki en önemli şey; bunun öğrenilebileceğidir. Kişiler tutumları; deneyimlerinden, çalışma arkadaşlarından, aile ve amirlerinden öğrenir ve fiili davranışlarının oluşumunu da bu tutumlara göre şekillendirirler.



Buna göre tutumların oluşumunda rol oynayan üç süreç vardır (Ersen, 1996:34):

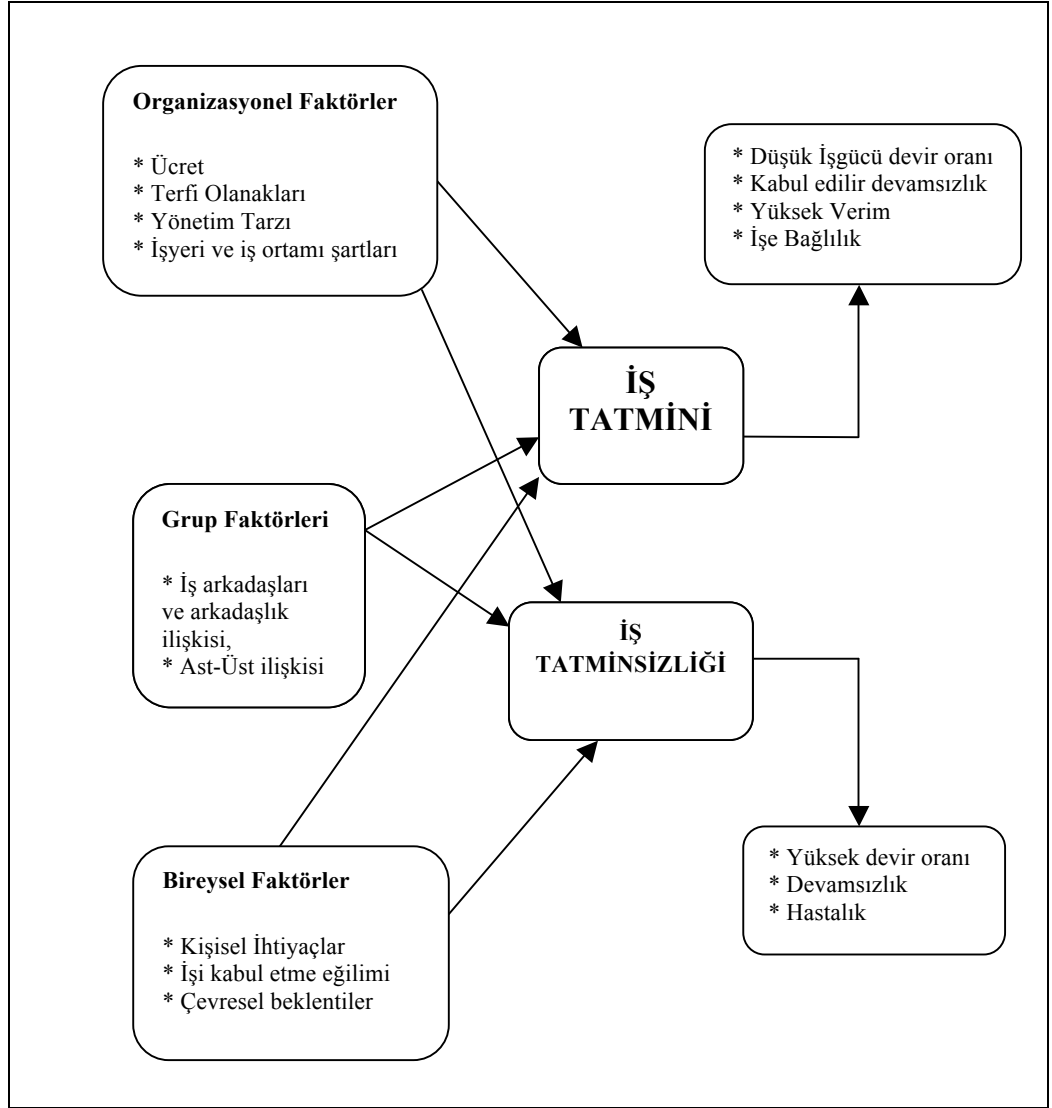
**Geçmiş Tecrübe:** Kişiler, geçmişte olduğunu gördükleri veya deneyim kazandıkları şeylere inanma eğilimindedirler. Örneğin bir kuruluştaki mühendis olarak işe başlayan A kişisi, beş yıl sonra müdür olmuşsa, diğer mühendisler de beş yıl içinde müdür olmayı beklerler.

**Ulaşılabilir Bilgi:** Eğer çalışanlar, personel departmanından mühendislerin hızlı şekilde terfi edebileceklerini öğrenirse, bu onların inançlarını etkileyecektir.

**Genellemeler:** Benzer olaylar veya durumlardan gelir. Eğer imalat mühendisleri terfi edemeyeceklerine inanıyorlarsa, bu durum bakım mühendislerini de terfi edemeyeceklerine inanmaya götürür.

İşletme yönetiminde davranışsal analiz açısından en önemli tutum türü şüphesiz çalışanların işe ve iş ortamına karşı genel tutumlarıdır. İşgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları genellikle *iş tatmini* olarak adlandırılır. İş tatmini genellikle işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş, bireysel ihtiyaçları karşılamanın yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa; iş tatmini ortaya çıkıyor demektir. İşgörenin iş tatmini bulması demek, işine karşı olumlu tutumun ortaya çıkması demektir. Her bir işgörenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktör değişiktir. Ancak genel tutumu belirleyen faktörler; ücret, işte ilerleme(terfi), işin yapısal özelliği, yönetim tarzı ve iş arkadaşları şeklinde belirlenebilir (Erdoğan, İ.,1991:376).

İşgörenin iş tatmininin olmadığı durumlarda ise sonuç istenmeyen yönde gelişecektir. İşe karşı olumlu tutumu yaratan ve iş tatmini sağlayan veya tersini ortaya çıkaran faktörlerin açıklaması Şekil 18’de verilmiştir.



Kaynak: Erdoğan, 1991:89.

### Şekil 1.12. İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları

Şekilde de görüldüğü üzere; ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, işyeri ve iş ortamının şartları, ast-üst ilişkileri, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri, kişisel ihtiyaçlar, işi kabul etme eğilimi ve çevresel beklentiler gibi unsurlar çalışanlarda iş tatmini veya tatminsizliğe yol açmaktadır. **İş tatmini**; işgücü devir oranını düşürmekte, kabul edilir devamsızlığa yol açmakta, yüksek verim ve işe bağlılığa neden olmaktadır.

Öte yandan **tatminsizlik**; çalışanların bir takım sağlık sorunları yaşamalarına sebep olmakta, işgücü devir oranının artmasına ve devamsızlıklara yol açmaktadır.

İşin önemli olduğunu düşünen kişi işe gelmek için elinden geleni yapar çünkü işinden gurur duyabilirse ve sistemin iyileştirilmesine bir katkısı olabilirse iş için önemli olduğunu düşünür (Deming,1996:68) fakat tam tersi bir durumda, çalışanların yaptıkları iş veya çalışma ortamı sebebiyle ortaya çıkabilen tatminsizlikleri arttıkça devamsızlık oranları da artmaktadır. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların tatminsizliği artarsa, diğerlerini de devamsızlıkları artmakta, bu devamsızlık değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmakta, hastalık, özel mazeretler gibi nedenler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar olmaktadır. Ancak öte yandan iş tatminsizliği zihinsel ve bedensel bir takım sağlık sorunlarının doğmasına da neden olabilecek bir yapıya sahiptir. Stres, aşırı yorgunluk, kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları ile iş tatminsizliği arasında önemli denilebilecek bağların bulunması da yapılan araştırmaların bulgularındandır (Erdoğan, İ.,1991:89-90). Bununla beraber unutulmamalıdır ki, yüksek sirkülasyon kurumların önemli operasyonel risklerinden biridir. Yüksek sirkülasyon bilgi kaybı, işlem kalitesi kaybı, yüksek hata olasılığı gibi riskleri beraberinde getiren bir defekt (Yıldırım, E., 1999) olarak büyük oranda kötü denetimin ve yönetimin bir sonucudur (Deming; 1996:68).

Bunlardan başka, günümüzde en fazla şikayet edilen konulardan biri de iç müşterinin yaşamakta olduğu iş tatminsizliğinin sonucu olarak ortaya çıkan *tükenmişlik sendromudur*.

Kişilerin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımlanan tükenmişlik kavramı; daha çok doğrudan insana hizmet eden, bireylerle yüz yüze çalışılan meslek gruplarında hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı olarak üç boyutta değerlendirilen tükenmişlik sendromu; *bireylerin duygusal yönden tükenmeleri, duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında bir azalma meydana getirmekte* (Keskin ve diğerleri, 2010) bu sebeple çalışanların performansını ve dolayısıyla da işletmenin hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Kaçmaz, 2005; Üngören, 2010).

Deming' göre (1996: 64-65) çalışmakta olduğu makinenin hatalı ürün çıkartması karşısında çaresiz bırakılan üretim işçileri, iş yapma gururundan mahrum bırakılmış olmaktadır. Buna göre, hatalı ürün ya da süreç karşısında makinesini durduran çalışan, ustabaşının vereceği “çalıştır onu” komutuyla “hatalı ürün yap” emrini de almış olmaktadır.

Bile bile yapmak zorunda kaldığı bu yanlışın zararı yüzünden belki sonrasında kendisi cezalandırılacak belki de hatasının farkına varıldığında bu hata sadece “fire” olarak adlandırılacaktır. Ancak burada önemli olan çalışanın hatalı ürün üretmiş olmasından ziyade, başarısız bir iş çıkarma duygusunu yaşamış olmasıdır ki bu verimsiz ve yetersiz çalışma tarzı büyük olasılıkla tükenmişlik sendromuna yol açacaktır.

Öte yandan iş süreçlerini olumsuz yönde etkileyen bir diğer husus da, ağır iş şartları altında uzun süre çalışmanın iş verimini azaltması ve iş kazalarını arttırmasının yapılan araştırmalarla kanıtlanmış olduğudur (Sezgin, 2001:77). İş kazaları sonucu maddi ve manevi olarak ağır bedellerin yaşandığı, uzun süreli verimsiz çalışmaların çalışanlarda ciddi anlamda bir memnuniyetsizlik yaratacağı açıktır.

Çalışanlar; memnuniyetsizlik kaynakları ile karşılaşır karşılaşmaz bunları kolayca ifade edebilirken, memnuniyet kaynaklarının olmayışı ya da yetersiz olması durumunda niçin memnuniyetsiz olduğunu söylemekte güçlük çekerek, belirsiz bir huzursuzluk ve memnuniyetsizlik duygusu yaşarlar. Bu sebeple, yönetici için tatminsizliği görmek daha kolay ama tatmin edicilerin eksikliğini anlamak daha zor olacaktır. Öte yandan memnuniyetsizlik kaynaklarının ortadan kalkması çalışanı her zaman motive edemez ve çalışma isteklerini körüklemeyebilir. Bu sebeple çalışanlarının isteklerinin ve ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi (Şimşek, H., 2007) ve bu doğrultuda tatmin edilmesi bir işletme yönetiminin önem vermesi gereken konulardandır.

Birçok şirkette, çalışanlar ile ilgili amaçlar Şekil 19’da gösterildiği gibi şirketin elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin birleşiminden türetilmektedir. Bu temel sonuç göstergeleri daha sonra her bir sonuca yönelik ölçülerle desteklenmektedir. Çalışanlar ile ilgili üç temel gösterge aşağıda sıralanmıştır (Cebeci, B.T.).

- Çalışanların tatmini,
- Çalışanların kalıcılığı,
- Çalışanların verimliliği.



**Kaynak:** <http://www.ufukcebeci.com>

### **Şekil 1.13. Öğrenme ve Gelişme Perspektifinin İşleyişi**

Bu göstergeler içinde çalışanların tatmini genellikle diğer ikisini yani çalışanların kalıcılığı ve çalışanların verimliliğini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir. Çalışanların tatminini sağlama amacıyla, şirketlerin çalışanlarının moralinin yüksek olması ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmalarına çok önem verildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Verimlilik, talebe karşılık verebilme, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişme elde etmenin ön şartı, tatmin olmuş çalışanlara sahip olmaktır.

Deming'e göre (1996: 70) insanlar, insanlarla ilgili olanlar hariç hemen her sorunla yüzleşebiliyorlar. Uzun saatler boyunca çalışabiliyorlar, azalan iş miktarlarıyla, işten çıkarılmayla yüzleşebiliyorlar ama insanların sorunlarıyla karşı karşıya kaldıklarında (yönetim dâhil) yönetimdekiler paralize oluyor ve çalışma gruplarına sığınıyorlar. Bu şekilde oluşturulan gruplar tahmin edilebileceği gibi birkaç ay içinde çaresizlikten parçalanıyor, kendilerini acımasız bir aldatmacanın içinde buluyorlar. Hiçbir şey başaramıyorlar çünkü yönetimde kimse onların iyileştirme önerilerini dinlemiyor. Yapılan işten gurur duymak, örneğin, üretim işçisi için kendisine motivasyon sağlamak amacıyla sunulan spor salonlarından, tenis kortlarından ve dinlenme alanlarından çok daha önemlidir.

Öte yandan bugünün işçileri, aldıkları parasal karşılık ne olursa olsun, basmakalıp tekrarlanan işleri yapmakla tatmin olmuyorlar. İşlerinin nasıl yapılacağı konusunda düşünme ve karar verme gibi yaratıcı alanları da içermesini istiyorlar. Bu yüzden işçilerin yaptıkları işin değerli olduğunu hissetmeleri için yönetimin işleri yeniden tasarlaması önem kazanmaktadır. Çünkü insanlar bedenleri ile olduğu kadar kafaları ile de çalışmak ihtiyacındadırlar. Böyle bir iş tasarımı, yöneticinin ve işçinin fonksiyonlarıyla ilgili geleneksel düşünceyi yenilemeyi gerektiriyor.

Geleneksel yönetim anlayışında yöneticiler planlamak, idare etmek ve kontrol etmek, işçiler ise sadece yapmak durumundadır. Yönetici neyin nasıl yapılması gerektiğini planlar ve işçiye işinde izleyeceği ayrıntılı yolu gösterir.

Sonra da işçilerin düşünmeksizin kendilerine söyleneni yapması beklenir. Ancak bugünün işçileri, fiziksel olduğu kadar zihinsel kapasitelerini de kullanarak hem vücutlarıyla hem de akıllarıyla çalışmak istiyorlar (Imai, 2003: 96). Drucker'ın; bir el kiralanmaz, sahibiyile birlikte gelir, sözüyle aslen anlatmak istediği budur. Gerçekten de bir insanın tüm kişiliğini tıpkı işiyle ilişkisinde olduğu gibi bu kadar tamamen kaplayan pek az ilişki vardır.

İç müşterinin memnuniyetini sorgulayan çalışmalar şunu göstermiştir ki; “**iyi**” olarak nitelendirilen işletmeler satış ve hizmet veren elemanlarına, sektör ortalamasından daha yüksek ücret ödemektedirler. Olağan şirketlerde ise çalışanlar düşük maaş almakta ve performansa dayalı ikramiyeler verilmemektedir. İlerici bir vizyona sahip olmayan ve yeniliklerden uzak duran bu yapıdaki işletmeler, çalışanları bir ***gider unsuru*** olarak gördükleri için iç müşterilerinin memnuniyetine önem vermemektedirler.

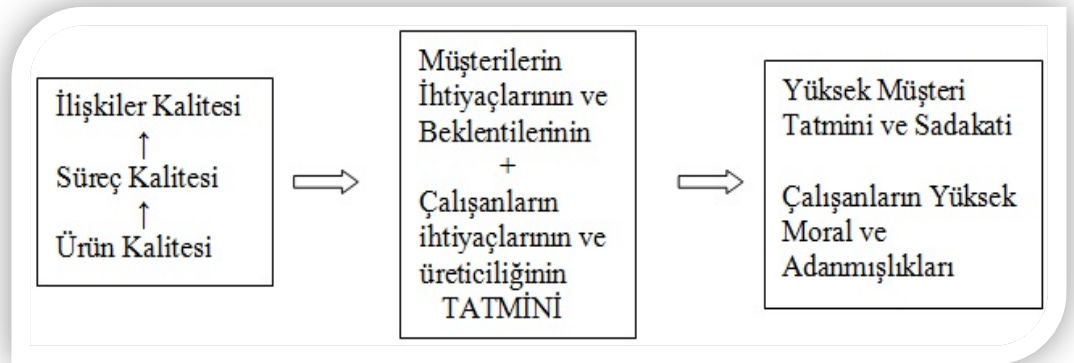
Oysa işini severek yapmak suretiyle müşterilere iyi hizmet vermeye çalışan iç müşterilerin daha üretken olur ve işletmede daha uzun süre kalırlar. Öte yandan işleriyle ve iş arkadaşlarıyla da gurur duyan bu personelin devamsızlığı azdır ve çalışmakta oldukları kuruma sadakat gösterirler. Başarı göstermekte olan firmalar işte bu sadık ve çalışanların omuzları üzerinde yükselmektedirler.

Sonuçta, işletmenin daha fazla kar elde etmesine ve bununla başarıya giden yolu oluşturmasına zemin hazırlayan iç müşterinin memnuniyetinin sağlanabilmesi (Doğan ve Kılıç, 2008; Kovancı, 2007: 220-221; Top, 2009: 259):

- Örgütteki tüm sistemlerin adil olması,
- Fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesi,
- İşletme içi veya dışında düzenlenecek sosyal ve kültürel aktiviteler,
- Her düzeyde açık iletişim ve buna bağlı olarak bürokrasinin azaltılması hatta kaldırılması,
- Duyarlı, dürüst ve destek veren liderlik,

- Çalışanların düşüncelerine saygı, iyi yapılan bir iş için uygun takdir ve ödüllendirme,
- Kuruluşun temel değerlerinin, misyon ve vizyon yaklaşımlarının bilinmesinin sağlanması – yeterli oryantasyon,
- Yeterli ve aşırı kalıplaşmamış (esnek) performans standartları ve iş prosedürleri,
- Çalışanlara yetki ve sorumluluğun verilmesi,
- Her sene sonunda çalışanların performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların da yöneticilerini her konuda değerlendirebilmesi,
- Çalışanlar için güvenliğin ön planda tutulması,
- Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve kariyerlerini en iyi şekilde inşa etmeleri için imkan sağlanması,
- Çalışanlara somut yan haklar sunmak (sağlık sigortası, bireysel emeklilik sigortası ek ödeme, şirket hisselerinden dağıtmak vs )

gibi imkanların sağlanmasıyla oluşturulabilir. Söz konusu koşulların hayata geçirilmesi ile elde edilebilecek doğru çalışma ortamında iç müşteri daha verimli olacak ve bu da işletme sonuçlarına olumlu yönde yansıtacaktır.



**Kaynak:** <http://www.srckursu.com>.

### **Şekil 1.14. Kalite Sadakat İlişkisi**

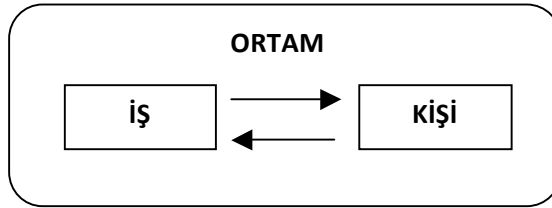
Şekil 17, ürün ve süreç kalitesinin *ilişkilerde kalite* olarak yansıtacağı, bunun iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatminine imkan vereceği ve bu tatminin de iç ve dış müşterilerde sadakat duygusunu yaratacağını göstermektedir.

İç müşteri memnuniyetinin yaratılması, işletme içindeki süreçlerde;

- Motivasyon
- Güven
- İlişki Ortamı
- Yardımlaşma ve
- Öğrenme unsurlarının sağlanabilmesi ile mümkün olmaktadır

### 1.5.1. Motivasyon

Motivasyon, çok basit olarak, bireylerin belirli bir şekilde hareket etmelerine neden olan güç veya yöntem olarak tanımlanabilir (www.egitim.aku.edu.tr) ve kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusuyla ilgilidir. Şu halde kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. Yani kişi işten, iş de kişiden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim şeklinde görüleceği üzere, iş ortamı içinde cereyan etmektedir.



*Kaynak: Koçel,1999:466.*

#### **Şekil 1.15. Çalışma Ortamında İş ve İnsan İlişkisi**

Buna göre motivasyon kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır.

Dikkat edilirse burada motivasyon kavramının hareket noktası, “komuta ve kontrol” bakış açısı olup, cevabı aranan soru” “personeler ne verilmeli veya ne yapmalı ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusudur. Yani burada davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği esastır. Nitekim motivasyon teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır (Koçel, 1999:321-466).



Motivasyonla ilgili olarak öncelikli bilinmesi gereken konuların başında çalışanlara işlerinde tanınan özgürlüğün motivasyonun artmasına neden olması, bunun tersine yönetimin çalışanlar üzerine çok fazla kontrolünün olmasının ise motivasyonun azalıp iş tatminsizliğine neden olduğu gerçeği gelmektedir. Ayrıca çalışanlar motivasyonların sağlanması için özellik ve yeteneklerine uygun işte çalışmalıdır. Çünkü işin zorluk sınırı iş görenin kapasitesine bağlıdır. İş gören, bireysel nitelik ve yeteneklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalırsa bireysel başarısızlık meydana gelir ve bu da iş tatminsizliğine neden olur (Şimşek, T.B., 2005). Şu halde motivasyon açısından önemli olan unsurlardan bir diğeri de; kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. Çünkü çalışan, yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon daima bir sorun olacaktır.

Ancak motivasyonun sadece kişinin kendisi dışındaki insanlar tarafından olumlu yönde güdülenmesi olduğunu düşünmek de yanlıştır. Bu sebeple; “Astronotları nasıl motive ediyorsunuz?” sorusuna NASA yetkilisinin vermiş olduğu: “Biz motive etmiyoruz fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz.” (Koçel, 1999:467) cevabı ile de belli bir iş için kendini motive etmiş doğru insanı seçmenin önemini ayırdına vararak motivasyon olayının bir açıdan da personel seçim olayı olduğunun vurgulanması gerekmektedir.

Öte yandan işin toplum içindeki yeri ve saygınlığı da iş tatminini ve buna bağlı olarak motivasyonunu etkilemektedir. Çünkü işin ilginç ve yenilikçi olması, öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi gibi özellikleri birer tatmin nedenidir. İşin zorluk derecesi fiziksel zorluk değil zihinsel zorluk yönünden önemlidir, çünkü zihinsel zorluk toplumun takdir ve saygınlık duygularını kazandırmaktadır.

İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen çok önemli iki nokta vardır. Bunların ilki çeşitlilik, ikincisi ise çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, iş görenlerde motivasyonu arttırmaktadır. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa kişiler sıkılır ve yorulur. Tam tersine eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar strese girer (Şimşek, T.B., 2005). Bu durumda motivasyonun bireylere nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında hissettikleri ile ilgili (Akbaba, 2006) de olabileceği görülmektedir.

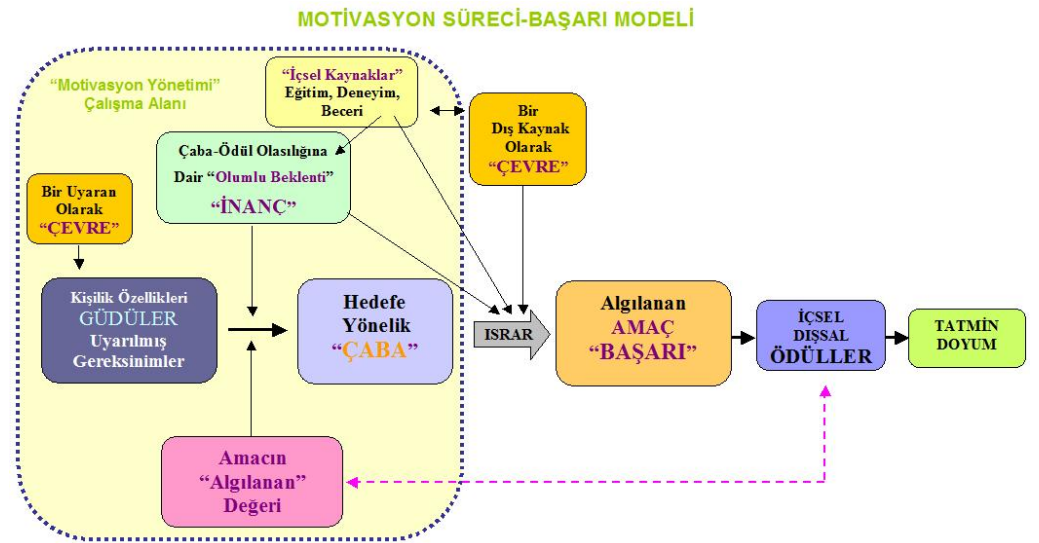
Motivasyon, kaliteye erişmede ve özellikle kalitede lider olmada da önemli bir öğedir. Bu öğeden azami faydanın sağlanabilmesi için kişilerin ne yapmaları gerektiği hakkında motive edileceklerinin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Motive edilmiş bir davranışın gerçekleşmesi için ise şu üç koşul gerekmektedir (Hayran, B.T.):

1. Kişinin, harcanacak çaba ile arzu edilen performansın yakından ilişkili olduğu doğrultusunda yoğun bir beklentisi olmalıdır.

2. Bu performans ya da davranış gerçekleştiğinde somut bir kazanç ya da karşılık elde edeceği konusunda ciddi bir beklentisi olmalıdır.

3. Kişinin çabalar sonucunda elde edeceklerine ilişkin bir tercih hakkı bulunmalıdır. (Elde edilecekler, terfi, ücret artışı, ödül, saygınlık takdir, çalışma saatlerinde esneklik, vb. olabilir).



Kaynak: <http://www.e-motivasyon.net>.

**Şekil 1.16. Motivasyon Süreci Başarı Modeli**

Motivasyonla ilgili dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri; çalışanların ödüllendirilmesinin, ödüllendirilen davranışların tekrarlanmasına da neden olacağı savıdır. Çünkü araştırmaların ortaya koyduğuna göre birçok insan için iyi yapılmış iş karşılığında teşekkür almak paradan daha güçlü bir motivasyon unsuru olmaktadır. Takdir ve ödül, bireysel başarıların ya da ekiplerin başarılarının izlendiğini, ne kadar çok çalıştıklarının farkında olduğunu ve şirkete yaptıkları katkıların takdir edildiğini gösterir (Acuner T. ve Ş., 2003). Öte yandan çabaların tanımlanması, ulaşılan sonuçlarla gurur duyulması, başarının kutlanması, bu takdirin samimiyetle ve başarının hemen ardından yapılması personeli motive etmek ve kalite çalışmalarını arttırmak bakımından da önemlidir (Pekdemir, 1992:142).

Bununla ilgili olarak bugün Türkiye’de TKY araçlarının etkin kullanımını başarmış ve kalite yönetimini bir kurum kültürü haline getirebilmiş işletmelerin başında yer alan BRISA’ da yapılan bir araştırma ile motivasyonun şu çarpıcı sonuçları ortaya çıkarılmıştır (Yıldırım, E, 1999):

Brisa'daki çalışma hayatına dair bilinmesi gereken ilk olgu, 1990'dan beri her yıl için topluluk ruhunu vurgulayan bir slogan belirlenerek yapılan işin tüm yönüyle bir ekip çalışması olduğu vurgulanmakta olduğudur. Bununla birlikte TKY'ye geçiş süreci ile birlikte işçilerle yönetim arasında yeni iletişim kanalları kurulmuş, örneğin ayrı kafeteryalarda yemek yiyerek, ayrı dinlenme salonlarında dinlenen işçi ve yöneticiler bu tarihten sonra "yöneticilerle işçilerin birliğini sağlamak" amacıyla aynı salonlarda yemek yemeye ve dinlenmeye başlamış ve birliğin içselleştirilebilmesi için firmada yönetici odalarının kapıları açık tutularak işçiler "üye" diye adlandırılmışlardır.

Bunun yanı sıra işletmede "Değişimin Sesi" adlı üç aylık bir dergi çıkarılmış ve "Politikalarla Yönetim El Kitabı" adlı bir kitapçık tüm çalışanlara dağıtılmıştır. Çeşitli zamanlarda düzenlenen, yönetici ve çalışanların birlikte katıldığı piknikler, bisiklet gezintileri, kır yürüyüşleri gibi faaliyetlerle yönetim ile işçiler arasında sıcaklık ve yakınlık kurulması ve pekiştirilmesi hedeflenmiş, işçilerin bu biçimde yönetimle özdeşleşmeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

Brisa'da yönetim, motivasyonu sağlamak için ise bu kurumda başarılı personele nakdi ödül vermemekte, onun yerine "kişileri onurlandırmayı" tercih etmekte ve her yıl düzenlenen törenlerle başarılı işçilere çeşitli ödüller, plaketler ve takdirnameler verilmektedir. Öte yandan işletmede neredeyse her şey törenselleştirilerek, kutlama vesilesi olarak görülmektedir. Örneğin, üretimde rekor artışların sağlanması, yeni bir makinenin devreye sokulması, belli bir dönemde iş kazalarının olmaması tören düzenlenmesi için vesile olmaktadır. Bunlarla birlikte fabrika içi yayın yapan Brisa TV'de ve Değişimin Sesi dergisinde duyurular, gümüş plaketler, genel müdür tarafından imzalanmış başarı sertifikaları, teşekkür mektupları, çember üyelerinin katıldığı akşam yemekleri ve davetler "kişisel onurlandırma" yöntemleri arasında yer almaktadır.

İş süreçleri bazında ise yapılan tüm bu uygulamaların sonucu olarak, Brisa'daki iş kazalarında % 44'lük bir azalma gerçekleşmiş, verimlilik % 29.2 artmış, yıllık işgücü devri de % 8'lerden % 2'lere inmiş, kapasite kullanımı 1991-95 yılları arasında % 16 artmıştır. Öte yandan 1990'da tüm işçilerin % 47'si ilköğretim mezunuyken, 1995'te bu oran % 8'e kadar düşmüştür. Aynı dönemde lise ve meslek yüksek okulu mezunlarının oranı ise % 41 'den % 89'a çıkmıştır.

Bütün bu olumlu gelişmelerin bir sonucu olarak Brisa işçileri özel sektörde en yüksek ücret alan gruptan biri haline gelmişlerdir. Neredeyse bütün işçilerin kendi özel arabaları olup, yaklaşık % 80'inin kendi evi vardır. İşçilerle yönetim arasındaki bağın bu denli kuvvetli ve etkili olmasının yönetsel başarılarından biri de fabrikalarında son 45 yılda hiç grev yapılmamış olmasıdır.

Brisa örneğinde, kendilerini çalıştıkları kuruma ait hisseden iç müşterinin doğru motivasyon ve yönlendirme ile gerek bireysel varlıklarına gerekse işletmeye sunabilecekleri katkılar gözönüne serilmektedir. Örnek, uygulamanın yapılabilir olmasını ortaya koymasının yanı sıra bir sürecin olumlu sonuçlanmasının maddi ve manevi yararlarını ortaya koyması bakımından da dikkat çekici veriler sunmaktadır.

Bu noktada, motivasyon faktörlerinin en önemlilerinden birinin, insanın kendini “bir gruba ait değerli bir birey” olarak hissetmesi olduğunun da yeniden vurgulanması gerekmektedir. Çünkü Maslow’un ihtiyaçlar listesinde de önemli bir yer tutan; insanın başarıya, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde çok önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (dhgm.meb.gov.tr).

Örneğin, Toyota Motor’da çalışanlar için en çok gıpta edilen ödül “Başkanlık Ödülü”dür. Bu ödül para değil, başkan tarafından bizzat verilen bir dolmakalemdir. Üzerine yazdırılacak olan yazıyı işçinin belirlediği bu dolmakalemin prestiji vardır; üst yönetim bu programı işçilerin kalite kontrol projelerine aktif olarak katılımının şirketin başarısındaki katkısının çok önemli olduğunu göstermek üzere titizlikle hazırlar ve sunar. Dahası, üst düzey yöneticileri bu toplantılara katılarak aktif desteklerini gösterirler. Yönetimin bu açık desteği programın etkisini verilen ödüllerin ötesine taşıyarak, yönetimi ve işçiyi birbirine bağlar.

*Hitachi’nin Tochigi fabrikasında ise yine bir motivasyon unsuru olarak onurlandırma yöntemi tercih edilmektedir. Buna göre çalışanlar, kullanmakta oldukları araç ile ilgili olarak sistemi daha aktif hale getiren, hata engelleyici bir öneride bulduklarında, öneriyi getiren işçinin adı önerisinin tarihiyle birlikte bir metal plakaya yazılarak değişiklik yapılan araçların üzerinde sergilenmektedir (Imai, 2003: 21-111).*

Verilen örneklerden de görüleceği üzere, yapmakta olduğu iş ile ilgili başarı kazanmış ve bu sebeple onurlandırılarak ödüllendirilmiş iç müşterinin yaşanan süreç içinde çalışmakta olduğu iş ile ilgili olarak “yetkinlik” duygusu hissetmesi kaçınılmazdır. Öte yandan yapmakta olduğu iş ile ilgili olarak çeşitli ikazlar alan ve cezalara maruz bırakılan çalışanlar ise zamanla kendilerine güvenlerini, iş yapma heyecanını ve şevkini kaybedecek ve onun bu korku ile iş yapma durumu kaçınılmaz olarak yeni hatalar getirecektir.

Yetkinlik, bireyin göreve yönelik faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebileceğine yönelik kendi becerisine olan inancını ifade eder. Bireyin kendine inanmaması, becerisini kullanmasını gerektiren durumlardan kaçmasına neden olmaktadır. Bu kaçış, bireyin korkuları ile yüzleşmesini, becerilerinin farkına varmasını ya da farkına vardığı becerilerini geliştirmesini engelleyecektir. Bireyin kendi becerisine inanarak  *motive olması* durumunda ise, inisiyatif kullanması, daha fazla çaba göstermesi ve engellerle karşılaştığında ortadan kaldırmak için gayret etmesi ile sonuçlanacaktır (Çavuş ve Demir, 2010).

Bireylerin belirli bir şekilde hareket etmelerine eden olan güç veya yöntem olarak da tanımlanan motivasyon hakkında pek çok teori ileri sürülmüş ve özellikle üç tanesi zaman içinde öne çıkmıştır.

- *Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”*
- *Herzberg'in “İki-Faktör Teorisi”*
- *Vroom'un “Beklenti Teorisi”*

#### **1.5.1.1. Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”**

Amerikalı araştırmacı Abraham H. Maslow, 1954 yılında yaptığı klinik gözlemlerine dayanarak insan ihtiyaçlarının (ya da güdülerinin) piramit şeklinde bir hiyerarşiye tabi olduklarını bulmuştur (Göksu, B.T.). Maslow bu teorisinde; insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişiminin, o an için başat olan ihtiyaç kategorisinin niteliği tarafından belirlendiğini savunmaktadır. Buna göre birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişme düzeyine geçemez. (Atlı, B.T.)

Maslow' un teorisini, işyerinde çalışanların ihtiyaçlarıyla ilişkilendirme yolunda yapılan çalışmalara göre, fiziksel ihtiyaçlar ücret ve benzeri diğer faydalarla bağlantılıdır. Güvenlik ihtiyacı ise; iş güvenliği, hastalıkta yapılacak ödemeler ve emeklilik planı, yeterli dinlenme zamanı, adil olmayan durumlardan korunma ve fiziki güvenlik gibi konularla ilişkilidir. Sosyal ihtiyaçlar ise; ait olma duygusu, dostane ve yardımcı çalışma arkadaşları ve amirlerle yakından ilgilidir. Özsaygı ihtiyacı yöneticiler ve danışmanlar tarafından takdir edilme ve kabul edilme ile artı transfer ve işinde ilerleme beklentisiyle karşılanabilir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, yeteneklerin yoğun olarak kullanıldığı ilgi çekici ve doyurucu görevler sağlanarak tatmin edilebilir (Maitland, 1997:7)



*Kaynak: Maitland, 1997:7.*

### **Şekil 1.17. Maslow İhtiyaçlar Teorisi**

**Fiziksel İhtiyaçlar:** Yemek ve barınma için yeterli maaş, çalışma koşulları, ısınma havalandırma,

**Güvenlik İhtiyaçları:** Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir çalışma ortamı, eşit fırsatlar, yan ödemeler,

**Sevgi İhtiyaçları:** Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar, uyumlu çalışan grupları,

**Değer İhtiyaçları:** Etkileyici unvan, büyük ofis, şirket arabası, işin kendisi, sorumluluk,

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Otonomi ve kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş imkânı, işe hâkimiyet ve yaratıcılık.

Buna göre birey kendini gerçekleştirme ihtiyacı tatmin olana kadar, özsaygı ve başkaları tarafından kabul edilme aşamalarından geçecek ve mümkün olduğunca daha fazlasını başararak kendini tamamiyle geliştirmiş ve tatmin olmuş hissedene kadar yukarıya doğru hareket edecektir. Bununla beraber, herhangi bir anda daha alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanması aniden durdurulursa, kişi yeniden bu ihtiyaçlarla motive edilecektir.

Bu teoriye göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temeldir. Bir kişi, teorideki tüm ihtiyaçları aynı anda hissetse dahi, ilk önce fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi isteyecektir. Güvenlik ihtiyaçları, işe ve amire karşı güvensizlik, yaşlanma korkusu ve buna benzer korku ve tehditlerle ilgilidir ve kişi kendisini garanti altına almaya çalışır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma hissi önem kazanır. Kişi böylelikle önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Değer ihtiyaçlarında kişi, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine devamlı değer verilmesini ister.

İhtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde ise, yaratma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı meydana gelmektedir. Ancak Maslow'a göre çoğu kişi ihtiyaçlar dizisinin en son bölümüne gelemeyebilir (www.belgeler.com).

#### 1.5.1.1. Herzberg “İki-Faktör Teorisi”

Frederick Herzberg; çalışanları motive etmekle ilişkili eşit öneme sahip iki faktör grubu olduğunu öne sürer. Herzberg'e göre hijyen faktörler gerçekte motive etmez fakat demotive olmamaları için en azından tatmin edici olmaları gerekir. Örneğin; güvenli ve sağlıklı bir işyeri, çalışanları daha çok ve/veya daha iyi çalışmaya teşvik etmez, fakat öyle tatmin eder ki, diğer faktörler onları motive edebilir. Ne var ki, çalışma koşulları iyi değilse insanları motive etmek güçtür ve diğer faktörler de işe yaramaz (Maitland,1997:9).

HİJYEN FAKTÖRLERİ	MOTİVASYONLAR
Çalışma Koşulları	İşin Kendisi
Ücretler	Sorumluluk
İş Güvenliği	Başarı Duygusu
İş İlişkileri	Kabul Edilme
Denetim ve Yönetim Pratikleri	İlerleme İmkani
Şirket Politikası ve Yönetim	

*Kaynak: Maitland, 1997:10.*

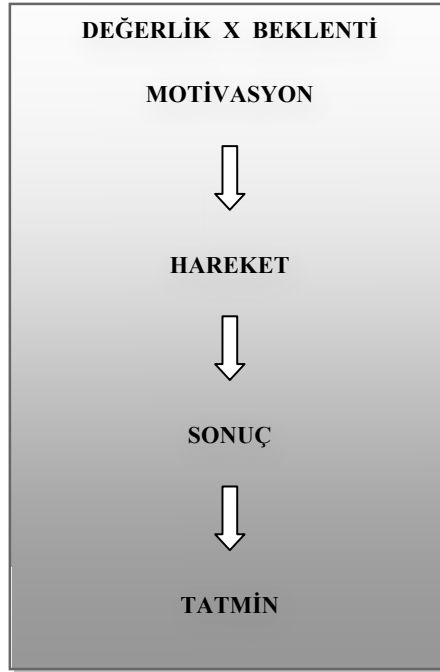
#### Şekil 1.18. İki-Faktör Teorisi

Tüm hijyen faktörler mevcut ve tatmin edici düzeyde ise Herzberg beş anahtar faktörün çalışanları motive edeceğini iddia eder: iddialı ve ilginç bir iş; yürütülen görev için sorumluluk alınması; kayda değer bir şeylerin başarıldığı duygusu; tamamlanan işin, harcanan çabanın, performansın bilinmesi; kişisel gelişme, transfer ve ilerleme ihtimali. Açıkça, Herzberg çalışma ortamındaki esas motivatörün işin kendisi olduğuna ve diğer faktörlerin muhtemel etkilerinin ikincil önemde olduğuna inanmaktadır.

### 1.5.1.1. Vroom : “Beklenti Teorisi”

V.H. Broom ise “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” ve “İki Faktör” teorisini geliştirerek kendi “Beklenti Teorisi”ni ortaya koymuştur. Çünkü Vroom, motivasyonun iki parçası olduğuna inanmaktadır: bireyin isteği ve bunu başarma beklentisi. Belirli bir isteğin düzeyini tanımlamak için ise Vroom “değerlik (velency)” kavramını kullanıyor.

*Yüksek değerlik* belirli bir istek için kuvvetli bir arzuyu gösterirken, *düşük değerlik* birey için bu isteğin öneminin azlığına, dolayısıyla daha az motive edici olduğuna işaret ediyor.



*Kaynak: Maitland, 1997:11.*

#### **Şekil 1.19. Beklenti Teorisi**

Yüksek değerlik bir motivatör olarak rol oynuyorsa, birey spesifik isteğinin tatmin edilebilir olduğunu hissetme ihtiyacındadır. Örneğin; bir çalışan spesifik bir otomobil firmasının arabasına sahip olmak için güçlü bir arzu duyuyorsa (Cavalier yerine BMW gibi) ve bunun başarılabilir olduğunu, (örneğin; birinci sınıf satış personeline BMW verildiğini) biliyorsa, gerekli sonucu almak için ne yapmak gerekiyorsa yapacaktır. Başarılabilir görünmüyorsa daha çok ve/veya iyi çalışmak için neden yoktur (Maitland, 1997: 11).



Bir işyerinde çalışanların motivasyonu ve iş tatmini önemli faktörler arasındadır. Mal üreten bir firmada çalışan bir personel, en azından sorumlu olduğu şeyi fiziksel olarak görebilir. Çünkü ürettiklerine dokunabilen, sevgiyle okşayabilen veya tekmeleyerek tatmin duyabilen bu kişilerin, ürünlerin fikir olduğu endüstrilerde, son ürüne ilişkin olarak sorumluluğunu bulmaları daha güçtür (Pekdemir, 1992: 42).

Sonuç olarak diyebiliriz ki, iç müşterinin işletmede yapmakta olduğu iş ile ilgili tatmin sağlayabilmesi için gerekli olan unsurlardan biri olan *isteklendirme* doğru yönde gerçekleştirildiğinde sadece çalışanın mutluluğunu sağlamakla kalmayacak aynı zamanda bu mutlu çalışanlar memnuniyetlerini, yapmakta oldukları işe, dolayısıyla da dış müşteriye yansıtarak dış müşterinin de sunulan bu ürün veya hizmetten memnuniyet duymalarına neden olacaklardır.

