

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article



KALİTE PROGRAMLARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DIŞ MÜŞTERİLERE YANSIMALARI*

¹Tayfun VARNALI

Özet

Firmaların genel amacı kâr elde etmektir. Ancak günümüzde teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi nedeniyle firmaların ürettikleri ürünler rakip firmaların ürünlerinden daha kaliteli olmak zorundadır. Bu nedenle rekabet ortamında, ürünlerini satın alan dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olduklarını fark etmişlerdir. Ancak birçok araştırma, firmaların ürettikleri ürünlerin ve hizmetlerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığını ortaya koymuştur. Son zamanlarda yapılan araştırmalar ise, iş görenlerin (yani çalışanların) önemine odaklanmıştır. Eğer çalışanlar düşük motivasyonla çalışıyorsa, ürettikleri ürünlerin kalitesi her aşamada azalacaktır. Kalitesiz ürünlerin müşterilere satılması, müşteri memnuniyetsizliğine neden olarak firmanın başarısız olmasına yol açabilir. Çünkü ürünlerin tasarımından, üretimine ve müşterilere satışına kadar her aşamada firma çalışanları sorumludur. Bu nedenle, firmalar çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu artırmakla sorumludur.

Bu çalışma, tümevarım yöntemi kullanarak odak grup çalışması yaparak nitel araştırma yöntemlerinden yararlanmıştır. Literatürde internet kaynakları, e-dergiler, e-kitaplar, gazeteler, makaleler, tezler, kitap ve dergiler gibi kaynaklar da kullanılmıştır. Çalışmada, K78M isimli firmanın yeni bir kalite programına geçerken yaptığı hatalar incelenmiştir. Firmanın çalışma şekli, kalite yönetimi faaliyetleri ve bu faaliyetler sonucu oluşan iş gören tatminsizliği gibi konular firma ile yüz yüze, mobil veya ev telefonu ve elektronik ortamda video/ses kayıt görüşmeleriyle ele alınmıştır. Çalışmada, yapılan hataların çalışanların motivasyonunu düşürdüğü ve ürün kalitesine etkilerinin analiz edildiği belirtilmiştir. Özellikle, çalışanların düşük iş doyumunun dış müşterilere satılan ürünlerin kalitesine olan etkileri incelenmiştir. Çalışma, iç müşterilerin (yani çalışanların) kaliteli ürün üretimindeki önemine ve bu önemin göz ardı edilmesinin firmanın imaj kaybına ve müşteri kaybına yol açabileceğine vurgu yapmaktadır. Bulgulara dayanarak, çalışmanın sonunda öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Kalite Yönetimi, Müşteri, Müşteri Tatminsizliği

Reflections of the Impact of Quality Programs on Employees to External Customers

Abstract

The general aim of companies is to make a profit. However, due to the rapid development of technology in today's world, the products produced by companies must be of higher quality than their competitors' products. Therefore, in a competitive environment, companies have realized that they must meet the wants and needs of their external customers who purchase their products. However, many studies have shown that the products and services produced by companies are inadequate in meeting the wants and needs of customers. Recently, research has focused on the importance of employees. If employees work with low motivation, the quality of the products they produce will decrease at every stage. Selling low-quality products to customers can lead to customer dissatisfaction and failure of the company. This is because employees are responsible for every stage of product design,

*Bu makale, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Erdal YILMAZ'ın yürütücülüğünde 2017 yılında hazırlanmış olan "Toplam Kalite Uygulamalarının İş Görenler Üzerindeki Tatminsizliği" başlıklı dönem projesinden üretilmiştir.

¹Bilgisayar Öğretmeni, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi Bölümü, tayfun_kkk@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-3895-8620

production, and sales to customers. Therefore, companies are responsible for increasing employee motivation and job satisfaction.