### 1.5.2. Güven

Son yıllarda örgütsel davranış alan yazınında oldukça dikkat çekmiş konulardan biri de örgütsel güven kavramıdır. Araştırmacılar örgütsel ve yönetsel etkililiğin önkoşulu olarak örgüt içinde sağlanacak güvenin oldukça önemli olduğunu ileri sürmüş ve yaptıkları araştırmalar sonucunda kişiler arasındaki güvenin; çalışan performansı, iş tatmini, problem çözme gibi bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde olumlu çıktılar sağladığı şeklinde bulgulara ulaşmışlardır. Buna göre, sosyal sermayenin inşa edilmesinde, çalışan bağlılığının (içsel bağlılık) artırılmasında, bilgi paylaşımının gelişmesinde oldukça önemli bir yer tutarak örgütsel kültürü besleyen en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilen güven; sağlıklı insan ilişkileri için şart olan “Büyük (muhteşem) G” olarak (Çetin ve diğerleri, 2001; Yıldırım ve diğerleri, 2012; Aktaş, 2008) adlandırılmaktadır.

Örgütsel güven; çalışanların örgütün kendi beklentilerine uygun davranacaklarına olan olumlu yöndeki beklentileri olarak tanımlanmaktadır ve bu beklentileri karşılanmayan çalışanların belirli bir süre sonra güvensizlik duygusuyla karşılaşması kaçınılmaz olacaktır (Yıldırım ve diğerleri, 2012).

İngilizce’deki “secure” sözcüğünün “se”si Latince “-sız” ekidir, “cure” da korku ya da endişe demektir. “Secure” korkusuz, fikirlerini söylemekten, soru sormaktan korkmayan anlamına gelir. Korkunun pek çok yüzü vardır. Her yerde, her biçimdeki korkunun ortak paydası, sekteye uğramış performans ve şişirilmiş sayılardır. Korku yüzünden ortaya çıkan kayıplardan biri de belirli kurallara uymak ya da her ne olursa olsun “kota doldurmak” zorunluluğu nedeniyle, şirketin asıl çıkarlarına hizmet etmemektir.

Çünkü eğer ast, yönetimin mesaj göndereni cezalandırmayacağına inanmazsa, yönetim de asttan gelen mesaja güvenemez (Deming, 1996: 49-51).

Yöneticiler ile çalışanlar arasında güvenin yetersiz olduğu kuruluşlarda ise korku, organizasyonel kültüre egemen olur ve korkunun bulunduğu yerlerde de işlerin yanlış bir şekilde ilerlemesine neden olur. Bu sebeple işletme yönetiminin en kritik görevlerinden biri kuruluş içinde her kademede karşılıklı güvene dayalı ilişkiler mantığının yerleştirmesidir.

Yeterli güvenin bulunmadığı organizasyonlarda birimler, bölümler ve kişiler arasında kesin sınır çizgileri ile tanımlanan bariyerler oluşur (www.meb.gov.tr). Kendini güvende hissetmediği sürece kimse en iyi performansını ortaya koyamaz (Çetin ve diğerleri, 2001). Ancak öte yandan çalışanlara gösterilen güven, çalışanların akılcı risk almalarını cesaretlendirir ve işbirliği davranışlarını geliştirir (Top, 2009:258).

Güven ve özgüven her türlü katılımı psikolojik ortamı oluşturan çok önemli bir adımdır. Aslında güven tek yönlü bir olgu değildir çünkü tek taraflı güven, çok fazla şey beklemek anlamına gelir, bu sebeple güven her zaman iki taraflı olmalıdır (Çetin ve diğerleri, 2001).

Örneğin, Chicago'nun en popüler iki restoranı olan Frontera Grill ve Topolobampo'da restoran sahipleri Rick ve Deann Groen Bayless; çalışanlarına da kendilerine uyguladıkları işe devam standartlarını uygulamışlardır: bu doğrultuda, zor durumdaki bir arkadaş ya da bir aile üyesine yardım etmek için işe gelinmemesi, haklı bir neden olarak görülmektedir. *İşletme bu uygulamayla çalışanlarını yalan söylememeye teşvik etmektedir.* Eastman Chemicas'ta ise zaman kartları ve giriş nöbetçileri kaldırılmıştır. Çalışanlarına *duydukları güvenin gereği olarak işe zamanında gelme ve işten ayrılma saatleri kontrol edilmez.* Öte yandan Smyrna'daki Nissan Fabrikası'nda 10-12 kademeli denetim yerine, 5 kademeli denetim kullanılır. Kalite ve bakımın hattaki teknisyenlere emanet edildiği günlük üretim alanlarında, çalışanlara yüksek sorumluluklarla birlikte gerektiği zaman hattı durdurma yetkisi (Çetin ve diğerleri, 2001) de verilmiştir.

Çeşitli işyerlerindeki işleyiş süreçleri ile ilgili olarak verilen bu bilgiler, çalışanlarda “eşitlik” ve “güven” duygusunu oluşturup pekiştirmek amacıyla yürürlüğe konulmuş işletme kurallarına örnek oluşturmaktadır. Güven kavramının burada yer alan uygulamalar yoluyla çalışanlarda öncelikli olarak aidiyet duygusunu yaratacağı öngörülmektedir. Buna göre kendisine güvenilerek sorumluluk verilen çalışanlar kendilerini doğal olarak işin ve işletme süreçlerinin sürekli olarak kontrol edilmek zorunda kalınan bir parçası değil, gerektiğinde kendilerini süreçlerin sahibi ve yöneticisi olarak düşünecek ve bu olumlu tepkisi yapmakta olduğu işe yansıtacaktır.

Öte yandan, çalışanların iş ortamlarında kendilerini güvende hissedebilmesi de çalışmayı sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için son derece önemli bir faktördür. Çünkü çalışanlar için yüksek ücretlerden ziyade “iş güvencesi” çalışma hayatındaki en önemli faktördür. Türkiye’de, Nisan 1994 ekonomik krizi sırasında Netaş 300, Arçelik 195 ve Renault 1000 kadar işçiyi işten çıkarmıştır. Aynı krizde Brisa, hiçbir çalışanını işten çıkarmamış bu da çalışanlar arasında firmaya karşı olumlu bir hava yaratmıştır.

Bunun yanı sıra Brisa’da yeni teknolojilere yapılan yatırımlar sonucunda 81 iş ortadan kalkmış ama bu işlerde çalışanlar işten çıkarılmayarak, başka üretim birimlerine transfer edilmişlerdir (Yıldırım E., 1999).

Benzeri durumlar sözkonusu olduğunda çalışanların işe ve işletmeye bağlılıklarının artacağı ve bunun da çalışma sonuçlarına olumlu yönde yansıtacağı kesindir. Bu sebeple, sağlıklı iş süreçleri için işletmeler çalışanlarına “güven” duygusunu vermeli ve bunu çeşitli yöntemlerle desteklemelidirler.

Bir işletmede çalışanların işletmeye karşı duydukları güveni destekleyen yönetime ait davranışlar (Çetin ve diğerleri, 2001):

1- *Açık iletişim*

2- *Tutarlı iletişim* (Her çalışana aynı şeyi söylemek)

3- *Dürüstlük* (Her durumda gerçeği söylemek)

4- *Adalet*: Tatil, ücretler, fırsatlar ve terfi konularında herkese eşit politikalar uygulamak, hiçbir konuda statü farkının dikkate alınmaması (özel yemekhaneler, ayrılmış park alanları vb.)

5- *Başkalarının fikirlerine saygı*: İnsanları dinlemek, ihtiyaçlarını, fikirlerini ve üzüntülerini anlamak ve geribildirime açık olmak

6- *Bütünlük (tutarlılık)*: Açık, tutarlı kurallarca yönlendirilmek ve vaat edileni yapmak. (Çünkü verilen sözler ve yapılan anlaşmalar hareketlerle kanıtlanır. Güven kazanmak, uzun bir süre içinde gösterilecek tutarlı hareketlerle sağlanır.) şeklinde sıralanırken, ***güveni engelleyen yönetime ait davranışlar ise şunlardır:***

*1-Dürüst olmamak, yalan söylemek ya da sır saklamak*

*2- Söylenti çıkarmak veya yaymak;* Söylenti çıkarmak, söylentiye izin vermek ve bilgi sağlamada yetersizlik

*3-İnsanlar arasında ayırım yapmak;* İnsanları, zayıf iletişim kurarak ya da hiç iletişim kurmadan fiziksel, sosyal veya psikolojik olarak ayırmak

*4- Verilen sözleri tutmamak ve yapılan anlaşmaları bozmak.*

Çalışanlar için sürekli bir stres kaynağı yaratabilecek bu ve benzeri durumların personelde çalışma şevkini ve buna bağlı olarak verimini düşürmesi, işe sadakat duygusunu kaybetmesi ve işletme adaletine karşı güvenini yitirmesi kaçınılmaz bir durum olacaktır. (Çetin ve diğerleri, 2001).

Oysa güven, yüksek performansa sahip takımların en temel özelliğini oluşturur çünkü ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı bir işleve sahiptir. Açıkça ve tutarlı bir şekilde tayin edilmiş hedeflere sahip olabilme açısından olmazsa olmaz şart güven tesisi olarak karşımıza çıkar. Güven, uzun sürede kazanılmasına rağmen kısa sürede kaybedilebilir bir özellik gösterir (Top, 2009:258).

Güven davranışları yapısal ilişkilere bağlı olarak örgütlerde farklılık gösterir. Bir çalışanın güven düzeyi bir bütün olarak “üst”ü ve “örgüt” arasında değişmektedir. Çünkü işgörenler, idari grubun kararlarına ve eylemlerine dayanarak örgüt imajını taşırlar. Bundan dolayı organizasyonlarda güven, başarılı ilişkilerin kurulması için gereklidir.

Bu doğrultuda yöneticiler çalışanların meşru eylemlerini desteklemeli ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına bilgi kısıtlayarak ya da kendi çıkarlarını koruyarak işgörenlerden yararlanmamalıdır. (Halis ve diğerleri, 2007). Çünkü aksi takdirde oluşacak samimiyetsizlik ortamı, iç müşterinin işine karşı duyacağı heyecanı kaybetmesine ve tatminsizliğin baş göstermesine neden olacaktır. Bunun sebep olacağı; verimliliğin düşmesi, karın azalması, kalitenin sağlanamaması vb. sorunların yanı sıra çalışanların imkan olduğu takdirde iş değiştirmesine de (işgücü devri) neden olabilmektedir.

Bununla ilgili olarak özel bir danışmanlık şirketinin yaptığı bir araştırma, Türkiye’de çalışanların şirketlerine bağlılıklarının 2007 yılından itibaren sürekli bir düşüş yaşadığını ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre, büyüyen ekonomi ile yaratılan yeni çalışma alanları, daha iyi çalışma imkanları ve resmi iş sorumluluklarının ötesine geçme motivasyonuna sahip bu çalışanların sadece %53’ü şirketlerinin kendilerini ekstra bir çaba göstermeye motive ettiklerini söylüyor. Dünyadaki 46 ülke ve 5 milyon çalışan üzerinde yapılan bu araştırma ayrıca dünya ortalamasıyla benzer şekilde, Türkiye’deki çalışanların da %40’ının beş yıl içinde işlerinden ayrılmayı planladığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlardan varılan tespitlerin en önemlisi ise huzursuz ve hayal kırıklığına uğramış çalışanların şirketlerdeki çalışanların beşte ikisinden fazlasını temsil ediyor olmasıdır (www.capital.com.tr).

Günümüzde amaçlarına ulaşmayı hedef edinen ve sürdürülebilir başarıyı benimseyen örgütler; değişime açık, nitelikli, örgüt misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için üstün performans gösteren, örgüte bağlı bir işgücünün örgütsel verimliliğin artmasında kritik bir öneme sahip olduğunun bilincindedir. Bu çerçevede, örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgütsel güvendir. Bir örgüt, işgörenlerini karar alma süreçlerine dâhil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir.

Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı üstün işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilir (Halis ve diğerleri, 2007).

Çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin gelişmesi ile görünen ve görünmeyen sınırların ortadan kaldırılması, TKY’nin de temel etkinliklerinden biridir. Buna göre şeffaflık, açıklık, iletişim ve motivasyon ile gelişen güven ortamında yapılan hatalar ve yanlışlıklar kişileri cezalandırmak için değil, iyileştirme ve hataların nedenini bularak önleyici tedbir almak için iyi bir fırsat olarak görülür.

Bu durumda çalışanlar da hata yaptıklarında, yaptıkları hatanın nasıl ve ne ile cezalandırılacağını değil, o hatanın tekrarlanmaması için nelerin-nasıl yapılması gerektiğini düşünebileceklerdir. Dolayısıyla işletmeler ancak güven unsurunu karşılıklı olarak sağlamlaştırdıkları çalışma ortamını sağlayabildiklerinde memnuniyet duyan çalışanları sayesinde üretim süreçlerinin daha fazla başarı kazanacağını görebileceklerdir.

### 1.5.3. İlişki Ortamı

Örgütü (organizasyonu) şöyle tanımlayabiliriz: *Örgüt*, iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur. Bu tanım, bir örgütte görev alan kişilerin, önceden tanımlanmış birtakım rollere girerek, hiyerarşik bir düzen içinde bu rollerin (Dökmen, 1994:30) gereği olan davranışları yerine getirmeye çalıştıkları anlamına gelmektedir.

Davranışın ortaya çıkmasında temel faktör olan insan ihtiyaçlarını iki büyük grup altında toplamak mümkündür: *biyolojik ihtiyaçlar* ve *sosyal ihtiyaçlar*. Biyolojik ihtiyaçlar, küçük farklılıklarla tüm insanlar için ortak olan ihtiyaçlardandır. Sosyal ihtiyaçlar ise kısmen biyolojik ihtiyaçların giderilmesi için ortaya çıkan ihtiyaçlar görünümündedirler ve kısmen bireyden bireye değişen görünüşte hayati olmayan ihtiyaçlardır. İlk bakışta sosyal ihtiyaçların giderilmesi zorunlu görülmeyebilir; ancak, bu ihtiyaçlar her zaman için bireysel davranışlar üzerinde temel etmen durumundadırlar. Ayrıca kişilerin sosyal uyumları dendiğinde kurdukları sosyal ilişkinin olumluluğu ve tatmin ediciliği düşünülürse, birlikte yaşamak zorunda olan, bireysel ihtiyaçlarını birlikte çalışarak karşılama durumunda kalan günümüz insanı için sosyal ihtiyaçların önemi daha belirgin olacaktır.

Biyolojik ihtiyaçları karşılama biçimi ise toplumun kültürel yapısına ve kişilerin olanaklarına göre farklılıklar gösterir. Başka bir deyişle bu ihtiyaçların giderilme biçimi ve zamanı kültürel yapıyla yakından ilgilidir. Sosyal ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olan davranışlar, bu davranışların biçimi, etkileri ise bireyin bulunduğu sosyal grubun yapısına ve yapısal özelliklerine bağlıdır. Başka bir deyişle sosyal ihtiyaçları gidermek için gerçekleştirilen davranışların tatmin sağlamada ölçüsü, bireyin davranışlarını gerçekleştirdiği sosyal düzleme uygun etki-tepki ilişkisinde bulunup bulunmadığı ile ilişkilidir (Erdoğan, 1991:63-64).

Organizasyon kültürü, normları, inançları, değerleri, standartları, örfleri, yapıyı, ödülleri ve organizasyon içinde beklenen tüm etkileşim unsurlarını kapsar. Bunun yanında yönetsel talepleri de yansıtır. Böylece yönetimin tüm politikaları, prosedürleri, amaçları, stratejileri ve hareketleri, kültürel alt yapı içinde şekillenir. Sonuçta da kültür, ortaklaşa paylaşılan görüş halini alır (Kovancı, 2007:147).

Bir işletmede, sağlıklı bir ilişki ortamı kurulmasına etki edecek en önemli faktör, işletme içindeki iletişimin sağlam bir temel ile oluşturulmuş olmasıdır. Herhangi bir işletmede çalışanların, hangi araç kullanılırsa kullanılsın birbirleri ile etkin bir iletişim ortamına sahip olmaları, başarının ve verimliliğin en önemli etmenlerinden birini oluştururken günümüz işletmelerinde iletişimin önemi, işletmenin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamada ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerek işletmeyi oluşturan bölümler arasında, gerekse işletme ile dış çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişinin oluşturulmasında ortaya çıkar (Özkoral, 2007).

İşletmede çalışanların memnuniyetini sağlayan unsurlardan biri olan ilişki ortamındaki pozitif unsurlar en fazla iletişimin etkin bir şekilde kullanılmasyla beslenirler.

İşgören ve yönetim arasındaki iletişim ise kalite kontrol çemberleri, grup çalışmaları ve benzeri faaliyetlerle artırılır. Böylece insanlar birbirlerini destekler, güvenir ve sorunlar daha hızlı çözüme ulaşır. Katılım sağlanarak verimlilik de artırılır (Kingir, 2006:105).

Bir işletmenin sinir sistemine benzetebileceğimiz iletişim ağının etkinliğine olan ihtiyaç, TKY felsefesinin hayata geçirilmesinde şiddetle kendini hissettirmektedir. İşletmeler büyüdükçe verimlilikleri, kalite seviyeleri, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimin etkinliğine dayanır. İletişim, mesajı gönderen ile alan arasında süreklilik arz eden bir olaydır. İletişim ağı yarıda kesilirse, önemli mesajlar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya ulaşamayacaktır.

Sonuç olarak izole olmuş, bağımsız çalışan bölümler ortaya çıkacak ve yönetim gelişen problemleri önceden göremeyeceği için önleyici tedbirler de alamayacaktır. Genellikle resmi yapılar serbest iletişime engel teşkil eder. Bunun nedenleri ise (Kovancı, 2007:223):

- Yöneticilerin her şeyin en doğrusunu sadece kendilerinin bildiklerini zannetmeleri, diğer bir deyişle yöneticilerin kendilerini genellikle daha üstün ve bilgili hissetmeleri ve bu hissin, karşı taraftan gelen sinyallerin alınmasını engellemesi,
- Mesajın yukarıdan aşağıya doğru iletilirken birçok hiyerarşik kademelerden geçmek zorunda kalması,
- Hiyerarşik yapıya dayalı bir saygı ortamı oluşturulurken bu ortamın sevgiyle beslenmesi gerektiğinin ihmal edilmesi,
- “Çok soru sorarsam aşağılanırım” duygusunun hâkim olması,

- Mesafenin uzamasının, işletme dışındaki birimlerle kurulması gereken iletişimde sorunlar yaratması,
- Açık olarak hissedilmeyen psikolojik engellerin oluşması,
- Mesajı gönderen ile alan kişilerin uyumsuzluğu,
- Herkes için farklı anlamlar taşıyabilen kelimelere gereğinden fazla güvenilmesidir.

Bu temel sorunları yaşayan bir organizasyonda tam bir iletişim çöküntüsü yaşanır. Böyle trajik ve geniş kapsamlı çöküntünün ilk belirtileri, yönetim toplantılarının ve katılımcıların ani artışıdır ki bu da sadece kargaşayı ve çatışmaları arttırır.

Örgütlerin nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü olabilirse de en sık yaşanan çatışmalar, “rol çatışmaları” ve “ast-üst” ilişkilerinden doğan çatışmalardır. (Dökmen, 1994:30) Öte yandan işletme içerisinde görülebilecek rol çatışması, örgütsel etkinliği azaltacak faktörlerin başında gelir. Ayrıca, bir rol alanı içerisindeki çatışma, diğer rollerin gereği gibi gerçekleşmesini de önleyecektir (Erdoğan İ.,1991:5).

Bilhassa katı bir yönetim anlayışıyla devam ettirilen işletme sistemlerinde görülen çalışanlarla orta ve üst kademeli yöneticiler arasındaki ast-üst ilişkilerinin niteliği, işletme içinde “sınıf farklılıkları” yaratmak suretiyle işletme ve iş süreçlerine zarar vermektedir.

Öte yandan baskın bir statü anlayışına sahip olan ve statülerarası ilişkileri hiyerarşi kanalıyla keskin bir şekilde ayırmakta olan yöneticilerin; ayrı yemekhaneler, ayrı çalışma saatleri, ayrı kıyafetler ve diğer birtakım ayrıcalıklarla sahip olma yetkileri çalışanlarla yönetim arasında derin bir ilişki boşluğu oluşmasına neden olacaktır.

**Yönetim süreci**, yöneticilerin kişisel egolarını kendilerine özel kıldıkları bir takım ayrıcalıklarla tatmin etmekte kullandıkları bir araç olduğu sürece işletme içindeki iletişimin sektelere uğramasına ve “statülerarası” iletişim engelleri nedeniyle işletme içindeki “çalışan-yönetici” ilişkilerinin ve buna bağlı olarak da çalışma ortamının sağlıksız yapıda olmasına neden olacaktır.

Çünkü bu noktada psikolojik faktörler devreye girecektir. Örneğin; çalışanın, yöneticilerine bilgi, deneyim ve yeterlilikleri sebebiyle değil de sadece yönetici olma konumları nedeniyle itaat etme zorunluluğu ile işletmenin hemen her noktasında görmek ve yaşamak durumunda kaldığı statülerarasında fark ve ayrıcalıklar sebebiyle çalışanlar kendilerini yöneticilerden daha düşük kaliteli hissedecek, bu duygu da öncelikli olarak yaşam ve buna bağlı olarak iş doyumunda olumsuz bir etkiye neden olacaktır.



Öte yandan çalışanlar ile yönetim arasında oluşturulan bu sert hiyerarşik çizgilerin olumsuz bir diğer sonucu da yöneticiler tarafında görülecektir. *Ayrı duruş*; yöneticinin çalışanlardan ve buna bağlı olarak işin kendisinden de ayrı durması sonucuna götüreceğinden, yöneticinin üretim ve hizmet süreçleri ile alakasının kesilmesine neden olacaktır. Bu noktada; sayılar, kotalar, kâğıt üzerindeki hesaplamalar vb. yöntemler ile ilerleyiş çabasını sürdürmeye çalışan, bu “mesafeli” bir yönetimin işletmeyi kâğıt üzerinde ve bilgisayar ya da hesap makineleri ile yönetmeye çalıştığı söylenebilir.

Ancak bunun tam aksi yönde oluşturulacak bir ilişki sistemi ile çalışanın işletme süreçlerinin bir parçası olarak değer gördüğünü hissetmesi, yapmakta olduğu iş ile gurur duyması ve bu sebeple de mevcut iş ortamında zevkle çalışmasına neden olacaktır.

Japonya’da çalışma ortamı içindeki iletişimi güçlendirmek için firmalar pek çok etkinlikle çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Bunlardan bazıları, aileler için fabrika turları, aileler için sosyal faaliyetler, işçiler için şirket armaları, başarılı faaliyetlerin, uzun süredir çalışmakta olanların, güvenliğe duyarlılığın örnek olarak öne çıkarılması, bölümler arası yarışmalar, yeni işçiler için hoş geldin partileri, şirketin öteki fabrikalarına geziler, şirket bültenleri ve fabrika gazeteleri, en son haberlerin radyodan duyurulması, Yönetim Kurulu Başkanı’nın ücret zarfına konmuş mesajları, açık hava toplantıları, şirket içi rekorlar kitabı ve üst düzey yöneticilerle düzenli görüşmelerdir (Imai, 2003:175).

Yöneticilerin çalışanlar ile aynı kıyafetleri giymeleri, aynı yemekhane veya kafeteryayı kullanıyor olmaları, işyerlerindeki makam odalarının kapısını sürekli olarak açık tutmaları, gereği halinde mesai saati içinde bile çalışanın yöneticisi ile konuşabilmesi hakkını tanımaları, çalışanları ile tokalaşmaları ve onlarla saygılı bir şekilde konuşan, onları dikkatle dinleyen bu yöneticilerin gereği halinde veya örnek olmak amacıyla bir noktayı temizlemesi ve hatta kişilik gurunu işin kendisinden daha alt seviyeye düşürebildiğini göstermek amacıyla tuvalet temizliği dahi yapabilmesi gibi davranışları; çalışanlarda öncelikle sempati uyandıracak, yöneticilerine karşı saygı ile birlikte sevgi de beslemelerine neden olacak ve bu da işletme içinde çalışan herkesin kendisini ekibin hatta ailenin bir parçası olarak görmesine imkan verecek davranışlardandır.

Özellikle Japon firmalarda gözlemlenen bu tarz davranışlar öncelikle sınıf farklılıklarını işletme içinde mümkün olan en düşük seviyeye indirmek amacıyla yapılmaktadır. *Çünkü sınıf farklılıklarını ortadan kaldırmak için bilinçli ve yaygın bir çaba sarf edilmedikçe, sınıf çatışmaları atmosferi zehirlemeye devam edecek ve birçok rasyonel fabrikayı baltalayacaktır. Yöneticilerin ilk işi, çalışanların ve şirketin ortak hedefe ulaşabilmesi için çalışanlarla iletişim kurmayı öğrenmesidir* (Imai, 2003:175). Çünkü sağlıklı bir iletişim kurmanın ilk adımı ancak amaç birliğini vurgulayarak ayrıcalıkların ortadan kaldırılması ile mümkün olur.

İşletme içinde bu tarz sorunların giderilebilmesi; işletme çalışanlarının yaptıkları işi birey ya da gruplar halinde değil; bir bütün olarak işletme için çalışan tek bir beden olduklarını kavramaları ile mümkün olur. Bu düşünme biçimini içselleştiren çalışanlar, çevresindeki diğer çalışanlarla olan ilişkisini ve onlara/işe karşı sorumluluğunu da güçlendirecek, yaptığı işin sadece bir parça değil, bütünü yaratan parçalardan biri olduğunu görmesine neden olacak bu da işletme içindeki ilişkilere pozitif yönde etki ederek çalışanların daha dinamik daha verimli bir ilişki ortamı yaratmalarına ve bunu katılımlarıyla zenginleştirmelerine imkan verecektir.

Örneğin, bir fabrikada çalışan işçilerin “bundan sonraki proses müşterimizdir” ilkesi ile çalışmalarını daha az hatalı ürün üretmelerine neden olacaktır. Çünkü onun ürettiği mal bir sonraki aşamada başka bir malın üretimi için girdi olacaktır ve bunu girdi olarak kullanacak olan, bir başka işçi arkadaşı olduğu için birlikte çalıştığı işçi arkadaşına karşı kendini sorumlu hissedecek, ona daha az hatalı mal verme kaygısıyla üretim hatasını en aza indirecektir. Eğer, üretim süreci sonunda hatalı mal üretilmişse, süreç boyunca farklı aşamalarda, herkesin bir önceki aşamada üretilen malı girdi olarak kullandığı bir üretim sürecinde hatalı mal üretilmişse, bu faaliyetlerde bulunanlar bir araya gelip yöneticilerin de katılımıyla sorunu beraberce ararsa üretim hataları en aza indirilecektir (Pekdemir, 1992:44).

Bu sebeple, şirket bünyesinde takım çalışmasına çok ihtiyaç vardır. Takım çalışması da birinin kendi kuvvetli yönüyle başkasının zayıf yönünü kapatmasını ve herkesin sorularla birbirinin kafasının daha iyi çalışmasını sağlamasını gerektirir (Deming, 1996:53). Bu sebeple takım çalışması, işletmelerde ilişki ortamının güçlenmesine imkan verecek en önemli oluşumlardandır.

Imai (2003:49); “seri çalışan bir işçi, bir civatayı yeterince sıkıştıramadığında bunun sonuçları montajı yapılan arabada derhal görülmeyebilir. Civata yeterince sıkıştırılmamışsa ne değişir? Oysa arabanın montajında çalışan bir sonraki işçinin müşteri olduğu düşünülürse problem kişiselleşir ve civatanın yeterince sıkışmış olup olmaması işte o zaman çok şeyi değiştirir” diyerek, iç müşterinin birbiriyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır.

Aynı doğrultuda, Dostoyevski'nin “herkes her şeyden sorumludur” şeklinde vurguladığı sözlerin bir başka yönünü Deming “bölümler arası engelleri yıkın” diyerek perçinliyor gibidir.

Çünkü işletme süreçlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesinde departmanlar arası ilişkilerin niteliği önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, *araştırma, tasarım, malzeme satınalma, satış ve gelen malzemeyi teslim almada çalışan insanlar; üretim ve montajda çeşitli malzeme ve spesifikasyonlar yüzünden ortaya çıkan sorunlardan haberdar olmalıdır. Aksi halde ihtiyaca uygun olmayan malzemeleri kullanmaktan kaynaklanan yeniden işleme zorunluluğu yüzünden üretim kayıpları olacaktır* (Deming, 1996:51). Ancak kaliteye ulaşmak, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu (katkısını) (Pekdemir, 1992:44-58) gerektirdiğinden olası problemler de tıpkı başarılar gibi işletme içinde çalışanların birlikte çalışmalarının ya da çalışmamalarının sonucu olarak işletme süreçlerine ve buna bağlı olarak firma etkinliklerine ve nihayetinde de dış müşterinin memnuniyetine olumlu ya da olumsuz olarak etki edecektir.

Özetle, iç müşteri memnuniyetini sağlamada gerekli unsurlardan olan ilişki ortamının niteliği, insan ve topluluk psikolojisinin yapısı itibariyle değişkendir ve olumlu ya da olumsuz her türlü etkiye açıktır. Bununla birlikte aynı dilin konuşulduğu, aynı amacın paylaşıldığı bir işletme ortamı ise elbette ki verimli iş süreçlerinin oluşmasına neden olabilecektir.

Buna göre, güven unsurunun, işletmedeki en temel öğelerden biri sayıldığı, çalışanların fikirlerine önem verildiği, sağlıklı bir iletişim kanalı ve motivasyonlarının sağlandığı, sürekli iyileştirme felsefesi gereği eğitimin ve gelişmenin sürekli hale getirildiği, dolayısıyla işe karşı yabancılaşmanın mümkün olan en az seviyeye indirildiği bir ortamda çalışanlar doğal olarak işletmeyi başarıya götüreceklerdir.

#### 1.5.4. Yardımlaşma

Değerler; bir kurumda çalışan personelin davranış biçimini tanımlayan ve kurumun inanç ve amaçlarını tüm iş ilişkilerinin üzerine dayandırıldığı anlayış ve beklentilerdir (Topaç, Aydoğan, 2005:162) ancak değerlerin bir kurumda sağlıklı bir şekilde yaşama geçirilmesi için o kurumda bir sinerji yaratılması gerekmektedir. TDK' ya göre Türkçe' ye "görevdaşlık" olarak çevrilebilen sinerji, *birlikte iş yapmanın* anlamını vurgulayan bir kavramdır (www.tdk.gov.tr).

Kurum kültürü, bireyin örgüt içinde davranışını ve dolayısıyla iletişimini etkilemesi ve belirlemesi bakımından çok önemlidir. İnsan grubu olmadan kültürden söz edilemez bu sebeple toplam kalite yönetiminde başarılı olmanın en önemli koşulu iş görenlerin işbirliği ve dayanışmalarını sağlamaktır. İşletmelerde işbirliği ve dayanışma ancak uyumlu bir takım ruhu oluşturulduğu zaman gerçekleşebilir. Yönetimde başarı aynı zamanda bir takım işidir ve çağdaş yönetim takım çalışmasıyla işi başarıma sanatıdır (Özkoral, 2007:132).

Bütün çalışanların işlerini doğru yapabilmeleri için çalışma arkadaşlarına ihtiyacı vardır. Eğer kişiler genellikle: "Eğer çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için zamanımı harcarsam kendi işimi düzgün yetiştiremem" veya " bağımsız olarak çalışmayı tercih ederim. Böylece işimi daha iyi yaparım" şeklinde düşünüyorsa bu durum işletmenin takım çalışması konusuna gereken önemi vermesi gerektiğinin göstergesidir. Çünkü daha istekli, inançlı, yaratıcı ve verimli çalışanlar, işletmede daha fazla kalırlar.

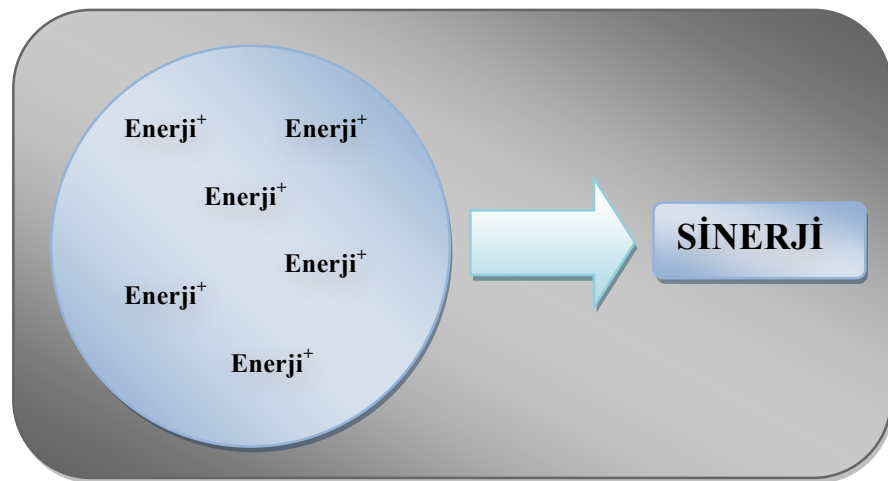
Öte yandan çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı olan davranış tarzı, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesini de çok etkiler. Çünkü bütün çalışanlar sonuçta müşteri ilişkileri ile uğraşır. Koşullar ne olursa olsun, meslektaşlarının birbirleriyle olan tutumlarını değiştirmeleri, kendilerini birer müşteri veya tedarikçi olarak görmeleri pek de kolay değildir. Ancak, son kullanıcının gerektiği gibi desteklenmesi isteniyorsa, zincirdeki bağlantıları göz ardı etmemek gerekmektedir (www.anadolu.edu.tr). Bu da işletmede takım çalışmasının önemini ortaya çıkarmaktadır. Takım çalışması, birinin kendi kuvvetli yönüyle başka birisinin zayıf yönünü kapatmasını ve herkesin sorularla birbirinin kafasının daha iyi çalışmasını sağlamasını gerektirir (Hardingham, 1997:12-53).

Hardingham'a göre bir *çalışma grubunun* aslında bir *takım* olup olmadığına karar verirken sorulması gereken soru şudur: "Grubumun tüm üyelerinin, ancak hepimizin katılımıyla gerçekleştirilebilecek en az bir hedefi var mı?" Eğer yanıt *evet* ise bu grup bir takımdır.

Kazlar takım çalışmasına örnek olarak verilir. “V” şeklinde uçmalarının nedeni öndekilerin havayı yararak arkadakilerin daha rahat uçmalarını sağlamalarıdır. En öndeki lidere moral vermek için arkadakiler devamlı ses çıkarırlar ve onu motive ederler. Tahmin edilen aksine, lider hep aynı kaz değildir; en öndeki yoruldukça sırasıyla lider değişir, gidilecek yeri hepsi bilir. Aslında en önemlisi, eğer ekipten birisi hastalanır, sakatlanır veya yorulur ve uçuştan ayrılmak isterse, diğer bir kaz onunla beraber iyileşene kadar yerde bekler (www.retailnews.com.tr). Bu olay, birlikte hareket edebilmenin yardımlaşarak dayanışmanın yararlarını vurgulayan en güzel örneklerden biridir.

Çünkü takım olmak sadece bireylerin bir arada olması değildir; takımı oluşturan bireylerin ancak her anlamda birlikte olabilmesi, o çalışma grubunun gerçek bir takım olduğunu gösterir.

Pek çok şirketin örgüt yapısı, her biri birbiriyle alakasız hedeflere sahip değişik bölümlerden oluşmaktadır. Örneğin, imalat bölümü maliyetleri azaltmaya çalışırken, satış bölümünün amacı satışları arttırmaktır. Finans, mevcut finansal durumu maksimize etmeye çalışırken, Ar&Ge yeni ürünler geliştirme konusunda yatırım yapmaktadır (Acuner T. ve Ş., 2003). Burada hedefler farklıymış gibi görünse de aslen aynıdır; bu da işletmenin karını maksimize etme çabasıdır. Dolayısıyla, işletmelerde her ne kadar her birim kendi işini yapıyormuş gibi görünse de, aslında aynı işin farklı boyutlarını gerçekleştirmektedirler. Eğer işletmelerde hedefin aslında herkes için aynı olduğu gerçeği bilince çıkarılabilirse, “birlikte gerçekleştiriyor olma” duygusu çalışanlarda yardımlaşma ve dayanışma unsurunu güçlendirecek ve bu da iş ortamında sinerji oluşmasına imkan verecektir.



*Kaynak: <http://www.sinopdef.gov.tr>*

**Şekil 1.20. Sinerji Oluşumu**

Bir sonuca katkısı olabilecek birkaç etkenin belirli bir etkileşim sonucunda elde ettiği ortak güç, bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek veya görevdaşlık (biltek.tubitak.gov.tr) olarak nitelenen sinerji, *bireylerin enerjileri bileşiminden ortaya çıkan toplam enerjiyi* (www.sinopdef.gov.tr) ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla, işletmelerde yaşanmakta olan süreçlerin, çalışanların sahip oldukları enerjiyle bağlantılı olacağını söyleyebiliriz. Bu durumda, olumlu enerjiler pozitif etkilerle sinerji yaratacağı gibi olumsuz enerjiler de mutsuz çalışanlardan oluşan rahatsız edici bir işletme ortamının oluşmasına neden olabilir.

Çalışma hayatını iş hayatından tamamen ayırmanın mümkün olmadığına önceki bölümlerde değinilmişti. Bu sebeple zamanlarının büyük bir parçasını çalışarak geçiren insanların kişisel çevresi de çoğunca aynı insanlarla çevrili durumdadır. Bu vaziyet, çalışanların birbirlerine yönelik sergiledikleri tavrın önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. Hayatın önemli dönüm noktalarından olan; hastalık, ölüm, düğün ve doğum gibi durumlar karşısında insanlar ilk desteği yakın aile çevresinden alıyor olsalar da, çalışanlar, yaşayabilecekleri üzüntü veya sevinç hallerinde iş arkadaşlarından (çalışanlar-yöneticiler) destek bulacaklarını ve onların maddi-manevi yardımlarıyla yalnız bırakılmayacaklarını hissettiklerinde; çalışmakta oldukları işletmeleri bir aile, kendilerini de bu ailenin bir ferdi olarak hissetmeye başlayacaklardır.

Öte yandan, çalışanların, çalışma arkadaşlarına duydukları güven ve ilişki ortamının kalitesi direkt olarak memnuniyetlerine de etki edecektir. Bununla birlikte çalışanlar, işlemekte olan bu sistemin bir parçası olmakla gurur duyabiliyorlarsa sadık bir iş müşteriye dönüşeceklerdir.

Ülkemizde, günlük hayatta da halen sıkça kullanmakta olduğumuz: *“Yalnız taş duvar olmaz”, “birlikten kuvvet doğar”, “baş başa vermeyince taş yerinden kalkmaz”, “nerde birlik, orda dirlik”* atasözleri, dayanışma ile birlikte hareket etmenin yaratacağı güç birliğine dair nasihatler içermektedir ancak yine de birlikte hareket edebilmenin en önemli gerekçesi *“hiçbirimiz hepimiz kadar akıllı değiliz”* sözünde içkindir. Bu gerekçe dahilinde; bir işletmenin başarı kazanabilmesi için o işletmede yaratılacak kurum kültüründe sinerji ile paylaşma ve yardımlaşmanın da önemli bir yere sahip olması gerektiğini sonucuna varabiliriz.

### 1.5.5. Öğrenme

Herakleitos (M.Ö. 540-480)'tan bugüne kadar çok sayıda düşünür tarafından dünyanın sürekli bir yenilenme ve değişim içinde olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle Herakleitos tarafından o dönemde “Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer”, “Güneş her gün yenidir” veya “Değişmeyen tek şey değişimdir” özdeyişleriyle ifade edilen (Varoğlu ve diğerleri, B.T.) değişim olgusu çağlar boyunca değerini kaybetmemiş, aksine gün geçtikçe daha da anlaşılır ve önemli bir hale gelmiştir.

Küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası ilişkilerin, ticaretin ve işbirliğinin artışı, hemen her konuda oluşturulan standartlar ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda meydana gelen gelişmeler nedeniyle işletmeler sürekli olarak değişime zorlanmaktadır.

Değişimin sürekli ve çok etkili olduğu böylesi bir ortamda işletmelerin değişimi doğru algılamaları ve değişime ayak uydurmaları günümüzde hayati önem taşımakta ve (Demirel ve diğerleri, 2013) örgütler, yeni sosyo-ekonomik düzende değişime uyum sağlamak için bilgiye erişme, öğrenme ve bilgi üretme gerekliliklerini fazlasıyla hissetmektedirler.

Örgütlerde yaşanan tüm değişimlerin temelinde öğrenme yatmaktadır. Öğrenmeyi beceremeyen örgütlerin planlı, bilinçli ve yönetilen bir değişim süreci yaşamaları pek kolay olmamakta, bu tür örgütlerde yaşanan değişim daha çok şans ve tesadüflere bağlı olmaktadır (Varoğlu ve diğerleri, B.T.).

Bu değişim doğrultusunda kalite kültürü de firmaların sürekli öğrenme ve sürekli iyileştirme felsefesi geliştirmelerini şart koşturmaktadır (Pakdil, 2004). Sürekli iyileştirme ile ilgili anahtar kelime ise "öğrenme"dir (www.meb.gov.tr) çünkü TKY' de sistem devamlılığının sağlanabilmesi için öncelikle eğitim ve öğrenmenin sürekli olması gerekir. Bilgi birikiminin sürekli artması, yeni yöntem ve tekniklerin gündeme gelmesi ve bunların daha nitelikli insan gücünü gerekli kılması (Şentürk ve Türkmen, 2009) öğrenmenin sürekli olması gereğinin en önemli sebeplerindendir. Çünkü gündelik iş akışındaki her şey, büyük veya küçük olsun, bir öğrenme fırsatı yaratır. Günlük küçük fırsatlar bile sonuçta çok önemli katkılar sağlar. Zira başarıya giden yolda az ama çok dik basamaklar yerine çok ama alçak basamaklar tırmanışı daha da çok kolaylaştırır (Kayıkçı, 1999).

Öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli bir değişim olduğundan “kişinin yaşamının bir bölümünde gerçekleştirip daha sonra vazgeçebileceği bir davranış değil; kişiyi çevresine sürekli bir merak, ilgi ve anlama duyarlılığıyla yaklaştıran bir yaşama biçimidir” (Doğan K., 2010).

Öte yandan öğrenmek, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözmeyi, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar (Öneren, 2008).

Öğrenme kavramının önemi basit bir gerçeğe dayanmaktadır. Yaşamımızı sürdürebilmek için gereksinim duyduğumuz bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımızın çoğu öğrenerek elde edilir. İnsan nasıl davranacağını, nasıl çalışacağını, nasıl öğreneceğini dolaylı veya dolaysız yollarla öğrenir. Öğrenme aslında doğumla başlar ve yaşam boyu sürer. Her canlı doğumundan itibaren, yaşamak için çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu gerçekleştirebilmek için de sürekli olarak öğrenmek zorundadır.

Bu nedenle öğrenme, arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine giden yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir (Varoğlu ve diğerleri, B.T.) diyebiliriz.

İnsanın öğrenmediği gün yoktur. Gereksinimler sürekli ve çelişkiler her zaman var olduğu için insan sürekli olarak öğrenir ve öğrendikleriyle hem kendisi hem de içinde yaşadığı dünya hakkında bir kavram oluşturur. Bununla birlikte, öğrenme hem bilişsel hem de toplumsal nitelikli bir süreçtir. Fiziksel gereksinimler her zaman var ve önemli olmalarına karşın onların karşılanma biçimi veya yolu insanın öğrenmesi sonucu belirlenmektedir. (Rızaoğlu, 2007: 124).

Öte yandan iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli olan unsurlardan biri olan “öğrenme” çalışanın yaptığı işe karşı hissedebileceği hâkimiyet duygusu ve beraberinde işini bilinçle ve doğru olarak yapıyor olmanın tatminini de beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda “öğrenme eğilimi yüksek olan bireyler; derin bilişsel stratejileri kullanma, zorluklar ile karşılaştığında pes etmeme, yüksek motivasyon, yapacağı çalışmalara karşı istek duyma ve onları özümseme gibi özelliklere sahip olurlar” (Sayğan ve diğerleri, 2013).

Çalışanlar çalışma şekillerini, üretim ve hizmet kalitelerini geliştirmek için sürekli bir arayış içindedirler ve bu arayışın sonucu olarak gelişen öğrenme, çalışanların yeni fikirler üretmelerini ve daha az hata yapmalarını sağlamaktadır (Kovancı, 2007:206). Bununla birlikte gelişen öğrenme amacına yönelik olma, bir kişinin öğrenme sürecinde öğrenmeyi arzulamasını, konuya hâkim olmak için çaba göstermesini ve kendini sürekli geliştirmek adına geçmiş performansıyla şimdiki karşılaştırmasını içermektedir. Öğrenme yönelimli çalışanlar, zor durumlar karşısında kararlılık, mesleki gelişimle ilgili sürekli eğitim çalışmalarına katılma davranışı ve yüksek iş performansı göstermektedir (Sayğan ve diğerleri, 2013).



Görüldüğü üzere, öğrenme sadece çalışanın kendi özgüven, motivasyon ve memnuniyet uyandırıcı diğer arzularını karşılamakla kalmayıp bunların yanı sıra işletme açısından da olumlu etkilere neden olmaktadır.

Aslında geniş anlamda düşünüldüğünde, kişinin yaptığı tüm davranışlar (bakmak, görmek, anlamak, davranmak vb.) öğrenmeyle ilgilidir. Öğrenmek demek, aslında belli bir biçimde davranmayı ve hareket etmeyi bilmek ve uygulamayı başarabilecek duruma gelmektir. Ancak belli bir davranış yeteneği kazanmış olan kimse gerçekten öğrenmiş sayılır. Öğrenmenin en zor ve karmaşık şekli ise öğrenmeyi öğrenmedir (Öneren, 2008) çünkü öğrenme duygusu bütün insanların ortak bir özelliği olmakla birlikte, her insanın aynı şekilde öğrendiği söylenemez. İnsanların *bazıları okuyarak öğrenmekte güçlük çeker (disleksia). Diğerleri ise konuşmayla aktarılanları öğrenmede zorlanır (disfazia). Bazı insanlar en iyi resimlerle öğrenir; bazıları taklit yoluyla (Deming, 1996:43) öğrenirler.*

Bununla birlikte, genelde insanların, çeşitli öğrenme yöntem ve araçlarını bir arada kullandıkları söylenebilir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, öğrenmede hayal gücünün, yaratıcılığın ve örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır. Yeniliklerin ödüllendirilerek teşvik edildiği, bireysel farklılıkların desteklendiği, farklı bakış açılarına yaşama hakkının tanındığı işletmelerde, kişisel ve örgütsel öğrenme için elverişli bir ortam oluşturulmuş demektir. Herkesin aynı fikirde olduğu veya farklılıkların söz konusu olmadığı ortamlarda ise öğrenmenin gerçekleşmesi oldukça güçtür. Çünkü farklılıklar, öğrenmeyi canlandıran birer “katalizör” işlevi görmektedirler. (Yücel İ., 2007:5-6)

Eğitim ve öğrenme, hem bireysel hem de takım halindeki örgütsel eğitim ve öğrenmeleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, bireysel anlamda insanların kendi kendilerine öğrenmesi ve kendini geliştirmesi söz konusu olabileceği gibi, takım içinde ya da grup içinde öğrenme ve örgütsel öğrenme de söz konusu olabilir (Şentürk ve Türkmen, 2009).

Bir işletme, kalıcı mükemmelliğe ulaşma açısından bakılırsa asla mükemmel değildir. Daimi daha iyi veya kötü olma yolunda öğrenme disiplini uygulama safhasındadır. Öğrenme, kalite ve verimlilik gelişiminin pasaportu, hiçbir işletmenin gözden kaçırmaya dayanamayacağı stratejik bir gereçtir. Bu durumda *örgütsel öğrenme*; işletmenin görüş kazanma ve deneyimlerden ders çıkarma yeteneğidir. Özellikle bilgi-yoğun endüstrilerde, çalışanların ve organizasyonun öğrenme hızı, işletmeyi güçlü kılan tek avantajdır (Kovancı, 2007:207).

Öğrenen bir organizasyon; insanların gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdiği, yeni ve geliştirici düşünce yöntemlerinin teşvik edildiği, ortak hedeflerin serbest bırakıldığı, insanların sürekli birlikte öğrenme yöntemlerini öğrendiği bir organizasyondur. Kısaca öğrenen bir organizasyon, geleceğini yaratmak için durmaksızın kendini geliştiren bir organizasyondur.

Bir öğrenen organizasyon oluşturma birçok alanda değişimi gerektirir. Bunlar, güçlü bir liderlik, vizyon, takım temelli yapı, personeli güçlendirme, bilgi teknolojileri, katılımcı bir strateji ve organizasyon kültürüdür. (Tuna ve Çakırer, 2008) Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler (Öneren, 2008).

Örgütler, bireylerden oluşan sistemlerdir, dolayısıyla bireyler, örgütsel öğrenmede kilit role sahip elemanlar olmaktadır. Gruplar ve örgütler bireylerden oluştuğuna göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenme şarttır.

Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenebilirler; bununla birlikte bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti etmez; ancak, bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşemez (Varoğlu ve diğerleri, B.T.).

Öte yandan öğrenen organizasyon kavramı, bireyi ve bireysel gelişmeyi merkez alan ve rekabet üstünlüğünü salt öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, yani öğrenmeyi ve bunun sonuçlarını, rakiplere göre fark yaratacak şekilde kullanmayı hedefleyen bir içerik taşımaktadır. Bu içerik, işletmelerin bugünün acımasız rekabet ortamında en çok ihtiyaç duydukları pozitif sinerji yaratabilme özelliğini büyük oranda destekler niteliktedir. Ayrıca organizasyonların her alanda var olan değişimlere adaptasyonunu daha kolaylaştıracağına inanılarak geliştirilen bu yapılarda, öğrenmenin bir kültür haline getirilerek sürekli bir iyileşme periyoduna girilmesi ile organizasyonların daha uzun süreler ayakta kalabileceği savunulmaktadır. (Tuna ve Çakırer, 2008). Bu tarz yapılarda, şirket ve bireyin hedefleri arasında uyum sağlandığı için çalışanlar, şirket hedeflerini en az kendi hedefleri kadar önemli görürler. Öte yandan bu yapıdaki işletmelerde stratejiler belirlenirken, çalışanlara işletmeyi zarara uğratmayacak küçük çapta riskler verilir çünkü bu sistemde hata yapmak öğrenmenin en iyi yollarından biri olarak kabul edilir (Öneren, 2008).

TKY’de en ilgi çeken öğrenme yollarından biri olan örgütsel hatalardan hareketle öğrenmede hatalar bir ceza aracı olarak değil, bir öğrenme aracı olarak görülmektedir (Şentürk ve Türkmen, 2009).

Öğrenen örgütlerde, çalışanların öğrenmelerini ve gelişimlerini kolaylaştırmak da çok önemlidir. Öğrenimi kolaylaştırmak demek, riske girmenin desteklendiği, başarısızlığın olumlu bir deneyim olarak değerlendirildiği, insanların başkalarının fikirlerine açık oldukları bir kültür oluşturmak demektir. Çünkü sürekli gelişmede hataları kimin yaptığından çok, hataların oluş nedenini araştırıp onlardan bir şeyler öğrenmek hedeflenir. Bu da TKY uygulamalarında içkin bir yönetim tavrıdır.

IBM’in ünlü kurucusu Thomas Watson’ın verimli başarısızlıkların verimsiz başarılarından çok iyi olduğu gerçeğini kavrayabilen ender kişilerden biri olduğu şu kısa hikaye ile nakledilmektedir; “Genç bir IBM yöneticisi riskli bir yatırımla şirketin 10 milyon dolar kaybetmesine neden olduktan sonra Watson’ı arar ve konuşmasına “sanırım bu durumda istifamı bekliyorsunuz” diye başlar. Watson cevap verir “ciddi olmadığını umarım, senin eğitimine tam 10 milyon dolar harcadık” (Yazıcı ve Selim, 2001).

İç müşterinin memnuniyetinin sağlanmasında kullanılan önemli bir yeri olan “öğrenme” bir işletmenin çalışanları için pek çok konuda tatmin, özgüven ve motivasyon duygusu yaratmaktadır. Bu doğrultuda *yapılan araştırmalarda da, yüksek motivasyonlu kişilerin, düşük motivasyonlu kişilere göre kendilerine verilen etkinlik ve görevlerde daha azimli, heyecanlı, katılımcı, meraklı ve öğrenmede ısrarcı oldukları tespit edilmiştir* (Sayğan ve diğerleri, 2013).

Öte yandan, çalışanların birlikte hareket etme, birlikte öğrenme ve birlikte uygulama davranışlarının işletme içinde yaratacağı pozitif atmosfer, işletme açısından da oldukça değerlidir çünkü gelişim ancak mutlu çalışanlarla kusursuz olarak sürdürülebilecektir ve işletmeler ancak doğru işlemekte olan bir sistemin parçası olan ekipler sayesinde çağın şartlarına uyum gösterebilme, rekabet düzeninde kendine kalıcı bir yer edinme, yeniliklere adapte olabilme gibi arzularını gerçekleştirebileceklerdir.

# DIŞ MÜŞTERİ VE MEMNUNİYET

### 2.1. Dış Müşteri Tanımı

Pek çok yönü ile birden fazla ayrıma tabi tutulmak zorunda kalınan dış müşteri, birinci bölümün başında da belirtildiği üzere; geleneksel anlamıyla, bir örgüt tarafından sunulan mal ya da hizmeti (ürün) satın alan, alma potansiyeli bulunan kişiler olarak tanımlanmakta ancak sürekli gelişen bilinç ve buna bağlı olarak değişen piyasa koşulları nedeniyle günümüzde müşteri kavramı içerisinde “sunulan ürünü satın alan/kullanan kişilerin yanı sıra örgüte ilişkin olumlu ya da olumsuz imaj/lara sahip olan kişiler de kastedilmektedir. Bu durumda dış müşteri tanımını; sistemin (işletmenin) dışında olan ve kurumun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve belirli bir bedel karşılığında satın almış olan herkeştir (Ertürk ve Kıyak, 2011; Türkay, 2003; Şimşek, T.B., 2005) şeklinde genişletebiliriz.

Öte yandan dış müşterileri; bir işletmenin sunduğu mal ve hizmet ürünlerinin genellikle nihai müşterileri olarak da nitelendirebiliriz. Ancak burada dikkat çekilmesi gereken husus, dış müşterinin her zaman nihai müşteri olarak nitelendirilmemesi gereği üzerinedir. Örneğin, büyük mağazalardan yemek satın alan bir müşteri hem dış müşteri, hem de nihai müşteri olarak kabul edilirken; aynı yemeği satın alan bir havayolları veya restoran işletmesi, dış müşteri olarak nitelenmekte, ancak nihai müşteri olarak kabul edilmemektedir. Dolayısıyla nihai müşteri ile dış müşteri, her zaman aynı anlama gelmemektedir. Bu sebepten ötürü dış müşteriler, işletmenin ürettiği mal veya hizmeti nihai müşterilere kadar ulaştıran zincir içinde yer alan herkes olarak da tanımlanabilir.

Bu tanımlar doğrultusunda dış müşterileri, *dolaylı* ve *direkt* müşteriler olarak ikiye ayırabilmemiz mümkündür (Kovancı, 2007:82):

- ***Direkt Müşteriler:*** Ürün ve hizmetler için doğrudan ödeme yapan *müşterilerdir*. Kantinden çay, marketten meyve satın alan biri bu sınıfa girer.
- ***Dolaylı müşteriler:*** Bunlar nihai kullanıcılarıdır. Örneğin bir araba üreticisi, ürünlerini bayilerine satar. Bu durumda bayiler direkt müşterilerini oluştururken, arabaları bayilerden satın alıp kullananlar, dolaylı müşteriler olarak nitelendirilirler. Ancak arabayı bayiden satın alanlar da her zaman son kullanıcı olmayabilirler: çocuğuna veya personeline araba satın alan biri söz konusu ise, son kullanıcı satın alan olmayacaktır. Bu sebeple son kullanıcıya “ikincil kullanıcı” da denilmektedir.

## 2.2. İç Müşterinin Dış Müşteriye Etkileri

Müşteriler için değer yaratılması konusu üzerine yoğunlaşan işletmeler tarafından, zamanla bir işletmenin en değerli varlığının *çalışanları* olduğunun anlaşılması ve çalışanlarının tatminlerinin sağlanması halinde müşterilerinin de tatmin olacağı fark edilmesi (Doğan ve Kılıç, 2008) iç müşterinin memnuniyetinin sağlanması üzerine pek çok çalışma yapılmasına sebep olmuş ve çalışmaların nihayetinde varılan bulgular itibariyle işletmedeki insan kaynaklarına verilen önem arttırılmış, yönetimin insancıl bir süreç olduğu ve çağdaş yönetim anlayışında insan merkezli yaklaşımın önem kazanması gerektiği (Özkoral, 2007) şeklindeki gerçekler ortaya çıkmıştır.

Herhangi bir işletmenin vermiş olduğu dış müşteri hizmet kalitesinin, iç müşterilerin birbirine vermiş olduğu hizmet kalitesinden geçeceğinden hareketle, iç ve dış müşteri kavramlarını birbirlerinden bağımsız olarak düşünmek mümkün olmamaktadır.

Zira ancak işletme içindeki müşterilerin (iç müşteriler) birbirlerine sundukları çıktının kalitesi yükseldiğinde, dış müşterilere sunulan nihai çıktının da kalitesi yükselmekte (Gökçin, 1996: 67) yani dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu sebeple iç müşterilerin varlığı, dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır (Doğan ve Kılıç, 2008).

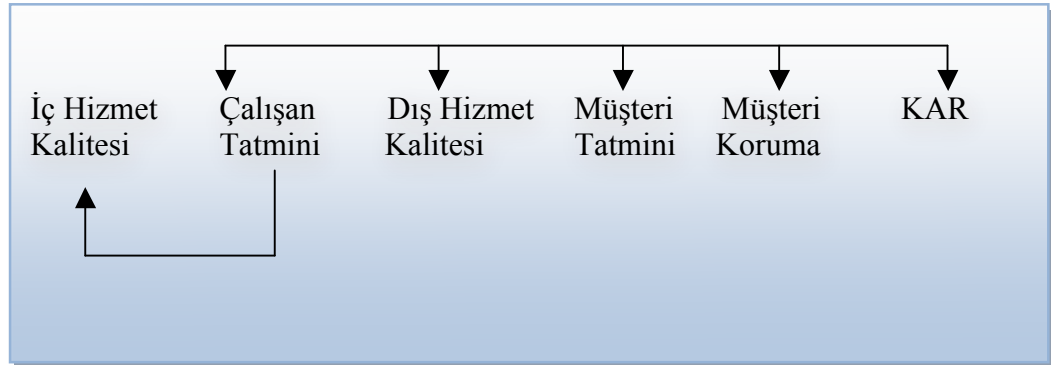
İç müşteri memnuniyetini artırma ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde; işletmelerin, çalışanlarının birtakım beklentilerini (ekonomik kazanç, maddi-manevi başarı, tanınma, güç sahibi olma vb) istek ve gereksinimlerini karşıladıklarında, çalışanların yaptıkları işten ve iş çevresinden memnuniyet duymaya başladıkları görülmektedir. Buna göre, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet; daha fazla güdülenmeleri, daha iyi hizmet vermeleri, müşterileri memnun etme yönünde çabalarını arttırmaları ve böylece işletme etkililiğinin (satış ve karlılığın artması gibi) yükselmesine (Uyguç, 1993:66) neden olmaktadır. Buna göre, iyi eğitilmiş ve işini seven, uygun ücretle çalışan, mesleki ve iletişim becerileri gelişmiş yüksek iş tatminine sahip bir eleman, işinin kendisine verdiği bu maddi ve manevi yararlar, işinde daha uzun süre çalışabilir ve daha az denetimle müşteri beklentilerine uygun hizmet üretebilir. Bunun sonucunda işletme, müşteriler tarafından tercih edilen bir işletme olarak pazar payı sürekli büyüyen bir konuma kavuşur (Acuner T. ve Ş., 2003).

İletişim; müşteri-işletme ilişkilerini yakından ilgilendirir. Çünkü işletmelerin başarısı iyi bir iletişim ağının kurulmuş olmasına bağlıdır. İyi bir iletişim ağı ve ortamının oluşturulması; işletmelerin müşterileriyle bütünleşmelerini sağlayarak başarıyı beraberinde getirecektir.

Özellikle hizmet sektöründe iletişimin önemi çok büyüktür ve çok iyi şartlarda gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Zengin ve Gümüş, 2002) zira müşteriye hizmetin önemli olduğu çağdaş işletmelerde, en önemli kişi müşteri ile doğrudan karşılaşan çalışanlardır. İşletmenin üzerinde çok zaman, para ve emek harcadığı yatırımları, piyasa araştırmaları, ürün kalitesi, dağıtım ve reklamın etkinliği gibi konular, müşteri ile çalışanın karşı karşıya kaldığı durumlardır ve bu durumlar müşteri tarafından çoğunlukla bir anlık kısa süre içinde test edilmek zorundadır (Acuner T. ve Ş., 2003). Bu sebeple, emek yoğun çalışılan hizmet sektöründeki işletmelerde, özellikle müşterilerle ilişkilerinde başarı sağlayabilmeleri için; kapsamlı, düzenli ve sistemli bir iletişim ağını oluşturmaları ve iletişim araçlarını çağın gereklerine göre yenilemeleri gerekir (Zengin ve Gümüş, 2002).

Özellikle hizmet ve fikir üreten sektörlerde algılanan kalite, “kolaylık, güvenilirlik, kısa sürede elde edilebilirlik ve hizmetin sunumunda gösterilen tutumlardır ve bu sektörlerde kaybedilmiş bir müşterinin tekrar kazanılması oldukça zordur.

Çünkü müşteriler işletmenin standartlarının düşük olduğunu algıarlarsa bir daha kolay kolay o işletmenin hizmetini talep etmezler (Pekdemir, 1992:11). Ancak, çalışanların tatmininin sağlanması için yapılacak bütün uygulamalar da sonuçta işletmeler için bir kazanç dönüşmektedir. Hizmet/Kazanç zinciri olarak nitelenen bu yapı, sebep-sonuç ilişkisi üzerine kuruludur.

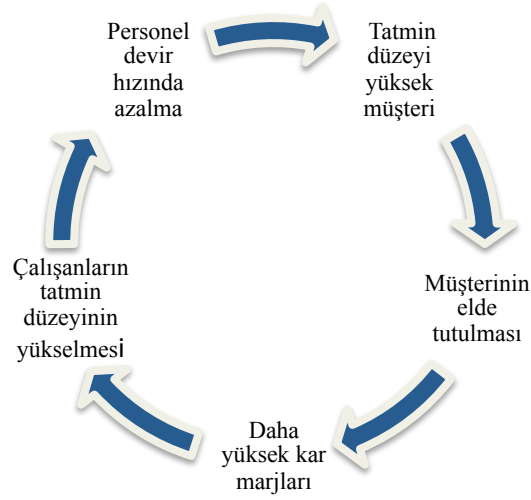


*Kaynak: Doğan, Kılıç; 2008:22.*

### **Şekil 2.21. Hizmet/Kazanç Zinciri**

Şekil 26’da görüldüğü üzere, çalışanların tatmini ile sağlanabilecek iş hizmet kalitesinin dış hizmet kalitesine etki etmekte başlattığı süreç, işletme karlılığı ile noktalanmaktadır.

Benzer şekilde “iyi hizmet çevrimi” adı verilen kavram da müşteri tatmini ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



**Kaynak:** Vavra, 1999:23.

### **Şekil 2.22. İyi Hizmet Çevrimi**

Bu kavramla ileri sürüldüğüne göre; tatmin düzeyi yüksek müşteriler kuruluşa daha yüksek kar marjlarıyla çalışma fırsatı tanımakta, bu da çalışanlara daha yüksek ücretler ödeme olanağını doğurmaktadır. Bu durumda çalışanların morali son derece yükselmekte, personel devir hızı azalmaktadır; sonuç müşteri tatmin düzeyinin daha da yükselmesi ve olayın böylece sürüp gitmesidir (Vavra, 1999:23).

Öte yandan literatürde, müşterinin çalışana duyduğu güvenin, müşterinin yeniden satın alma niyetini, işletmeye sadakatini ve işletmenin ürünlerini kullanmaya devam etme isteğini etkilediğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Tüzün, 2008). Bunların sonucu olarak görülmektedir ki; kurumun çevresi, iş atmosferi, yerleşim düzeni; müşterinin algı seviyesini ve buna bağlı olarak müşterilerin tekrar tekrar gelmesini ve sadık olmasını sağlayan unsurlardandır (Bulut, 2011) ve bu sebep itibarıyla işletme çalışanları, işletmeye iyi bir imaj kazandırmada işletmenin ortağıdır (Özkoral, 2007).

TKY felsefesinde hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin memnuniyeti esastır. İç müşterilerin memnuniyeti sürecin sağlıklı işlemesi ve çalışanların motivasyonu açısından önem taşırken, dış müşterilerin memnuniyeti organizasyonun varlığının temelidir. Dış müşterilerinin memnun edilmesinin yolu da önce çalışanların memnun edilmesinden geçmektedir (Uryan, 2002). Çünkü artık bilinçli işletme çalışanlarının sahip olduğu en önemli bilgilerden biri şudur ki; “bizim paramızı patron değil, müşteri öder”. Bu sebeple müşteri gözünde bir farklılık oluşturabilmek ve bağlılık yaratabilmek için öncelikle müşterileri çok iyi tanımak, anlamak gerekir. Çünkü günümüzde “müşteri kraldır” sözü ile anlatılan “yeni müşteri” artık daha özgür, daha katılımcı ve daha değerlidir.

Daha özgürdür; çünkü hızla globalleşen dünyada sunulan mal ve hizmetler eskisine oranla daha fazla çeşitlenmiştir. Yeni müşteri daha katılımcıdır; çünkü gün geçtikçe toplum daha eğitilmiş ve bilinçli hale gelmektedir. Bunların yanı sıra müşterilerin organizasyonlarla olan ilişkilerinin daha fazla gelişmesi ve medyanın, özellikle de internetin etkisiyle artık her konuda bilgi sahibi olmaya başlamalarının sonucunda daha duyarlı bir tüketici kitlesi oluşmuştur. Artık geleneksel müşteri/satıcı ilişkisinden öte; karşılıklı kar ve birlikte büyüme isteği, müşterileri satış sırasında daha aktif hale getirmektedir. Yeni müşteri daha değerlidir; çünkü müşterilerin artık eskiye oranla çok daha fazla seçeneği vardır. Bu sebeple, tanınmamak ya da daha önce istenen bilgilerin yeniden istenmesi gibi küçük şeyler bile onların firmayla ilişkilerini bitirmesine sebep olabilmektedir. Ne olursa olsun kusursuz hizmet beklenmektedir (www.belgelendirme.com.tr; www.kalder.org).

*Bu durumda, iç müşteri kimdir ve dış müşteriye nasıl etki eder sorularının cevabını şu şekilde özetlemek mümkündür:*

- **İç müşteri** öncelikle çalışmakta olduğu koşulların **aynası** olma niteliği itibarıyla dış müşteriye etki eder; çünkü işletme içindeki tüm iş süreçleri onun elinden geçmekte, o da bunu dış müşterilere yansıtmaktadır. Çünkü sunulan ürün veya hizmetin kalitesi dış müşteriye verilen ürün veya hizmetin kendisidir.
- **İç müşteri**, çalışmakta olduğu işletme için **reklam**dır; çünkü işletmenin olumsuz koşullarını da olumlu yanlarını da en iyi bilen kişilerden biri olduğundan etrafındaki insanlar için başvurulabilecek en güvenilir kaynak olması sebebiyle dış müşteriye etki eder.
- **İç müşteri**, **gelir kapısı**dır; çünkü işi ile ilgili sahip olduğu bilgisi, eğitimi ve bunlar doğrultusunda sergileyeceği pozitif tavır ve yaklaşımlarıyla dış müşterileri memnun-sadık müşteri haline getirebilir ve satın alma oranlarını arttırabilir ve böylece daha fazla ürün ya da hizmetin satın alınmasını sağlayarak işletme karlılığını yükseltebilir.
- **İç müşteri** ters yönde güdülenmesi halinde **zarar kaynağı**dır; çünkü işletmenin sunmakta olduğu ürün ya da hizmete alıcı olarak yönelmiş dış müşteriye olumsuz yönde gerçekleşen davranışları, dış müşterinin satın alma tercihini değiştirmesine neden olmanın yanı sıra işletmenin müşteri kaybetmesine ve dolayısıyla işletmenin imajının zedelenmesine sebep olabilir.
- Tüm bunlardan ötürü iç müşteri, "**kurumun sahibi**" dir; tasarlar, üretir, sunar iletir ve rekabet ederler. Başarı da başarısızlık da bu sebep itibarıyla onlara aittir.



### 2.3. İç Müşteri ile Dış Müşteri Arasındaki Farklar

- İç müşterilerin memnuniyeti, sürecin sağlıklı işlemesi ve çalışanların motivasyonu açısından önem taşırken, dış müşterilerin memnuniyeti organizasyonun varlığının temelidir (Uryan, 2002).
- İç müşteriler, işletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmetin *üreticisi* konumunda iken, dış müşteriler *tüketicisi* konumundadırlar.
- Bir işletme iç müşterilerinin memnuniyetini kendi yönetim uygulamaları ile sağlarken, dış müşterilerin memnuniyetini iç müşterileri (onların ürettiği ürün veya hizmetler, onların tutum ve davranışları vb.) sağlar.
- İşletmenin ürettiği ürün veya hizmetin kalitesinin sağlayıcısı iç müşteridir. Üretilen kaliteli mal veya hizmeti değerlendirecek olan ise dış müşteridir.

### 2.4. İç Müşteri ile Dış Müşterinin Ortak Yönleri

- Bir işletmede çalışanlar da o işletmede üretilen ürün ya da hizmeti alanlar da “müşteri” olarak ifade edilmektedir (Şimşek M., 2001:512).
- Çalışanların müşterilerle aynı şeylere ihtiyacı vardır; ikisinin de memnuniyetini sağlanması işletme için esas olmakla birlikte, tatmin sağlandığında sadık müşteriler olarak (iç-dış) işletmenin kar etmesine imkan sağlarlar.
- Tatmin edildikleri takdirde iç müşteriler de dış müşteriler de kurumlarını büyük bir hayranlıkla hedef kitlelere tanıtacaklardır (Özkoral, 2007).
- Sağlıklı bir iletişimin kurulması ve iletişimin sürekliliği iç müşterinin de, dış müşterinin de varlığının devamı için önemlidir.
- İşletmeye güven her ki taraf için de hayati önem taşımaktadır. İşletmeye güvenen çalışan, sahip olduğuna inandığı iş güvencesiyle stressiz, rahat bir çalışma ortamına sahip olur. Öte yandan işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetin kalitesine güveniyorsa üretimiyle gurur duyar ve ürünü/hizmeti sahiplenerek severek yaptığı işinden motivasyon sağlar. İşletmeye güvenen dış müşteri ise, alacağı ürün ya da hizmetin kalitesinden emin olmakla sadık bir müşteriye dönüşür.

- Her iki tarafın da işletmelerden beklentileri zaman içinde değişime uğrayabilir, bu sebeple işletme gelişen bu koşullar doğrultusunda yenilik arayışı içine girmek durumunda kalır.
- İşletme satışlarının arttırılabilmesi için iç müşterinin de dış müşterinin de eğitimlerinin sağlanması gerekmektedir. Ancak işletmenin ürettiği ürün ya da hizmet ile ilgili olarak iç müşterinin ürün ve hizmet ile ilgili *eğitime* ihtiyacı varken dış müşterinin *reklam ve tanıtımlar yoluyla, yani bilgilendirme amacı güden eğitime* ihtiyacı vardır.
- Her ikisinin de kaybedilmesi işletmeyi zarara uğratan/uğratacak olan unsurlardandır. İç müşterinin kaybı, işletme için bilhassa işi bilen/ öğrenmiş kişinin kaybı anlamına geleceğinden yerine gelecek olan personelin işi, çevreyi ve kurumun kültürünü öğrenmesi yani özellikle eğitimi için gereken zaman işletme için kayıp yaratacaktır. Dış müşterinin kaybı ise (özellikle şikâyetçi müşterilerin bir şikâyeti en az 9 yakınına söylediği gerçeği de göz önünde bulundurulursa) firmanın elde edeceği karın düşmesine ve kurum imajının olumsuz yönde etkilenmesine neden olur. Bu sebeple ikisinin de ihtiyaçlarını doğru şekilde tespit edip tatminlerini sağlayarak varlıklarını sürekli kılmak işletmelerin en önemli görevidir.

## 2.5. Dış Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Sürekli değişmekte olan rekabet ortamı nedeniyle müşterinin “kral” olarak nitelendirildiği günümüzde artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar. Son 20 yıldır rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumdadır. Bu durum doğal olarak satılabileni üretme anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler ise rekabette şanslarını arttırmaktadırlar. Özellikle insanın psikolojik (kişilik, algılama, inanç, motivasyon ve yenilikçilik özellikleri) ve sosyo - kültürel (kültürel yapısı, aile ve toplumdaki sosyal statü vb) yönünü hesaba katan mal ve hizmet üreticileri bunları hesaba katmayanlara göre rekabette bir adım öndedirler. Bu sebeple üreticiler artık tüketicilere daha yakın olmanın gereğine inanmışlardır. Bu anlayışla kuruluşların "ARGE" birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmekte, üretici kurum ve kuruluşlar elde edilen bu verileri üretimi gerçekleştiren kuruluşun çalışanları ile sürekli paylaşmakta ve müşteri memnuniyetine dönük çalışma ortamı hazırlamanın gayreti içinde bulunmaktadırlar (Tetik, 2010).

Müşteriler işletmenin, kendilerinin iyiliğini düşündüğünü ve problemlerinin çözümünü aradığını hissetmelidir. Bazen müşteriye ne istediğini veya ne hissettiğini sormak, sadakati için yeterli olabilir. Ancak onlarla sadece görüşmüş olmak yeterli değildir. Esas araştırılması gereken müşterinin istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerinin belirli periyotlarla sürekli olarak araştırılmaya devam edilmesidir. Bu sistematik yaklaşıma temel oluşturacak girişimlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Kovancı, 2007:85):

- Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için sürekli geziler düzenlemek ve elde edilen olumlu gelişmelerin sürekliliğini sağlamak,
- Müşteri şikâyetlerini çözümleyebilecek bir yönetim ekibi oluşturmak,
- Üretim ve serviste meydana gelen hataları belirlemek, analiz etmek ve yeniden ortaya çıkmalarını önleyici ve kalıcı tedbirler almak,
- Dünya çapındaki işletmelerle bir yarış içinde olmak,
- Yeni ürün ve servis yaratma yolları konusundaki faaliyetlere müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yaklaşmayı prensip edinmek,
- İşletme bünyesinde toplantılar düzenleyerek müşterilerin sorunlarını direkt olarak öğrenmek.

Müşteriyi memnun etmek, onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri (Zengin ve Öztürk, 2010) olarak tanımlanmaktadır.

Müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi için yapılması gereken pek çok yöntemden biri ve belki en önemlisi, müşteriye “soru sorulması”dır. Müşterilerin neye - neden ihtiyaç duyduklarının anlaşılması, işletmenin gideceği yönü de belirlemesine neden olur.

T.H. Peters ve R.H. Waterman bir hesap makinesi almak için küçük bir dükkâna gittiklerinde yaşadıklarını şu şekilde aktarmaktadırlar: “Satıcının ürün konusundaki bilgisi, ilgisi ve bizim sorunumuzu çözme çabası şaşırtıcıydı. Doğal olarak bu durum ilgimiz çekti ve sorular sormaya başladık. Satıcımız, dükkânın satıcılarından bir değildi. Hewlett-Packard’ın ürün geliştirme mühendislerinden biriydi. Yirmi sekiz yaşındaki bu mühendis, müşterilerin HP ürünlerine ne tür bir tepki verdiğini doğrudan gözlemek için orada bulunuyordu” (Kovancı, 2007:86-87).

Burada şirketin müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak amacıyla sürdürmekte olduğu bir etkinlik söz konusudur. Bununla hedeflenen üretilen ürünün niteliğinin ürüne karşı duyulan ihtiyacı karşılama becerisi ve yeterliliğinin araştırılmasıdır. Buna göre işletme, müşteri ile kurduğu bu birebir ilişkiyle ürün yetkinliğinin sorgulamasını yapmakla beraber, müşterilerin daha ileri beklentilerinin ne olduğunu da öğrenebilme imkânı bulacaktır. Kuşkusuz ki bu noktada, aynı soruların cevabını almak üzere bir anket de uygulanabilirdi.

Ancak firma burada dış müşteri ile iç müşterisini karşılaştırmak suretiyle; çalışanın işine karşı duyabileceği olası bir yabancılaşmanın önüne geçmesinin yanı sıra, üreticisi ile tüketicisini bir araya getirmekle üründeki mevcut eksiklikleri ve ürünle ilgili beklentileri direkt olarak çalışanına ulaştırabilme imkânını değerlendirmiştir.

İletişim ve haberleşmenin bu denli geniş imkânlarla sağlanabiliyor olması itibariyle bilgiye ulaşmanın gün geçtikçe daha kolaylaşması, müşterilerin bilgi konusunda zenginliğini arttırmakla beraber fikirlerini ifade edebilme yöntemlerinin de çoğalması anlamına gelmektedir. Arzın az, talebinse çok ve tatmin edilebilme imkânlarının kısıtlı olduğu günlerden bugüne yaşanan bu değişim sebebiyle, bugün müşterilere sunulan seçme özgürlüğü müşteri fikirlerinin de çeşitlenmesine imkân vermiştir. *Bir işi en iyi yapan bilir* önermesine benzer şekilde; örneğin, bir eşyanın daha kullanışlı olabilmesi için gereken niteliklerini de en iyi o eşyayı kullanan bilir diyebiliriz. Çünkü sonuçta son değerlendirmeyi bir ihtiyaca karşılık üretilmiş olan ürünün (veya hizmetin) müşterileri yani o ihtiyacın sahibi yapacaktır.

Yenilikçi işletmelerin çoğu, en iyi ürünlerine kaynaklık eden yaratıcı düşünceleri müşterilerinden edinmişlerdir. Başarılarının nedeni, müşterilerini dikkatle ve düzenli olarak dinlemeleridir.

*Örneğin rakiplerine oranla McDonald'ın, deneme amacıyla yapılmış daha fazla menü çeşidi, dükkan biçimi ve fiyatlandırma planı vardır (Kovancı,2007:86-87).* Bunun nedenlerinden biri de müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemenin yolunun, ihtiyaçları ortaya çıkarabilecek girişimleri denemekten geçtiğinin bilinmesidir. Bununla beraber bugün pek çok işletme; müşterilerinin tatminini olabilecek en üst seviyeye çıkarmak amacıyla müşteri fikirlerini öğrenmek için çeşitli yarışmalar yapmakta, kampanyalar organize etmekte ve bilhassa müşteri danışma hatlarıyla müşterilerinin ürün veya hizmetle ilgili olarak şikâyet ve önerilerine kulak vermektedir.

Çünkü bir işletme için temel hedef karlılığın artırılması ise, işletme öncelikle; o karı yaratacak olan kişilerin, yani müşterilerin ne istediklerini neye ihtiyaç duyduklarını araştırmalı, başka bir deyişle müşterilerinin sesini duymalıdır. Zira istek ve ihtiyaçlar ancak doğru tespit edilebildiği halde doğru ürün veya hizmet oluşturulabilecek ve doğru hizmeti sağlayarak müşterilerine ulaştırabilen işletmeler başarıya gidecek yolda yürümeye başlayacaktır.

### 2.5.1. İhtiyaç

Toplam Kalite Yönetim anlayışına göre *kalite*; müşterinin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini karşılayacak ürünlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kovancı, 2007:84). Ancak iktisadın pek çok terimi gibi ihtiyaç da günlük dilde çok kullanılan bir kelime olduğu için ihtiyaç nedir sorusu alaycı bir gülümseme ile karşılanabilir. Az gelirli bir ailenin kuru fasulye ihtiyacının ihtiyaç olma niteliğini kimsenin tartışma konusu yapması beklenmezken öte yanda çok zengin bir ailenin siyah havyar ihtiyacını büyük çoğunluğun ihtiyaç sayması da beklenemez. Ne var ki iktisat teorisine göre bunların ikisi de ihtiyaçtır. Ayrıca karın doyurma nasıl bir ihtiyaçsa müzik dinleme, maç seyretme, kayak yapma da öyle bir ihtiyaçtır. İnsanı belki de hasta düşürecek olan sigaraya olan ihtiyaçla hastalığı iyileştirecek ilâca olan ihtiyaç arasında bir fark gözetilmez. Kısacası, bir toplumu oluşturan insanların her birinin ve herhangi birinin ihtiyaç saydığı her şey iktisat teorisinde ihtiyaç olarak kabul edilmektedir.

Pek çok ve pek çeşitli olan insan ihtiyaçlarını mal ve hizmetleri kullanarak karşılayabiliyoruz. İhtiyaç karşılamakta kullanabileceğimiz mal ve hizmetlerle bunları elde edebilmemiz için gerekli olan başka her şeye de kaynak adını veriyoruz.

Üzerinde buğday yetiştirebileceğimiz veya fabrika arsası olarak kullanabileceğimiz bir toprak parçası, fabrika binası, fabrika içindeki makineler, ham maddeler, stoklanmış mallar ve insan emeği kaynakları meydana getirir. Kaynakların kıtlığı nispi bir kıtlıktır.

En zengin toplumlarda bile kaynaklar herkesin bütün ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek kadar bol değildir. Bu yüzden ihtiyaçlar sınırsız, kaynaklar sınırlı veya sınırlı kaynaklar ihtiyaçlara oranla yetersizdir. Ancak ihtiyaçların hepsi birden karşılanamadığına göre hangilerinin hangi ölçüde karşılanacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bu, kaynakların değişik kullanma yerleri arasında bir seçim yapılması anlamına da gelmektedir. Belli bir toprak parçasını tarla olarak mı kullanacağız, fabrika arsası olarak mı? Tarla olarak kullanacaksak buğday mı, pancar mı yetiştireceğiz? Tarla olarak değil de fabrika arsası olarak kullanacaksak fabrikada makarna mı, çamaşır makinesi mi üreteceğiz? (Türkay, 1986:3). İhtiyaçlar arasında herhangi bir seçim yaptığımız takdirde öteki ihtiyaçtan vazgeçmemiz gerekecektir. Bu sebeple burada sorulması gereken ilk soru, ihtiyacın “ne” olduğudur.

İhtiyaç kavramını, yapısı itibariyle “tatmin”den bağımsız olarak incelemek mümkün değildir çünkü **ihtiyaç**; ancak tatmin edildiğinde haz ve doyum, tatmin edilmediği zaman ise acı ve üzüntü veren bir duygudur. İnsanların tüm ekonomik faaliyetleri; susama, acıkma gibi çeşitli ihtiyaçların tatminine yöneliktir. Bu sebeple, yaşamlarını sürdürebilmek ve mutlu bir yaşam sürebilmek için çeşitli ihtiyaçlarını gidermek zorundadırlar (Bayraktar;2011).

İhtiyaçlar şiddetlerine göre, zorunlu ve zorunlu olmayan ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılır. Zorunlu ihtiyaçlar, insanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan hava, gıda ve su gibi karşılanması **zorunlu** olan gereksinimlerdir. Öte yandan karşılanması yaşamsal olmayan ancak tatmin edildikçe insanlara haz veren eğlenme, seyahat etme ve müzik dinleme gibi ihtiyaçlar ise **zorunlu olmayan** ihtiyaçlardır.

Tatmin; bir ürün ya da hizmet ile ilgili olarak satın alma eyleminden önceki beklenti çerçevesinde satın alma eyleminden sonra yaşanan deneyimin olumlu olması durumudur (Vavra, 1999:51). Tatmin edildikçe ihtiyacın şiddeti azalır. Ancak ihtiyaçların tatminine ara vermeden devam edildikçe, belirli bir aşamadan sonra bu ihtiyacı gideren şeylerin tüketimi insana haz vermek yerine ızdırap ve acı da verebilir. Özellikle yeme, içme gibi biyolojik ihtiyaçlar buna örnek oluştururlar. Bazı ihtiyaçların ise tatmin edildikçe şiddeti artar çünkü bu düzenli tatmin süresince, ihtiyaç alışkanlık haline gelebilir (www.ekodialog.com). Tatmin edildikçe şiddeti artabilen ihtiyaçlara sigara tiryakiliği, alkol ya da uyuşturucu bağımlılığı örnek olarak verilebilir.

Maslow’a göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinde, tatmin edilen her bir ihtiyaç, kişiyi bir sonrakine ulaştıracaktır (bkz. s:62). Her şeyden önce insan ihtiyaçları sonsuzdur (Ataseven, 2012:22) ve bu durum kişilerin yaşamlarının her döneminde alışveriş ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Ürünlerin üretiminden pazarlama zincirine kadar olan kişi ve kurumlar; zaman içerisinde, tüketici tercihlerinin şekillenmesinde, tüketim kalıplarının değişmesinde, tüketicilerin bilgilendirilmesinde ve bilinçlendirilmesinde, sosyal olguların ve yaşamın renklendirilmesinde ve dolayısıyla da tüketici davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Kızılaslan N, ve H., 2008).