This study utilized the inductive approach by conducting focus group interviews as a qualitative research method. In addition, various resources such as internet sources, e-magazines, e-books, newspapers, articles, theses, books, and journals were also utilized from the literature. The study investigated the errors made by a company named K78M while implementing a new quality program using the firm's work style, quality management activities, and the dissatisfaction of the employees (internal customers) and their impact on external customers due to the negative experiences of the internal customers through face-to-face, mobile, or electronic video/audio recordings. The study revealed that the mistakes decreased employee motivation and affected the product quality. Particularly, the impact of low job satisfaction of the employees on the quality of products sold to external customers was examined. The study highlights the importance of internal customers (i.e. employees) in producing high-quality products and emphasizes that neglecting this importance can result in damage to the company's image and loss of customers. Based on the findings, the study presents recommendations at the end.

Keywords: Quality, Quality Management, Customer, Customer Dissatisfaction.

GİRİŞ

Günümüzde sanayi devrinden bu yana teknoloji hızla değişim geçirmiş olup hayatımızın her alanına girmiştir. Teknolojinin hayatımıza girmesi kolaylaştıkça bireylerin bilgiye ulaşmaları kolaylaşmıştır. Bu gibi nedenlerden dolayı mamul üreten firmalar için piyasada bulunan şartlar her gün değişkenlik gösterdiğinden rakip firmalarla rekabet etme koşulları zorlaşmaktadır. Müşteriler ise günümüz koşullarında piyasada satılan mamulleri ve hizmetleri tercih ederken kendi doyum düzeylerini ve ihtiyaçlarını ön planda tutarlar. Bu sebepten dolayı bir mamulü alırken detaylı araştırma yaparak bilinçli davranırlar. Diğer taraftan müşteri tatmini sağlamak için firmalar birbiriyle yarışa girmişlerdir. Müşteri yarışına katılan firmaların birinci hedefi müşterilerin memnuniyet düzeyini artırmak olmuştur. Buna göre akademik çalışmalarda, dergilerde, tezlerde yazılan birçok araştırmada piyasaya mamul ve hizmet satımında her zaman insan etkeni ön plana çıkmış olup firmaların hayatta kalabilmesi için bu önemi ortaya koymuşlardır. Ancak firmalar, dış müşteriyi kaybetmemek için kurum içinde çalışan iş görenlerin motivasyonlarını ve iş doyumlarını artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar.

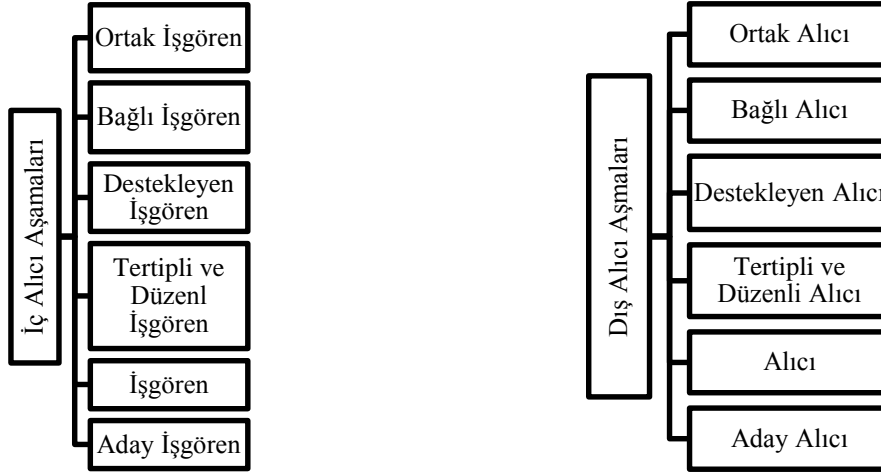
Günümüzde birçok firma, ulusal ve uluslararası kalite programlarının niteliğini, amacını anlamadan kalite programlarını uygularken çalışan sayısını azaltma anlayışı güderek maliyet odaklı uygulamaktadır. Firmalar, maliyet odaklı kalite programlarını uygularken, ücretini verdiği sürece işi yapanlar herhangi bir işi yerine getirmeye hazır olduklarını düşünmektedir. Bu nedenle iş görenler, kötü iş yeri koşullarında çalışmaya mecbur kalmaktadır. Firmalarda mobbinge maruz kalan iş görenler işten atılma korkusuyla ses çıkaramamaktadırlar. Bu durum, iş görenlerin mutsuzluğuna ve sessiz istifaya sebep olmaktadır. Çalışanların yaşadığı bu mutsuzluk, çalışma performanslarına da olumsuz bir şekilde yansımaktadır.

Yapılan bu araştırmada, yeni kalite programına geçen yağ firmasının yaptığı hatalar sonucu iş görenlerde yaşanan umutsuzluk, güvensizlik gibi etkenlerin ortaya çıkması ve bu etkenlerin mamul üretimine yansımaları incelenmiştir. İş görenlerin yaşadığı tatminsizlik sonucu gerçekleşen uygunsuz üretimin, dış müşterilerin evlerine kadar gitmesi firmanın müşteri ve imaj kaybının sonuçları incelenmiştir.

1. MÜŞTERİ, İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ

Müşteri; bir para karşılığında herhangi bir ürün veya hizmet alan bireydir. Farklı bir tanımla ile alınan hizmet ve ürünlerin tüketicisidir (Yücel ve Sayiner, 2018: 1). Müşteri tipleri iç ve dış müşteri tipleri olarak iki ayrılmaktadır. İç müşteri kavramının tanımı incelersek, iç müşteriler firma içerisinde çalışan iş görenlerdir. Firmada bulunan her departman, kendinden önce olan seviyenin müşterisidir (Demirel, 2006: 22-23). Firmalar dış alıcıların tatmin seviyelerini, bağlılıkları, kar oranlarını arttırmalarını arzu ve talep ediyorsa ilk önce iç alıcılar isimlendiren iş görenlerin tatmin düzeyini arttırmalıdır (Demirel, 2006: 23). Bir firma ürünü tedarikinden başlayarak ürünü alan müşterilere kadar devam eden aşamalarda birbirine hizmet veya mamul sağlayan iç tedarikçi, hizmet ve mamul alan ise iç müşteri denir (Kalder, 2000: 32). Şekil 1'de firma içi alıcı (müşteri) aşamaları sınıflandırılmıştır. Şekil

1'e göre, aday iş gören firmanın iş göreni aday olan, aday havuzundaki iş görendir. İş gören ise; firma içerisinde aday iş görenlik safhasını atlatıp çalışmaya katılan bireylerdir. Tertipli ve düzenli olan iş gören çalıştığı firmada kabul görmüş olan firma içinde çalışmakta olan iş görenler ve sahipleri tarafından kabul gören bireylerdir. Destekleyen iş gören firmaya karşı bağlı olan ve çalıştığı firmayı rakip firmalara karşı aktif olmayan biçimde savunan bireydir. Firmasına karşı bağlı olan iş gören ise firma dışında tavsiye eden devamlı olarak firma hakkında pozitif düşünceye sahip olan bireylerdir. Son olarak şekildeki ortak iş görenin tanımını yaparsak firmanın çıkarlarını kendi çıkarları gibi düşünen birey olarak tanımlayabiliriz (Doğan, 2005: 155).



Şekil 1. İç ve Dış Mamul Alıcı (Müşteri) Aşamaları

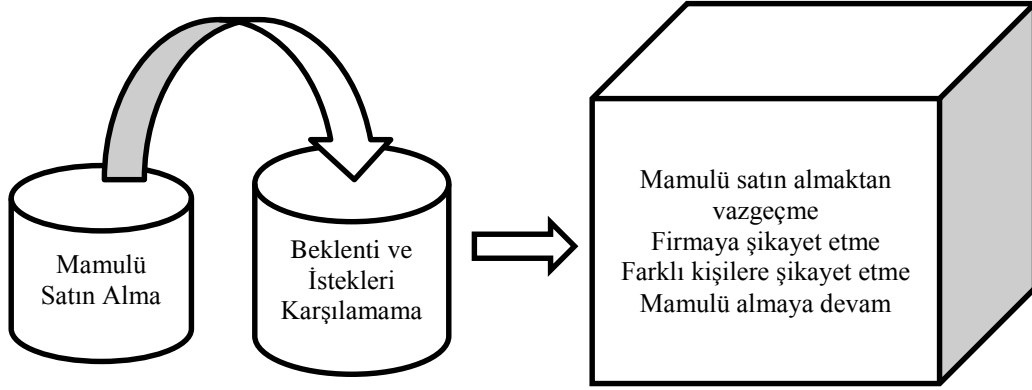
Kaynak: Doğan, 2005: 146-147.