Satın alma karar süreci bir ihtiyacın ortaya çıkması ile başlar. Bu ihtiyaç, tüketicinin iç yapısından kaynaklanabileceği gibi dış faktörlerden de doğabilir. Örneğin bir reklam mesajıyla söz konusu ihtiyaç uyarılmış da olabilir. Bu durumda ihtiyacın ortaya çıkması ile birlikte tüketici tatmin olacağı alternatifleri aramaya başlar (Yükselen, 2010:136).

*Müşteri ihtiyaçlarını beş başlık altında inceleyebiliriz:*

- **Belirtilmiş ihtiyaçlar;** Müşteri, pahalı olmayan bir otomobil istiyor,
- **Gerçek ihtiyaçlar;** Müşteri, satış fiyatından ziyade kullanılma masrafları az olan bir otomobil istiyor,
- **Belirtilmemiş ihtiyaçlar;** Müşteri, otomobil satıcısının servisinin iyi olacağını ümit ediyor,
- **Memnun edici ihtiyaçlar;** Müşteri, satıcının, satın alınan otomobille birlikte kendisine bir de yol haritasını takdim edeceğini ümit ediyor,
- **Gizli ihtiyaçlar;** Müşteri, arkadaşlarına, bilgili ve değerli şeyler kullanan biri olarak görünmek istiyor.

İşletme tarafından bu ihtiyaçların tamamının karşılanması dış müşterilerin tatmin duygusu yaşamasına imkan verecektir.

Günümüzde, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmek ve bunlarla uzun süreli ilişkiler kurmak artık firmaların ana hedefi haline gelmiştir. Bu sebeple, rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek ve sürekli ilerleyebilmek için, işletmeler müşterilerinin ne istediğini (ihtiyaçlarını) öğrenip, ürünleri ve servis hizmetlerini bu isteklere uygun bir şekilde getirmesi (Kovancı, 2007:84) kaçınılmaz olmuştur.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, günümüzde ihtiyaçların bu kadar fazla çeşitlilik göstermesi değişen yaşam koşullarının da sonuçlarındandır. Bununla beraber, ihtiyaçların “gereklilik” düzeyleri de gelişen teknoloji sebebiyle sürekli olarak değişmektedir.

Örneğin, bugün evlerimizdeki mutfaklarda kullandığımız eşyalar değişen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan ve sürekli gelişip yenilenen bir başka sektörü ortaya çıkarmıştır. Eskiden sadece duvar rafları ve tel dolaplardan ibaret olan mutfak mobilyalarının yerini bugün fazlasıyla karşılayan pek çok mutfak eşyası almıştır. Sadece işlevsellik yönüyle değil aynı zamanda estetik olarak da pek çok mecburi eşyanın kalabalığını şık bir görüntüyle gizleyebilen yeni nesil mutfak dolapları, ergonomik yönüyle kendini gösteren mutfak adaları, mutfak içinde oluşabilecek yemek kokularının eve dağılmasını önleyip buharı ve kokuyu çeken davlumbazlar, fazla yer kaplamayan set üstü ocaklar, mutfak alanının küçülmemesi için duvara girgin şekliyle montajı yapılan fırınlar, dolapların içinde yer bulabilen bulaşık makineleri vb. sabit eşyaların yanı sıra mutfakta çalışan kişilerin vakitlerini alacak olan çırpma, yoğurma, karıştırma, kesme, püre haline getirme gibi işlevleri olan mutfak robotlarından ani su ısıtıcılarına hatta ekmek yapma makinesine kadar pek çok eşya değişen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda hayatı kolaylaştırmak için tasarlanmış ve piyasaya sürülmüştür.

Bahsedilen bu eşyaların tamamı 1980’li yıllarda da ihtiyaçlılar ancak, o zamandan bu zamana; insanların yaşam alanlarının değişmesi, görgü ve bilgilerinin değişmesi, verilen örnek itibariyle *mutfağın asıl sahibi* olarak nitelendirilen kadının iş hayatına aktif olarak katılması, kısıtlı zamanında yapması gereken işlerini mümkün olan en az devinim ve en kısa sürede yapma zorunluluğu sebebiyle bu ihtiyacın yoğun olarak hissedilmesi ve buna bağlı olarak da bu ihtiyacın tatminine yönelmesine neden olmuştur.

Benzer bir örnek de telefon için verilebilir. 1876 yılında telefon icat edildiğinde kuşkusuz pek çok kişi bunun vazgeçilmez bir ihtiyaç olacağını düşünemezdi. Ancak günümüzde bu teknoloji unsuru günümüzde hayatın olmazsa olmazları arasına girmiştir öyle ki *sadece New York'ta her gün ortalama 36.000.000 telefon görüşmesi yapılmaktadır* (www.memurlarnet.com).

Öte yandan telefonun sadece “konuşma” işlevini sağladığı yıllardan günümüze telefonla ilgili beklentilerin yükseltilmesiyle; sırasıyla önce mesajlaşma, fotoğraf çekebilme, ses kaydedebilme, radyo veya müzik dinleyebilme, video klip ve sonrasında canlı olarak televizyon izleyebilme, bilgisayar bağlantısı ve en son olarak da görüntülü konuşma evrimlerinden geçmiştir. Ancak bu örnekte anlatılan gelişim, değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade müşteriye bir ihtiyacı “dayatmak” üzerine gerçekleşmiştir.

Burada ihtiyacın bir başka niteliği ile daha karşılaşmaktayız. Buna göre ihtiyacın sadece insanların, yoksunluklarında zorluk yaşayabileceği gereksinimlerinden ibaret olmadığını, çağın ve dolayısıyla teknolojik yeniliklerin vardığı noktada çağı takip edebilmelerine yardımcı olacak gereksinimlerinden de oluşabildiğini görmekteyiz.

Eğer kişinin en yakın iş veya arkadaş çevresindeki insanların en sık kullandıkları iletişim aracı internet ise; internet, kişinin öncelikli ihtiyaçlarının başında gelecektir. Burada hayati- temel bir ihtiyaçtan değil, yaratılmış hatta bu örnekte olduğu gibi “dayatılmış” bir ihtiyaçtan söz etmekteyiz.

Belirli bir zaman diliminde tercih edilen eşyaların günümüzde değişen şartlar itibariyle artık kullanılmıyor oluşu veya çağın gerekleri ile orantılı bir şekilde gelişim göstererek niteliklerinin yükseltilmesinin örneklerini sayısızca çoğaltmamız mümkün. Ancak burada vurgulamamız gereken en önemli bilgi, ihtiyaçların “değişebilir” olması niteliği üzerinedir. Bu sebeple açıkça görülmektedir ki, ihtiyaçların değişmesi kaçınılmaz bir gerçeklikse işletmelerin bu ihtiyaçları tatmin etmesi de varlıklarının devamı için katlanmak durumunda oldukları zorunluluklarındandır.



## 2.5.2. Beklentiler

Varlığı 1887-1927 yılları arasında etkili olmuş olan klasik yönetim anlayışına (Güçlü, 2003) göre işletmeler tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir. Fakat modern yönetim anlayışında amaç; müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır (Kağmcıoğlu, 2002).

Beklentiler, müşterinin hizmete ilişkin isteklerini veya arzularını ifade etmektedirler. Başka bir deyişle, beklentiler, müşterinin hizmetten yararlanmakla sağlamayı umduğu yararlar olup (Uyguç, 1993:63) bir ürünün ya da hizmetin özelliklerine ilişkin ya da gelecekteki bir zamanda tercih edilmesi konusundaki inançlarıdır ve önceki deneyimlerden etkilenirler. Önceki deneyimlerden elde edilen tatmin düzeyi yükseldikçe, gelecekteki performansa ilişkin beklentilerin daha yüksek olacağına inanılmaktadır. Bu duruma genellikle “çıtayı yükseltmek” denir ve müşterileri tatmin etmenin için hiçbir zaman kolaylaşmayacak bir iş olduğunu açıklar (Vavra, 1999:55).

Hizmetin algılanan niteliği ve müşterinin kişilik özellikleri onun beklentilerini oluşturan önemli etkenlerdir. Beklentiler, bu iki değişkenin etkileşimi sonucunda belirlenmekte ve daha sonra hizmet karşılığında, müşterinin davranışlarını yönlendirmektedir. Beklentiler, aynı zamanda, hizmetin kaliteli olup olmadığının da bir ölçütüdür. Bununla birlikte algılanan hizmetin, beklentileri ne derece karşıladığı, algılanan hizmet kalitesinin düzeyini belirlemektedir (Uyguç, 1993:63-64).

Örneğin, bir mağaza çalışanlarının kendisine yardımcı olmasından aynı biçimde hoşnutluk duyacağı iki müşterisi birbirinden farklı beklenti puanları verebilir. Çünkü bir tanesi mağazaya girer girmez birilerinin kendisine yardımcı olmasını isterken, diğeri bir süre kendi başına dolaşıp gereksinim duyduğunda yardım almayı tercih edebilir (Vavra, 1999:56).

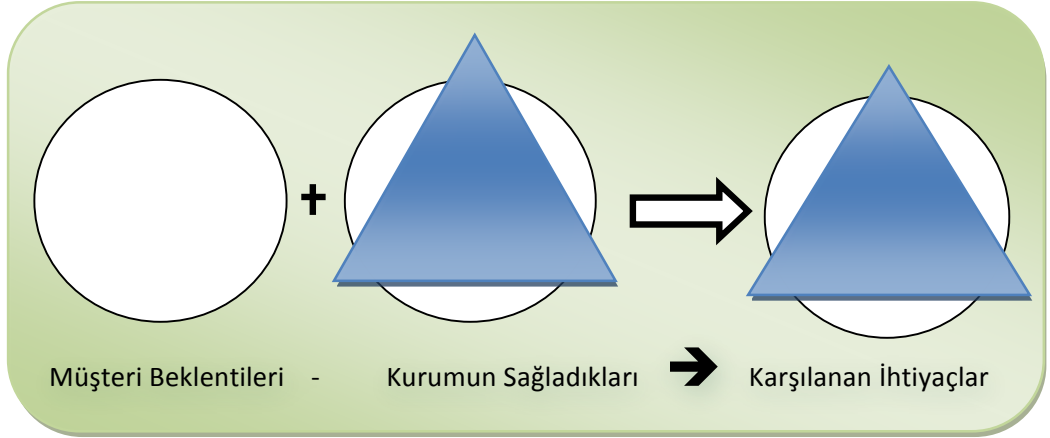
Öte yandan müşterinin satın aldığı ürün ile ilgili beklentilerinde ürünün ne amaçla alındığı da önemlidir ve ürünün görünümü, ambalajı, performansı, dayanıklılık, güvenilirlik gibi özellikleri de etkili olmaktadır.

Ayrıca ürünün fiyatı ve markasının da müşteri beklentilerinde önemli rolü vardır. Örneğin, ürünün kaliteli olduğu beklentisinde yüksek fiyat, düşük fiyata oranla daha fazla beklentiye neden olabilir. Yüksek fiyatlı bir mal gördüğünde müşteri ilk etapta o malın yüksek kaliteli olduğunu algılayabilir *ya da tam tersi olarak düşük fiyatlı ürünün kalitesinin yetersiz oluşu ile ilgili olumsuz bir düşünceye kapılıp önyargılı davranabilir.*

Müşteri beklentilerinin karşılanması ve tatmin olması durumunda mal/hizmet iyi kaliteli olarak düşünülür. Müşterilerin beklentileri karşılanmadığı takdirde ise, mal/hizmetin kalitesi kötü olarak algılanabilir. Bu durumda kaliteyi (algılanan kaliteyi), ürünün müşterilerinin beklentilerini tatmin etme yeteneğinin bir ölçümü olarak da tanımlamak mümkündür (Pekdemir,1992:8).

Bununla birlikte “*beklentiler*”, müşterinin hizmete ilişkin isteklerini veya arzularını da ifade etmektedir. Başka bir deyişle beklentiler, müşterinin hizmetten yararlanmakla sağlamayı umduğu yararlar olup, onun hizmet ilişkisine girmesinin asıl nedenleridir (Uyguç, 1993:63-64).

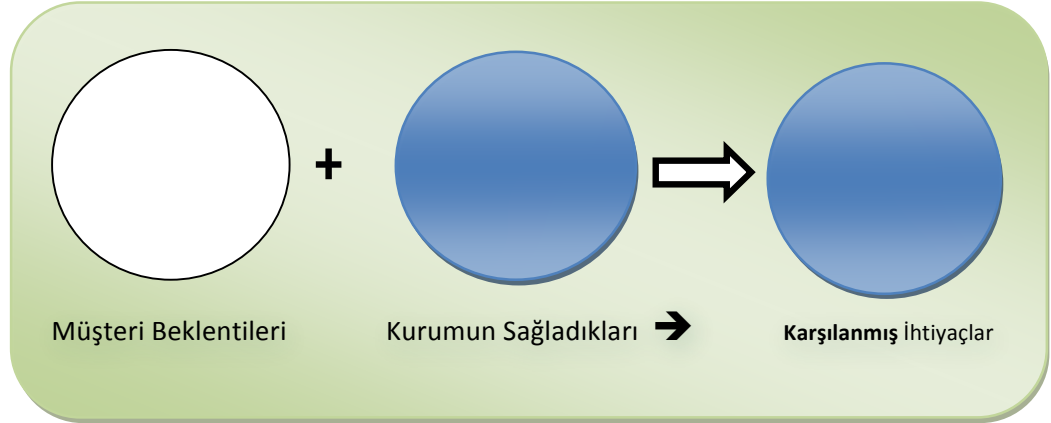
Müşterilerin beklentisi ile deneyimi arasındaki açıklık, literatürde **kalite boşluğu** olarak nitelendirilir ve sağlıklı bir ilişki için müşteri beklentileri ile deneyimleri arasında bir fark olmaması gerekmektedir (Kulabaş ve Sezgin, 2003).



**Kaynak:** <http://www.sinopdef.gov.tr>

**Şekil 2.23. Müşteri Beklentilerinin Karşlanması-1**

Müşterinin ihtiyaç duyduğu bir ürün veya hizmet hakkındaki beklentileri ile firma tarafından sunulan ürün veya hizmetin birbiriyle örtüşmediği hizmet süreçleri müşteride memnuniyetsizlik yaratacaktır. Şekil 21’de müşterinin beklentisi ile kurumun sağladığı/sağlayabildiği hizmet sonrasında müşterinin karşılanamayan ihtiyaçları beyaz bölümler ile ifade edilmiştir.



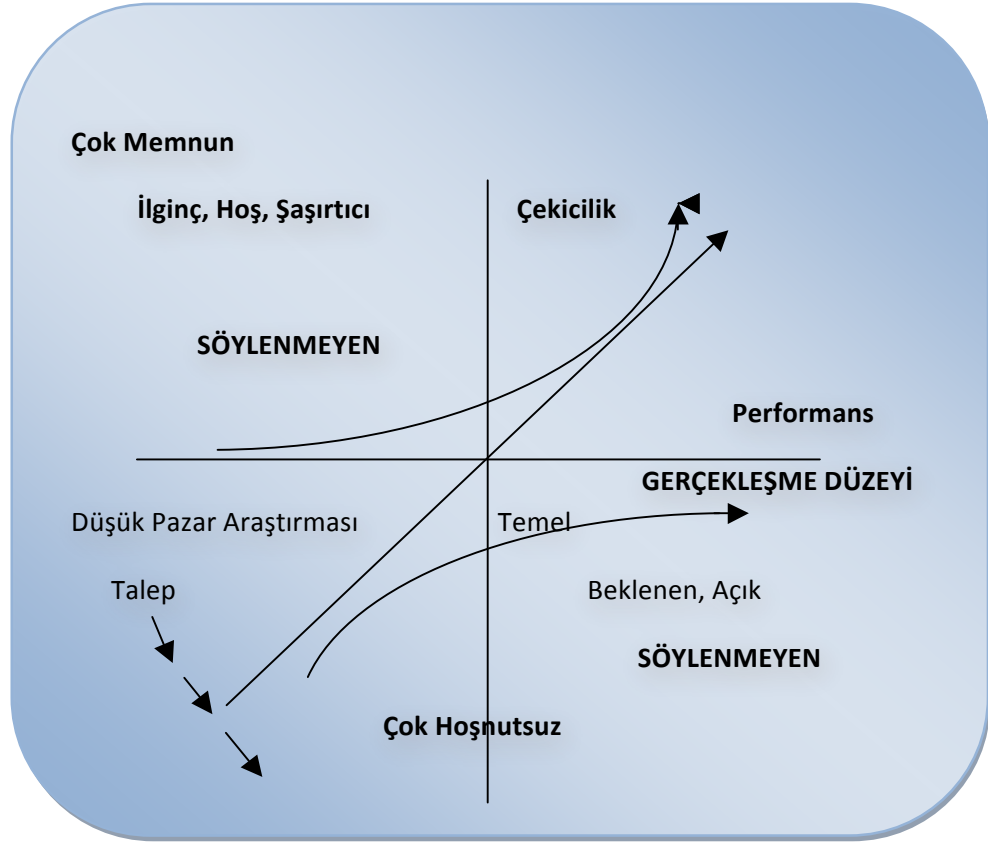
*Kaynak: <http://www.sinopdef.gov.tr>*

### **Şekil 2.24. Müşteri Beklentilerinin Karşılanması-2**

Tam tersi olarak Şekil 22’de müşterinin beklentisi ve kurumun sunduğu ürün veya hizmet birbiriyle tam olarak örtüşmektedir. Bu durumda kalite boşluğu söz konusu olmamakta ve sunulan hizmet müşterinin beklentilerine tam olarak uygunluk göstermektedir.

Öte yandan beklentiler, önceki satın almalarla kazanılan deneyimler ile şekilleniyor olsa da beklentilere etki eden tek unsur bu değildir. Örneğin, kullanmakta olduğumuz otomobilin karşıladığı veya karşılayamadığı ihtiyaçlarımız, bir sonraki beklentilerimizi de şekillendirecektir. Diğer bir belirleyici ise yakın çevremizdir. Çevremizde arkadaşlarımızın uyarıları, deneyimleri, önerileri, onların ürünü kullandırmalarında sahip oldukları tatmin düzeyleri de bizim beklentimizi şekillendirir. Ayrıca firmaların satış elemanlarının sözleri, reklam mesajları vb. de beklentilerimizi şekillendiren diğer faktörlerdendir (Yükselen, 2010:42).

Bugün müşteriye, “işte sizin istediğiniz ürün budur” denilemez. Çünkü talebin arza göre daha az olduğu bir dönemdeyiz. Ayrıca sadece müşterinin dile getirdiği istekleri yerine getirmek de bugün yeterli olmamaktadır. Müşterilerin ileride yönelebileceği alanlara ilgi duymamız da icap eder. *Kano Modeli* diye anılan aşağıdaki grafik konuyu şu şekilde açıklamaktadır.



*Kaynak: Erzen, 1994:7.*

**Şekil 2.25. Müşteri Tatmini- Kano Modeli;**

Grafiğin dikey ekseninde müşteri memnuniyeti, yatay ekseninde ise dile getirmediği beklentilerinin gerçekleşme düzeyi yer almaktadır.

Model, özellikle müşterinin dile getirmediği beklentileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Müşterinin söylemediği beklentiler, bu modelde ikiye ayrılmıştır (Kıngır, 2006:52):

1. Bir üründe bulunması gereken özellikleri, müşteri ayrıca belirtmek gereğini duymaktadır. Buna radyo anteni veya arka cam rezistansı gibi, otomobilde bulunması zorunlu özellikler örnek olarak verilebilir.

2. Müşterinin teknik bilgi yetersizliği, ekonomik kaygılar, sınırlı hayal gücü gibi nedenlerle ihtiyaç olarak dile getirmediği, ancak varlığını şaşırtıcı ve güzel bulacağı, mutlu olacağı güzellikler. Bir otomobilde, görünmez ön cam rezistansı, buz çözücülü dikiz aynaları, iç dikiz aynası için güneş siperliği gibi özellikler buna örnek verilebilir. Burada önemli olan husus, müşterinin söylemediği halde, onu memnun edecek bu özellikleri bulup ürünü buna göre geliştirmektir (Kıngır, 2006:52).

Müşteri beklentileri, sosyal ve ekonomik çevre koşullarındaki değişiklikler ve teknolojik yenilikler sonucunda müşteri istek ve gereksinimlerinde kendiliğinden oluşabilen değişikliklerdendir. Bu sebeple müşteri istek ve gereksinimlerinin ve hatta beklentilerinin ne olduğunun bilinmesi, müşteri memnuniyetinin elde edilmesinde izlenecek yol açısından çok önemli (Kağnıcıoğlu, 2002) olduğundan müşteri odaklı bir stratejiye sahip olunması gerekmektedir.

Müşteri yönlü olmak sadece kendini müşteri yerine koyarak beklentileri karşılayacak ürünler ve hizmetler geliştirmek değil; beklentilerin önüne geçerek onlara yeni ürünler ve ihtiyaçlar da yaratmaktır. Yani istenen ürünlerin verilmesinin ötesinde yeni pazarlar da yaratmak gerekmektedir. Bu durum işletmenin gelişmesini ve rakiplerinin önüne geçmesini sağlayacaktır (Uzunoğlu, 2007).

“Müşterinin sesini duymak” deyiminin önemi işte burada da kendini göstermektedir. Başarılı bir firmanın sahip olduğu en önemli niteliklerden biri olan “müşterinin sesini duyma” kabiliyeti; firmanın sunduğu ürün veya hizmete yönelik müşterilerin beklentilerini anlamak anlamına gelmektedir.

Beklentilerin tatmin edilebilmesi kuşkusuz ki firma için oldukça önemli bir başarıdır. Ancak bunun ilerisinde “beklenenin de üzerinde” bir hizmet sunmak ve bu üstün hizmet anlayışının sürekliliğini sağlayabilecek niteliklere sahip olmaktır.

### 2.5.3. Arzu-İstek

Welch’in , *“Müşteriyi düşünmüyorsanız düşünmüyorsunuz demektir”* (www.baskent.edu.tr) sözleriyle dikkatleri çekmeye çalıştığı *müşteri ihtiyaçlarını anlamak*; ilk adımda işletmenin var olduğu pazardaki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamak demektir. Bu sebeple öncelikli olarak ihtiyaç tanımının yapılması ve bunun dış müşteri memnuniyetini sağlamak üzerindeki etkilerinin anlaşılması için kavramların açıklanması gerekmektedir.

Bugün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmakta ve son 20 yıldır rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumdadır. Bu durum doğal olarak satılabileni üretme anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler ise rekabette şanslarını artırmaktadırlar.

Özellikle insanın psikolojik (*kişilik, algılama, inanç, motivasyon ve yenilikçilik özellikleri*) ve sosyo - kültürel (*kültürel yapısı, aile ve toplumdaki sosyal statü vb*) yönünü hesaba katan mal ve hizmet üreticileri bunları hesaba katmayanlara göre rekabette bir adım öndedirler. Bu sebeple üreticiler artık tüketicilere daha yakın olmanın gereğine inanmışlardır. Bu anlayışla kuruluşların *AR-GE* birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmektedirler (Tetik, 2010).

En basit şekliyle **ihtiyaç**; herhangi bir şeyin yokluğunun insanın iç dünyasında yarattığı gerilim, rahatsızlık ve mahrumiyet durumudur. **İstek** ise ihtiyaçların kültür ya da bireyin kişiliği tarafından şekillendirilmiş halidir. Kaynakları ve istekleri doğrultusunda bireyler en çok değer ve memnuniyet yaratan yararlılara sahip ürünleri talep ederler. Satın alma gücü söz konusu olduğunda ise bu istekler talep haline dönüşür. İhtiyaç, tatmin edilmediği zaman şiddetini artırır, gerilim veya rahatsızlık yükselme gösterir, kişi mutsuz olur. Bu nedenle ihtiyaçlar tüketicileri harekete geçirir, başka bir deyişle, tüketicileri güdüler. Örneğin, bir sigara tiryakisi, belli bir süre sigara içmeyecek olursa, sigaraya olan ihtiyacı artacak, eğer kendisine sigara verilirse, ihtiyacın şiddetinde azalma başlayacaktır.

İnsan ihtiyaçları çok çeşitli ve karmaşıktır ancak ihtiyaç ve istekler (arzular) birbirleri ile yakından ilişkilidir. İhtiyaçlar, ihtiyacı karşılayacak belirli hedeflere yöneltildiği zaman isteğe dönüşürler. Bu noktada istek, hissedilen ihtiyacı tatmin etmek için tercih edilen iken **talep**, karşılığında istenen parayı ödeyebilme yeteneği ile desteklenen, belirli ürünler için duyulan istektir. Örneğin çok kişi Mercedes marka otomobil almayı ister, fakat çok az kişi satın alabilir veya satın almaya isteklidir.

Bir işletme olarak rekabet edebilmenin temel şartı, işletmenin yarattığı mal ve hizmeti satabilmek ve çıktılarını biran evvel girdiye çevirerek cirosunu arttırabilmektir. Çıktılarını satabilmenin temel şartı ise bu çıktılarının satılabilir bir mal veya hizmet olması yani talep edilmesidir. Bu durumda talep bu mal ve hizmetlere tüketicilerin duyduğu istekle eşanlamlıdır. Tüketicilerin bir mal veya hizmeti istemesi ise ondan sağlayabileceği tatmine bağlıdır.

İstekler, satın alma gücü ile desteklenince, diğer bir ifade ile potansiyel müşterinin ürün satın almaya hazır olması durumunda, talep haline dönüşürler. Bu açıdan, bir ürün için talebin; ihtiyaç, istek ve ödeme yeteneğinin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir ([www.tml.web.tr](http://www.tml.web.tr)).

Günümüzde müşteriler; isteklerine kulak asmayan, beklentilerini karşılamak için yoğun bir çaba sarf etmeyen işletmelerin ürünlerini terk edip rakip işletmelerin ürünlerine yöneliyorlar. Çünkü artık müşterilerin çoğu değişimden yana; eskiden olduğu gibi bir markaya körü körüne bağlanmıyorlar. Rakip malları da deniyorlar, aradıklarını bulduklarında da rahatlıkla marka değiştirebiliyorlar (Kovancı, 2007:84).

Toplam Kalite Yönetimi'nde "kalite" bir yönüyle müşterinin istek ve beklentilerine cevap verebilme yeteneği ise ürün ya da hizmeti *kaliteli* olarak nitelendirdiğimizde müşterinin arzu ve isteklerinin tatmin edilebildiği ürün ya da hizmet olarak tanımlayabilmemiz de mümkün görünmektedir.

Buna göre, eğer bir kimse o malın gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayabileceğine inanıyorsa o malı/hizmeti alacaktır. Yoksa gereksinimlerine uygun olan malı/hizmeti arayacaktır. Üstelik günümüzde ulaşım ve iletişim sektöründeki gelişmeler de kişinin aradığını hızla bulmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum yeni kalite kavramını ortaya çıkarmıştır. Buna göre kalite; "müşterilerin beklentilerini karşılayan özellikler" olarak belirlenmiştir (Özevren, 1997). Burada müşterilerin beklentilerini karşılayan özellikler olarak bahsedilen; istek ve arzular karşısında tatmin yaratan ürün veya hizmete tekabül etmektedir.

Aynı şekilde Deming'e göre kalite, müşterinin istediği herhangi bir şeydir. Bu yüzden süreç, müşterinin talebine göre tasarlanmalıdır. Fakat bunun yanında müşterilerin talebi de değişkendir ve sürekli olarak ölçülmelidir. Sürekli değişen bu talepleri karşılayabilmek için de kalite iyileştirme çabalarının süreklilik arz etmesi gerekmektedir (Kovancı, 2007:84). Bu sebepler itibarıyla kaliteyi aşağıdaki gibi formüle edebiliriz (Özevren, 1997:40):

$$\text{Kalite} = \text{Müşteri Tatmini}$$

Yukarıda da belirtildiği üzere, müşteri tatmini müşterinin istediği mal ve hizmeti müşteriye istediği şartlarda sunmakla sağlanmaktadır. Bunu başarabilmek için o mal veya hizmeti meydana getirecek sürecin de kaliteli olması ve kalitenin de zamanın sürekli değişen şartlarına uyum gösterip yenilenerek, sürekli ileri bir boyuta taşınması işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve piyasada kalıcı bir yer edinebilmeleri için son derece önemlidir.

## 2.6. Dış Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler

Rekabetin yoğun ve hızlı olarak yaşandığı günümüzde, küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyüebilmelerinde etkin rol oynayan faktörlerin başında son ürünün sunulduğu müşterinin memnun edilmesi gelmektedir. Sadık müşterinin giderek azaldığı, rakiplerin sürekli kendilerini yeniledikleri, “büyük balığın küçük balığı yuttuğu” bir paradigmadan, “hızlı balığın yavaş balığı yuttuğu” bir paradigmaya dönüşüm yaşandığı iş ortamında, müşterileri memnun eden faktörlerin bilinmesi işletme açısından büyük yarar sağlayacaktır (Akçay ve Okay, 2009).

Müşteri memnuniyetinden bahsederken “tatmin” kavramı sürekli olarak öne çıkmaktadır. Çünkü ihtiyaçların karşılanması konusunda tatmin olmuş müşterinin memnuniyet düzeyi yükselmektedir. Bu sebeple memnuniyet kavramını tatminden bağımsız olarak işlemek mümkün değildir.

Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için sürekli müşteri odaklı olarak düşünen işletmeler, eski müşteri ve pazarlama anlayışlarını değiştirerek, satıcı ve alıcı kavramlarını belleklerinden çıkarmışlardır. Müşteriye sadece satış yapmayı düşünmek yerine, müşteriye verilecek değerin düşünülmesi, müşterinin ürüne/rahata ulaşmasının sağlanması, müşterilerle uzun vadeli iletişim gibi anlayışlar önem kazanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2008).

Müşterilerin, firmaların teknolojik ve yenilik yapılarına bağlı olarak üretilmiş mal ve hizmetlerle ilgili beklentileri sürekli olarak değişmekte olduğundan müşteri tatminini gerçekleştirmenin yolu düzenli olarak müşteri beklentilerini karşılayan mal ve hizmetleri geliştirmeyi gerektirmektedir (Top, 2009: 74) çünkü müşterilerin tatmin olması öncelikle örgüt tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin müşteri nezdinde kabul görmesiyle ilgilidir (Karaköse, 2007:76; Uluçay ve diğerleri, 2011)

Vavra (1999:51-53) tatmini; bir ürün ya da hizmet ile ilgili olarak satın alma eyleminden önceki beklenti çerçevesinde satın alma eyleminden sonra yaşanan deneyimin tatmin edici olması durumu olarak tanımlamaktadır. Ancak bir müşterinin bir üründen sağladığı tatmin sadece ürünün özelliklerine bağlı değildir.

Tüketicinin tatmini aynı zamanda işletmenin imajına, personelin davranışlarına, işletmenin profesyonellik anlayışına, işlem hızına, sunduğu hizmetlerin çeşidine ve kalitesine de bağlıdır (Faikoğlu, 2005) Çünkü müşteri tatmini; kişinin beklentilerini o ürün veya hizmetin ne derece karşılayıp karşılamadığıdır. Eğer kişinin beklentileri o malı algılayışından büyük ise, yani mal beklentilerini karşılayamadıysa burada bir tatminsizlik vardır. Yok, eğer beklentisi o malı algılayışından küçükse, yani mal beklentilerini karşılıyorsa, o



zaman müşteri tatmininden söz edilebilir. Bunları aşağıdaki şekilde formüle etmek mümkündür (Özevren, 1997:41):

<b>Müşteri Tatmini = Beklenti - Algılama</b>		
<b>(MT)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A)</b>
<b>B &gt; A</b> ise müşteri tatmin olmamış		
<b>B &lt; A</b> ise müşteri tatmin olmuş		
<b>B = A</b> ise bir tepki yok demektir.		

*Kaynak: Özevren, 1997: 41.*

**Şekil 2.26. Müşteri Tatmini Önermesi**

Genel olarak müşterilerin işletmeden beklentilerini şöyle sıralayabiliriz (Faikoğlu, 2005):

- Karşılık görebilme,
- Bilgili çalışanlar,
- Çabukluk,
- Sözlerin Tutulması,
- Anlayış
- Güven
- Takip etme
- Kötü sürpriz yokluğu
- Tutarlılık
- İletişim
- Ulaşılabilirlik ve
- Birebir etkileşim.

Temel olarak bu niteliklerin işletme tarafından karşılanabiliyor olması, müşteride memnuniyet duygusu yaratmaktadır.

Öte yandan müşteri memnuniyeti, müşterinin arzu edilen, beklenen hizmete verdiği bir yanıt olarak da değerlendirilebilir. Çünkü memnuniyet, bir ürün ya da hizmetin bizzat kendisinin alt veya üst düzeyde karşılama dereceleri de dâhil olmak üzere zevk veren düzeyde tüketimle ilişkili karşılama veya yerine karşılıyor olmaya ilişkin bir yargıdır (Bulut, 2011).

İşletme açısından önemi oldukça büyük olan müşterinin memnun edilmesi ve bu sayede işletmeye bağlanmasının sağlanabilmesinde sadece sunulan ürün ve/veya hizmetin kalitesinin yüksek olması veya maliyetinin düşük olması yeterli olamamaktadır. Rekabette oldukça önemli olan bu durumlara ek olarak işletmelerin müşterisine sunmuş olduğu ürün ve/veya hizmetin öncesinde ve sonrasında müşteri ile ilgilenmesi, istek ve beklentilerinin yanı sıra şikâyetlerini kabullenip en iyi şekilde çözümler sunmaya çalışması ve daima müşterisinin yanında olduğunu hissettirmesi gerekmektedir (Akçay ve Okay, 2009). Çünkü müşteriler kendilerine tanınan seçkin hizmeti tanırlar ve değerlendirirler. Böyle bir tanımlamadan sonra, zamanla, satın almaları sürekli hale gelir, başkalarına işletmeyi referans göstermeleri artar ve sadakat davranışları sergilerler (Uluyol ve diğerleri, 2011).

Müşteri memnuniyeti yaratmanın işletmeye sağladığı avantaj sadece mevcut müşteriyi firmaya çekmek değil, aynı zamanda firmadan sağladığı hizmet sonucunda tatmin olan müşterinin çevresine olumlu düşünceleri yaymasını da sağlamaktır. Aksi halde işletmeler sadece müşterilerini kaybetmekle kalmaz, varlıkları hakkında olumsuz bir imaja sahip olan müşterilerinin bu fikirlerini çevrelerindeki insanlara da aktaracak olmalarına neden olurlar. *Örneğin, bu konuyla ilgili yapılan bir araştırma “3-33” kuralını ortaya çıkarmıştır. Buna göre, yaşanan tecrübelerle ilgili olumlu izlenime sahip 3 kişiye karşılık, kötü tecrübesini bir dehşet anı yaşamışçasına başkalarına anlatmaya hazır 33 kişi* (Özgüven, 2008) olduğunu ortaya koymaktadır.

Fakat bu noktada dikkat edilmesi gereken bir başka husus daha ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin genellikle inandıkları bir ilke, eğer yanlış giden bir şeyler varsa bunu müşterilerin mutlaka dile getirecekleridir. Oysa bu konuda yapılmış sayısız araştırma, müşteri şikâyetlerine bel bağlamanın da yanlış olduğunu göstermiştir, daha en başta bir sorun yaşayan müşterilerin %50'sinin hiçbir zaman hiç kimseye şikâyette bulunmadıklarını ortaya çıkarmıştır.

Kalan %50'nin çoğunluğu ise durumu yalnızca ön saflardaki çalışanlara aktarmakta ne var ki bu çalışanlar sorunu ya yönetime aktarmakta başarısız olmakta ve/veya yanlış yollardan çözümlenmeye çalışmaktadırlar. Bu yüzden şikâyetleri beklemek müşteri tatminini izlemek bakımından etkili bir yol değildir (Vavra, 1999:27).

Deming; “Tatmin olmuş bir müşterinin değerini kim belirleyebilir; tatmin olmamış bir müşterinin maliyetini kim hesaplayabilir?” (Kovancı, 2007:85) derken, kaybedilmiş bir müşterinin işletmeye neye/nelere sebep olacağıının bilinmezliğinden bahsetmektedir.

Bu nedenle işletmelerin müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak ortaya sürülmüş olan ve “10’lar Kuralı” olarak adlandırılan bu değerli veriyi her zaman göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu kurala göre; yeni bir müşteri kazanmanın bedeli 10.000 sterlin ise onu kaybetmek 10 saniye sürer. Bu kaybın telafisi veya problemin çözümü ise 10 yıl sürer.

*Müşteriler bazı işletmelerle iş yapmaktan vazgeçerler, çünkü;*

- %1’i vefat eder,
- %3’ü başka yerlere taşınır,
- %5’i başka iş ilişkileri arayışına girer ve bu ilişkileri kurarlar,
- %9’u rakip firmalarla iş yapmaya başlar,
- %14’ü ürün veya hizmetten memnun değildir,
- %68’i gördükleri muameleden memnun değildir.

Bu oranlara bakılırsa aslında müşterilerin bir işletmeyi terk etme nedenlerinin %96’sını işletmelerin kontrol edebilme olanağına sahip olduğunu görebiliriz (Gerson, 1997:22-23).

Bunların dışında, dış müşterinin memnuniyetini oluşturmada aşağıdaki hususlar etkili olmaktadır:

- **Özgüven:** Çalışanlara gerekli bilgi ve tecrübe kazandırılarak kendilerine olan öz güvenin artırılması sağlanmalıdır. Özgüvenini sağlamış çalışanların müşteri tatminin gerçekleştirilmesinde daha etkin rol aldıkları gözlenmiştir.
- **Güvenilirlik:** Müşteri beklentilerine göre müşterilere tam ve güvenilir hizmet verme performansında bulunmak gerekmektedir.
- **Empati:** Müşteri tatminin artırılmasında, hizmeti verenlerin tutum ve davranışları da etkili olmaktadır. Bu nedenle çalışanların müşterilere karşı olumlu tavır sergilemeleri ve onları hoş görmeleri, müşteri tatminin artırılmasında önemli olmaktadır.

- **Tepkisellik:** Müşteriler karşısında duyarsız olmamak, onların problemlerine olumlu yaklaşmaktır. Müşteri tatmini bu konuda yetersiz kalan çalışanların da teşvik edilmesiyle artırılabilir.
- **Fiziksel koşullar:** Müşterilerin ürün veya hizmetten daha iyi yararlanabilmeleri için gerekli fizikî kolaylıkların sağlanmasıdır. Burada hem hizmet verilen yerin fiziksel koşulları (ısı, ışık, ses, vb.) hem de çalışanların fizikî görünüşleri (giyim, temizlik vb.) müşteri tatminin sağlanmasında önemlidir (Doğan ve Kılıç, 2008).

Müşteri memnuniyeti bir karşılıktır (duygusal ve kavramsal), bu karşılık belli bir odakla ilgilidir (beklentiler, tüketim, tecrübe vs.) ve karşılık belli bir zamanda olmaktadır (tüketimden sonra, seçimden sonra tecrübelerin toplamına bağlı olarak). Bu, memnuniyetin yansıma, hedef ve süreç aşamalarını açıklamaktadır.

*Bu doğrultuda, müşteri memnuniyetini sağlamak için:*

- Müşterilerin beklentileri karşılanmalıdır. Müşterilerin kafalarındaki beklenti düzeyleri, kendilerinden alınan ücret, önceki deneyimleri, rakip işletmelerdeki deneyimleri ve reklamlarda, satış mesajlarında verilen sözlerden etkilenmektedirler. Tekrar ziyaret için müşteri memnuniyeti kesinlikle kritik bir faktördür.
- Hiçbir zaman müşteri suçlanmamalıdır, müşteri haksız olduğu durumlarda dahi olsa daima haklı olduğu unutulmamalı ve bu sebeple çözüm üzerinde müşteri ile anlaşılmalıdır.
- İşgörenler müşteri memnuniyetini sağlamak adına gerektiğinde işletme politikalarının esnetilebileceğini görebilmelidir.
- Müşterilerle net ve açık iletişim sorun çözümünde zorunludur.
- Verilen sözler tutulmalı ve hizmetlerin satın alınma aşamasında geçen sürecin kısaltılması için organize olmak gereklidir.
- Müşterilerin hatalarını yüzüne vurmamak, nazik olmak ve empati sağlamak önemlidir.
- Müşterilerin anlamayacağı gereksiz iş terimlerinin kullanılması müşterilerin kafasını karıştıracaktır. Bireysel iletişimde özveri zamanının yönetimi önemlidir. Müşteriyle birebir temas kurulan alanlarda işgörenlerin iş performansı, etkinliği önemlidir.
- Hizmetin hızlı olmasının beklendiği yerlerde çalışanların hizmet süresini kısaltmalıdır.

- Müşteriye verilen değer sadece satın alma zamanında değil tüm zamanlarda müşteriye hissettirilmelidir.
- Müşteri şikayetleri dikkatle dinlenmeli, şikayet konusu sorunun çözümünde kararlı olunmalı ve şikayeti için -rahatsızlık yaratan sebebin fark edilmesine imkan verdiği için- müşteriye teşekkür edilmelidir.

*İçsel açıdan müşteri memnuniyetinin önemini oluşturan faktörler ise aşağıdaki gibidir:*

- Müşteriyi tanımak
- Müşteri üzerinde olumlu ilk izlenim bırakmak
- Müşteri beklentilerini karşılamak
- Müşterilerin çabalarını azaltmak
- Müşterinin karar vermesini kolaylaştırmak
- Müşterilerin algısı üzerinde odaklanmak
- Müşterilerin zamanlarını çalmaktan kaçınmak
- Müşterinin tekrar gelmesini sağlayacak anılar oluşturmak
- Müşterilerinizin kötü tecrübeleri hatırladığını unutmamak
- Müşterileri borçlarımız arasına koymak (Bulut, 2011; Dağlı, 2003).

Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için işletmeler sürekli olarak farklı yöntemler deneyerek müşteri bağlılığını kazanmaya çalışmaktadırlar. Sözkonusu çalışmalar her sektör için ayrı çabalar gerektirse de sürekliliğini korumakta ancak yöntemler değişen pazar şartları itibariyle sürekli olarak güncellenmektedir. Örneğin,

- Xerox her altı haftada bir Rochester New York'taki merkezinde müşterileri için bir "Kalite Ziyaret Günü" düzenlemektedir,
- IMB Rochester, AS/400 mini bilgisayarının tasarımını ancak 250 müşterisine danıştıktan sonra yapmıştır,
- Solectron Corporation her hafta 120 müşterisinin her birini arayarak ürünlerinin zamanında ellerine ulaşip ulaşmadığını ve memnun kalıp kalmadıklarını sorar (Vavra, 1999:25-26).