Şekil 1'de dış ürün alıcısı(müşteri) aşamalarını incelendiğinde firmanın en az bir defa hizmet ya da mamul almış kişiler veya işletmedir. Ürün veya hizmet alıcısı (müşteri) ise mamulü satan firmadan bir defa dahi hizmet ya da mamul satın almış kişiler veya firmalardır. Devamlı alıcı (bağlı müşteri) firma ile devamlı olarak ilişkide bulunan kişi ve firmalardır. Destekleyen alıcı firmadan çok memnun ve firmaya bağlı olan fakat firmaya farklı müşterileri karşı aktif olmayarak destekleyen bireylerdir. Sadık alıcı firmayı farklı müşterilere tavsiyede bulunan bireylerdir. Son olarak partner alıcı ise firmanın çıkarlarını kendi menfaati olarak gören müşteriler olarak tanımlayabiliriz (Doğan, 2005: 155).

2. MÜŞTERİ TATMİNİNE ETKİ EDEN AŞAMALAR

Müşteri tatmini; satın alınan mamul veya hizmetin satın alınan müşterinin istek ve beklentilerini tam olarak karşılaması olarak tanımlanır (Jiang and Zhang, 2016: 81). Müşterilerin beklenti ve isteklerini firma olarak tam ve net şekilde karşılayabilmek için üretilen mamulün hangi hedef kitle olarak müşterilere hitap edeceğini iyi bilinmelidir. Üretilen mamulün alıcıların beklenti ve isteklerini karşılayabilmesi için hedef müşteri mamulün alıcı kitlesini çok iyi şekilde analiz firmalar analiz etmesi gerekmektedir (Bayraktar vd., 2012: 100; O'Loughlin and Coenders, 2004: 1235; Tüzüntürk vd., 2016: 114). Mamulü satılacak olan her alıcı kitlenin kendilerine haz özgün belirleyici ve mamulden beklentileri vardır (Odabaşı ve Barış, 2017: 29). Müşteri beklenti ve isteklerini etkileyen temel aşamalar sırasıyla mamulün satışı, mamulün tanıtımı, mamulün üretimi, mamulün tasarımı ve mamulün satış

sonrası verilen hizmetler olarak sıralanabilir (Ünver, 2015: 91). Ürün alıcı tiplerini arzu ve istekleri karşılanmış ve karşılanmamış diye ikiye ayırabiliriz (Odabaşı ve Barış, 2017: 29-30). Tatmin olmamış mamul alıcısı mamul hakkında şikâyeti var ise mamul hakkında şikayetini etrafındakilere ve resmi kuruluşlara dile getirecektir. Mamul hakkındaki memnuniyetsizliğini sesini çıkarmadan mamulü ve firmayı terk ederek belirtecektir. Fakat mamulü alan alıcının davranış şekli, şikâyet ettiği mamulün ikamesi pazara sürüldüğü zaman mamulü terk edecektir. Alıcı memnuniyeti ise Şekil 2'ye göre tam tersini yaratacaktır.

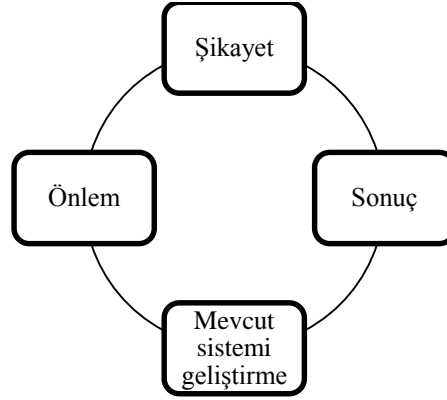


Şekil 2. Tatmin Olmamış Müşteri Davranışı

Kaynak: Tax vd., 1998: 61.

3. MÜŞTERİ ŞİKÂyet MODELİ

Mamul alıcısı tarafından yapılan şikayetler firmaların pazardaki performansını gösterir. Genellikle firmalar mamulü alan müşteriler tarafından gelen şikayetleri paylaşmazlar. Bugünün iş dünyasında, firmalar kendi başarısızlıklarını saklamaya çalışsa da müşteri şikayetleri bu başarısızlıkların açığa çıkmasında önemli bir role sahiptir. Fakat firmaların bakış açısı ne olursa olsun her zaman ürünü alan alıcıdan gelen şikayetleri ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bu sebepten dolayı firmalar müşterilerden gelebilecek şikâyet ve tatminsizlikleri azaltacak tedbirler alırlar. Firmalar, alıcıların şikayetlerini azaltmanın bir yolu olarak mamul şikâyet kutularını gizlemek veya şikâyet hatlarına ait telefon numaralarını veya elektronik posta adreslerini değiştirmek gibi yöntemlere başvurmaktadır (Sarıyer, 2013: 17). Bu tür yöntemler şikayetleri asıl nedenlerinden kaçırarak yerine sadece görünür şekilde azaltır. Bu durum, tüketicilerin şirkete güvenlerini kaybetmelerine ve uzun vadede satışlarda düşüşe neden olabilir. Bunun yerine, şirketlerin sorunları kökünden çözmek için kalite kontrol sistemlerini güçlendirmeleri ve müşteri şikayetlerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermeleri daha sağlıklı bir yaklaşım olabilir. Birden fazla üretilen mamul ile ilgili şikayetler masraf olarak nitelendirilir, ancak her kaybedilen mamulün alıcısında iki olumsuz etki vardır: Birincisi, o mamulü bir daha almama eğilimi, ikincisi ise benzer bir mamulü rakip firmadan almaya yönelimdir. Bu nedenle, günümüzde müşterinin dilek ve şikayetlerini dinleyen firmaların sayısı azaltılmak yerine, bu tür firmaların sayısı artırılmalıdır (Şekil 3).



Şekil 3. Şikâyet Geliştirme

Kaynak: Sarıyer, 2003:18.

4. KALİTE VE KALİTE MALİYETLERİ

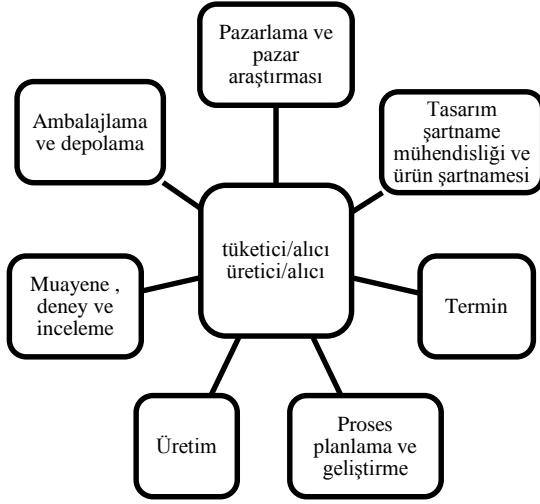
Kalitenin tanımı kurumdan kuruma hatta kişiden kişiye değişmektedir. Kalite müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayan üretimin az maliyet ile alıcıların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir (Efil, 1994: 139-159). Bir başka tanıma göre kalite, bir mamulün alıcısı tarafından istenilen şartlar ve özelliklerdir (Askariazad and Babakhani, 2015: 21; Bayraktar vd., 2012: 100; Tüzüntürk vd., 2016: 114; KOSGEB, 1993: 38). Bir ürünün veya eşyanın ya da hizmetin kalitesi, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını mümkün olan en alt seviyede karşılamayı gaye ile mamulü pazarlama, üretimi ve kalitenin idamesi ile ilgili özellikleri kapsar (García-Fernández vd., 2018: 252; Feigenbaum, 1983: 6).