- Türkiye’de bulunan Ritz Carlton Otelleri ise, personellerine sorunların çözümü ya da müşteriye mutlu etmek için 2 bin dolara kadar limit vermektedir. Buna göre, örneğin; müşteri kendisine sunulan ana yemeği beğenmediğini söylerse, garson “o zaman ben size başka bir şey ikram edeyim” diyebilme hakkına sahiptir (Zanardi, 2012).
- Walt Disney Dünyası ve diğer Disney faaliyetlerinde rol alan üyeler ise kayıp biletleri, dökülen yemekleri, kırılan hatıra eşyalarını kırmış olan kişi, ziyaretçi bile olsa, telafi etme hakkına sahiptir (Çetin ve diğerleri, 2001).

Bunların dışında, müşteri beklentileri ve memnuniyetlerini araştırmak bir bilim dalı haline geldiğinden söz konusu davranışları ortaya çıkaran unsurlar üzerindeki çalışmaların yapılmasına da devam edilmektedir. Buna doğrultuda, müşteri memnuniyetinin yaratılması sonucunda ortaya çıkacak olan tatmini etkileyen unsurlar hakkında geliştirilen bazı kuramları kısaca şöyle sıralayabiliriz:

**1. Benzeşim Kuramı:** Beklentilerin ve algılanan performansın karşılaştırılması sonucunda ürün veya hizmetin performansı, beklenti düzeyine yakın ise beklentiler tatmine etki etmektedir. Performans ve beklentiler arasındaki fark küçük olduğunda performans beklentilere benzer şekilde algılanabilmekte ve benzeşim ortaya çıkmaktadır.

**2. Benzeşim Karşıtlık Kuramı:** Algılanan performans ile beklentiler arasında müşterilerin kabul edemeyeceği kadar büyük farkların ortaya çıktığı zamanlarda, benzeşimin tersi olan karşıtlık durumu oluşabilmektedir. Fark pozitif de olsa, müşteri farkı abartma eğilimindedir.

Tatminin veya tatminsizliğin oluşumunda algılanan performansın beklentilere göre çok daha büyük bir etkisi olduğu söylenebilir.

**3. Eşitsizlik Kuramı:** Müşteri satın aldığı ürün veya hizmetten elde ettiği faydayı ve algıladığı performansı, ödediği fiyat, çaba, harcadığı zaman gibi maliyetlerle karşılaştırarak değerlendirir. Değerleme sonucu pozitif ise müşteri belirli bir algılanan maliyet düzeyinde, alması gereken ve hak ettiği performansı ele etmiştir.

Bunun yanında müşteri, kendi sonucunu arkadaş veya benzeri referans gruplarıyla karşılaştırdıktan sonra, kendi sonucundan farklı olmadıkları düşüncesine ulaşmalıdır.

**4. Bilişsel Kuram:** Bu kurama göre, önceki satın almalar sonucunda oluşan yüksek tatmin düzeyi, sonraki satın almaları ve tatmin düzeylerini etkileyebilecektir. Müşterilerin tecrübelerinin gelecekteki algılamalarını etkileyeceği söylenebilir.

**5. Karşılaştırma Düzeyi Kuramı:** Ürüne yönelik beklentilerin yanı sıra diğer ürünlerin algılanan faydaları da tatmine etki eden önemli bir faktör olarak düşünülür. Tatminin, karşılaştırmalar ve kişiler arasındaki etkileşim sürecinde oluştuğunu ileri sürmektedir.

Sonuç olarak; ilk sayfalardan itibaren vurgulandığı üzere, *işletmelerin geleceğini belirleyen esas unsur, müşterileridir*. Bu böyle olmakla birlikte, müşteri tatmini işletmenin tek amacı değil, amaca ulaşmak için gerçekleştirmek zorunda olduğu bir alt amaçtır. Eğer tek amaç müşteri tatmini olsaydı, bütün işletmeler en üst nitelikli malları karsız satardı (Faikoğlu, 2005). Dolayısıyla diyebiliriz ki, bir işletmenin asıl ve en önemli hedefi; varoluş nedenini de açıklayan unsur olan kara ulaşmaktır. Ancak kendisine bu karı sağlayacak olan yegâne unsur insan (müşteri) olduğundan, hedefi onun memnuniyetini sağlamak olmaktadır. Çünkü işletmenin sahip olduğu müşteri ve müşteri potansiyeli ne kadar fazla ise işletme bulunduğu konumda o derece sağlam durabilmektedir.

## **2.7 Müşteri Memnuniyeti Yaratma Süreci**

21.yy.ın başlarında tüm dünyada yaşanan ve dünyayı adeta küçük bir “köy” haline getiren küreselleşme hareketi sonucunda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlar da gittikçe küçülmeye başlamıştır. Bu bağlamda ürün yönelimli pazarlama yaklaşımından, müşteri yönlü pazarlama yaklaşımına doğru yaşanan değişimde, müşteri bağlılığının geliştirilmesi işletmeler için önemli bir pazarlama sorunu oluştururken aynı zamanda, ilgi alanı ve stratejik bir amaç haline de gelmiştir.

Zira müşterilerin korunarak elde tutulması ve bu paralelde müşteri bağlılığının yaratılması, işletmelerin varlığını sürdürmesi ve kar elde etmesini sağlayan en önemli yol olarak değerlendirilmektedir (Atalık, 2005).

Değerleri sürekli değişen bugünün ekonomisinde bir şirketin başarılı olmasında müşteriye kusursuz hizmet vermek çok önemli bir rol oynar. Her ne kadar ürünün kalitesi müşteri hizmetlerinin önemli bir parçası ise de hizmet etmek sadece yüksek kaliteli ürünler üretmek değildir. İnsanlar görünüşü iyi ama aslında kalitesiz mallara tolerans göstermediklerinden (Gerson, 1997:1) *rekabet* bundan önceki dönemlerin hiçbirinde üreticileri ve pazarlamacıları bu kadar yormamıştır. Her gün daha fazla satmak zorunda olan ve kıyasıya rekabet eden şirketler için artık müşteri kazanmak ve kazanılanları kaybetmemek ciddi bir zorunluluk halindedir (Tekin ve Çiçek, 2005).

Bir kuruluş, ancak istikralı bir müşteri kitlesine sahip olduğu zaman kar etmeyi bekleyebilir. Bu sebeple işletmeler, müşterilerini elde tutabilmek için öncelikle müşteri tatmini konusuna eğilmesi zorundadırlar.

Tatmin, müşterilerin kuruluş ile iş yapma süresini uzatır ve bu süre içindeki değerlerini (müşterinin satın alması ile oluşan net değer) artırır ve eğer kuruluşlar var olan müşterilerinin tatmin düzeylerini değerlendirmek için zaman ve çaba harcarsa işyerlerini hem şimdiki hem de gelecekteki müşterileri için müşteriye yönelik bir biçimde işletme yolunda büyük bir adım atmış olurlar (Vavra, 1999:26-30).

Ticari bir işletme kurabilmek için girişimde bulunmanın artık çok kolay olduğu günümüz şartlarında asıl önemli olan unsur, kurulan işletmenin müşterilerine sunmayı hedeflediği ürün ve hizmetinin tutundurulabilmesidir. Konu üzerine Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada; piyasaya sürülen her on üründen sekizinin başarısızlığa mahkûm olduğu görülmüştür. Yine aynı araştırma, 2005 yılında tüm dünya mağazalarının vitrinlerinde ilk kez yer alan ürün sayısının 156.000 olduğunun tespiti ile piyasaya her üç dakikada bir ürün çıktığına işaret etmiştir. IXP Pazarlama Grubu ise yaptığı araştırma ile dünya çapında her yıl kabaca 21.000 yeni markanın piyasaya çıktığını ancak bunların %90'ının bir yıla kalmadan raflardan kaybolduğunu ve sonuç olarak tüm yeni markaların %52'sinin, bireysel ürünlerin ise %75'inin tutunamadığını tespit etmiştir (Kocabaş, 2012). Buradan, niteliği ne olursa olsun piyasaya sunulan ürünün, müşterinin tatmin olacağı koşulları sağlamadığı veya memnuniyetini kazanamadığı sürece bir "değer" olamayacağı sonucuna varabiliriz.

Öte yandan bir işletmenin müşterileriyle kurduğu ilişkilerin kalitesinin en az sunulan ürün kadar önemli bir unsur olduğu gerçeği de unutulmamalıdır. Mükemmel müşteri ilişkilerini, mükemmel olmayan müşteri ilişkilerinden ayırt eden şey genelde ayrıntılardır.

Ancak ilk önce ortaya konması gereken şey, müşteriler için neyin önemli olduğudur. Kurumlar bu bilgiyi sağlamak için çeşitli yollara başvururlar, örneğin (Bee, F. ve R., 1997);

- **Müşteri İhtiyaçları Araştırmaları:** Müşterilerin dolduracağı anket ve/veya mülakat yönetiminin kullanılması,
- **Müşteri Toplantıları:** İhtiyaçlarının neler olduğu ve sağlanan hizmetlerle ilgili hoşnut oldukları ve olmadıkları noktaların müşterilere düzenli olarak danışılması,
- **Müşteri Odak Grupları:** Müşterilere en uygun hizmetin ayrıntılı olarak tartışılacağı müşteri toplantıları (büyük bir müşteriyle ya da bir grup müşteriyle)



- **Müşteri Yorum Kartları:** Örneğin; otellerde sağlanan hizmetle ilgili müşterinin duygularının öğrenilmesini amaçlayan ama aynı zamanda sessiz bir oda, vejetaryen yiyecekler gibi müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili değerli bilgiler sağlayan formların kullanılması
- **Müşteri Telefon Hattı:** Şikâyet ve memnuniyetlerini bildirebilmeleri için müşterilere sunulan ücretsiz telefon hattı.

Bu kaynaklardan sağlanan bilgilerin işe yarayabilmesi, bir eyleme yol açabilmesi için bir araya getirilip analiz edilmeleri gerektiği çok açıktır. Sonuçların değerlendirilmesi ile müşterilerin şikayetlerine neden olabilecek unsurlar ortadan kaldırılıp memnuniyetlerini arttıracak yöntemler üzerine çalışmalar yapılarak müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi hedeflenebilir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için sunulan ürün ve/veya hizmetin niteliği hakkında işletmelerin yerine getirmekle yükümlü olduğu görevleri aşağıda verilmektedir (Şimşek, T.B., 2005);

- **Güvenilirlik:** Söz verilen hizmetin doğruluğu, tutarlılığı, o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneğidir.
- **Karşılık Verebilmek:** Zamanında doğru ve açık biçimde müşteri taleplerine yanıt verebilme becerisidir.
- **Güvence:** Çalışanların bilgi ve nezaket ile güven yaratmasıdır.
- **Empati:** Kendini müşterinin yerine koyarak, bireyselleştirilmiş ilgiyi müşteriye verebilmedir.
- **Fiziksel Varlıklar:** Fiziksel ortamın görünüşünü, ekipmanı, çalışanları ve basılı malzemeleri kapsar ki bu unsurlar aynı zamanda müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki bilgileri aklında nasıl düzenlediğini gösterir.

Bu doğrultuda diyebiliriz ki bir müşteri, satın aldığı ürün veya hizmetle ilgili olarak işletmelerin taahhütlerine karşı güven duyabiliyorsa, ihtiyaç; hissedildiği zaman veya çok geciktirilmeden karşılanabiliyorsa, müşteri; ürün veya hizmetin sunulmasında ve sonrasındaki hizmetlerle ilgili olarak bir sorun yaşamayacağına, yaşandığı takdirde ise kolayca çözülebileceğine inandıysa, gerçekten ihtiyacı olan ürün veya hizmeti doğru yer ve kişilerden aldığına inandıysa ve son olarak ürün veya hizmeti aldığı yer itibariyle gurur duygusu yaşayabiliyorsa; işletmenin müşterilerinin memnuniyetini yaratma çabalarına karşı süreç olumlu sonuçlanmış demektir.

Connecticut’lu çiftlik ürünleri mağazaları sahibi Stew Leonard, Marshall Field’in eski ortaklarından olan Amerikalı Gordon Selfridge’in “müşteri daima haklıdır” felsefesini daha da ileri götürerek bugün artık işletmelerin temel felsefesi haline alan şu cümlelere dönüştürmüştür (Vavra, 1999:25):

**1. Kural: Müşteri daima haklıdır.**

**2. Kural: Müşterinin haksız olduğu durumlarda birinci kural geçerlidir.**

Burada aslında “tek” olan bu kuralla vurgulanan müşteri haklılığı, müşteri bağlılığını gerçekleştirmek amacıyla işletme tarafından sunulmuş/sunulacak bir hizmeti anlatmaktadır. Hizmet koşulsuz memnuniyet yarattığı takdirde, müşteri bağlılığı kaçınılmaz olarak kendiliğinden gelecektir. Müşteri bağlılığını geliştirmek ise *en iyi müşterileri belirleyen, elde tutan, ilişkiye değer katarak uzun dönemde ilişkiyi sağlamlaştıran ve arttıran bir tür strateji* (Atalık, 2005) biçiminde değerlendirilmektedir.

“1900’lu yıllarda ülkelerin birinde yıllar boyu uğraşarak çok güzel ve kaliteli bir otomobil üretiyorsunuz. Kaliteden taviz vermeden, seri üretimi gerçekleştiriyorsunuz. Otomobilinizin ünü neredeyse tüm dünyaya yayılıyor. Müthiş satışlar gerçekleşiyor. Bayilerinizin siparişlerini yetiştirmekte zorlanıyorsunuz. Kendi adınızı taşıyan otomobille gurur duyuyorsunuz. Bu da sizin en tabii hakkınız; arabayı A’ dan Z’ ye düşünüp tasarlayan, üreten sizsiniz çünkü. Bir gün aldığınız beklenmedik bir haber sizi hayrete düşürüyor; komşu ülkelerden hem de kültürü size çok yakın olan birindeki bayiiniz arabanızı satmaktan vazgeçtiğini bildiriyor. En büyük satışlarınızı gerçekleştiren bayiiniz bu ve görünürde hiçbir problem de yok. İşte bu en başarılı bayinizin kararını değiştirmek için harcadığınız gayretler hiçbir sonuç vermiyor, ne yapacağınızı bilemiyorsunuz. Atlıyorsunuz trene, o bayiinin ayağına kadar gidiyorsunuz. Herkes gururunuzu ayaklar altına aldığınız bu davranışı pek de hoş karşılamıyor. Bayiinizle uzun süren müzakerelerden de bir netice çıkmıyor. Son bir cümle olarak kendisine “Bay filan, siz bizim gerçekten saygı duyduğumuz bir müşterimizsiniz. Sizi kaybetmemek için ne isterseniz yapmaya hazırım” diyorsunuz. Bayiinizin isteği şu: “Arabanıza biricik kızımın ismini verirseniz bayiliğe devam ederim”. Şimdi düşünün, o zaman için 20’nci yüzyıla neredeyse “otomobil çağı” dedirtecek muhteşem eserinizden kendi adınızı söküp atarak bayinizin küçük kızının adını vereceksiniz. Bunu yapabilir miydiniz? Bu kadar müşteri odaklı olabilir miydiniz? İşte bu; Almanya’nın sembollerinden sayılan otomobilin üreticisi Gottlieb Daimler’in, “Daimler-Benz” markasıyla ünlenen otomobilin ismini Avusturyalı müşterisinin isteği doğrultusunda “Mercedes” olarak değiştirmesinin hikâyesidir (www.danismend.com).

Yaklaşık 100 yıldır varlığını koruyan hatta günümüzde de dünyanın en önde gelen markalarından biri olarak anılan Mercedes'in bugünkü başarısını müşteri memnuniyetini koşulsuz olarak temel alan bu ve benzeri yaklaşımların etkilediği ortadadır.

Müşterilerin memnuniyetini yaratan süreçlerin tespiti, işletmeler için oldukça büyük bir öneme sahiptir, çünkü müşteri memnuniyeti yaratacak olan unsurların tespiti, başarıya giden yolda işletmeye kılavuzluk edecektir.

Gerson, (1997: 38-51) müşteri memnuniyetini yaratma süreci için atılması gereken 8 adımdan bahseder;

**1. Sürekli Müşterilere sağlanan ayrıcalıklı programlar:** Sizden sürekli olarak alışveriş yapan müşterileri ödüllendirirsiniz. Ödüllerin pahalı veya israf derecesinde çok olması gerekmez, sadece müşterilere yaptıkları şeyi takdir ettiğinizi göstermek amaçlanmaktadır.

**2. Sürekli Müşteri Gönderenler için Programlar:** Eğer işiniz işletmenize müşteri gönderilmesine dayanan bir iş ise, size müşteri gönderenleri ödüllendirmelisiniz.

**3. Teşekkür Kartları Kullanımı:** Çok az işyerinin kullandığı çok basit ve etkin bir müşteriye sürekli kılma tekniği de -alışverişleri ile ilgili olarak- teşekkür kartı yazıp göndermektir.

**4.Şirket Gazetesi /Kişisel Mektuplar:** Basılmış mektup şeklinde veya belirli aralıklarla çıkan şirket gazeteleri, bir iş yerinde neler olup bittiğine dair bilgiler içerdiği için müşterileri aydınlatmak açısından çok faydalı bir araçtır.

**5.Telefonla Hatırlatma:** Eğer müşterilerin randevu almak zorunda kaldıkları bir hizmet işinde çalışıyorsanız, onlara bir gün önceden telefon ederek randevularını hatırlatabilirsiniz. Ya da şirket kampanyaları veya indirimler hakkında bilgilendirmek için telefon yolunu kullanabilirsiniz.

**6.Müşterilerin Katkısını Bilmek ve Ödüllendirme Programları:** Müşterilerinizin işinize olan katkısını bilmek ve ödüllendirmek doğal bir alışkanlığımız olmalıdır.

**7. Müşteriye Özel Olaylar:** Özel müşterileriniz için düzenleyeceğiniz özel olaylar, aranızdaki ilişkiyi güçlendirmek için mükemmel bir yoldur. Özel indirim kartlarıyla bunu yapabilirsiniz.

**8. Stratejik Ortaklıklar/Birliktelikler:** Müşterilerinizin pek çoğunu kendinize ortak ederek ilişkinizi sürekli kılmanız olanaklıdır.

Ayrıca, müşterilerin özel günlerini kutlama ve/veya bu özel günler için hediye nitelikli bir hizmet sağlama gibi etkinlikler, müşteriye “önemsendiği”ni hissettirecek ve bu vesileyle mutlu olmasını sağlayacaktır.

Bunlardan başka, müşterinin isteklerine göre üretim yapmak da müşterinin gerçek anlamda ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlayacaktır. Yani buradaki temel ölçü, üretim aşamasından sonra müşterilerin bu ürünlere göre ihtiyaçlar belirlemesi değil, müşterilerin isteklerini baştan bilip, ona göre üretim yapılmasıdır (Tetik, 2010).

Öte yandan müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili algı ve anlayışın da düzenli olarak kontrol edilmesi önemlidir çünkü bunlar sürekli değişirler. Müşterilerin aldıkları hizmetle ilgili beklentilerinin zaman içinde yükseldiği kuşkusuzdur. En basit düzeyde bu, süpermarkete yakın bir ücretsiz park yeri imkânı olabilir. Daha karmaşık düzeyde, hızlı, güvenilir ve saygılı bir hizmet beklentisi de olabilir. Kural; işletmenin hiçbir zaman kendinden hoşnut olmamasıdır. Meselenin bilindiğini varsaymak yerine; sürekli olarak gerçekten bilenlere yani müşterilere danışmak gereklidir (Bee, F. ve R., 1997:37). Bu da müşterinin ne istediğini sürekli olarak araştırmanın gereğini ortaya çıkarmaktadır. Eğer müşterinin neyi istediği, hangi durumda ve yerde iken nelerden etkilendiği biliniyorsa istek arzu ve beklentilerine hitap edilebilir ve bu bilgilerle satın almaları yükseltilebilir ve tatmini sağlanabilir.

Müşteri memnuniyeti yaratma süreci ve bu sürece etki eden faktörler üzerine bugüne kadar pek çok araştırma yapılmış ve bu araştırmaların sonuçları ile markalar oluşturulmuş ve bu markalar hakkında müşteri bağlılığı sağlanmaya çalışılmıştır. Aynı amaçla bireylerin duyularının da müşteri memnuniyeti ve sadakatine olası etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda şu etkileyici sonuçlar ortaya çıkmıştır (Yurdakul, 2007):

- Birbiriyle özdeş iki Nike spor ayakkabısı, iki farklı odada test edilmiştir. Bir odanın içine özel bir koku verilmiş, diğerine ise herhangi bir koku verilmemiştir. İstatistiksel anlamlı bir farkla, tüketiciler koku verilen odadaki ürünü diğerine göre daha fazla tercih etmiş, hatta o ayakkabı için daha fazla bedel ödeyebileceklerini bildirmişlerdir.
- 1990'lı yılların sonunda Singapur Havayolları, Stefan Florida Waters adlı bir kokuyu uçaklara, kabin görevlilerinin üzerine ve kalkıştan önce verilen sıcak havlulara sıkılmıştır. Zamanla uçağa binen tüm yolcular, bu kokuyu tanıdıklarını belirtmişlerdir. Hoş ve rahat anıları çağrıştıran potansiyeli olan bu koku, Singapur Havayollarının markasını yansıtmıştır.

- Yapılan bir başka araştırmaya göre, Amerikalıların % 86'sı, Avrupalıların % 69'u, yeni araba kokusunu çekici bulduklarını belirtmişlerdir. Aslında bu koku, fabrikadan çıkan tüm araçlara sıkılan ve altı hafta boyunca etkili olan bir *sprey*den kaynaklanmaktadır.
- Barclay' s Bank, şubelerinde taze kahve servisi yaparak, koku ile müşterilerinin kendilerini evlerindeymiş gibi hissetmesini sağlamaya çalışmıştır.
- İnsanların % 85'i, arabaların kapı kapanış sesleri arasında fark olduğunu söylemişlerdir. Bu sebeple Mercedes-Benz'de sadece kapı kapanış sesi ile ilgilenen 12 mühendis çalışmaktadır.
- Nokia telefonlarının her modeline, klasik Nokia melodisi mutlaka yüklenmektedir. Çünkü tüketicilerin % 60 'ı iki cep telefonunu birbirinden ayıran temel özelliğin, telefonun görünüşü ya da teknik özellikleri değil, nasıl çaldığı olduğunu belirtmişlerdir.

Verilen bu örnekler, ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından algılanmasında duyu özellikleri ve manevi tatminlerin de önemli bir yer kapladığını araştırma sonuçlarıyla tespit etmiş olan bazı işletmelerin, söz konusu verileri müşteri memnuniyetini yaratma süreci içinde değerlendirip asıl varlık amaçları olan kar etme hedeflerine ulaşmakta kullandıklarını gözler önüne sermektedir.

Öte yandan, müşteri memnuniyeti yaratma sürecinde hedef sadece müşteri ihtiyaçlarının karşılanması değildir. *Müşteri benzine ihtiyacı olduğu için benzinciye, tedaviye ihtiyacı olduğu için doktora, bir yerden bir yere ulaşabilmek için tren istasyonuna gider. Ancak mesele bu kadar basit değildir* (Bee, F. ve R., 1997:35) nk memnuniyet her zaman beklentiye ulaşmayla değil bazen de beklentinin ötesine geilebilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Müşteri Etkileşimi	Minimum İhtiyaç	Ek İhtiyaçlar
<i>Benzin almak için benzinciye gidiyor</i>	Çok fazla beklemeden kendisine gereken türde benzin alabilmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Temiz ve düzenli bir alan.</li> <li>- El silmek için kağıt havlu.</li> <li>- Arkadaşça ve hızlı servis.</li> <li>- Geceleri iyi bir ışıklandırma</li> </ul>
<i>Hastalık yüzünden doktora gidiyor.</i>	İyi bir doktora görünmek ve uygun tedaviyi görmek.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çok beklememek.</li> <li>- Rahat bir bekleme odası.</li> <li>- Güler yüzlü bir sekreter.</li> <li>- Kendisiyle iyi ilişki kuran ve emniyette olduğunu hissettiren bir doktor ya da hemşire.</li> </ul>
<i>Trenle yolculuk.</i>	A'dan B'ye, tarifede belirtilen sürede ulaşmak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bilet kuyruğunda fazla beklememek.</li> <li>-Bilet gişesinde güler yüzlü hizmet.</li> <li>-Çalışan bilet makinaları.</li> <li>-Temiz ve rahat bir tren.</li> <li>-Trenin çok kalabalık olmaması ve oturulacak yer bulmak.</li> <li>-İyi ve anlaşılır anonslar.</li> <li>-Herhangi bir sorun olduğunda bilgilendirilmek.</li> </ul>
<i>Ödenmemiş faturalarla ilgili rapor almak</i>	En son bilgilerin eklendiği raporları zamanında almak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Açık ve anlaşılır yazılmış bir rapor.</li> <li>-Herhangi bir sorun varsa bilgilendirilmek.</li> <li>-Raporlarla ilgili soruların özenle yanıtlanması.</li> <li>-Raporla ilgili soruların hızla yanıtlanması.</li> </ul>

**Tablo 2.1. Müşteri İlişkileri; Kaynak: Bee, 1997:35**

Tabloda da görüleceği üzere, bir ürün ya da hizmet alımı sözkonusu olduğunda, kişilerin bu satın almadaki temel yönelimleri ihtiyaçlarını karşılamaktır. Ancak bu ihtiyacın karşılanması sürecindeki bazı beklentileri ve beklentilerinin dışında arzuları da olmaktadır. Gerçek anlamda bir müşteri memnuniyetini yaratmak, müşterinin tüm bu süreçlerdeki beklentilerinin tatminini sağlamaktan geçmektedir. Memnuniyeti ve memnuniyetinin sürekliliğinin sağlanacağına inanan müşteri benzer bir ürün ya da hizmet ihtiyacı karşısında yeni ürün/hizmet olanaklarına ulaşma arayışına girmeyeceğinden işletmenin sadık bir müşterisi haline geleceği gibi, *daha fazla ürün ya da hizmet satın almaya, ürün ya da hizmeti diğer potansiyel müşterilere tavsiye etmeye ve fiyat toleransının artmasına da neden olacaktır (Yiğiter, 2011).*

## 2.8. Sadık Müşteri

Günümüz koşullarında müşteri, çok daha bilinçli, çok daha sorgulamacı, çok daha talepkar, çok daha etkileşim ve deneyim arzulayan bir profil çizmektedir. Ancak, değişenin sadece müşteriler olduğunu söylemek doğru olmaz. Önceleri müşteri kazanmak, satmak ve kar etmek önemliyken, günümüz çabaları müşteri sadakatini sağlamak içindir (Doğandemir, 2010).

Sadakat; kelime anlamı olarak içten bağlılık, sağlam ve güçlü dostluk anlamına gelmektedir ve bir nevi müşteri taahhüdü olarak “tercih edilen ürün veya hizmeti (markayı), başka çekici markalara rağmen gelecekte de tutarlı olarak, yeniden satın almaya devam etmek ya da aynı yere müşteri olmayı sürdürmek” olarak tanımlanmakta ve bu haliyle de “bir müşterinin hizmete, ürüne, markaya ya da işletmeye olan tutumu” olarak (Erk, 2009; Çatı ve Koçoğlu, B.T.) değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte ***müşterinin sadakati***; müşterinin geçmiş deneyimleriyle beklentileri arasındaki uygunluğu sağlayan haz olup toplam tatmin, müşterilerin firmalar veya satıcılar hakkındaki deneyimleriyle satış işlemlerinin (kendisine gösterilen ilgi ve saygının) değerlendirmelerine dayanan bütünsel bir satın alma yansıması (Top, 2009:98) olarak nitelendirilmekteyken ***sadakat*** olgusunun oluşumu; müşteri tatmini, hizmet kalitesi, pazar payı, müşteri değeri ve değiştirme maliyeti gibi çok sayıda unsur (Yurdakul, M., 2007) tarafından belirlenmekte ve müşterinin sürekli aynı markayı tercih etmesinde müşterilerin özellikleri de önemli rol oynamaktadır. Örneğin; müşterinin fiyata karşı olan duyarlılığı ve müşterinin hizmet sunan işletmeyi değiştirmemeye karşı göstereceği direnç (Çatı ve Koçoğlu, B.T.) gibi unsurlar, müşterinin sürekliliğini etkileyecektir.

Literatürde araştırmacıların müşteri sadakatini tanımlarken iki noktanın üzerinde durdukları görölmektedir. Birincisi sadakatin davranışsal yönü, ikincisi ise sadakatin tutumsal yönüdür.

*Sadakatin davranışsal yönü*, müşterilerin işletmeden satın alma fiilini tekrarlamasını sağlamaktadır. *Tutumsal sadakat* ise, müşteri satın alma fiilini tekrarlamasa bile işletme hakkında olumlu konuşması, tavsiye etmesi, başkalarını işletmeden alışveriş yapması için ikna etmesi şeklinde tanımlanmakta ve bu da işletmeler için çok önemli olmaktadır. Çünkü işletmenin yaptığı reklamların etkisi başkalarının işletme hakkında olumlu konuşmasından daha etkili değildir. Dolayısıyla işletme tutumsal sadakate sahip müşterileri sayesinde ücretsiz ve daha etkili reklam faaliyetinde bulunmaktadır. Bu durumda sadakatin davranışsal yönünde tüketici markayı davranışsal olarak tercih etmekteyken, tutumsal sadakatte tercihin markaya yönelik güçlü tutumlar ile yapıldığı görölmektedir.

Bunun aksi yönde olan *zayıf sadakat* ya da *sadakatsizlik* davranışları ise, bireylerin çeşitli fırsatları kullanma ve değişiklik yapma arzularından hareketle doğan, bireyin durumu ve bireysel özelliklerinin de etkisiyle oluşan sadakat biçimi olarak tanımlanmaktadır. Burada belli ürün ve markalarda, hemen kullanma gereksinimi, fiyat indirimleri ya da promosyon uygulamaları yüzünden, bireylerin markalara karşı zayıf tutumları olabildiği görölmekte ve bu zayıf tutumların, marka sadakatini olumsuz yönde (Yurdakul, M., 2007; Çatı ve Koçoğlu, B.T.; Çetintürk, 2010) etkilediği bilinmektedir.

Tatmin edilmiş müşterilerin satın almalarını sürekli hale getirerek sadık müşteri olma olasılıkları çok yüksektir. Firmaların en büyük amacı da bu doğrultuda sadık müşterilerinin sayısını arttırmak ve aynı müşteriye sürekli satış yapmaktır. Ancak bu, müşterinin aldığı hizmet karşısındaki memnuniyeti ile firmadan memnun ayrılmasına bağlıdır. Eğer mükemmel müşteri memnuniyeti sağlanırsa müşteri geri gelir (Rona, 1970:73). Öte yandan memnun edilmiş müşterilere sahip olan bir işletmenin rakipleri ile rekabet edebilmesi de daha kolaydır. Çünkü bir mal ya da hizmetle ilgili beklentileri karşılanmış bir müşterinin, işletmede tutulması ve tekrar mal ve hizmet satın almasının sağlanması diğer kişilerin işletmeden mal ve hizmet almasından çok daha kolay olacaktır (Çatı ve Koçoğlu, B.T.).

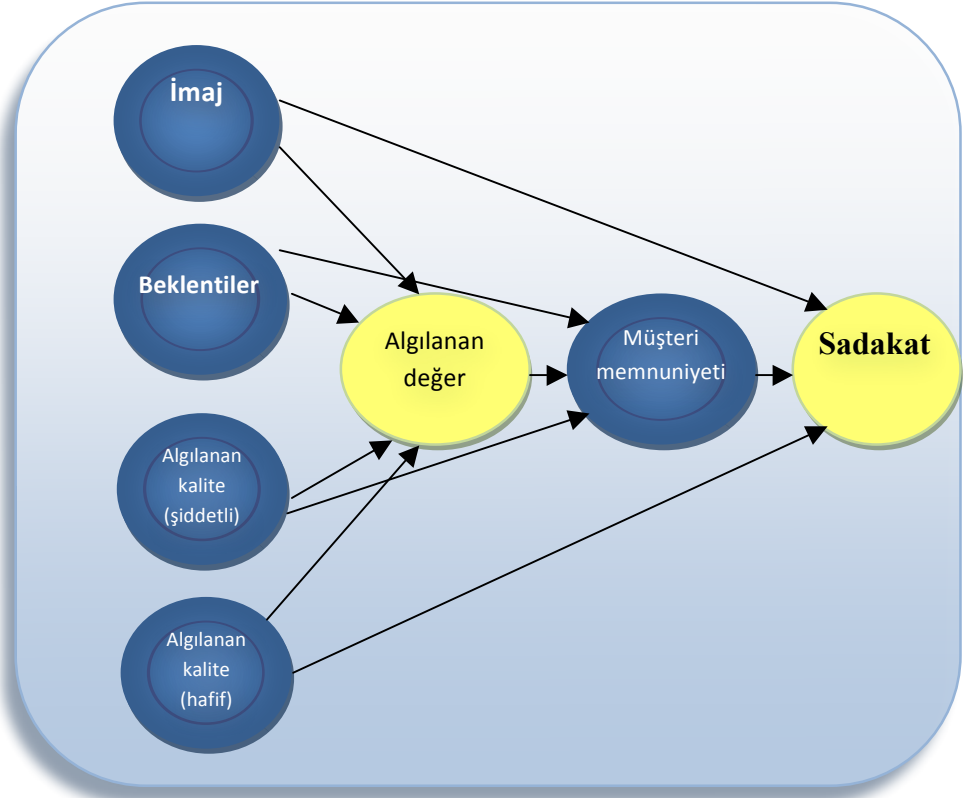
Öte yandan her ne kadar yapılan çalışmalarda tatmin kavramı sadakat ve diğer önemli performans göstergeleri ile ilişkili olarak görölse de; çalışmaların bir kısmında tatmin ile sadakatin doğrudan bağlantılı olmadığı, hatta bazı durumlar için tatmininin, sadakatin açıklanmasında yetersiz kaldığı savunulmaktadır. Örneğin, tatmin olan veya olduğunu söyleyen tüketicilerin %60'ından fazlasının farklı ürünleri tercih etmeye başlaması bunun en somut göstergesidir.



Bu ve benzeri çalışmalara bakıldığında, tüketicilerin sadece basit bir tatmin değerlendirmesinin, sadık müşterilere dönüşmeleri için yeterli olmadığı görülmektedir (Özdemir ve Koçak, 2012). Buna göre, müşteriye elde tutuyor oluşumuz, en iyi olasılıkla müşteriye hemen elimizden kaçırmadığımız gösteren bir ara işarettir (Vavra, 1999:60).

Sadık müşterilerin firmalar açısından sağladığı başlıca avantajlar şunlardır (Şarlıgil, 2003: 83);

- ***Sadık müşteriler satış işlemini kolaylaştırır:*** Sadık müşteriler markanın ya da mağazanın temel ve üstün özelliklerini bilirler, dolayısıyla bu müşterilere yeniden satış yapılması değil, sadece ihtiyaçlarının hatırlatılması yeterlidir.
- ***Sadık müşteriler ilgili mağazayı daha sık ziyaret ederler:*** Bu ziyaretler sırasında daha önce satın almayı düşünmedikleri ürünleri görür ve satın alırlar. Firmanın özel bir ürününden kaynaklanan tatmin, müşterinin, firmanın sunduğu diğer ürünlere de olumlu yaklaşmasını sağlar.
- ***Sadık müşteriler fiyatlar üzerinde kontrol olanağı sağlar:*** Sadık müşteriler, tatmini ilk sırada gördükleri için, fiyatlar üzerindeki küçük değişimleri çok önemsemeyebilirler. Bu yüzden geniş bir sadık müşteri kitlesine sahip firmalar fiyatlandırma konusunda daha rahat davranırlar.
- ***Sadık müşteriler pazara istikrar sağlarlar:*** Firma pazar payını daha kesin olarak tahmin edebilir. Satışlarda büyük iniş çıkışlar görülmez. İstikrarlı bir pazar yönetiminin daha etkili planlar yapmasını ve kaynaklarını daha etkin kullanmasını olanaklı kılar.
- ***Sadık müşteriler sayesinde firmalar daha düşük maliyete veri tabanı sahibi olur:*** Bugün müşteriler hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmak, müşteri ihtiyaçlarını beklentilerini bilmek ve onlara özel uygulamalar, kampanyalar vs. geliştirmek gittikçe sertleşen rekabet ortamında çok önemli uygulamalar haline almıştır. Sadık müşterilerin yoğunluğu ayrıca bu bilgi bankasına daha kolay ve ucuza sahip olmayı sağlar (Doğandemir, 2010).



**Kaynak:** <http://www.gopal-ganji.com>

**Şekil 2.27. “Müşteri Memnuniyet Modeli”**

Şekil X’e verilen modele göre işletmelerin sunduğu hizmet veya ürünün birbiriyle bağlantı içinde olan unsurları olan ürün ya da hizmetin imajı, ürün ya da hizmete dair beklentileri ve müşterinin algıladığı kalite unsurlarının, müşteri bilincinde algılanan değer olarak şekillenmesine, olumlu ya da olumsuz yönde algıladığı bu değerın öncelikle memnuniyet veya memnuniyetsizliğe ve en sonunda bunun müşteri sadakati ya da sadakatsizliği olarak şekilleneceği vurgulanmaktadır.

Genellikle yüksek müşteri memnuniyeti mevcut müşterilerin sadakatının arttığına göstergesidir; bu doğrultuda; fiyat esnekliği azalmakta, mevcut müşteriler rakiplerin alanından uzaklaşmakta, iflas maliyetleri düşmekte, firmanın hatırlanma oranı artmaktadır. Mevcut müşterilerin sadakatının artmasının anlamı, gelecekte müşterilerin daha çok satın alma olasılığının artması demektir. Müşteri memnuniyetinin artması işletmenin müşteri varlıklarının değerinin ve gelecekteki karlılığının artması anlamına gelmektedir (Yiğiter, 2011) Ancak, sadece müşteri sadakatine odaklanmak da karlılık açısından yeterli iyileştirme sağlamamaktadır. Bunun birkaç sebebi vardır. Öncelikle, sadık müşteriye hizmet etmek daha az maliyetli olmayabilir. Çünkü uzun zamandır aynı firmanın müşterisi olanlar, genelde daha özel hizmet isterler.

Bu durum özellikle yan sanayi – ana sanayi ilişkilerinde öne çıkar. Ancak firmalar genellikle sadık müşterileri için yaptıkları özel yatırımların maliyetlerini o müşteri ile yaptıkları işin fiyatına yansıtamazlar. Dolayısıyla, bu tip yatırımların yeni müşteri edinme yatırımlarından daha büyük olduğu durumlarda, sadık müşteriler karsız müşteri konumuna girebilir. Ayrıca, sadık müşteriler firmanın maliyetleri ve kendilerinin o firma için önemli olduğunu anladıklarında bunu fiyat pazarlıklarına yansıtarak firmanın karlılığını düşürebilirler (Argüden, 2002)

Bu noktada üzerinde önemle durulması gereken konu; sadık müşterilerin nasıl karlı hale getirilebileceği veya bu mümkün olamıyorsa, onların nasıl bırakılabileceği konusudur. Bu durumda işletmelerin yapması gereken öncelikli iş, müşterilerin karlılık analizlerinin doğru bir şekilde hesaplanması ve sonra müşteri ilişkileri iyileştirme çalışmalarının doğru müşterilere, yani karlı müşterilere, odaklanmasını sağlamaktır (Argüden, 2012) çünkü önemli olan sadece sadık müşteri edinmek değil, *doğru müşteriyi bulmak, başka bir anlatımla, “değerli” müşteriyi saptamak, onu elde tutmak ve markaya sadık kılmaktır* (Yükselen, 2010:43).

Özetle işletmeler, kıyasıya rekabetin hüküm sürdüğü günümüzde var olabilmek ve varlığının sürekliliğini sağlayabilmek için müşterilerini sürekli olarak kontrol etmek zorundadırlar. Müşterilerin kontrolü ise müşterilerle etkin bir iletişim sonucunda mümkün olabilmektedir. Bu iletişim sayesinde işletmeler müşteri beklentilerini doğru olarak belirlemeli, mal ve hizmetleri müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirmeli, müşterinin üretilen mal ve hizmeti nasıl algıladığını araştırmalı ve müşterinin işletme hakkında olumlu imaj edinmesi için çaba harcayarak karlı sadık müşteriler edinmelidirler.

## 2.9. Dış Müşteri Memnuniyeti ve Firma Başarısı

Bir işletmede başarı kavramı, işi daha nitelikli ve daha verimli sonuçlandırmak, işlerin üstesinden gelmek ve görevi istenen şekilde yerine getirmek olarak tanımlanabilir. Bu perspektiften bakıldığında, başarı işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçünün üzerinde çalışma derecesi olarak da adlandırılır. Bir organizasyonun başarısı bütün birimlerin arzulanan amaç ve hedefler için göstereceği ortak çabalara bağlıdır çünkü *başarı* iyi incelendiğinde insana bağlı bir kavram olduğu anlaşılacaktır. Şirketin kalıcılığı, hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi, çalışanlarının standart değerlerin üzerinde başarı göstermesine bağlıdır. Böylece, işletmenin rakiplerinden daha farklı ve daha iyi ürünler geliştirmesine, düşük maliyetlerle üretim yapmasına ve bunun sonucunda da rekabet gücünün artmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle başarılı çalışanlar yaratmak zirvedeki işletmelerin temel amacıdır (Çoroğlu, B.T.).

Öte yandan iş dünyasına ticari bir açıdan bakacak olursak bir kuruluşun hedefinin kar etmek olduğu düşünülebilir ancak işe pratik açıdan yaklaşırsak bir kuruluşun başlıca hedefinin müşterisini elinde tutmak olması gerekmektedir. Çünkü bir kuruluş ancak istikrarlı bir müşteri kitlesine sahip olduğu zaman kar etmeyi bekleyebilir (Vavra, 1999:26).

Müşteri memnuniyeti ve finansal performans arasındaki ilişki literatürde oldukça fazla incelenmiştir. Araştırma sonuçları yüksek müşteri memnuniyetinin düşük pazarlama maliyetlerine, düşük fiyat esnekliğine ve yüksek müşteri sadakatine yol açtığını, bunun da işletmelerin satışlarını, pazar payını, işletmenin piyasa değerini, hisse senedi fiyatını ve müşterinin satın alma davranışını olumlu (Yiğiter, 2011) yönde etkilediğini ve işletme için daha yüksek karlılık ile istikrarlı bir büyüme ortamı (Kaplan, Ö., 2006) yarattığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Gerek akademik platformda yapılan gerekse akademik çalışmaların bulgularından ilham alan işletmelerin karlılıklarını arttırmak amacıyla yapmış olduğu bu araştırmalar sonucunda işletmeler öncelikli olarak müşteri memnuniyetini esas alan hizmet sunumları gerçekleştirmeye başlamışlardır.