Piyasada satılan bütün mamuller hem ücretleri ve maliyetleriyle hem de diğer piyasadaki mamullerle ve kaliteleriyle rekabet etmelidir. Sonuç olarak mamullerin seçiminde kalite ve fiyatları birbirini tamamlayan etkenlerdir. Bir mamulü alıcı satın alırken mamulün kalitesini ve fiyatını karşılaştırırlar. Fakat bir mamul alıcı için aynı kaliteden ikame edilebilecek iki ürün var ise bu mamullerden ücret olanı olarak hangisi düşük ise onu tercih eder. Bir ürünün kalite ilgili maliyet terimi, birden çok farklı tanımlamalar yapılır. Kalite uzmanları kalite maliyeti tanımını düşük olan kalitenin meydana çıkardığı maliyetleridir olarak tanımlamaktadır (Corporation, 1994: 4-19). Mamuller de oluşan hataları engellemek gayesiyle yürütülen çalışmalar, planlanmış olan kalite kontrolleri ve mamul üretim esasında veya mamulü alıcıya teslimden sonra oluşan problemlerim sonucunda oluşan kalitesizlik maliyetleridir (Çetin vd., 2001: 200-203). Kalite maliyetlerinin sınıfları Şekil 4'te gösterilmektedir.

Önleme maliyetleri: Mamulün araştırma-geliştirme aşaması ve üretilirken oluşan maliyetler; kalite ile ilgili sistemin oluşturulması ve organizasyonun aşamalarına konulmasına ilişkin çalışmaların ortaya çıktığı maliyetlerdir (Yenersoy, 1997: 109-114).

Mamul ile ilgili değerlendirme maliyetleri: Mamullerin daha önceden standartlaşmış standartlara uygun olup olmadığını test etmek gayesiyle yapılan çalışmaların maliyetleridir (Çetin vd., 2001: 210).

Hasarlı mamul maliyetleri: Mamullerin tasarım ve üretim aşamasındaki problemlerden kaynaklanan maliyetlerdir (Doğan, 2001: 259-260).



Şekil 5. Kalite Halkası

Kaynak: Çetin vd., 2001: 220

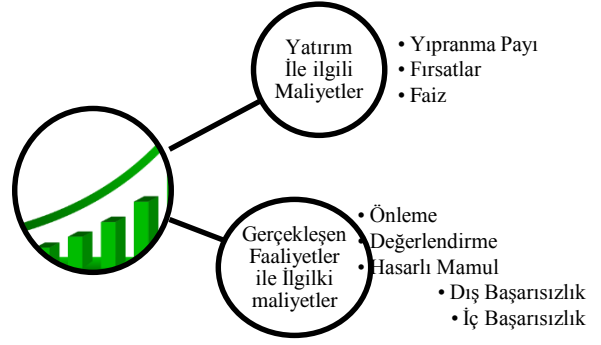
Şekil 5'e göre kalite ile ilgili maliyet halkası mamulün alıcısına ulaşan kalite, mamul tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ile başlayan ve alıcı için sunulmuş olan mamulün kullanım yerinde servis imkânı sağlanması, mamulün kullanımından sonra satılması ve tüm firma ile ilgili çalışmaların kalitesine bağlı çıktı durumuna denir (Çetin vd., 2001: 209).

5. KALİTE YÖNETİMİ VE İÇ MÜŞTERİ

İç müşterilerin tatmini kalite aşamalarının sağlıklı olarak çalışması ve iş görenlerin çalışma azmi yönünden hayati önem oluştururken dış müşteriler organizasyon açısından bir temel taşı oluşturur (Uryan, 2010: 17). Günümüzde halka satışı sunulan mamullerde üstün özelliklere sahip olması yeterli değildir. Firmalar tarafından satılan mamuller ya da hizmetlerin kalitesi günümüzde daha çok önem kazanmaktadır. Dolayısıyla en üst seviyelerde çalışma performansı sağlayacak olan iş görenlerin motivasyonlarını yükseltecek çalışmalar yapılması, eğitimler verilmesi ve hatta iş görenlere değer verildiğinin hissettirilmesi konularının üzerine gidilmesi gerekmektedir (Acuner vd., 2013:384).

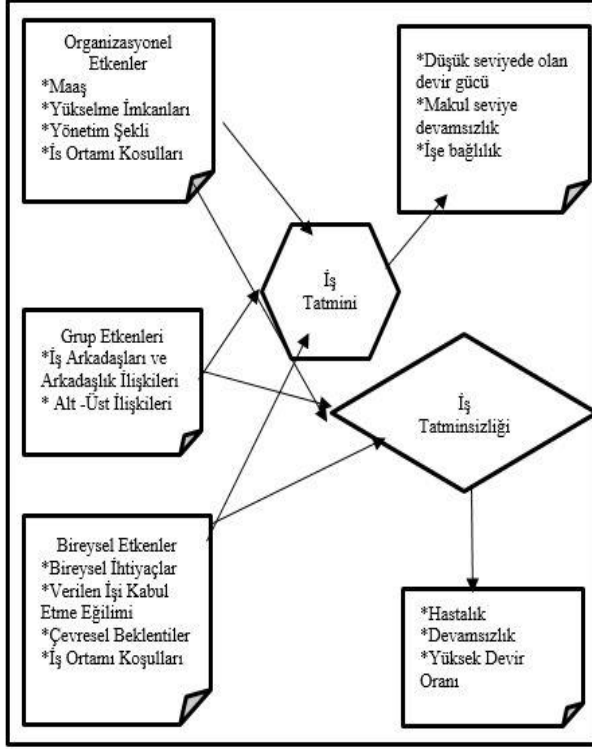
Toplam kalite yönetimi iş görenlerin akıllarında bulduklarını somut olarak gerçekleştirmesine imkân veren birey odaklı bir çalışma sistemidir. Fakat bu çalışma sisteminin iş görenlere doğru şekilde aktarıldığında aşamalar sonunda firmalar istenilen gelişmeleri elde etmekte bir adım daha atmış olur (Pakdil, 2004: 3)

Şekle 6'ya göre firmalarda uygulanacak olan kalite yönetiminin firmanın başarısı ile ilgili göstergeleri pozitif olarak etkilemektedir. Buna göre kalite yönetiminin temelini oluşturan bakış açısına göre beyaz yakalıların katılımı, birlik içinde çalışılması ve kalite sistemlerinin uygulanması ile işletmenin oluşan problemlerin azaltılması, iş görenlerin mevcut çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve iş görenlerin gelişiminin sağlanması ile iç alıcıların tatminlerinin sağlanması sonuç olarak işletme karlılığın oluşmasına imkân olacaktır.



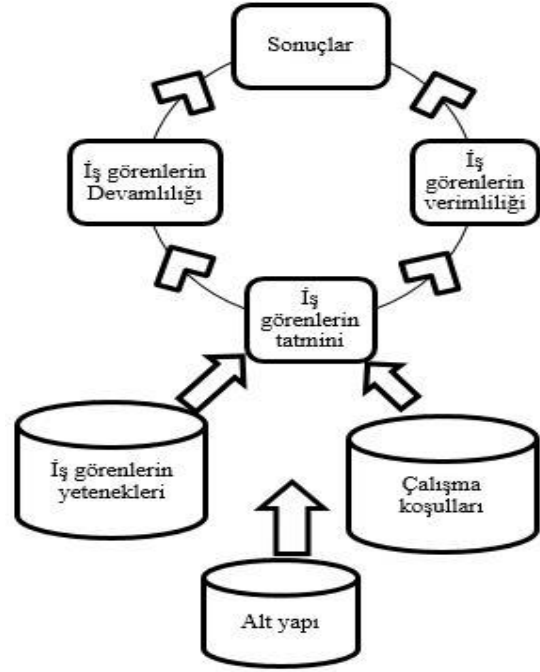
Şekil 4. Kalite Maliyetleri

Kaynak: Doğan, 2001: 60.



Şekil 7. İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları

Kaynak: Özpehlivan, 2018:13-70.



Şekil 8. Öğrenme ve Gelişme Perspektifinin İşleyişi

Kaynak: Erdoğan, 1991: 89.