Günümüzde üstün rekabet gücüne sahip kuruluşlar hem dış hem de iç müşteri memnuniyetinin stratejik önemini bilincinde olan ve müşterilerinin, iç ve dış ayrımı yapmaksızın, istek, ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak belirleyip karşılayan kuruluşlardır. *İşletmelerin memnuniyet duygusunun sağlanmasına verdikleri önemin nedeni açıktır, çünkü yönetsel bakış açısına göre dünya üç şeyden oluşmaktadır: gelirler, harcamalar ve karlar. Hedef açıktır: karı maksimize edebilmek için gelirleri arttır, harcamaları azalt. Zira işletmeler ekonomik yapılardır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin amaçlarından biri de kârlarını arttırmak ve devamlılıklarını (yaşam süresi) sağlamaktır (Zerenler, 2005).*

Almanya'da yapılan bir araştırma, 1970'de Fortune 500'e giren şirketlerin üçte birinin 1983 yılında ortadan kaybolduğunu ortaya koymuştur. Tabii buna "birleşmeler, satın almalar ve parçalara bölünmeler" de dâhil. Yine bu araştırmaya göre Japonya ve Avrupa'da şirketlere dönük ortalama yaşam beklentisi 12.5 yıl olarak hesaplanmıştır. Bir başka araştırma ise şirketlerin yaşam sürelerine dönük beklentiyi ortaya koyan rakamın, tüm Avrupa ekonomilerinde yaşadığı düşüşü gözler önüne sermektedir: Buna göre şirketlerin yaşam ömürleri, Almanya'da 45 yıldan 18 yıla, Fransa'da 13 yıldan 9 yıla, İngiltere'de ise 10 yıldan 4 yıla doğru gerilemektedir (Ateş, 2007).

İşletmelerin varolabilme ve varlığını devam ettirebilmeleri için önemli olan faktörlerden biri çevre koşullarıdır. Özellikle 1950'lerden sonra *Sistem Yaklaşımı* ve *Durumsallık Yaklaşımının* da etkisiyle, çevre konusu büyük önem kazanmış ve işletmenin içinde buldukları çevre koşulları ve kendi iç faktörleri stratejilerinin belirlenmesinde oldukça etkin hale gelmiştir. Teoride, işletmelerin, özellikle de anonim şirketlerin ömürlerinin sınırsız olduğu kabul edilir. Ancak kural olarak sınırsız ömürlü kabul edilen işletmelerin bir bölümünün saptanan amaçlara ulaşması halinde varlığı sona erebilmekteyken bir diğer bölümü ise belirlenen amaçlara ulaşmadan çeşitli nedenlerle başarısızlığa uğramaktadır. Sorunların belirlenememesi dolayısıyla çözümlenememesi ise işletmelerin başarısızlıklarının temel nedeni olur. Bir işletmenin başarısızlığı, işletmenin kısıtlayıcıları karşısında finansal yükümlülüklerini karşılayamamasından iflas etmesine kadar uzanan durumları içeren geniş bir süreçtir (Uzun, B.T.).

İşletmelerin yaşam sürelerini belirleyen en önemli etmenlerden bir diğeri, işletme içinde oluşturulan sistemlerdir. Şirketler uzun süreli başarılarını garanti altına almak için sistem oluştururlar ve şirket büyüklüğü arttıkça sistem kurmadan çalışmak imkânsız hale geleceğinden, önceleri zorunluluk nedeniyle oluşturdukları sistemleri, her geçen günün gerekliliklerine ve yasal düzenlemelerine göre revize ederler. Belirli bir süre sonra artık şirketlerdeki sistemler artık iyice yerleşir ve herkes bu sisteme sadık kaldığı için belirli bir çalışma düzeni oluşur ancak bununla birlikte yerleşmiş sistemlerin değiştirilmesinin zorluğu da ortaya çıkar. Öte yandan sistemler sadece iş yapış şekillerini değil, kurumsal kültürü de ([www.denetimturkey.com](http://www.denetimturkey.com)) etkilerler.

Yapılan araştırmalar işletmeleri başarılı kılan faktörler arasında her işletmenin sahip olduğu o işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılmış değerlerin, kısaca onların kendilerine özgü bir kültürlerinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. İşletme ile çalışanların aynı amaçlar ve değerler etrafında bütünleşmeleri bu tür başarılı işletmelerin genel bir özelliğidir.

Bu nedenle güçlü bir kültüre sahip olmak işletmelerin amacı haline gelmiştir. Bununla beraber, bütün işletmeler, işletme-işgören uyumunu sağlamaya yönelik bir takım politikalara sahiptir. Bunların başında işletme kültürüne uygun olduğu düşünülen personelin işe alınması gelir (Çırpan ve Koyuncu, 1998). Personelin iyi seçilmesi, iyi eğitimi olması, işletmeye bağlılığı ve bunların yanı sıra işletmedeki ücretlendirme, iş gücü devri ve işgücü maliyetleri işletmeyi avantajlı ya da dezavantajlı duruma sokabilecektir. Çünkü çalışanlarının motivasyonunu büyük ölçüde gerçekleştirmiş, şirket kültürünü yaratabilmiş firmalar, rakipleri karşısında büyük avantajlar elde etmek şansına sahip (Uzun, B.T.) olacak ve bu da firmanın önemli sayılabilecek başarılarından biri olacaktır.

Bununla birlikte, firmaların başarısı sermaye, büyüklük, rekabet avantajları gibi faktörlerden çok bilginin elde edilmesine ve bu bilginin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasına da bağlıdır (www.denetimturkey.com). Bilgiyi koruma konusunda başarısız olan örgütler elde edilen bilgi ile verimli sonuç alabilir ancak bu bilgi başka örgütler tarafından da kullanılabilirdiğinden rekabet avantajı sağlama özelliğini kaybedilebilir. Diğer bir ifadeyle toplanan bilgi örgütsel uygulamalarda kullanılmadığı sürece örgütsel etkinliği artırmak mümkün değildir. Buna karşın, örgütsel bilginin kullanılabilir bilgiye dönüştürülmeden ham olarak kullanılması bile etkinliği artırmada önemli rol oynayabilir. En son aşama olan bilgiyi koruma aşaması ise rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır (Çakar ve diğerleri, 2010).

İşletmelerin, başarılı bir işletme olarak faaliyet göstermelerinde en önemli unsurlardan biri de değişen piyasa koşullarını yakından takip etmelerine imkan verebilecek olan teknolojiyi doğru ve aktif olarak kullanabilme yetenekleridir. Çünkü bugün, değişen müşteri kavramı ve tamamen olmayacaksa da büyük ölçüde sanallaşacak olan piyasalarda artık akıllı reklamların (Google, Facebook gibi hizmetlerin arka planlarında sitedeki hareketlerimizi algoritmaları ile yorumlayarak ilgilerimizi keşfederek bize en uygun reklamı göndermesi) sayesinde neredeyse arayıp da bulamadığımız birçok şeyin reklamını görmekteyiz. Hatta Facebook'un 'reklamı beğenme ya da beğenme' sistemi ile reklam hakkında tek mouse hareketi ile reklamı kaldırırken aynı zamanda reklam verenlere ve Facebook'un kodlardan oluşan akıllı 'pazarlama departmanı'na bilgi vermekteyiz (Atan, 2010). Bu durumda diyebiliriz ki, artık yeni dünya düzeninde ve bilhassa öngörülen bu gelecekte teknolojiyi ancak en etkin ve yararlı şekilde kullanabilen firmalar başarılı olabilecekler, ve ancak *zamanı, gelişen teknolojiyi iyi değerlendiren işletmeler ulusal ve uluslararası rekabet şansını yakalayabilecek, bu gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler tarihe karışacaklardır* (Uzun, B.T.).

Çünkü teknolojinin hızla gelişmesi, tüketicilerin her şeyden kısa süre içinde haberdar olmasını sağlamaktadır. Bu durum, tüketicilerin bilinçli alışveriş yapmaya başlamaları ve aldıkları mal ve hizmetten en yüksek fayda elde etmek istemelerini teşvik etmektedir. Diğer yandan bu gelişmeler, tüketicilerin tercihlerini başka mallara kaydırmalarına neden olmaktadır. Bu sebeple işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri konuları fırsat olarak değerlendirmeli, rekabet üstünlüğünü olumsuz etkileyebilecek faktörlere yani tehditlere dikkat etmelidir. Ayrıca, rekabetlerini zedeleyen talebi karşılama yöntemlerini engelleyen zayıf yönlerini tespit ederek bu zayıflıkları bertaraf etmeli, fırsatlardan yararlanmalarını sağlayan, tehditlere karşı koymada kullanabilecekleri güçlü yönlerini iyi tespit ederek akıllıca kullanmalıdır (Yumuk ve İnan, 2005).

Görüldüğü üzere, şirketlerin başarısı bir dizi koşulun bir araya gelmesine bağlı olunca, bu koşullar değiştiğinde, özellikle kültür, sistem, süreç ve yapı değişiklikleri konusunda isteksiz ya da yetersizlerse, başarısızlık kendini göstermeye başlar. Diğer taraftan, yeni gerçekliğe kendilerini uyarlama ve dönüşme anlamında yeterliyseler, gelişimlerini sürdürmeye devam ederler (Ateş, 2007).

Diğer yandan işletmeleri başarısızlığa iten elbette pek çok neden bulunmaktadır. Bunların bir kısmı işletme yöneticisinin iradesi dâhilinde oluşabilecek nedenler iken, bir kısmı ise işletme yöneticisinin iradesi haricinde yani işletme yöneticisi tarafından kontrol altına alınamayan (dış) nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örneğin işletmeyi başarısızlığa iten neden yönetim hatalarından kaynaklanabileceği gibi borçlanma yapısından ya da iç veya dış pazarın daralmasından da kaynaklanabilmektedir.

İşletmelerin başarısız olmalarına neden olan yönetim yetersizliklerinin (içsel başarısızlık) başlıcaları şunlardır:

*a) Satışların arttırılamaması*

- Departmanlar arasında gerekli eşgüdümün sağlanamaması,
- Yeni ürünlerin geliştirilememesi,
- Dizayn ve ürün geliştirme çalışmalarının maliyet, kârlılık ve pazarlama koşullarından bağımsız olarak yürütülmesi,
- İşletme faaliyetlerinin yeterince etkinleştirilememesi,
- Sektördeki gelişmelerin yakından izlenmemesi,
- Yeni pazarlar geliştirilmesine gereken önemin verilmemesi,
- Üretilen mal veya hizmetin tek veya belirli sayıdaki alıcıya satılması.

*b) Faaliyet giderlerinin artması*

- Sabit nitelikteki giderlerinin işletmenin taşıyabileceğinin çok üstünde bir yük oluşturması,

- Kredi standartlarının gereğinden fazla yumuşatılması, potansiyel müşteriler hakkında sağlıklı bilgi sağlanmadan kredili satışların arttırılması,
- Hammadde kaynağı bakımından az sayıdaki işletmeye bağlı kalınması,
- Hatalı işletme kuruluş yeri seçimi.

*c) İşletmelerin yükümlülüklerini zamanında yerine getirebilmesi için gerekli önlemlerin önceden alınmaması,*

*d) Üst düzey yöneticiler arasında temel konularda görüş ayrılığının bulunması, işletme faaliyetlerinin uyumlu bir işbirliği içinde yürütülememesi,*

*e) İşletme yönetiminde eşgüdüm yetersizliği,*

*f) Yöneticilerde teknik bilgi eksikliğinin bulunması,*

*g) Beklenmedik gelişmeler karşısında yöneticilerin zamanında etkili önlemler alamamaları,*

*h) Yönetimin tek bir elde toplanması*

Dışsal başarısızlık nedenleri ise yönetimden kaynaklanmayan ve yönetimin denetimi dışındaki nedenlerdir. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

- Toplumsal çevrenin beklentilerini karşılayamamak, değişen dünya ve pazarlama anlayışına ayak uyduramamak.
- Ekonomide faiz oranlarının hızla yükselmesi, yüksek enflasyon sonucunda işletmenin uzun vadeli borç bulma olasılığının azalması, fiyatların enflasyona bağımlı olarak hızla artması ve bunun sonucunda talebin düşmesi,
- Döviz kurlarında ani dalgalanmalar,
- İthalat ve ihracat rejiminde yapılan ani değişiklikler.



Öte yandan işletmenin başarısızlığına neden olan faktörler birden ortaya çıkmamakta yavaş yavaş oluşmaktadır. Önce işletmenin büyümesi durur, işletme yeni yatırımlar için fon bulamaz, bu yüzden yatırımları azalır, satışları düşer, pazarda rekabet edemez duruma gelir. Bununla birlikte kârları düşer ve zarar etmeye başlar, kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getiremez, borçlarını ödeyemez duruma gelir, daha sonra uzun vadeli yükümlülüklerini yerine getiremez ve sonuçta faaliyetlerine son verir ve iflas eder. Başka bir deyişle finansal başarısızlığın son aşaması olan iflas bir anda gerçekleşmemekte; işletmeler finansal başarısızlığın çeşitli evrelerinden geçtikten sonra bu sonla karşılaşmaktadırlar.

Sonuç olarak amacı ne olursa olsun, bir işletmenin faaliyetine kesintisiz olarak devam edebilmesi için; mal ve hizmet üretimini düşük maliyet ve kalite yüksekliğine dayandırması, toplumun tercihine uygun ürün seçimini yapması, ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet edebilecek düzeye ulaşması, ürünün maliyetini asgari düzeye çekecek şekilde işletme prensiplerine uyması, yeniliklerin ve değişimlerin yaratacağı etkiyi kendi ekseni içinde değerlendirebilmesi başarıya ulaşmayı sağlayacak önemli unsurlardır (Uzun, B.T.).

Çünkü başarı; büyüme ve istihdam koşullarının iyileştirilmesi, beşeri ve fiziksel sermayeye yatırım yapılması, bilgi toplumunun geliştirilmesi, ekonomik ve sosyal değişime uyumun teşvik edilmesi, çevrenin korunması ve iyi yönetişimin sağlanması, yoluyla gerçekleşecektir (Kumral, 2008).

## ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI

### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırmanın Yapıldığı İşletmenin Tanıtımı

Araştırmanın ana amacı iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyeti oluşturması üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda öncelikle iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlayan unsurlar tespit edilmek istenmiştir. Bu ana amaca ek olarak iç ve dış müşteri memnuniyetinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırma için seçilen örnek; faaliyetlerine 1999 yılında İstanbul Anadolu yakasında başlamış olan L. Kırtasiye' dir. Profesyonel resim araç ve gereçleri, kırtasiye ürünleri ve ofis malzemelerinden oluşan oldukça geniş ürün yelpazesine sahip bir işletme olan L. Kırtasiye'nin müşterileri ise ofis-kırtasiye malzemelerinin toptan satışının gerçekleştirildiği ana bayilerdir ve L. Kırtasiye, satışını gerçekleştirdiği ürünlerini, ana bayiler yoluyla perakendecilere ulaştırmaktadır.

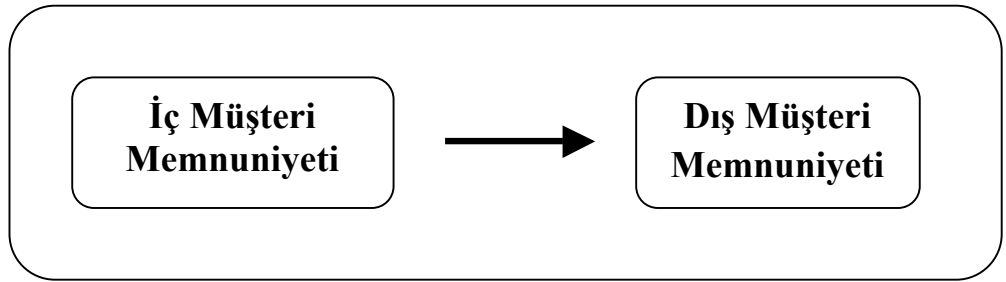
L. Kırtasiye 2010-2011 yılları arasında piyasaya sunduğu ürün çeşidi ve yaratmış olduğu avantajlı fiyat alternatiflerine rağmen hedeflediği ciroya ulaşamamış ve bunun sonucunda problemin tespiti ve çözümü için profesyonel bir yardım almaya karar vermiştir. İşletme, bu yönde öncelikle danışma hizmeti aldıkları firma kanalıyla çalışanlarının memnuniyetini ölçmek için bir anket uygulaması yapmıştır. Anket, psikolojik danışmanlar tarafından mülakat yoluyla çalışanlara birebir olarak uygulanmıştır. Anket sonuçlarının açıklanmasıyla firma çalışanlarının ücret tatminsizliği, prim uygulaması eksikliği, çalışma saatlerinin fazlalığı ve üst-üst ilişkilerindeki katı hiyerarşi tespit edilmiş, çalışanlarının %86'sının çalışma ortamı ve şartlarından memnuniyetsizlik yaşadıkları ve bu sebeple mutsuz oldukları bulguları saptanmıştır.

Araştırmanın bulgularının açıklanmasının ardından ise işletme yönetimi yaklaşık bir yıl süren bir çabayla, işletme içindeki çalışma şartlarını düzenleme yoluna girmiştir. Bu doğrultuda, sorunların giderilebilmesi için öncelikle maaş ve prim düzenlemesi yapılmış ve çalışma saatlerinde mümkün olabilen iyileştirmelerin sağlanmasına çalışılmıştır. Bunların yanı sıra işletmedeki hiyerarşi yumuşatılmış çalışanlar ile yöneticiler arasındaki sınırlar mümkün olduğunca kaldırılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırma ile L. Kırtasiye' de çözüm üzerine gerçekleştirilen söz konusu uygulamaların çalışanların üzerindeki memnuniyet derecesini arttırıp arttırmadığı ve bunun dış müşterilerin memnuniyet düzeylerine etkilerinin araştırılmasının yanı sıra araştırma bulguları ile ortaya çıkabilecek olası işletme problemlerinin kaynağının anlaşılması amacı ile işletme genel müdürü ile tarafından bir mülakat gerçekleştirilmiştir.

### 3.2. Araştırma Modeli

İç müşterilerin çalışmakta oldukları işletme içindeki çalışma ve ilişki ortamlarından memnuniyet duymalarına neden olacak koşulların yerine getirilmesi halinde, işlerine gösterecekleri özen ve dikkat gibi unsurlarla yaratacakları daha kaliteli ürün/hizmetin, dış müşteriye sunulan hizmetin kalitesi üzerinde olumlu etkiler bırakacağı konusu literatür kısmında tartışılmıştır.



**Şekil 3.27. İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri**

Bu değerlendirmeler sonucunda, çalışanların (iç müşterinin) memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasına etki edeceği varsayımı ile önerilen model, Şekil 3.27.' de gösterilmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Anket uygulamasıyla, işletmeden ürün ve hizmet almakta olan firmaların (dış müşteri) memnuniyetlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen etmenlerin tespit edilerek olumsuz işletme süreçlerinin sonlandırılması ve bunların yerine tatmin sağlayıcı koşulların yaratılabilmesi için gerekli olan unsurların tespitine yönelik sorular sorulmuştur.

Bu sorular vasıtasıyla, cevaplayıcılara anket sorularında kendilerine yöneltilen değişkenler ile memnuniyetleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı ve modeline göre araştırılan ana hipotez aşağıda verilmiştir:

*A<sub>1</sub>. H<sub>1</sub>= İç müşteri memnuniyeti, dış müşteri memnuniyetine etki eder.*

***Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir:***

*A<sub>1</sub>. H<sub>1</sub>= İç müşteri memnuniyeti cinsiyete göre farklılık gösterir.*

*A<sub>2</sub>. H<sub>1</sub>= Dış müşteri memnuniyeti cinsiyete göre farklılık gösterir.*

*A<sub>3</sub>. H<sub>1</sub>= İç müşteri memnuniyeti firma ile çalışılan yıl sayısı ile ilişkilidir.*

*A<sub>4</sub>. H<sub>1</sub>= Dış müşteri memnuniyeti firma ile çalışılan yıl sayısı ile ilişkilidir.*

### **3.4. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Araçlar**

Araştırmada kullanılan yöntem ve araçlar aşağıda verilmiştir.

#### **3.4.1. Veri Toplama Yöntem ve Aracı**

Araştırmada birincil veriler kullanılmıştır ve birincil verilerin elde edilmesi amacıyla anket uygulamasına geçilmiştir. Ancak birincil verilerin değerlendirilmesi yapılırken ikincil verilerden de yararlanılmıştır.

#### **3.4.2. Anket Formu Hazırlanması ve Uygulanması**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak belirlenen anket uygulaması 04 Şubat 2013- 11 Mart 2013 tarihleri arasında yapılmış ve demografik özellikler ile araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere hazırlanan anket formu seçilen örneklem grubuna uygulanmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından çalışanlara, satış temsilcileri tarafından da esas müşterileri olan ana bayilere dağıtılmış ve toplanmıştır.

Anket soruları, hazırlanan tezde yer alan bilgiler doğrultusunda tamamen tarafımdan oluşturulmuştur. Uygulama yapılan ilk anket için oluşturulan deneme anketi 15+15 (iç-dış müşteri) kişiye uygulanmış, veriler doğrultusunda çelişkili ifade kullanıldığının tespiti ile 2 soruda gerekli düzenleme sağlanmış ve ankete son hali verilmiştir.

***Araştırma için hazırlanan anket iki farklı bölümden oluşmaktadır:***

**Birinci anket** iç müşteri memnuniyetinin ve ilişki ortamının değerlendirilmesinin ölçülmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Toplamda 17 sorudan oluşmakta olan bu ankette; 2 adet soru cinsiyet ve firmada çalışılan yıl sayısını sorgulamaktayken kalan 14 soru iç müşterinin çalışma ortamını değerlendirebilmesine hizmet etmesi amacıyla, 1 soru da firmada çalışmakta olan iç müşterilerin başka bir yerde çalışmayı arzulayıp arzulamadıklarının tespiti amacıyla 44 cevaplayıcıya yönlendirilmiştir.

Sorulara verilen yanıtlar, tutumun şiddetinin uçlara gittikçe olumlu ya da olumsuz yönde arttığı 5'li Likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir.

*5=Çok memnunum, 4=Memnunum, 3=Kararsızım, 2=Memnun Değilim, 1=Hiç Memnun Değilim*

**İkinci anket**, L. Kırtasiye'nin hizmet vermekte olduğu dış müşterilerine uygulanmıştır. Dış Müşteri anketinde bulunan toplam 16 sorunun 2 tanesi cinsiyet ve firma ile birlikte iş yapma süresini ölçen demografi soruları iken 1 soru, firmanın L. Kırtasiye ile sorun yaşadığı departmanın tespit edilmesine yönelik hazırlanmış, 1 soru açık uçlu olup memnuniyetinde eksiklik hisseden müşterilere beklentilerini belirtmeleri amacıyla yöneltilmiştir. Kalan sorular L. Kırtasiye'nin sunmakta olduğu hizmetin müşterileri tarafından değerlendirmelerinin tespiti için 50 cevaplayıcıya yönlendirilmiştir.

Sorulara verilen yanıtlar tutumun şiddetinin uçlara gittikçe olumlu ya da olumsuz yönde arttığı 5'li Likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir.

*5= Çok İyi, 4= İyi, 3=Orta, 2=Yetersiz, 1=Çok Yetersiz*

Anket ile 44 iç müşteri (çalışan) ve 50 dış müşteriye uygulanan nicel araştırmanın tamamlanmasının ardından, araştırmanın nitel bölümü mülakat yöntemi ile L. Kırtasiye İşletmesinin Genel Müdürü tarafından cevaplandırılan sorular ile tamamlanmıştır. Bu bölüm, işletmenin 2010-2013 yılları arasındaki toplam geliri, personel sirkülasyonu, çalışan şikayetleri ve bunların önlenmesi üzerine geliştirilmeye çalışılan yöntemler vb. unsurların değerlendirilmesi ile çalışma ortamının anlaşılmasına hizmet eden sorulardan oluşturulmuştur. 6 ve 8 seçenekli yanıtların seçilebildiği iki sorunun dışında kalan 13 soru ise açık uçlu olarak yöneltilmiştir.

### 3.4.3. Araştırmanın Kısıtları

Anket toplamda 95 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Anket uygulanan kişi sayısının az olmasının nedeni, L. Kırtasiye'nin çeşitli markaların Türkiye distribütörü olması niteliği sebebiyledir. Bu nedenle toplamda 56 ana bayiye satış yapmakta olan L. Kırtasiye'nin dış müşterilerinden 50 bayi sahibi/yetkilisine ulaşılmış, 6 bayi yetkilisi/sahibi ise çeşitli nedenlerle araştırmaya katılmadığından L. Kırtasiye'nin tüm dış müşterilerine ulaşılamamıştır.

L. Kırtasiye'nin toplamda 45 olan (44 çalışan ve firma sahibi) çalışanlarının tamamına başarı ile uygulanmıştır.

### 3.5.Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi

Cevaplandırılan anketlerin sisteme işlenmesinin ardından SPSS programı ile faktör analizi, korelasyon, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmış; çapraz tablolar, frekans dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma gibi çeşitli tanımlayıcı istatistiklerden, güvenilirlik ve uygunluk analizlerinden yararlanılmıştır.

*İki bölüm halinde (iç ve dış müşteriye) uygulanan anketin geçerlilik düzeyleri;*

- (Dış müşteri) Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısıyla ölçülmüş, güvenilirliğin %92,6 olması tespiti ile oldukça yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Nakip, 2006:146).
- (İç Müşteri) Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısıyla ölçülmüş, güvenilirliğin %97,5 olması tespiti ile oldukça yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Nakip, 2006:146).

#### 3.5.1.Uygunluk Testi

Araştırmada kullanılan veri setinin uygunluğunun belirlenmesi için (Dış Müşteri anketinde) KMO ve Bartlerr's Test yöntemi kullanılmıştır. Buna göre KMO=%72, Bartlers's Testinde ise verilerin analiz sonucu (chi-square) 663,482 (p=0.000) bulunduğundan verilerin faktör analizine "**uygun**" olduğu belirlenmiştir (Nakip, 2006:429).

**Tablo 3.2. Dış Müşteri Anketi Uygunluk Testi**

KMO and Bartlett's Test 1		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,722
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	663,482
	df	78
	Sig.	,000

*İç Müşteri* anketinde ise; yine araştırmada kullanılan veri setinin uygunluğunun belirlenmesi için KMO ve Bartlett's Test yöntemi kullanılmıştır. Buna göre KMO=%83,1, Bartlett's Testinde ise verilerin analizi (chi-square) ise 939,089 (p=0.000) bulunduğundan verilerin faktör analizine “*uygun*” olduğu belirlenmiştir (Nakip,2006:429).

**Tablo 3.3. İç Müşteri Anketi Uygunluk Testi**

KMO and Bartlett's Test 2		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	939,089
	df	105
	Sig.	,000

### 3.5.2. Faktör Analizi

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin ölçülmesinin ardından, *dış müşteri memnuniyetini* ölçen 13 soru faktör analizine dahil edilmiş, analiz sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Tespit edilen bu üç faktör dış müşterilerin memnuniyetini (Total Variance Explained) %79,7 oranında açıklamaktadır.

*Faktör 1*'i meydana getiren değişkenlerden olan, L. Kırtasiye' nin sunduğu imkânlar, yapılan şikâyetlere dönüş hızı, siparişlerin eksiksiz tedarik edilmesi (firma olanakları), satış personelinin siparişlerin teslim etmelerindeki sorumluluk/zamanlama unsurları, şikâyetlere yapılan geri dönüşlerin yarattığı memnuniyet ve firma ile müşteri arasındaki uygunsuzlukların giderilmesi unsurları; yoğunlukla ürünün tedariki ile ilgili konuları içerdiğinden bu faktöre “*tedarik olanakları*” ismi verilmiştir.

Müşterilerin ürün ya da işletme ile ilgili olarak bilgiye ulaşabilirliği, personelin tavır ve davranışları, personelin bilgi düzeyi gibi unsurların dış müşteride yarattığı memnuniyeti açıklayan *ikinci faktöre*, içerdiği unsurların yoğunlukla personel tavrı ile ilişkili olması nedeniyle “*personel yeterliliği*” ismi verilmiştir.

Faktör analizinde belirlenmiş olan **üçüncü faktör** ise; personelin görünüşü, iletişim yeterliliği ve ofis gereçleri ihtiyaçlarının karşılanması unsurlarını içerip “**ilgi düzeyi**” olarak isimlendirilmiştir.

**Tablo 3.4. Dış Müşteri Faktör Analizi**

		Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
		Component		
		1	2	3
F <sub>1</sub>	lisans kırtasiyenin imkanları	,871	-,113	,176
	şikayetlere dönüş hızı	,833	,448	,098
	siparişlerin tam tedarik edilmesi	,820	,322	,168
	satış personelinin siparişleri	,819	,430	,022
	şikayet dönüş işlemleri	,777	,454	,185
	memn	,772	,385	,262
	iletişim uygunsuzlukları	,772	,385	,262
F <sub>2</sub>	bil.ya da kişi ulaşılabilirliği	,401	,840	,019
	personel tavır ve davranış	,093	,801	,256
	personel bilgi düzeyi	,264	,795	,202
	ürün kalitesi	,202	,776	,191
F <sub>3</sub>	personel görünüşü	,033	,268	,927
	personelin iletişim yeterliliği	,231	,295	,881
	ofis gereçleri ihtiyacı karşılanması	,459	-,027	,527

**Tablo 3.4. verilerine göre;**

**1. faktör** (tedarik olanakları) toplam varyansın %34,9'unu,

**2. faktör** (personel yeterliliği) toplam varyansın %27,6'ını,

**3. faktör** (ilgi düzeyi) ise toplam varyansın %17,1'ini açıklamaktadır.

İç müşteriye uygulanan anket sorularının ise 14'ü faktör analizine dahil edilmiş ve analiz sonucunda **tek faktör** tespit edilmiştir. Buna göre iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasını “**kurum içi ilişkiler**” %76,8 oranında açıklanmaktadır.



**Tablo 3.5. İç Müşteri Faktör Analizi**

Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,521	76,806	76,806	11,521	76,806	76,806
2	,881	5,872	82,679			
3	,582	3,879	86,558			
4	,477	3,181	89,739			
5	,385	2,568	92,307			
6	,278	1,856	94,164			
7	,256	1,705	95,869			
8	,184	1,225	97,093			
9	,155	1,032	98,125			
10	,096	,643	98,768			
11	,073	,489	99,258			
12	,044	,291	99,549			
13	,038	,253	99,802			
14	,019	,125	99,927			
15	,011	,073	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabloya göre, “*kurum içi ilişkiler*” olarak adlandırılan bu tek faktörün sağlanabilmesi halinde çalışanların %76,8’inin memnuniyet düzeylerinin yükseleceği sonucuna varabiliriz.

### **3.6. Araştırmanın Bulguları**

#### **3.6.1. İç Müşteri Memnuniyeti Anketinin Analiz Bulguları**

Demografik soruların dışında kalan 14 soruya iç müşteriler tarafından, verilen cevaplar Tablo 3.6.’da gösterilmektedir. Tablonun son sütunlarında ise verilen yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları alınarak gösterilmiştir.

**Tablo 3.6. İç Müşteri Anket Değerlendirmesi-1**

ANKET SORULARI	Çok Memnunum		Memnunum		Kararsızım		Memnun Değilim		Hiç Memn. Değilim		$\bar{x}$ (A.O)	Standart Sapma
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>1. Dept. Çalışma Düzeni</b>	18	40,9	21	47,7	3	6,8	2	4,5	-	-	4,25	,781
<b>2. Dept. Arası İlişkiler</b>	16	36,4	18	40,9	10	22,7	-	-	-	-	4,14	,765
<b>3. Çalışma Saatleri</b>	16	36,4	17	38,6	9	20,5	1	2,3	1	2,3	4,05	,939
<b>4. Üstlerin hitap ve davranışları</b>	17	38,6	16	36,4	8	18,2	2	4,5	1	2,3	4,05	,987
<b>5. Üstler ile ilişki kurabilme rht.</b>	19	43,2	14	31,8	8	18,2	3	6,8	-	-	4,11	,945
<b>6. Başarıların fark ve takdir edilmesi</b>	15	34,1	15	34,1	12	27,3	1	2,3	1	2,3	3,95	,963
<b>7. Başarıların ödüllendirilmesi</b>	15	34,1	15	34,1	11	25,0	1	2,3	2	4,5	3,91	1,053
<b>8. Başarıların takdir ed. ve ödüllendirilmesi</b>	15	34,1	17	38,6	10	22,7	2	4,5	-	-	3,98	1,000
<b>9. Kaynaklara erişim izni</b>	20	45,5	17	38,6	4	9,1	3	6,8	-	-	4,23	,886
<b>10. Kurum içi terfi imk.</b>	13	29,5	12	27,3	13	29,5	5	11,4	1	2,3	3,70	1,091
<b>11. Kurumdaki takım çalışması</b>	20	45,5	16	36,4	4	9,1	4	9,1	-	-	4,18	,947
<b>12. Kurumdaki iş güvencesi</b>	29	65,9	10	22,7	2	4,5	1	2,3	2	4,5	4,43	1,021
<b>13. Yöneticiler tarafından desteklenme</b>	14	31,8	18	40,9	6	13,6	5	11,4	1	2,3	3,98	1,061
<b>14. Kurumun aile gibi görülmesi</b>	23	52,3	14	31,8	4	9,1	3	6,8	-	-	4,30	,904
<b>Toplam <math>\bar{x}</math></b>											<b>4,09</b>	

**Tablo 3.6. verilerine dayanılarak edinilen bulgular aşağıdaki gibidir:**

İç müşterilere yönelik olarak hazırlanan ankette cevaplayıcıların ilk olarak **çalışmakta oldukları departmanın çalışma düzenine** ilişkin memnuniyetleri sorgulanmıştır. Çalışanların toplam %88,6'sı bu soruya çok memnunum ya da memnunum seçeneklerinden birini işaretleyerek cevap vermiş ve % 11,3'ü kararsızım ya da memnun değilim seçeneklerinden birini işaretlemiştir. Hiç memnun değilim seçeneğini ise işaretleyen olmamıştır.

Cevaplayıcılara ikinci soru **departmanlar arası ilişkileri** değerlendirmeleri amacıyla yönlendirilmiştir. Tabloya göre, çalışanların toplam %77,3'ü çok memnunum veya memnunum seçeneklerinden birini işaretlerken %22,7'si kararsızım seçeneğini işaretlemiştir. Yine tabloya göre işletmedeki departmanlar arası ilişkiler için memnun değilim ya da hiç memnun değilim seçeneklerini işaretleyen olmamıştır.

Üçüncü soru, iç müşterinin işletmedeki **çalışma saatlerine** olan memnuniyetlerini sorgulamaktadır. Cevaplayıcıların %75'i bu soruya çok memnunum veya memnunum yanıtlarından birini vermiş, %20,5'i kararsız, %4,6'sı ise çalışma saatlerinden memnun değilim ya da hiç memnun değilim seçeneklerinden birini işaretlemiştir.

Anketteki dördüncü soru çalışanların işletmedeki **üstlerinin astlarına karşı hitap ve davranışlarına** duydukları memnuniyeti sorgulamaktadır. Buna göre, çalışanların %75'i bu soruya çok memnunum ya da memnunum yanıtlarından birini vermiş, %18,2'si kararsızım seçeneğini işaretlerken %6,8'i memnun değilim ve hiç memnun değilim seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıtlamıştır.

Beşinci soru, dördüncü soru ile yakın bir ilişki içindedir. Bu soru ile yukarıdaki sorguda verilecek olan olumsuz ya da olumlu yanıtların olası sebebi anlaşılmaya çalışılmış, çalışanlara **üstleri ile ilişki kurabilme rahatlığı** sorulmuştur. Bu soruya çalışanların %75'i çok memnunum ya da memnunum yanıtlarından birini verirken, %18,2' si kararsızım, %6,8'i ise memnun değilim yanıtlarını vermiştir. Hiç memnun değilim seçeneğini işaretleyen olmamıştır.

Ankette cevaplayıcılara yönlendirilen altıncı soru ile çalışanların **başarılarının fark edilip takdir edilmesine** yönelik memnuniyetleri sorgulanmıştır. Sonuçlara göre; çalışanların %68,2' si bu soruya çok memnunum ya da memnunum yanıtlarından birini verirken, %27,3'ü kararsızım cevabını vermiş, %4,6'sı ise memnun değilim ve hiç memnun değilim seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıtlamıştır.

Yedinci soru ile L. Kırtasiye iç müşterilerine **başarılarının ödüllendirilmesi** konusundaki memnuniyetleri sorulmuş, buna göre çalışanların %68.2'si bu soruya çok memnunum ya da memnunum yanıtlarından birini vermiştir. Aynı soruya çalışanların %25'i ise kararsızım cevabını verirken, %6,8'i ise soruyu memnun değilim ya da hiç memnun değilim seçeneklerinden biri ile yanıtlamıştır.

Sekizinci soruda; altı ve yedinci soru ile ilişkili olarak **başarıların takdir edilip ödüllendirilmesi** sorgulanmıştır. Çalışanların %72,7'si bu soruya çok memnunum ya da memnunum yanıtlarından birini verirken %27,2 kararsızım seçeneğini işaretlemiş kararsızım ve memnun değilim seçeneklerinden birini işaretlemiştir. Soruda hiç memnun değilim seçeneğini işaretleyen olmamıştır.

İşletme içinde kullanılan **kaynaklara erişim iznine** yönelik memnuniyeti sorgulayan dokuzuncu soruya çalışanların % 84,1' i çok memnunum ya da memnunum yanıtlarını, %15,9'i kararsızım ya da memnun değilim yanıtlarından birini vermiş, hiç memnun değilim seçeneğini ise işaretleyen olmamıştır.

Ankette cevaplayıcılara yönlendirilen onuncu soru işletmedeki **terfi imkanlarına** yönelik memnuniyeti sorgulamaktadır. Bu soruya çalışanların %56,8'i çok memnunum ya da memnunum yanıtlarından birini vermiş, %29,5'i kararsızım, %13,7'si ise memnun değilim veya hiç memnun değilim seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıtlamıştır. Terfi imkânlarının iç müşteride yarattığı memnuniyetinin sorgulandığı bu soru, tablo verileri itibariyle **en düşük** aritmetik ortalama olan **3.70** oranının görüldüğü soru olmaktadır.

On birinci soru, ilk soru ile bağlantılı olup bununla iç müşterilere **kurumdaki takım çalışması** ile ilgili memnuniyetleri sorulmuştur. Çalışanların %81,9'u bu soruya çok memnunum ya da memnunum yanıtlarından birini verirken %18,2'si kararsızım ya da memnun değilim yanıtlarından birini vermiştir. Cevaplayıcıların hiç biri bu soruda hiç memnun değilim seçeneğini işaretlememiştir.

On ikinci soru, iç müşterilerin **kurumdaki iş güvencesine** yönelik memnuniyetlerini sorgulamaktadır. Tablodaki verilere göre, çok memnunum yanıtının en yüksek seviyede olduğu bu soru ile çalışanların %65,9'unun kurumdaki iş güvencesinden çok memnun olduğu görülmektedir.

%22,7'sinin memnunum olarak işaretlediği on ikinci soruyu çalışanların %4,5'i kararsızım ve %6,8'i memnun değilim ile hiç memnun değilim yanıtlarından birini işaretleyerek cevaplamıştır. Kurumdaki iş güvencesi ile ilgili memnuniyetinin sorgulandığı bu soru ise, tablo verileri itibariyle memnuniyet düzeyinin **en yüksek** olarak görüldüğü aritmetik ortalama olan **4.43** ile öne çıkmaktadır.

Ankette on üçüncü soru olarak cevaplayıcılara yönlendirilen **yöneticiler tarafından desteklenme** sorusunda çalışanların %72,7'si çok memnunum ya da memnunum seçeneklerinden birini işaretlerken, %13,6'sı kararsızım, %13,7'si ise memnun değilim ya da hiç memnun değilim yanıtlarından birini işaretleyerek memnuniyet düzeylerini belirtmişlerdir.

Çalışan memnuniyetinin en üst derecesi olarak nitelendirilebilecek olan **kurumun aile olarak görülmesine** dair memnuniyetlerinin sorgulandığı on dördüncü soruya ise çalışanların %84,1'i çok memnunum ya da memnunum yanıtlarından birini verirken, %15,9'u kararsızım ya da memnun değilim seçeneklerinden biriyle yanıt vermiştir. Soruda hiç memnun değilim seçeneğini işaretleyen kimse olmamıştır. Yine Tablo 3.6. verilerine göre memnuniyet düzeyindeki aritmetik ortalamanın 4.30 ile en yüksek oranlardan birini gösterdiği bu soru ile iç müşterinin çalıştığı kurumu ailesi gibi gördüğü sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.7. **İç Müşteri Anket Değerlendirmesi-2**

	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		$\bar{X}$ (A.O)	Standart Sapma
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>15. Başka bir işte çalışmayı tercih etme</b>	2	4,5	1	2,3	5	11,4	15	34,1	21	47,7	1,75	,991

Anketteki son soru olan on beşinci soru ile çalışanlara imkânım **olsa başka bir yerde çalışmayı tercih edebilirdim** yönlendirmesinin değerlendirilmesi istenmiştir. Yine 5'li Likert ölçeğine tabi olan bu soruya çalışanların %6,8'i tamamen katılıyorum ya da katılıyorum yanıtlarından birini vermiş %11,4'ü ise kararsızım seçeneğini işaretlemiştir. İmkânım olsa başka bir işyerinde çalışmayı tercih ederdim sorusuna çalışanların %81,8'i ise katılmıyorum ya da hiç katılmıyorum şeklinde yanıtlayarak işletmeden ayrılmak istemediklerini belirtmişlerdir.

İç müşteri memnuniyet anketine cevaplayıcıların vermiş olduğu yanıtlardan elde edilen bulgulara göre, L. Kırtasiye çalışanlarının işletmenin iç düzeni ve işletme içindeki çalışma arkadaşları ile ilgili olarak duydukları memnuniyet 1, 2, 11 ve 14. sorular ile sorgulanmıştır. Çalışanların bu sorulara vermiş olduğu yanıtların aritmetik ortalamalarının **4.22** olduğunun tespiti, işletme içindeki çalışma ortamının memnuniyet yaratıcı bir seviyede olduğunu göstermektedir.

*Çalışma saatleri, kaynaklara erişim izni, kurum içi terfi imkânı ve iş güvencesi soruları* ise genellikle işletmenin iş süreçlerinin düzeni ile alakalı olup tablo verilerinden de görüleceği üzere, sözkonusu soruların aritmetik ortalamalarının 4.10 olması itibariyle, iç müşterilerin genel anlamda işletmedeki iş süreçleri ile ilgili memnuniyet seviyelerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların yöneticileri ile ilgili olarak memnuniyetlerinin sorgulandığı 4, 5 ve 13. sorulara verilen yanıtlarda çalışanların %13,6'sının kararsız %13,7'sinin ise memnun olmadığını ortaya koymaktadır. Bilhassa on üçüncü soruya verilen yanıtların aritmetik ortalamasının **3.98** olması yöneticiler tarafından desteklenmenin kurumda yükseltilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Öte yandan üstlerin hitap ve davranışlarına yönelik olarak verilen cevaplar ile çalışanların %6,8'i memnun değil veya hiç memnun değilken %18,2'sinin kararsızım yönünde değişen cevapları ile ast ve üst ilişkilerinde çözülmesi gereken problemleri işaret etmektedir. Aynı şekilde çalışanların üstleri ile ilişki kurabilmekteki rahatlıklarına yönelik olarak sorgulanan 5. soruda çalışanların %6,8'inin memnun değilim ve 18,2'inin kararsızım yönünde vermiş olduğu cevaplar ile kurumda mevcut olan hiyerarşi ile ilgili sorunlar ile ilgili olarak yapılan düzenlemelerin yeterli olmadığı ve kurumda yapılan düzenlemelere rağmen çalışanların yöneticileri ile yaşadığı sorunların tam anlamıyla çözülemediği görülmektedir. Öte yandan sözkonusu sorular karşısında kararsızım seçeneklerinin de yoğun olarak kullanılması dikkat çekmektedir.

Bu seçeneğin kullanım yoğunluğu ayrıca ast üst ilişkilerindeki değişkenliği de ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışanların mevcut durumda üstleri ile olan ilişkilerindeki memnuniyetlerini tam anlamıyla açıklayamadıkları görülmektedir.

Bununla ilintili olarak 6, 7 ve 8. sorularda çalışanların başarılarının fark edilip takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve takdir edilip ödüllendirilmesi öncelikle birbirini sorgulayan sorular olması itibariyle sonra da eksikliğin ne olabileceğinin tespiti ile oluşturulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar ile **üç soruda da** çalışanlardan sadece 15'i çok memnun olduklarını iletmişlerdir. Buna göre başarıların kurumda fark edilip takdir edilmesi sorusuna kararsızım yanıtını veren çalışan sayısı 12 iken başarılar ödüllendiriliyor sorusuna kararsızım yanıtını veren çalışan sayısı 11 kişi, hem takdir ediliyor hem de ödüllendiriliyor sorusuna kararsızım yanıtını veren çalışan sayısı ise 10 kişidir.

Edinilen bu bulgular itibariyle, çalışanların başarılarının fark ve takdir edilerek ödüllendirilmesi konusunda -yukarıdaki örneğe benzer şekilde- bir değişkenliğin sözkonusu olduğunu söyleyebiliriz. Konu yine ağırlıklı olarak yöneticileri ilgilendirmekte olup verilen yanıtlar sebebiyle tavır ve davranışlardaki tutarlılığın **tam anlamıyla sağlanamadığı** görülmektedir.

Çalışanların kendilerini bir takım hatta bir aile olarak görüp görmediklerinin sorgulandığı 11 ve 14. sorulara verilen yanıtlarda ise iki soru için toplamda sadece %15.9 oranı ile memnuniyetsizlik bildirilmiş ancak verilen yanıtlar genel itibariyle olumlu değerlendirilmekte olduğundan bu soruyla çalışanların çalışma ortamındaki arkadaşları ile bir bütün oluşturabildikleri kanısına varabiliriz.

**İç müşterilerin** memnuniyetlerinin ölçülmesi amacıyla yapılan ankette son olarak iç müşterilerin sorulan sorulara verdikleri yanıtların (1 ile 5 arası puan) toplanması ile bir puan skoru (P) elde edilmiştir.

Tablo verilerinden elde edilen P skoru derecelendirilmesi ise aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

*Memnuniyet Oranı 30-50 arası (Düşük)*

*Memnuniyet Oranı 51-60 arası (Orta)*

*Memnuniyet Oranı 61 ve üzeri (Yüksek)*

**Tablo 3.8. İç Müşteri Memnuniyet Anketinin Puansal Değerlendirmesi**

		P				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	30	1	2,3	2,3	2,3	
	34	1	2,3	2,3	4,5	
	35	1	2,3	2,3	6,8	
	45	2	4,5	4,5	11,4	
	47	2	4,5	4,5	15,9	
	48	1	2,3	2,3	18,2	
	50	1	2,3	2,3	20,5	
	52	1	2,3	2,3	22,7	
	54	2	4,5	4,5	27,3	
	55	1	2,3	2,3	29,5	
	56	2	4,5	4,5	34,1	
	58	5	11,4	11,4	45,5	
	59	3	6,8	6,8	52,3	
	60	1	2,3	2,3	54,5	
	61	3	6,8	6,8	61,4	
	62	1	2,3	2,3	63,6	
	63	1	2,3	2,3	65,9	
	64	1	2,3	2,3	68,2	
	65	1	2,3	2,3	70,5	
	67	1	2,3	2,3	72,7	
	71	11	25,0	25,0	97,7	
	72	1	2,3	2,3	100,0	
	Total		44	100,0	100,0	

Çalışanların anket sorularına vermiş olduğu bu yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanlarının %20'sinin memnuniyet oranının *düşük*, %35,8'inin memnuniyet oranının *orta* ve %44,2'sinin memnuniyet oranının *yüksek* olduğu belirlenmiştir. Buna göre iç müşterilerin %80'inin orta ve üzerinde bir memnuniyet ölçüsüne sahip oldukları saptanmıştır. Ölçümler genel olarak değerlendirildiğinde L. Kırtasiye'de çalışmakta olan iç müşterilerin memnuniyetinin 4,09 aritmetik ortalamasıyla oldukça yüksek bir seviyede olması sebebiyle "*iç müşteri memnundur*" sonucuna varabiliriz.



### 3.6.2. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketinin Analiz Bulguları

Dış müşteri memnuniyetini sorgulamak amacıyla hazırlanan anketin bulguları ise Tablo 3.9.'da verilmiştir.

**Tablo 3.9 Dış Müşteri Anket Analiz Bulguları - 1**

ANKET SORULARI	Çok İyi		İyi		Orta		Kötü		Çok kötü		$\bar{X}$ (A.O)	Standart Sapma
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Ürün kalitesi	6	12,0	34	68,0	9	18,0	1	2,0	-	-	3,90	,614
2. Ulaşılabilirlik	7	14,0	27	54,0	14	28,0	2	4,0	-	-	3,78	,737
3. Personelin tavır ve davranışları	12	24,0	27	54,0	11	22,0	-	-	-	-	4,02	,685
4. Personel bilgi düzeyi	11	22,0	22	44,0	16	32,0	1	2,0	-	-	3,86	,783
5. Siparişlerin eksiksiz tedarik edilmesi	6	12,0	15	30,0	22	44,0	6	12,0	1	2,0	3,38	,923
6. İletişim ve uygunsuzlukların giderilmesi	8	16,0	18	36,0	22	44,0	1	2,0	1	2,0	3,62	,855
7. Satış personelinin siparişleri eksiksiz tedarik etmesi	7	14,0	15	30,0	22	44,0	4	8,0	2	4,0	3,42	,971
8. Şikâyet dönüş hızı	6	12,0	20	40,0	21	42,0	1	2,0	2	4,0	3,54	,885
9. Şikâyet dönüşlerinin sağladığı memnuniyet	7	14,0	19	38,0	19	38,0	3	6,0	2	4,0	3,52	,953
10. L. Kırtasiye tarafından sağlanan imkanlar	5	10,0	13	26,0	18	36,0	12	24,0	2	4,0	3,14	1,030
11. Satış personelinin dış görünüşü	23	46,0	25	50,0	2	4,0	-	-	-	-	4,42	,575
12. Satış personelinin iletişim kurabilme yeterliliği	21	42,0	27	54,0	2	4,0	-	-	-	-	4,38	,567
13. Ofis gereçleri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi	10	20,0	16	32,0	16	32,0	8	16,0	-	-	3,56	,993

Toplam  $\bar{X}$

Tablo 3.4.'te verilen faktör analizi verileri itibariyle, birinci faktörde (tedarik olanakları) belirtilen maddelerin cevaplanabilmesi halinde dış müşterilerin %34,9'unun memnuniyet duyacağı, ikinci faktör olan *personel yeterliliğinin* sağlanabilmesi halinde dış müşterilerin %27,6'sının, *ilgi düzeyi* olarak adlandırılan 3. faktör koşullarının sağlanabilmesinin dış müşterilerin %17,1'inin memnuniyet düzeyini arttıracığı tespit edilmişti. Tablo 3.4 bulgularından hareketle, faktör analizi ile ortaya çıkarılmış faktörlerin ortalamaları ise tablo 3.10' te verilmiştir.

**Tablo 3.10. Dış Müşteri Faktör Analizi Aritmetik Ortalaması**

	$\bar{x}$
<b>1. faktör</b> (tedarik olanakları) <i>(L. Kırtasiyenin sunduğu imkanlar, şikayetlere dönüş hızı, siparişlerin tam tedarik edilmesi, satış personelinin siparişleri, şikayet dönüşlerinin sağladığı memnuniyet, iletişim uygunsuzlukları)</i>	3,44
<b>2. faktör</b> (personel yeterliliği) <i>(Bilgi ya da kişiye ulaşılabilirlik, personel tavır ve davranış, personel bilgi düzeyi, ürün kalitesi)</i>	3,89
<b>3. faktör</b> (ilgi düzeyi) <i>(Personelin görünüşü, personelin iletişim yeterliliği, ofis gereçleri ihtiyaçlarının karşılanması)</i>	4.12

Bunun dışında anketin ikinci bölümü dış müşterilerin memnuniyetini sorgulamak amacıyla hazırlanmış olup memnuniyet seviyelerini ölçmekte ve memnuniyetsizlik sebeplerini araştırmaktadır. Buna göre Tablo 3.9. verilerine dayanılarak edinilen bulgular ise aşağıdaki gibidir:

Anket ile cevaplayıcıların ilk olarak **ürün kalitesi** ile ilgili düşünceleri sorgulanmıştır. Tablo verilerine göre, cevaplayıcıların %80'inin ürün kalitesini çok iyi ya da iyi olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Öte yandan dış müşterilerin %18'inin orta olarak değerlendirdiği ürün kalitesini, %4'ü kötü olarak değerlendirmiştir. Çok kötü seçeneğini işaretleyen ise olmamıştır.

Ürün ile ilgili **bilgi ya da kişiye ulaşılabilirliğin** sorgulandığı ikinci soruya dış müşterilerin %68'i çok iyi veya iyi yanıtlarını verirken, %14'ü orta ve %4'ü kötü yanıtlarını vermiştir. Ulaşılabilirlik sorusunu çok kötü olarak değerlendiren ise olmamıştır.

**Personelin tavır ve davranışlarının** değerlendirilmesinin sorgulandığı üçüncü soruya müşterilerin %78'i çok iyi veya iyi yanıtlarını vermişlerdir. Aynı soruda müşterilerin %22'si orta yanıtını verirken kötü veya çok kötü yanıtını veren olmamıştır.

Anketin dördüncü sorusu olan **personelin bilgi düzeyine** olan değerlendirmede cevaplayıcıların %66'sı *çok iyi* ya da *iyi* yanıtlarını vermiş, %32'si *orta*, %2'si ise *kötü* yanıtını vermiştir. Soruya *çok kötü* yanıtını veren olmamıştır.

Beşinci soru ile **siparişlerin eksiksiz olarak tedarik edilmesi** ne ilişkin müşteri değerlendirmeleri sorgulanmıştır. Soruya katılımcıların %42'si çok iyi yanıtını verirken %44'ü orta, %12'si kötü ve %2'si çok kötü yanıtını vererek siparişlerini tedarik etmek konusundaki değerlendirmelerini bildirmişlerdir.

Personelin sorun çözme yeterliliğinin sorgulanması amacıyla hazırlanan altıncı soru; dış müşterinin personel ile **iletişimi ve olası uygunsuzlukların giderilmesi** konusundaki değerlendirmelerini içermektedir. Tablo verilerinde müşterilerin %52'sinin bu soruya çok iyi veya iyi yanıtlarından birini verdikleri görülmektedir. %44'ü aynı soruyu orta olarak değerlendirirken %2'si kötü ve %2'sinin de çok kötü olarak yanıtlamıştır.

Yedinci soru, **satış personelinin siparişleri eksiksiz olarak tedarik etmesi** konusundaki müşteri değerlendirmelerini sorgulamaktadır. Bu soru altıncı soru ile ilişkili olup, tedarik konusunda yaşanabilecek olası sorunların işletme yeterliliği ile mi yoksa personelin ilgisi ile mi alakalı olduğunun anlaşılmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Soruya, müşterilerin %44'ü çok iyi ya da iyi yanıtlarından birini verirken, %44'ü orta olarak değerlendirmiş, %8'i kötü ve %4 ise çok kötü olarak değerlendirmiştir.

İşletmeye yapılan **şikâyetlere dönüş hızının** sorgulandığı sekizinci soruya müşterilerin %52'si çok iyi ya da iyi yanıtlarını verirken %42'si orta %2'si kötü ve %4'ü çok kötü yanıtlarını vermiştir.

**Şikâyet dönüşlerinin** müşteride yarattığı memnuniyetin değerlendirildiği dokuzuncu soruya ise müşterilerin %52'si çok iyi ya da iyi, %38'i orta, %6'sı kötü ve %4'ü çok kötü yanıtlarını vermişlerdir.

Anketin onuncu sorusu ile dış müşterilerden **L. Kırtasiye tarafından sağlanan imkânların** değerlendirilmesi istenmiştir. Müşterilerin toplamda %36'sı bu soruya çok iyi veya iyi yanıtlarından birini vererek L. Kırtasiye' nin sunmakta olduğu imkânlar ile ilgili memnuniyetlerini iletmişlerdir. %36'sı aynı soruya orta yanıtını verirken %24'ü kötü ve %4'ü çok kötü yanıtını vermiştir. İşletme tarafından sağlanan imkânların dış müşteri memnuniyetine etkisinin sorgulandığı bu soru, tablo verileri itibariyle; **3.14** oranındaki aritmetik ortalaması ile anketteki **en düşük** memnuniyet oranını göz önüne sermektedir.

Öte yandan L. Kırtasiye tarafından sağlanan imkanların değerlendirilmesinin ardından soru, müşterilere “beklentileriniz” şeklinde açık uçlu bırakılmış ancak müşterilerin **hiçbiri** soruya yanıt vermemiştir.

Dış müşterinin **satış personelinin dış görünüşü** ile ilgili değerlendirmelerinin bulunduğu soru ankette 11. sırada sorulmuş ve cevaplayıcıların en yüksek memnuniyet seviyelerinden birinin personelin görünüşü ile ilgili olduğu görülmüştür. Buna göre müşterilerin %96'sı bu soruya çok iyi veya iyi yanıtlarını verirken %4'ü orta yanıtını vermiştir. Soruya kötü ya da çok kötü yanıtını veren kimse olmamıştır.

On ikinci soru **satış personelinin iletişim kurabilme yeterliliğini** ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Soruya müşterilerin %96'sı çok iyi ya da iyi yanıtını vererek işletme ile ilgili en yüksek memnuniyet seviyesine sahip oldukları ikinci unsuru göz önüne sermişlerdir. Katılımcıların %4'ü aynı soruda orta cevabını verirken soruya kötü ya da çok kötü yanıtını veren olmamıştır. Bu soru aynı zamanda ankette **4.38** oranı ile **en yüksek** aritmetik ortalamasının olarak gözlemlendiği sorudur.

Ankette on üçüncü soru olan **ofis gereçleri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi**, beşinci soru ile bağlantılı olarak sorulmuş, farklı bir ifade ile yeniden sorgulanarak tutarlılık ölçülmüştür. Soruya müşterilerin %52'si çok iyi ya da iyi yanıtlarını vermiş, %32'si orta olarak değerlendirmiş ve %16'sı kötü yanıtlarını vermiştir. Çok kötü yanıtını veren olmamıştır.

**Tablo 3.11. Dış Müşteri Anket Analiz Bulguları - 2**

14. Ürünler fiyatları kalitesine oranla ...	Çok Yüksek		Yüksek		Normal		Düşük		Çok düşük		$\bar{X}$ (A.O.)	Standart Sapma
	F	%	F	%	F	%	S.S.	%	F	%		
	12	24,0	20	40,0	16	32,0	2	4,0	-	-	3,84	,842

On dördüncü soru olarak müşterilerden ürünleri kalitesine oranla değerlendirmeleri istenmiş; müşterilerin % 24'ü fiyatları kaliteye oranla çok yüksek, %40'ı yüksek, %16'sı normal, %2'si ise fiyatların kalitesine oranla düşük olduğu görüşünü bildirmiştir. Fiyatlar kalitesine oranla çok düşüktür değerlendirmesini yapan olmamıştır.

Analiz sonucu elde edilen bulgulardan öncelikle ürünün kalitesi ve fiyatın kaliteye oranlarının sorgulandığı 1 ve 14. sorulara müşterilerin vermiş olduğu yanıtlara göre müşterilerin %80'inin ürün kalitesini çok iyi veya iyi olarak değerlendirmesine karşın %32'sinin ürün fiyatını kalitesine oranla normal olarak değerlendirdiğini görmekteyiz. Bununla birlikte ürünün kalitesini müşterilerin toplamda sadece %20'si orta ya da kötü olarak ifade etmekten %64'ünün kalitesine oranla ürün fiyatını çok yüksek ya da yüksek olarak değerlendirilmektedir. Soruya verilen cevaplardaki çelişki ürünün kalitesinden ziyade fiyatları nedeniyle olumsuz değerlendirmeye tabi tutulduğunu göstermektedir.

Ankette 5, 7 ve 13. sorular ile siparişlerin eksiksiz olarak tedarik edilmesi, satış personelinin siparişleri eksiksiz olarak tedarik edebilmesi ve ofis gereçleri ihtiyaçlarının karşılanabilmesine yönelik olarak yöneltilen sorulara müşterilerin vermiş oldukları yanıtlar ile müşterilerin ihtiyaç duyduğu ürünleri tedarik etmelerindeki olası engellerin sebebi sorgulanmıştır. Buna göre 5 ve 13. sorular farklı ifadeler ile yeniden sorulmaları suretiyle tutarlılığın sorgulandığı sorulardır.

Buna göre beşinci soruda müşterilerin toplamda %42'si siparişlerin teslimini çok iyi ya da iyi olarak değerlendirmekteyken aynı soruya 13. soruda kullanılan ifade itibarıyla %52'sinin çok iyi ya da iyi yanıtlarının verdiklerini görmekteyiz. Yine aynı soru ile ilgili olarak, müşterilerin %44'ü sipariş teslimini orta olarak nitelendirirken, %32'sinin 13. soruya orta yanıtını verdiğini görmekteyiz.

Siparişlerin eksiksiz olarak tedarik edilmesini sorgulayan beşinci soruya müşterilerin %14'ü kötü ya da çok kötü olarak değerlendirirken, ofis gereçleri ihtiyaçlarının karşılanabilmesinin sorulduğu 13. soruyu katılımcıların %16'sı **kötü** olarak cevaplandırılmıştır. Buna göre, siparişlerin tedariki ile ilgili olarak müşterilerin yaşamakta olduğu bir takım sıkıntıların sözkonusu olduğunu söyleyebiliriz. Ancak değerlendirme sonuçlarının iki soruda farklı oranlarda belirtilmiş olması anlamlı bulunmamıştır.

Beşinci ve yedinci soruda ise siparişlerin tedarik edilebilmesindeki olası sorunların kaynağı araştırılmıştır. Buna göre müşterilerin %42'si siparişlerin eksiksiz olarak tedarik edilmesini çok iyi ya da iyi olarak değerlendirirken, %44'ü satış personelinin siparişlerinin teslim etmelerini aynı oranla değerlendirmiştir.

Her iki soruya da %44 ile **orta** cevabının verilmiş olması ise siparişlerin tedarik edilmesinde müşterilerin fark gözetmediğini göstermektedir. Bu yanıt, müşterinin ürün siparişlerini tedarik etmekte yaşadığı sorunun personelden ya da işletmeden kaynaklı olup olmadığı ile ilgilenmediğini göstermektedir. Buna göre önemli olan ürünün teslim edilip edilemediğidir.

Ankette cevaplayıcılara yönlendirilen 2, 3, 4, 11 ve 12. sorular ağırlıklı personelin değerlendirilmesine ilişkin hazırlanmıştır. Sorular ile ulaşılabilirlik, personelin tavır ve davranışları, personelin ilgi düzeyi, satış personelinin dış görünüşü ve iletişim kurabilme yeterlilikleri sorgulanmıştır. Personelin davranış, görünüş ve ilgi düzeyinin sorgulandığı sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalamalarının 4.09 olmasından ise müşterilerin personel ile olumlu bir iletişim içinde oldukları sonucuna varabiliriz.

Tablo 3.9.'da da görüleceği üzere, özellikle en yüksek beğeni değerlendirilmelerinin yapıldığı on bir ve on ikinci sorularda L. Kırtasiye'nin müşterileri olan bayilerin personele ilişkin görüşlerini %96 oranında çok iyi ya da iyi olarak değerlendirmesi, müşterilerin iç müşterilere yönelik memnuniyetinin yüksekliğini göstermektedir. Aynı zamanda sözkonusu soruların aritmetik ortalamaları **4.40** oranı ile oldukça yüksek bir seviyededir.

Buna göre siparişlerin tedarik edilebilmesi ile ilgili olarak müşterilerle yaşanan sorunda -personelin de etkisi olmakla birlikte- müşterilerin ağırlıklı olarak personel ile ilişkilerini olumlu değerlendirmeleri nedeniyle, sipariş sıkıntısının ağırlıklı olarak işletme varyeti ya da iş süreçlerinden kaynaklandığı sonucuna varabiliriz.

Ankete sekiz ve dokuzuncu sorular ile dış müşterilerin işletmeye yaptığı şikâyetlerin dönüş hızı ve şikâyet dönüşlerinin yarattığı memnuniyet sorgulanmıştır. Tablo verilerine göre her iki soruyu da müşterilerin %52'si çok iyi ya da iyi olarak yanıtlamış bu durumda müşterilerin yarısından fazlası sonuçlardan yüksek seviyede memnuniyet duyduğunu iletmış, iki soru toplamında %80'i şikâyetlere dönüş hızı ve bunun yarattığı memnuniyeti orta olarak değerlendirmiştir. Aynı soru ile şikâyetlere dönüş hızını cevaplayıcıların %6'sı kötü ve çok kötü olarak değerlendirmiş, %10'u şikâyetlere dönüşlerin sağladığı memnuniyet ile ilgili olarak kötü ya da çok kötü yanıtlarını vermişlerdir. Şikâyetlerin cevaplandırılması ve şikâyetlere dönüş hızının dış müşteride yarattığı memnuniyetin sorgulandığı bu soruya verilen yanıtların aritmetik ortalamasının **3.53** oranında olması, dış müşteri memnuniyetindeki belirsizliği ortaya koymaktadır. Bu orana göre dış müşteri ne tam memnuniyet duyabilmekte ne de tam olarak memnuniyetsizliğini iletmektedir.

Şikâyetler ile ilgili olarak verilen yanıtlarla olası bir sorun tespit edilmesi halinde, sorunun kaynağını bulmak amacıyla 15. soru hazırlanmıştır. Genel olarak şikâyetlerin kaynağının sorgulandığı bu son soruda edinilen bulgular Tablo 3.12. ile gösterilmektedir

### 3.12. Dış Müşteri Anket Analiz Bulguları – 3

15. Sorun Yaşanan Departman

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid satış personeli	2	4,0	4,0	4,0
ödeme - muhasebe	13	26,0	26,0	30,0
üretim	8	16,0	16,0	46,0
hiçbiri	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

L. Kırtasiye müşterilerinin %16'sının sorun yaşadığı üretim bölümü, genel olarak ürünün kendisi ile ilgili yaşanan sıkıntıları ifade etmektedir. Bunun dışında %26 oranıyla en fazla sıkıntı yaşanan bölümün muhasebe, sıkıntı konusunun ise ödemeler olduğunu tablo verilerinden görmekteyiz. İşletmeye yönelik şikâyetlerin personel ile ilgili olan oranı ise %4 ile açıklanmaktadır. Son olarak dış müşterilerin %54'ünün sorun yaşadığı kişi/departman sorusuna cevaben verdiği hiçbiri seçeneği ile L. Kırtasiye müşterilerinin yarısından fazla bir bölümünün işletmeye yönelik herhangi bir sorun yaşamadığı iletilmektedir.

**Dış müşterilerin memnuniyetlerinin ölçülmesi amacıyla yapılan ankette son olarak dış müşterilerin sorulan sorulara verdikleri yanıtların (1 ile 5 arası puan) toplanması ile yine bir puan skoru (P) elde edilmiştir. Tablo verilerinden elde edilen P skoru derecelendirilmesi ise aşağıdaki şekilde yapılmıştır:**

*Memnuniyet Oranı 30-50 arası (Düşük)*

*Memnuniyet Oranı 51-60 arası (Orta)*

*Memnuniyet Oranı 61 ve üzeri (Yüksek)*

Tablo 3.13.'de de görüleceği üzere, dış müşterilerin anket sorularına vermiş olduğu yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde; dış müşterilerin %34'sinin memnuniyet oranı **düşük**, %42'sinin memnuniyet oranı **orta** ve %24'ünün ise memnuniyet oranının **yüksek** olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.13. Dış Müşteri Memnuniyet Anketinin Puansal Değerlendirmesi**

		P			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	37	1	2,0	2,0	2,0
	42	1	2,0	2,0	4,0
	44	1	2,0	2,0	6,0
	45	2	4,0	4,0	10,0
	48	4	8,0	8,0	18,0
	49	3	6,0	6,0	24,0
	50	5	10,0	10,0	34,0
	51	1	2,0	2,0	36,0
	52	3	6,0	6,0	42,0
	54	2	4,0	4,0	46,0
	55	4	8,0	8,0	54,0
	57	2	4,0	4,0	58,0
	58	2	4,0	4,0	62,0
	59	3	6,0	6,0	68,0
	60	4	8,0	8,0	76,0
	61	2	4,0	4,0	80,0
	62	1	2,0	2,0	82,0
	63	2	4,0	4,0	86,0
	64	1	2,0	2,0	88,0
66	1	2,0	2,0	90,0	
69	1	2,0	2,0	92,0	
71	2	4,0	4,0	96,0	
72	2	4,0	4,0	100,0	
Total		50	100,0	100,0	

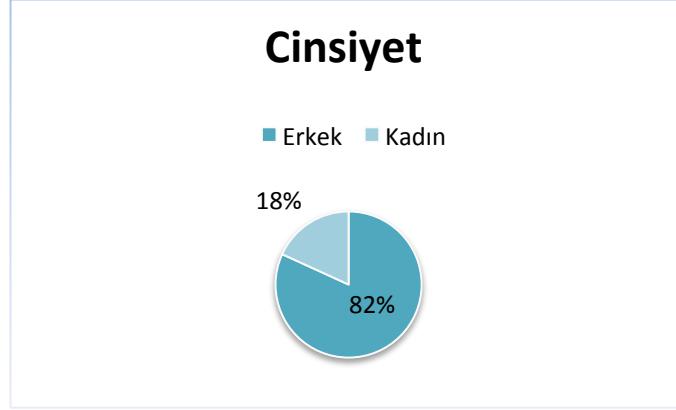
Tablo bulgularından edinilen sonuçlar itibariyle dış müşterilerin %66'sı işletmeye dair orta ve yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir. Buna göre **dış müşterilerin** de ağırlıklı bir bölümünün işletme ile ilgili **memnuniyet duygusunun yüksek** olduğunu söyleyebiliriz.



### 3.6.3. İç Müşteri Memnuniyeti Anketinin Demografik Bulguları

İç müşteri memnuniyeti üzerindeki demografik etkilerin araştırılması amacıyla sorulan sorular itibarıyla elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

*H<sub>1</sub>: İç müşteri memnuniyeti cinsiyete göre farklılık gösterir.*



**Şekil 3.28. Çalışanların cinsiyete göre dağılımı**

**Şekil 29.** L. Kırtasiye iç müşterilerinin cinsiyet dağılımını göstermektedir. Buna göre ilk olarak örnekleme giren 8 kadın, 36 erkekten oluşan iç müşterilerin memnuniyetinin ölçülmesi amacıyla yapılan anketteki sorulara cevaplayıcıların cinsiyetlerinin verdiği yanıtların üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Örneklemedeki kadın sayısı 30'dan az olduğu için araştırmada non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır.

**Tablo 3.14. İç Müşterilerin Cinsiyetinin Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkisi**

Test Statistics <sup>b</sup>	
	P
Mann-Whitney U	134,000
Wilcoxon W	170,000
Z	-,189
Asymp. Sig. (2-tailed)	,850
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,866 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: cevaplı cinsiyeti

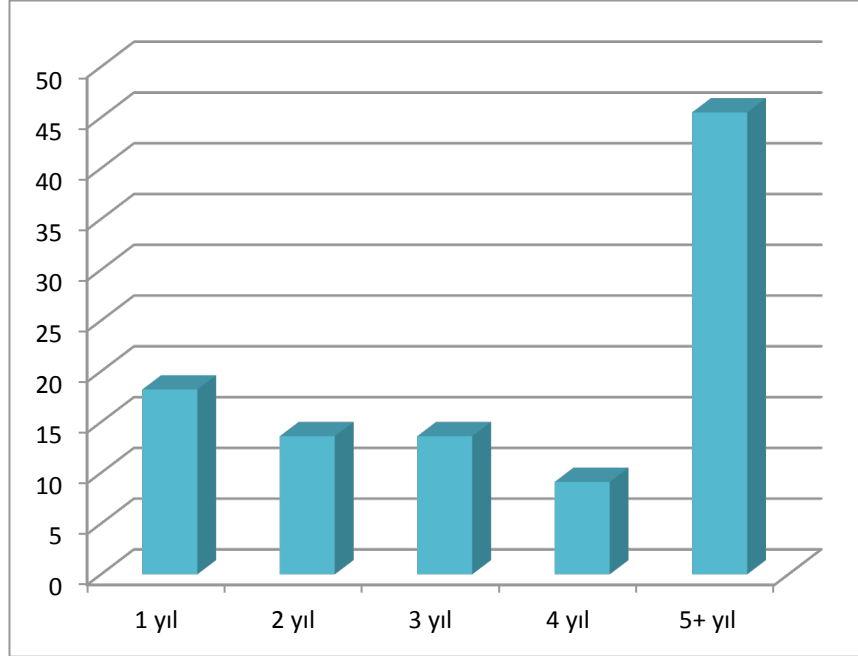
Mann-Whitney U= 134

P= 0,86 < 0,05 olduğundan iç müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

***Dolayısıyla ilgili H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.***

Ankette ikinci demografik soru olan çalışma yılı, iç müşterilerin L. Kırtasiye ile birlikte çalıştığı yıl sayısını sorgulamaktadır.

**$H_2=$  İç müşteri memnuniyeti firma ile çalışılan yıl sayısı ile ilişkilidir.**



**Şekil 3.29. İç müşteri Çalışma Yıl Sayısı**

Şekil.2’de çalışanların %18,2’ sinin en az bir yıl, %13,6 sının 2 ve 3 yıl, %9,1’inin 4 yıl ve %45,5’inin beş yıl ve daha fazla bir zamandan beri L. Kırtasiye’de çalıştıklarını göstermektedir. İç müşterilerin L. Kırtasiye’de çalışma yılı ile memnuniyet arasında ilişkinin ölçülmesi için Kruskal Wallis Testi kullanılmış, analiz sonuçları tabloda yansıtılmıştır.

**Tablo 3.15. Çalışma Yılı ile Memnuniyet Arasındaki İlişki**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	P
Chi-Square	6,281
df	4
Asymp. Sig.	,179

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: iç müşteri cvaply.yil

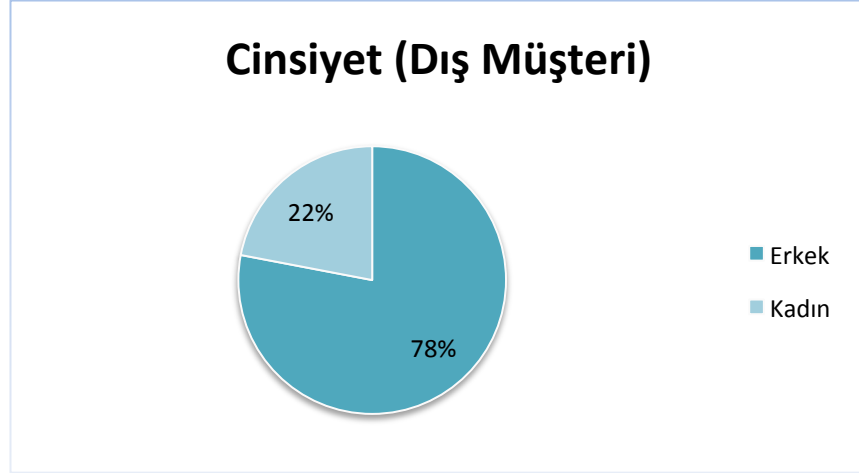
P= 0,179 < 0,05 olduğundan iç müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ile çalışma yılı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

***Bu sebeple ilgili  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.***

### 3.6.4. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketinin Demografik Bulguları

Dış müşteri anketinin bulgularına göre cevaplayıcının cinsiyeti ile memnuniyetinin ölçülmesi sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

**H<sub>1</sub>: Dış müşteri memnuniyeti cinsiyete göre farklılık gösterir.**



**Şekil 3.30. Dış Müşterilerin Cinsiyet Dağılımı**

**Şekil 31.** L. Kırtasiye dış müşterilerinin cinsiyet dağılımını göstermektedir. Buna göre ilk olarak örnekleme giren 11 kadın, 39 erkekten oluşan iç müşterilerin memnuniyetinin ölçülmesi amacıyla yapılan anketteki sorulara cevaplayıcıların cinsiyetinin verdiği yanıtların üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Örneklemedeki kadın sayısı 30'dan az olduğu için araştırmada non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır.

**Tablo 3.16. Dış Müşterilerin Cinsiyetinin Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkisi**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	P
Mann-Whitney U	195,000
Wilcoxon W	975,000
Z	-,457
Asymp. Sig. (2-tailed)	,647

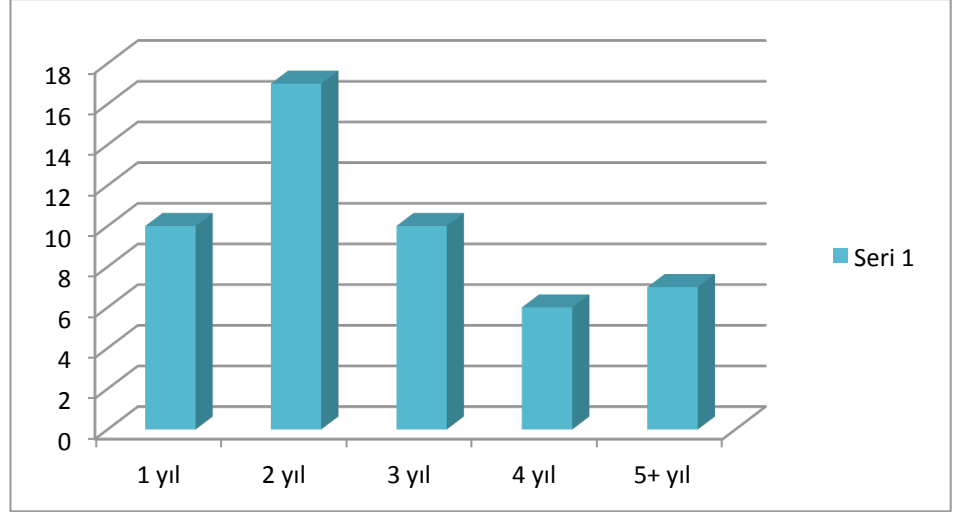
a. Grouping Variable: cevaplayıcı cinsiyet

Mann-Whitney U= 195

P= 0,64 < 0,05 olduğundan dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamış, **ilgili H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.**

Dış Müşteri anketinde ikinci demografik soruda müşterilerin L. Kırtasiye ile çalışmaya devam ettikleri yıl sayısı sorgulanmış, sonuçlar aşağıdaki grafiğe yansıtılmıştır..

***H<sub>2</sub>= Dış müşteri memnuniyeti firma ile çalışılan yıl sayısı ile ilişkilidir.***



***Şekil 3.31. Dış Müşterinin İşletme ile Çalıştığı Yıl Sayısı***

Şekil 32’de dış müşterilerden %20’sinin en az bir yıl, %34’ünün 2 yıl, %20’sinin üç yıl, %12’sinin dört yıl ve %14’ünün beş ve daha fazla yıldan beri L.Kırtasiye ile çalışmakta olduğunu görmekteyiz. Dış müşterilerin memnuniyeti ile çalışma yılı arasındaki ilişkinin ölçülmesi için yine Kruskal Wallis Test kullanılmış, analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yansıtılmıştır.

***Tablo 3. 17. Dış Müşteri Çalışma Yılı ile Memnuniyet Arasındaki İlişki***

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	P
Chi-Square	14,240
df	21
Asymp. Sig.	,859

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: dış müşteri cvaply.yil

P= 0,85 < 0,05 olduğundan dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ile çalışma yılı arasında anlamlı bir fark bulunamadığından ***ilgili H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.***

### 3.7. Araştırmanın Nitel Bulguları

Araştırmanın nicel bölümlerinin tamamlanmasının ardından nitel bölümü L. Kırtasiye genel müdürü ile yapılan görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı ile firmanın genel müdürü tarafından mülakat şeklinde gerçekleştirilen bu görüşmeden elde edilen bilgiler aşağıdaki gibidir;

- 2010-2011 yılları arasında L. Kırtasiye’de çalışan personel sayısı 40 olarak belirtilmiş ancak aynı yıl 5 kişi, (çalışmanın başında da belirtilen *kurum içi düzenlemelerin yapılması kararının* ardından) işten ayrılmıştır.
- 2012-2013 yılları arasında ise firmada çalışanların sayısı 51’e yükseltilmiş ancak 6 kişi işten ayrılmıştır. Buna göre; 2 çalışan *maaşlarının yetersizliği* sebebiyle, 2 çalışan da *kariyer imkânının yetersiz oluşu* sebebiyle *kendi istekleri ile* işten ayrılırken, satış kotalarını dolduramadıkları gerekçesiyle 2 çalışanın işine son verilmiştir.

İşletmelerdeki personel sirkülasyonunun yoğun olması işletme çalışanlarında kuruma duyulan güvensizlik duygusunu oluşturan unsurlardan biridir. Ancak L. Kırtasiye çalışanları anket sorularında 12. sırada yer alan iş güvencesi sorusuna %88,6 oranında çok memnunum ve memnunum yanıtlarını vermişlerdir. Verilen cevaplar itibariyle, kurumun iç müşterilerinin kendilerini yüksek seviyede iş güvencesine sahip olarak nitelendirdiklerini görmekteyiz. Dolayısıyla işletmede yaşanan bu personel sirkülasyonunun çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki bırakmadığı görülmektedir.

- Personelin en fazla şikâyet ettiği konuların sorgulandığı soruya; *iş ile ilgili araç ve gereçlerin sağlanamaması, çalışma saatlerinin fazlalığı ve iş ile ilgili önerilerin yönetim tarafından dikkate alınmaması* yanıtları verilmiştir.

İş ile ilgili araç ve gereçlerin sağlanması, işin yapılmasına ilişkin birincil önceliğe sahiptir. Bu sebeple işletme yönetiminin iş ile ilgili olarak çalışanlarına sağlamakla yükümlü oldukları konuların başında iş ile ilgili araç ve gereçlerin zamanında ve tam olarak teslim edilmesi gelmektedir. Ayrıca bu yükümlülüğün karşılanmamasından doğacak zaman ve maliyet kayıplarının sorumluluğu tamamen işletmeye ait olacaktır. Öte yandan, çalışanların işletme kaynaklarının yetersizliği nedeni ile işlerinden mahrum kalmaları işe karşı şevk ve heyecanlarının kaybolmasına da neden olabilecek unsurlardan olduğundan, işletmenin iş ile ilgili olan araç ve gereçlerin temini konusunda iç müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek konusunda koşulsuz çaba göstermesi gereği görülmektedir.

İç müşterilerin çalışma saatleri ile ilgili olarak yapılan olumsuz değerlendirmeleri, çalışmanın uygulama kısmında da tespit edilmiştir. Ancak L. Kırtasiye, sektörel yapısı itibariyle yoğun olarak yurtiçi ve yurtdışı fuarlara katılmakta olduğundan çalışma süresi ve saatleri ile ilgili olarak çalışanlarından olumsuz geribildirimler almaktadır. Sorun, işletmenin personel sayısını arttırarak mevcut personelin iş yükünün azaltılmasıyla çözümlenebilir ve bu vesileyle çalışanların memnuniyetinin yükseltilmesi mümkün görülmektedir.

İşletme yönetiminin, çalışanlardan gelen *iş ile ilgili önerilerin yönetim tarafından dikkate alınmaması* yönündeki eleştirisinin çözümü; çalışmanın literatür bölümünde de pek çok kez tekrarlanmış olan “ bir işi en iyi yapan bilir ” önermesinde içkindir. İşletme yönetimi, tespit edilmiş bir sorunun çözümüne ilişkin olarak en doğru değerlendirmeyi, iş ve müşteriyle birebir olarak ilişkide olan çalışanlarından alacağı için iç müşterilerin iş ile ilgili önerilerine önem vermelidir. Fikirlerinin ciddiye alınmadığını düşünen çalışanlar bir süre sonra fikir üretmemeye başlayacak ve işlerine karşı da yabancılaşacaklardır. Bu sebeple mutsuzluk, memnuniyetsizlik gibi duyguların tohumu olan bu durum işletme içinde sonlandırılmalı ve başarılı iş süreçleri için, çalışanların işleri ile ilgili daha fazla düşünmeleri ve fikir yürütmeleri teşvik edilmelidir.

- “Müşterilerinizden en fazla aldığınız şikâyetler nelerdir” sorusuna ise işletme genel müdürü; “*satış personelinin yetersizliği*” ve “*siparişlerin zamanında teslim edilememesi*” değerlendirmelerini yapmıştır.

Dış müşteri memnuniyeti anketinde müşterilerin siparişlerin tedariki ile ilgili olarak yaşamakta olduğu sorunların cevabı da bu soruda içkindir. Görülmektedir ki, müşterilerin yoğun olarak memnuniyetsizliklerini ilettiği sipariş ile ilgili sorunlar işletmede çalışmakta olan personel sayısının az olması nedeniyledir.

Öte yandan, L. Kırtasiye'nin ihtiyaçlara zamanında ve yeterli olarak cevap veremiyor oluşu işletmenin yaşam ömrünü kısaltacak olan unsurların başında gelmektedir. Literatür bölümünden itibaren tartışıldığı üzere, yapılan araştırmalar müşteri ihtiyaçlarına cevap veremeyen işletmelerin kalıcı olmadığını pek çok kere göstermiştir. Bununla birlikte şikâyetlerin tespit edilmiş olması esasen işletmenin lehine bir durum da yaratmaktadır. Bu vesile ile işletme sorunu tespit edebildiğinden çözüm adına da doğru adımı atabilecektir.

- L. Kırtasiye genel müdürünün işletmenin mali durumu ile ilgili olarak işletmenin 2011-2012 yılları arasında toplam karının bir önceki yıla göre %60 oranında yükseldiğini belirtmiştir.
- “Gelirlerinizden elde ettiğiniz karın düşme ya da yükselişinin nedeni nedir?” sorusuna ise firma genel müdürü; “elde edilen kar ile işletmenin ciro bazında büyürken eş anlamda artan giderleri sebebiyle tatminkâr bulmadıklarını belirtmiş kara pozitif yönde etki eden unsuru ise; ürün çeşitliliğindeki artışa bağladıklarını belirtmiştir.

Burada dikkati çeken en önemli durum; işletmenin çalışanların memnuniyetini arttırmak amacıyla devam ettirdiği çalışmalarını yok sayarak, toplam karın artmasını sadece ürün çeşitliliğine bağlamasıdır. Oysa L. Kırtasiye çalışanlarının mutsuz olduklarını tespit eden ilk araştırmada çalışanların %86'sının iş ve çalışma koşullarından memnuniyetsizlik duydukları tespit edilmişti. Ancak bunun ardından işletmenin birtakım düzenlemelerle oluşturmaya çalıştığı sağlıklı iş ortamı bu araştırmanın bulguları ile ortaya çıkarıldığı üzere büyük ölçüde sağlanmıştır.

Buna göre, 2010-2011 yılları arasında işletme çalışanlarının %86'sı mutsuz ve işi ile ilgili memnuniyetsiz olmalarına karşın, 2011-2013 yılları arasında çalışanların %80'inin işletme ortamından çok memnun ya da memnun oldukları sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Bu durumda, işletmenin mevcut durumda satış sonuçları ve kotalarla ilgilenmekten ziyade iç müşterisini memnun etme konusunda eksiklerini tamamlama yönünde çabalarını devam ettirmelidir çünkü işletmenin dış müşterileri, anket sonuçlarından görüldüğü üzere işletme çalışanlarına karşı pek çok yönde memnuniyetlerini iletmışlerdir. İşletmenin çalışanları ise genel olarak işleri ile ilgili birtakım eksiklerine rağmen çalıştıkları kuruma güven duyan, kendilerini kurumlarının bir parçası olarak gören ve imkânları mümkün olsa dahi başka bir işyerinde çalışmayı tercih etmeyeceklerini belirtmişlerdir. Bu sebeple işletmenin öncelikli olarak yapması gereken, çalışma koşulları, çalışan ilişkileri vb. konularda olumlu yönde geliştirdiği işletme çabalarını devam ettirmelidir.

### 3.8. İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkisi

İç ve dış müşterilerin memnuniyetlerinin değerlendirildiği anketin ardından, son olarak araştırma bulguları ile araştırma modelinde de belirtilen iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkilerinin araştırılması için korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.18. Korelasyon Tablosu**

Correlations			
		İCMUST	DISMUST
Spearman's rho	İCMUST	Correlation Coefficient	1
		Sig. (2-tailed)	,706**
		N	44
DISMUST	DISMUST	Correlation Coefficient	1
		Sig. (2-tailed)	,706**
		N	44

**Tablo 3.18. Korelasyon Tablosu-2**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
İCMUST	3,9280	,63004	44
DISMUST	3,7414	,36471	50

Tablo 3.15. İç ve dış müşteri memnuniyetlerinin ölçüldüğü tablolarda yer alan memnuniyet oranlarının aritmetik ortalamalarının karşılaştırılmasıyla ölçüm gerçekleştirilmiştir.

Veriler normal dağılıma uygun olmadığı için analizde Spearman Korelasyonu yapılması uygun görülmüştür. Bulgulara göre, iç müşteri memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti arasında kuvvetli (%70), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu ve memnuniyet düzeyinin iç müşteride arttıkça dış müşteride de arttığı görülmektedir.



## Sonuç ve Öneriler

21. yüzyıl, değişen piyasa şartları itibariyle rekabetin en sert yaşandığı yüzyıl olarak tarihe damgasını vurmaktadır. Özellikle teknolojik anlamda sürekli yapılmakta olan yenilikler, işletmelere ayakta kalabilmeleri ile daha da ötesinde olan kalıcılığı sağlayabilmeleri için çok ağır şartlar dayatmaktadır. Bununla birlikte, bilgiye erişimin daha hızlı ve daha kolay hale gelmiş olması, işletmelerin üretmekte oldukları ürün ya da hizmeti de daha hızlı ve daha kolay ulaşılabılır hale getirmelerini zorunlu kılmaktadır. Çünkü değişen piyasa şartları, büyüyen ve gelişen pazarların oluşmasına imkân verdiği gibi, işletmelerin, rakiplerinin bir adım önüne çıkarak “daha ileri” olan hizmetlerini sunabilmek için çabalamalarını da gerektirdiğinden bu pazarlarda ürün ve hizmet alternatiflerinin çoğalıp çeşitlenmesine olanak sağlamıştır. Mevcut durum, yeni kaynakların ortaya çıkması sebebiyle pek çok yönü ile olumlu bir görünüme sahip olsa da diğer yandan rekabet sebebiyle işletmelerin hareket alanlarını daraltan ve çabalarını sürekli hale getirmelerini zorunlu kılan nedenlerden birini yaratmıştır. Bütün bu koşullar, işletmelerin kendilerine “nasıl yapmalı?” sorusunu sürekli olarak sormalarını ve çözüm alternatifleri üzerine çaba göstermelerini de zorunlu kılmaktadır çünkü mevcut durum, işletmelerin varlıklarını başarılı bir çizgi doğrultusunda devam ettirebilmeleri için gelişimin sürekliliğini mecburi kılmaktadır.

Arzın az, talebinse karşılanamayacak denli fazla olduğu günlerde, işletmelerin üretmekte oldukları ürün ve/veya hizmetlerinin satışını gerçekleştirebilmeleri çoğu zaman yeterli olmaktaydı ancak günümüzde sadece satışın gerçekleştirilebilmesinden ziyade, bunun müşterilerde memnuniyet hatta daha da ötesinde tatmin duygusunu sağlaması ağırlıklı olarak önem kazanmıştır. Zira müşteriler, ihtiyaçları olan ürün veya hizmeti artık pek çok farklı kanal vasıtasıyla, üstelik farklı hız alternatifleri ile temin edebilmekte ve bu da rekabetin sürekli olarak gelişip güçlenmesine neden olmaktadır. Bu sebeple işletmeler, mevcut koşullarda ayakta kalabilmek ve *tercih edilen* olup rekabet savaşında öne geçebilmek için öncelikli olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına önem göstermeleri gerektiğinin ayırtına varmış ve bunun yöntemleri üzerinde çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

Müşteri memnuniyetini sağlamada işletmeler ile müşterileri arasındaki her türlü bağ ve ilişkiyi sağlayanlar; işletmenin çalışanlarıdır. Bu sebeple, işletmenin kuruluş yeri, sermayesi, binası, araç ve gereçleri ile sahip olduğu tüm diğer kaynak vb. unsurlar sadece bu unsurları kullanabilme yeteneğine sahip olan çalışanlar tarafından değer kazanmaktadır. Çünkü ne bina, ne sermaye ne de diğer unsurlar tek başlarına “üretim” yapamaz veya hizmetin sunumunu gerçekleştiremezler. İşletme süreçlerinde aslolan her zaman insandır, çalışandır yani iç müşteridir.

Bu nedenle başarılı iş süreçlerinin pratikte yaşam bulabilmesi için öncelikli olarak iç müşterilerin memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de işletmelerde öncelikli olarak etkin ve istikrarlı bir *yönetim anlayışına* ihtiyaç duyulmaktadır.

Etkin bir yönetim işleyişi ile çalışanların doğru *yönlendirilmesi* işletmelerin başarılı bir yapıya sahip olabilmeleri için öncelikli iş gereklerinden biri olmaktadır çünkü iş süreçlerini ancak doğru yönde kurulmuş olan yönetim strateji ve uygulamaları etkileyip şekillendirecek ve bu durum işletmenin doğru iş sonuçlarına ulaşılmasını sağlayacaktır. Dolayısı ile bu noktada işletmelerin bugün ve gelecekteki durumlarını belirleyen en önemli unsurun o işletmenin sahip olduğu yönetim anlayışı olduğunu söyleyebiliriz.

Bu doğrultuda, işletme süreçleri konusunda işletmenin vizyon ile misyonu ve buna bağlı olarak yönetiminden kaynaklanan herhangi bir problem varsa, bu durum işletme süreçlerinin pek çok noktasında kendini göstereceğinden, işletmenin ilerlemesi önündeki engellerden biri haline gelecek ve bu durum ürün satışı ve buna bağlı olarak da işletmenin asıl varoluş amacı olan kar elde etmesi önünde duracak engellerden biri olacaktır. Ancak bunun aksine, iş için doğru personelin seçimi ile başlayan süreç; eğitim, motivasyon ve iş güvencesinin sağlanması, iş -ve buna bağlı olarak yaşam- koşullarının iyileştirilerek insancıl bir yapıya kavuşturulması, çalışanların yapmakta olduğu işleri ile ilgili süreçlere gönüllü ve aktif olarak katılımlarının sağlanabilmesi ve iş ile ilgili olarak her türlü kaynağa erişimlerinin kolaylaştırılması vb. koşullar yerine getirildiği takdirde iç müşteri memnuniyeti büyük oranda sağlanmış olacağından, işletmede mutlu bir iç müşteri grubu ortaya çıkacaktır. Yapılan araştırmalar açıkça göstermektedir ki, iş ve çalışma çevresinden gurur duyan çalışanlar, memnuniyetlerini yapmakta oldukları işe olumlu bir şekilde yansıtmakta, bu da dış müşterilerin memnuniyetini oluşturan koşulları yaratmaktadır. Özetle, çalışmanın literatür bölümünde de sürekli olarak dile getirilmiş olduğu üzere; dış müşteri memnuniyetinin sağlanması öncelikle iç müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ile mümkün olabilmektedir.

*İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkilerini* konu alan bu çalışmada uygulama örneği olarak seçilen L. Kırtasiye işletmesinin iç ve dış müşterileri ile yapılan anket sonuçlarının bulguları genel olarak değerlendirildiğinde;

- Araştırmanın demografik nitelikler taşıyan hipotezleri olan *cinsiyet* ve *firma ile birlikte çalışılan yıl sayısı* ile iç ve dış müşterilerin memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- L. Kırtasiye **iç müşterilerinin**; genel olarak çalışma ortamlarının memnuniyet uyandıran bir yapıya sahip olduğu ve buna bağlı olarak çalışanların %80'inin memnuniyet duygusuna sahip olduğu görülmektedir.
- Uygulamanın **dış müşteri** memnuniyetini araştıran bölümündeki anket sonuçlarına göre ise L. Kırtasiye dış müşterilerinin “işletme personeli” ile ilgili olarak oldukça yüksek bir oranda (%96) memnuniyet düzeyine sahip oldukları görülmüştür ki bu sonuç, araştırmanın ana hipotezi olan “*iç müşteri memnuniyeti, dış müşteri memnuniyetine etki eder*” savını da kanıtlar niteliktedir.

Fakat burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus vardır. Ürünlerin tedarik edilebilmesi ve mevcut sorun dâhilindeki şikâyetlere geri dönüşlerin tatmin edici olamaması ile ilgili yaşanan sıkıntılar, L. Kırtasiye dış müşterilerinin %66'sının genel olarak memnuniyet duygusu içinde olduğunu iletmelerine neden olmuştur. Analiz bulgularından da açıkça görülmektedir ki, L. Kırtasiye dış müşterileri, esasen işletmenin sunmakta olduğu ürünler veya hizmet hakkında olumsuz bir yargıya sahip değildirler. Sorun olarak belirttikleri kısım ağırlıkla tedarik ile ilgili olarak yaşanan sıkıntılar üzerindedir. Mevcut durum itibariyle işletmenin öncelikle, söz konusu sorun hakkında yaşanan problemleri ortadan kaldırmak için gerekli olan düzenlemeyi ivediyetle sağlaması ve bu konuda istikrarını devam ettirmesi gerekmektedir.

Öte yandan L. Kırtasiye çalışanlarının iş ile ilgili araç ve gereçlere erişimlerinin zamanında ve tam olarak sağlanması gerektiği ve işletme içindeki hiyerarşi ile ilgili olarak kurumda bir takım düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu da yine analiz bulguları ile görülmektedir. Bu sorunun çözümüne ilişkin olarak; çalışanların yöneticileri tarafından desteklenmesinin kurum içinde yükseltilmesi, başarılarının fark ve takdir edilmesi, ödüllendirme - onurlandırma gibi motivasyon unsurlarının kullanılması, çalışanların yorum ve önerilerinin daha fazla dikkate alınması ile iş süreçlerine daha aktif olarak katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Çünkü işletme içinde yaşanan pek çok olumsuzluğun önlenmesi, *işin asıl sahibi* olarak nitelendirebileceğimiz iç müşterilerin iş süreçlerindeki ağırlıklarının etkin bir liderlik öncülüğünde artırılması ile mümkün olabilmektedir.

Sonuç olarak L. Kırtasiye; mevcut koşulları itibariyle müşterilerinin memnuniyetini yüksek oranda sağlamış olsa da, işletme içinde söz konusu düzenlemelerin yapılabilmesi, iç ve dış müşterilerinin memnuniyet seviyelerinin yükselmesine sebep olacak ve bu durum da işletmenin asıl varoluş nedeni olan kar etme hedefine ulaşmasına imkân verecektir.

## KAYNAKÇA

### **KİTAPLAR**

- Ataseven, M. (2012). Ortaöğretim İşletme Ders Kitabı. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Adalı, S. (1986). Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim. İstanbul: Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı Yayınları.
- Bee, F., R. (1997). Müşteri İlişkileri. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri,
- Cüceloğlu, D. (1997). İçimizdeki Biz. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çetin, C.; Akın, B.; Erol, V. (2001). ISO 9000 – 2000 Revizyonu İlke-Süreç-Uygulama. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çavuş, M. F.; Y. Demir (2010). Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt:2. Ankara: Başak Matbaa.
- Davis, K. (1982). İşletmede İnsan Davranışı – Örgütsel Davranış. 5. Baskı. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Deming, E.W. (1996). Krizden Çıkış. İstanbul: Güzel Sanatlar Matbaası.
- Demirel, Y.; N. Keskin; H. Ülgen, (2013). Örgütsel Öğrenmenin İnovasyon ve İnovasyonun İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. No: 648. Eğitim Bilimleri: 132. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Doğan, S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi. İstanbul : Kare Yayınları.
- Dökmen, Ü. (1994). İletişim Çatışmaları ve Empati. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü. Ankara: Friedrich-Navmann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:135.
- Ersen, H. (1996). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi. İstanbul: Yön Matbaacılık.
- Ersen, H. (2004). Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite. 3 Baskı. İstanbul: Soyak Yayınları.
- Gerson, R. F. (1997). Müşteri Tatmininde Süreklilik. Etkin Yönetim Dizisi. İstanbul: Rota Yayınları.

- Gökçin, G. (1996). İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti. Ulusal Kalite Kongresi El Kitabı, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Hardingham, A. (1997). Takım Çalışması. Yönetim Dizisi. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Imai, M. (2003). KAIZEN: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. No:21. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Karaköse, T. (2007).Kurumların DNA'sı: İtibar Yönetimi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keskin, G.; Z. Çınar; Ö. Alparslan; V. Özmercan (2010). Türkiye'deki İl Sağlık Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkileri. II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı. Ed. Harun Kırılmaz. Cilt 2. Bakanlık Yayın No: 789. Ankara: Baydan Ofset.
- Kıngır, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi. Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi, MESTEK Seri No: 56. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği –Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış / Klasik Modern, Çağdaş Yaklaşımlar. 7. Bası. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kovancı, A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi – Fakat Nasıl?. 4. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Maitland, I. (1997). İnsanları Motive Etmek. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Müftüoğlu, T. (2010). İşletme İktisadı. 7.Bası. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Nakip, M. (2006). Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özevren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Pekdemir, I. M. (1992). İşletmelerde Kalite Yönetimi; Kavramlar-Kalite İyileştirme Süreci- Vak'alar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Rızaoğlu, B. (2007). Turizm Pazarlaması. 5. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Rona L. A. (1970). Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı. İstanbul: Done Yayınları.
- Sayğan, F.N.; N. Kıraçlı; H. Yaşbay (2013). İnfomal Öğrenmede; Destekleyici Çevre, Bireysel Öğrenme Eğilimi ve Formal Öğrenmenin Etkisi. 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. I. Basım. Yayın No: 648, Eğitim Bilimleri: 132. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Sezgin, O. M. (2001). Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tarcan, E. (2001). Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Taşkın, E. (1997). Müşteri İlişkileri Yönetimi. İşletme Eğitimi Dizisi:2. İstanbul: Kazancı Kitap Tic. A.Ş.
- Taşkın, E. (2000). Müşteri İlişkileri Eğitimi. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Top, S. (2009). Toplam Kalite Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Topaç, Y.; O. Aydoğan (2005). Değişim Sürecinde Kalite ve Başarıya Yolculuk. Ankara: TC Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayın No:59.
- Tosun, K. (1971). İşletme Yönetimi, İstanbul: İstanbul Fakülteler Matbaası.
- Türkay, O. (1986). Mikro İktisat Teorisi. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları:551, Cilt:1.
- Uyguç, N. (1993). Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Vavra, T. G. (1999). Müşteri Tatmini Ölçümlerini Geliştirmenin Yolları. İstanbul: Kalder Yayınları No:28
- Weaver, C., N. (1997). Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Yükselen, C. (2010). Pazarlama; İlkeler – Yönetim – Örnek Olaylar. 8. Bası. Ankara: Detay Yayıncılık.

## **BİLDİRİ ve MAKALELER**

- Akçay, M.; Ş. Okay (2009). Otomotiv Yetkili Servislerinde Dış Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması: Denizli, Aydın, İzmir Örneği. 5. Uluslararası İleri Teknolojiler Sempozyumu (IATS'09), 13-15 Mayıs 2009, Karabük, Türkiye.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:13.
- Ardıtı, D.; H.M.Günaydın (1997). İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: İMO Teknik Dergi.

- Aydın, A. (2001). Toplam Kalite Yönetiminin Veri Tabanı: İnsan Kaynakları Yönetimi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15, Yıl:6, Cilt:4.
- Aydınceren, A. (1993). Toplam Kalite Yönetimi. Önce Kalite Dergisi, Ocak-Sayı:2.
- Aytekin, M.; N. Kaya; B.Özkan (2006). KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Rekabet Stratejilerini Farklı Performans Ölçütleri Açısından Değerlendirmesine Yönelik Bir Saha Araştırması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15.
- Bayraktar, G. (2011). Güreş Eğitim Merkezlerindeki Güreşçilerin Temel Psikolojik İhtiyaçlarının ve Depresyon Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Ankara: SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, IX (1) 15-23.
- Bekir B. (1998). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri. Ankara: Yeni Türkiye Dergisi. 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Yıl:4, Sayı: 19, Ocak-Şubat.
- Bengisu, M. (2007). Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Journal Of Yasar University 2(7). ss:739-749.
- Çakar, N. D.; S. Yıldız; S. Dur (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. Ege Akademik Bakış 10 (1). ss:71-93.
- Çırpan, H.; M. Koyuncu (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. Ocak, 1998. ss.223-230.
- Demir, H.; T. Okan (2009). Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11 / 1.
- Doğan, S.; S. Kılıç (2008) “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, MKU İİBF Dergisi, Yıl 10, Sayı:14.
- Erkılıç, T. A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması” , GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2(4).
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31, Temmuz-Aralık.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Sayı 1.
- Ertürk K.Ö.; C.M. Kıyak. (2011). Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak. Ankara: İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı:32.

- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2.
- Gökşen, Y.; S. Kılıç, (2011). Yönetici Etkinliğinin Sağlanması Sürecinde Karar Destek Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, ISSN: 1302- 3284.
- Halis, M. ; G. S. Gökgöz; Ö.Yaşar (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17. ss:187-205.
- Hasanoğlu, M. (2002). Örgüt Kültürü. İnsan ve İş Dergisi, Sayı: 16. ISSN:1303-2860. ss: 49-52.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (BURNOUT) Sendromu. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68. ss:29-32.
- Kağnıcıoğlu, C. H. (2002). “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2 Sayı:1. ss:78-90.
- Kaya, E. Ü. (2003) “Süreç Yenileme Tekniğinin Kıyaslama ve TKY Yaklaşımlarıyla İlgisi”, Fırat Üniversitesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Sayı:3.
- Keser, A. (2005) İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı:4.
- Kızılaslan, N.; H. Kızılaslan (2008). Tüketicilerin Satın Aldıkları Gıda Maddeleri ile İlgili Bilgi Düzeyleri ve Tutumları (Tokat İli Örneği), Uludağ Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, 2008.
- Kulabaş, Y.; S. Sezgin (2003). Torque - Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir İlişkisel Pazarlama Modeli. İTÜ Dergisi Mühendislik-Cilt:2, Sayı:5. ss:74-84.
- Mihçioğlu, C. (1968). Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi, Cilt:XXIII, No:2.
- Naktiyok, A.; O. Küçük (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme”. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Sayı: 1-2
- Özdaşlı, K.(2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay. Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:10, Eylül.
- Özdemir, M.; A. Koçak. (2012). İlişkisel Pazarlama Çerçevesinde Marka Sadakatinin Oluşumu ve Bir Model Önerisi. Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt:67, No:2.ss:127-156.



- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:7.
- Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:39, Sayı/No:1.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış Dergisi, 8(2),2008.
- Pakdil, F. (2004). TKY ve Verimlilik – Karlılık İlişkisi- Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:3.
- Papatya, G. (2007). Toplam Kalite Kişisi ve Kişiliği: Bir Kamu Kurumunda Geliştirmeye İlişkin Harekât Önerileri ve Üst Yönetim Görevleri Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. Cilt: 4 Sayı: 2. ISSN: 1303-5134 -2007.
- Peker, Ö. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C.5, Sayı:6.
- Sözer, A.N.; Ö.Tütüncü; Ö.İ.Doğan; U. Gencil; H.Gül; G.Tenikler; D.Tarlan; M. Aksaraylı; D. Eser; B.Şeçer; K. Yağcı; M. Topoyan; N.Devebakan (2002). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı:2.
- Şentürk,H.; Ö. Türkmen (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Alguları. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:12. ss:128-142.
- Tetik, S. (2010). Yönetimde Başarının Yeni Yolu: Toplam Kalite Yönetimi. Dayanışma Dergisi, Sayı:109, Ayan Matbaacılık, İzmir.
- Tuna, Ö.; M.A.Çakırer(2008). Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi. İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:10, Sayı:2.
- Türk, Y.Z.; M. Çetin; T.Fedai (2012). Determinants of Quality of Work Life at Young Physicians. Sağlık Bilimleri Dergisi, 21(3) ss:172-181.
- Türköz , Y.(2007). Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı ile İşe ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki. Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi, Cilt:7, Sayı:4.
- Tüzün K. İ.; T.K. Devrani (2008) Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 3(2).

- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. Mevzuat Dergisi, Yıl:5, Sayı:55.
- Uluyol, O.; N. Derin; E.T.Demirel (2011). Finansal Performansın Yükseltilmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Tatmini: Malatya’da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ISSN: 1308 – 9196, Yıl :4 Sayı:7.
- Uzunoglu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), ss: 11- 29.
- Üngüren E.; H. Doğan; M. Özmen; Ö. A. Tekin (2010) “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, Journal Of Yasar University 2010 17(5) ss: 2922-2937.
- Yıldırım, M.H.; L.İçerli; E. Güner (2012). Dış Kaynak Sağlayan Firmalarda Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt 4, Sayı 1, ISSN: 1309 -8039 ss:251-259.
- Yılmaz, E. (2010). Kütüphanelerde Toplam Kalite Yönetimi: Kısa Bir Gözden Geçirme. Türk Kütüphaneciliği 24, 1. ss: 33-62.
- Yurdakul, M. (2007). İlişkisel Pazarlama Anlayışında Müşteri Sadakati Olgusunun Ayrıntılı Bir Şekilde Analizi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17.
- Yumuk,G.; İ.H.İnan (2005). Trakya Bölgesindeki İmalat Sanayi İşletmelerinin Kalite Maliyetlerinin SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi. 2(2).
- Zengin, B.; İ.Öztürk (2010). Konaklama İşletmelerinde Dış Müşteri Tatmininin İlişkisel Pazarlama Bağlamında İncelenmesi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik İncelemeler Dergisi Cilt:5 Sayı:2.
- Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar Sayı:1. ss:1-36.

## TEZLER

- Aktaş, Y. (2008). Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Bir Örnek Olay. Sakarya Üniversitesi, SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Armağan, A. Ş. (2005). Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi. İstanbul Üniversitesi, SBE Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aslan, T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi. T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE İşletme Bölümü Yüksek Lisans Projesi Kahramanmaraş.
- Çelik E. (2007). Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı: Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırması. Anadolu Üniversitesi, SBE Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Çetintürk İ. (2010). Konaklama İşletmelerinde Marka Sadakati: Antalya Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Doğan, K. (2010). Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. T.C. Kadir Has Üniversitesi SBE İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erk, Ç. (2009). Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma. Trakya Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Ersen, H. (1995). Toplam Kalitenin İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Faikoğlu, Ş. (2005). Süpermarketlerde Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler ve Düzce İlinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçümüne Yönelik Bir Çalışma. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Özkoral, N. S. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Yönünden Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamaları. Marmara Üniversitesi SBE Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Öztekin, E. Ö. K. (2006). Tekirdağ İlinde Bitkisel Yağ Ürünlerinde Tüketici Eğilimleri ve Müşteri Memnuniyet Analizi” Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

- Paşaoğlu, P. (2011) Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.
- Sarioğlu, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi SBE İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şarlıgil, F. (2003) Müşteri Sadakatinin Artırılmasına Yönelik İletişimde CRM' in Rolü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şimşek, T. B. (2005). İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi – Bursa’da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması. Dumlupınar Üniversitesi, SBE Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Yücel, İ. (2007). Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü – Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Atan, S. (2010). Müşteri Kavramı Üzerine  
<http://suatatan.wordpress.com/> (E.T.: 26.12.2012)
- Atlı, A. (B.T.) Maslow-İhtiyaçlar Hiyerarşisi (E.T.: 26.12.2012)  
[http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1154/file/6\\_](http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1154/file/6_)
- Acuner, T.,Ş.(2003) İç Müşteri Memnuniyeti <http://www.celenkgumruk.com.tr/>  
(E.T.: 11.11.2012)
- Ateş , R. (2007). Büyük Şirketler Neden Başarısız Olur? (E.T.: 19.12.1012)  
<http://www.sirketdoktoru.net/view/141/>
- Akkaya, D. (2002). Müşteri Memnuniyeti. KTÜ – İİBF İşletme Yüksek Lisans Seminer Notları, Trabzon. <http://www.belgeler.com/blg/107/>( E.T.:03.01.2013)
- Argüden, Y.(2002) Sadık Müşteri mi, Karlı Müşteri mi? Dünya Gazetesi Eylül 13, <http://www.arge.com/tr/> (E.T.: 02.09.1013)
- Aslan, D. (2010). Tüketici veya Müşteri Kendisini Korumalıdır. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Deha20 Dergisi, Şubat. <http://www.deha20.com>. (E.T.: 16.04.2013)

- Atalık, Ö. (2005). Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi Tercihlerine ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış,Sayı:7. (E.T.: 30.12.2012)
- Bardakçı, A.; İ. Ertuğrul. (B.T). Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?”, Review Of Social, Economic & Business Studies, Vol.2. <http://tr.scribd.com/doc/106719371> (E.T.:30.12.2012)
- Bulut, Y. (2011). Otellerde Müşteri Memnuniyeti ve Bir Uygulama Samsun Örneği. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 4 Sayı: 18 Volume: 4. <http://www.sosyalarastirmalar.com/> (E.T.: 07.01.2013)
- Chong, V. K. & M. J.Rundus (B.T.) Toplam Kalite Yönetimi, Pazar Rekabeti Ve Organizasyonel Performans , Avusturalya. Çevirenler : Edip ÖRÜCÜ\* - Aysun KANBUR\*\*, www.arastirmax.com. (E.T.: (E.T.: 16.04.2013)
- Çatı, K.; C.M. Koçoğlu (B.T.) Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/> (E.T.: 16.04.2013)
- Çoroğlu, Ç. (B.T.) Bir İşletmenin Başarısında En Önemli Unsur Nedir? www.tumtrade .com (E.T.:02.02.2013)
- Doğandemir, G. S. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi Müşteri Odaklılık, Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılık”, Bandırma. [www.belgeler.com/blg/2abx/](http://www.belgeler.com/blg/2abx/) (E.T.: 16.06.2013)
- Demir, H. (B.T.) Örgüt ve Yönetim”, <http://www.eytpe.net> (E.T.: (E.T.: 16.04.2013)
- Dağlı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5 (E.T.: 16.04.2013)
- Erdil, O. ; H. Kitapçı (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21 Ocak 2007 Sayı: 1 <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3729/3558> (E.T.: 16.04.2013)
- Gürsözlü, S. (2009) <http://www.xing.com/net/artikalite/kalite-sistemleri-ve-yonetimleri-hakkinda-genel-tartisma-platfomu-242979/proses-tan> (E.T.: 17.04.2013)
- Göksu, T. (B.T.) Maslow’un İhtiyaçlar (Güdüler) Piramidi ve Yabancılaşma Olgusu. Polis Bilimleri Dergisi. [www.arastirmax.com](http://www.arastirmax.com). (E.T.: 16.04.2013))
- [Hayran](http://www.merih.net/), O. (B.T.) Sağlık Hizmetlerinin Yönetimi, <http://www.merih.net/> (B.T.: 26.12.2012)

- Kocabaş, K. (2012). İç Müşteri Memnuniyetiyle Ağızdan Ağıza Pazarlama. <http://www.misjournal.com/> (E.T.: 16.04.2013)
- Kayıkçı, K. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. (E.T.: 26.12.1012)
- <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/925-20120221155058-kayikci.pdf>
- Kumral, N. (2008). Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar.
- Ege University Working Papers in Economics <http://www.iibf.ege.edu.tr>  
(E.T.: 27.12.2012)
- Seyidoğlu, Ş.; A.Varlık (2002). Süreç Yönetimi <http://enm.blogcu.com/surec-yonetimi-nedir/8549395> (E.T.: 16.06.2013)
- Şimşek, H., (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar. ISBN 978-975-02-0397-8 (E.T.: 26.12.1012)
- Türkay, Sezgi (2003). İnteraktif CRM Merkezli Olarak Call Center Misyona ve Uygulamaları. [www.global-bilgi.com.tr](http://www.global-bilgi.com.tr) (E.T.: 26.12.1012)
- Uzun, E. (B.T.) İşletmelerde Finansal Başarısızlığın Teorik Olarak İrdelenmesi. <http://journal.mufad.org/attachments/article/556/15.pdf> (E.T.:03.03.1013)
- Varoğlu, K.; N.Basım; H.C.Sözen; O.Yeloğlu; M. Sağsan; H.Şeşen (B.T.). “Örgütsel Değişim ve Öğrenme”, <http://staff.neu.edu.tr> (E.T.: 07.01.2013)
- Yıldırım, E. (B.T.). Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri”. [www.birikimdergisi.com](http://www.birikimdergisi.com). (E.T.: 28.12.2012)
- Yazıcı, S.(2001). Öğrenen Organizasyonlar <http://www.belgeler.com>. (E.T.: 30.12.2012)
- Yiğiter, Ş. Y. (2011). İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi- Kırgızistan: Akademik Bakış, Sayı 23 Ocak – Şubat – Mart. (E.T.: 12.01.2013)
- Zanardi, Massimiliano/röportaj (2012). Müşteri Memnuniyeti İçin Her Personele 2.000 Lira Limit Tanıdı. <http://www.turizmuncel.com/>
- Zoroğlu, B.; “Öneri Sistemi ve Çalışanların Algısı” (07.04.2013)
- <http://webcache.googleusercontent.com/oneri-sistemi-ve-calisanlarin-algisi>
- Zengin B.; İ. Gümüş. (2002). Konaklama İşletmelerindeki Müşteri İlişkilerinde İletişimin Önemi ve Bir Uygulama Örneği. Pazarlama Dünyası Dergisi. [www.dunyastore.com](http://www.dunyastore.com). (03.02.2013)

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

[www.sgb.gov.tr](http://www.sgb.gov.tr)

[www.wri-irg.org](http://www.wri-irg.org)

[www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)

[www.uzaktanegitimplatformu.com](http://www.uzaktanegitimplatformu.com)

[www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr)

[www.retailnews.com.tr](http://www.retailnews.com.tr)

[www.muhasabedersleri.com](http://www.muhasabedersleri.com)

[www.basbakanlik.gov.tr](http://www.basbakanlik.gov.tr)

[megep.meb.gov.tr](http://megep.meb.gov.tr)

[www.sinopdef.gov.tr](http://www.sinopdef.gov.tr)

[www.borsa.ku.edu.tr](http://www.borsa.ku.edu.tr)

[www.cdc.com](http://www.cdc.com)

[www.bireyseloneri.com](http://www.bireyseloneri.com),

[www.belgelendirme.com.tr](http://www.belgelendirme.com.tr)

[www.differencebetween.com](http://www.differencebetween.com)

## **EKLER**

### **Ek-1 ANKET SORULARI**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, bir yüksek lisans tezinde uygulama örneği olarak kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Aşağıdaki ankette iş yapmakta olduğunuz firma ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ankette katılımcıların kimlik bilgilerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Toplanan tüm bilgiler anonim olarak kalacaktır. Söz konusu uygulama üzerine tezde firma adı belirtilmeyecektir. (DIŞ MÜŞTERİ)

Cinsiyetiniz : KADIN ERKEK

**Kaç yıldır LİSANS KIRTASIYE ile çalışıyorsunuz?**

1 yıl                  2 yıl                  3yıl                  4 yıl                  5 +

Lütfen kurumumuzu aşağıda verilen tanımlara göre değerlendiriniz.

1. Ürün Kalitesi

Çok İyi                  İyi                  Orta                  Yetersiz                  Çok yetersiz

2. (Bilgi ya da Kişiyeye) Ulaşılabilirlik

Çok İyi                  İyi                  Orta                  Yetersiz                  Çok yetersiz

3. Personelin Genel Tavrı ve Davranışı

Çok İyi                  İyi                  Orta                  Yetersiz                  Çok yetersiz

4. Personelin İşlemlere Özgü Bilgi Düzeyi

Çok İyi                  İyi                  Orta                  Yetersiz                  Çok yetersiz

5. Siparişlerin Eksiksiz Tedarik edilebilmesi

Çok İyi                  İyi                  Orta                  Yetersiz                  Çok yetersiz

6. İletişim ve Uygunsuzlukların Giderilmesi

Çok İyi                  İyi                  Orta                  Yetersiz                  Çok yetersiz

7. Satış Personelinin Siparişlerinizi Eksiksiz Olarak Sağlaması

Çok İyi                  İyi                  Orta                  Yetersiz                  Çok yetersiz

8. Şikayetlere Dönüş Hızı

Çok İyi                  İyi                  Orta                  Yetersiz                  Çok yetersiz



9. Yapılan Şikayet Dönüş İşlemlerinin Sağladığı Memnuniyet

Çok İyi İyi Orta Yetersiz Çok yetersiz

10. Lisans Kırtasiye Tarafından Sağlanan İmkanlar

Çok İyi İyi Orta Yetersiz Çok yetersiz

*Beklentileriniz:*

---

---

11. Satış Personelinin Dış Görünüşü

Çok İyi İyi Orta Yetersiz Çok yetersiz

12. Satış Personelinin Sizinle İletişim Kurma Yeterliliği

Çok İyi İyi Orta Yetersiz Çok yetersiz

13. Ofis gereçleri ile ilgili her türlü ihtiyacın karşılanabiliyor olması

Çok İyi İyi Orta Yetersiz Çok yetersiz

14. Sunulan ürünlerin fiyatları kalitesine oranla

Çok yüksek Yüksek Normal Düşük Çok düşük

15. Lisans Kırtasiye ile İlgili En Fazla Sorun Yaşadığınız departman/kişisi hangisidir?

Satış Personeli Ödeme/Muhasebe Üretim Hiçbiri

*Anketimize Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz.*

(İÇ MÜŞTERİ) Sayın Katılımcı,

Bu anket, bir yüksek lisans tezinde uygulama örneği olarak kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Aşağıdaki ankette iş yapmakta olduğunuz firma ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ankette katılımcıların kimlik bilgilerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Toplanan tüm bilgiler anonim olarak kalacaktır. Söz konusu uygulama üzerine tezde firma adı belirtilmeyecektir.

Cinsiyetiniz : KADIN ERKEK

Kaç yıldır LİSANS KIRTASIYE’desiniz?

1 yıl 2 yıl 3yıl 4 yıl 5 +

1. Çalıştığım departmanın çalışma düzeninden

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım Memnun Değilim Hiç memnun değilim

2. Departmanlararası ilişkilerden

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım Memnun Değilim Hiç memnun değilim

3. Çalışma Saatlerimden

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım Memnun Değilim Hiç memnun değilim

4. Üstlerin astlarına karşı davranış ve hitaplarından

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım Memnun Değilim Hiç memnun değilim

5. Üstlerimle ilişki kurabilmekteki rahatlığımdan

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım Memnun Değilim Hiç memnun değilim

6. Başarılarımın fark edilip takdir edilmesinden

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım Memnun Değilim Hiç memnun değilim

7. Başarıların kurumumuzda prim, plaket, ikramiye, örnek gösterilme vb. ödüllendirilmesinden

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım Memnun Değilim Hiç memnun değilim

8. Kurumumuzda başarının takdir edilip ödüllendirildiğine

Tamamen Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Hiç katılmıyorum

9. Genelde çalışmam için her türlü kaynağa erişmeme izin verildiğine

Tamamen Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Hiç katılmıyorum

10. Kurum içi terfi imkanlarından

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım Memnun Değilim Hiç memnun değilim

11. Kurumumuzda bir takım çalışması olduğuna

Tamamen Katılıyorum    Katılıyorum    Kararsızım    Katılmıyorum    Hiç katılmıyorum

12. Kurumumuzda iş güvencemin olduğuna

Tamamen Katılıyorum    Katılıyorum    Kararsızım    Katılmıyorum    Hiç katılmıyorum

13. Yaptığım iş ile ilgili olarak yöneticilerim tarafından her türlü desteklendiğime

Tamamen Katılıyorum    Katılıyorum    Kararsızım    Katılmıyorum    Hiç katılmıyorum

14. Çalıştığım kurumu bir aile olarak görüyor ve kendimi bu ailenin bir ferdi gibi görüyorum

Tamamen Katılıyorum    Katılıyorum    Kararsızım    Katılmıyorum    Hiç katılmıyorum

15. İmkanım olsa başka bir yerde çalışmayı tercih edebilirdim

Tamamen Katılıyorum    Katılıyorum    Kararsızım    Katılmıyorum    Hiç katılmıyorum

*Anketimize Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz.*

Sayın Katılımcı,

Bu anket, bir yüksek lisans tezinde uygulama örneği olarak kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Aşağıdaki ankette iş yapmakta olduğunuz firma ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ankette katılımcıların kimlik bilgilerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Toplanan tüm bilgiler anonim olarak kalacaktır. Söz konusu uygulama üzerine tezde firma adı belirtilmeyecektir. (YÖNETİM)

1. 2010-2011 yılı içerisindeki çalışan sayınız nedir? \_\_\_\_\_
2. 2010-2011 yılı içerisinde firmanızdan ayrılan personel sayınız nedir? \_\_\_\_\_
3. 2012-2013 yılı içerisindeki çalışan sayınız nedir? \_\_\_\_\_
4. 2012- 2013 yılı içerisinde firmanızdan ayrılan personel sayınız nedir? \_\_\_\_\_
5. Müşterilerinizden aldığınız şikâyetlerin sebepleri (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

Satış personelinin yetersizliği

Satış personelinin davranışları

Ürün fiyatlarının yüksekliği

Ürün kalitesindeki eksiklikler

Siparişlerin zamanında teslim edilememesi

Ürün sayısındaki çeşit azlığı

Firmaya/satış personeline ulaşılabilirlik

Diğer:

---

5. Personelin firmanızdan ayrılma gerekçeleri ve sayıları :

Mali sebepler yüzünden (ekonomik kriz vb.) işten çıkarıldılar. Sayı: \_\_\_\_\_

Ahlaki sebepler yüzünden işten çıkarıldılar. Sayı: \_\_\_\_\_

Maaşlarını yetersiz buldular. Sayı: \_\_\_\_\_

Firma içi anlaşamamazlık. Sayı: \_\_\_\_\_

Kariyer imkanını yetersiz buldular. Sayı : \_\_\_\_\_

Belirlenen üretim/satış kotalarını dolduramadılar. Sayı: \_\_\_\_\_

Diğer:

---

7. 2010- 2011 yılı toplam satış gelirleriniz nedir? \_\_\_\_\_ TL.
8. 2011-2012 yılı toplam satış geliriniz nedir? \_\_\_\_\_ TL.
9. 2011 yılında toplam müşteri sayınız nedir? \_\_\_\_\_.
10. 2012 yılı toplam müşteri sayınız nedir? \_\_\_\_\_.

11. Çalışanlarınızın başarılarını ne ile ödüllendiriyorsunuz?

Maaş Prim Maaş ve prim dışı maddi ödemeler (Tatil vb. maddi hediyeler)

Manevi motivasyon (ayın elemanı, plaket, kariyer yükselimi, daha iyi araç gereç ve ortam sağlanması vb.)

Diğer : \_\_\_\_\_

12. Personelinizin en fazla şikâyet ettiği konular (birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz):

Departman amirlerine/üstlere ulaşamamak

İş ile ilgili araç ve gereçlerin sağlanamaması

Siparişlerin üretimden zamanında teslim edilememesi

Maaş ödemelerinin zamanında yapılamaması

Çalışma saatlerinin fazlalığı

Yemek, sigorta, tatil vb. haklarının yetersizliği

Satılan ürünlerin parasının zamanında tahsil edilememesi

İş ile ilgili önerilerinin dikkate alınmaması

13. Şirketinizin 2010-2011 yılı toplam karı : \_\_\_\_\_ TL.

14. Şirketinizin 2011- 2012 yılı toplam karı : \_\_\_\_\_ TL.

15. Gelirlerinizden elde ettiğiniz karın düşme ya da yükselişinin sebepleri: \_\_\_\_\_

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: Seher KARADENİZ

DOĞUM YERİ VE TARİHİ: İstanbul - 1977

MEDENİ HALİ: Bekar

E-MAIL: karadeniz\_seher@hotmail.com

ADRES (EV): İstanbul Caddesi Merkez Mahallesi Deniz Sitesi A Blok  
K:2 D:71 Kmburgaz – Büyükçekmece/ İstanbul

TELEFON: 0537 023 55 51

### EĞİTİM DURUMU

2011-2013 İstanbul Arel Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi

2005-2009 Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi- İşletme  
Bölümü

2003- 2005 Trakya Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği

1991-1994 Eresin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

1988-1991 Yedikule Lisesi

1983-1988 Yedikule İlkokulu

### YABANCI DİL İngilizce