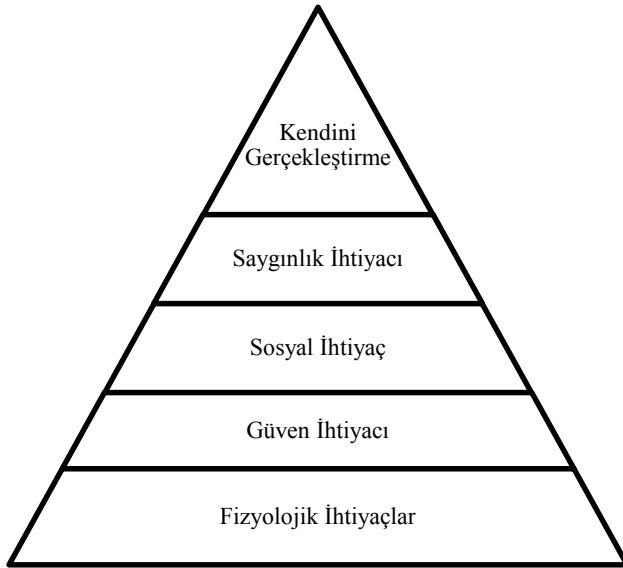
Çalışanların iş ortamında istek ve ihtiyaçları karşılanmadığında firma içerisinde arzu edilemeyen sonuçlar doğuracaktır. Firmalarda maaş, yükselme olanakları, firmanın yönetim tarzı, firmanın çalışma ortamı, beyaz ve mavi yaka arasındaki ilişkiler, firma içerisindeki dostluk ilişkileri, bireysel ihtiyaçlar v.s. gibi etkenler iş görenlerde iş tatmini etkilemektedir. Firmalarda iş tatmini olmayan bireylerde sağlık problemlerine neden olmakta hatta iş görenlerde işe gelmeme oranlarının artmasına sebep olmaktadır. Fakat firmada çalışana bireyler yaptıkları işlerin önemli olduklarını düşünüyorsa devamsızlık yapmaktan kaçınır (Deming,1996: 68). Firma içerisinde iş tatmini sağlanmamış iş görenlerde ise bu durum işe gelmeme oranları artmakta, özel mazeretler uydurmaktalar ve hastalık oranları artmaktadır. Sonuç olarak iş görenler böyle bahanelere sığınarak devamsızlıklarını gizlemeye çalışmaktadırlar. Ancak iş tatmini alt seviyelerde olan bireylerde beden ve zihin olarak sağlık yönünden problemler yaratmaktadır (Erdoğan, 1991: 89-90). Ülkemizde firmalarda genellikle iş görenlerin istek ve ihtiyaçların yüksek seviyede tutmak, iş görenlerin aidiyeti ve iş görenlerin çalışma veriminin artırılması gibi çıktılarının üzerine hedefler belirlemektedirler. Bu gibi aşamalar iş görenlerin ihtiyaç ve isteklerini yani diğer iki aşama olan iş görenlerin firmaya olan aidiyetini etki eden aşamalardır. İş görenlerin istek veya ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle firmaların iş görenlerin maral seviyelerini artırmak ve firmada çalışan iş görenlerin yaptıkları işte tatmin olmalarına önem vermektedirler. İş gören verimliliğinin artışı, kalite ve iyi bir müşteri hizmeti verebilmek için firmada çalışan iş görenlerin istek ve ihtiyaçları karşılanmış olmalıdır.

7. İŞ TATMİNİNİ KAPSAYAN TEORİLER

İş görenlerin istek ve ihtiyaçlarını kapsayan birçok teori üretilmiştir. Fakat bu teorilerden en çok üç tanesi ön plana çıkmıştır. Bunlar sırasıyla;

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi “Maslow”
- İki Etken Teorisi “Herzberg”
- Beklenti Teorisi “Vroom” dur.

Maslow yaptığı çalışmalar sonucunda 1954 yılında “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” modelini ortaya koymuştur (Akyazı, 2022: 345). Şekil 9’a göre Maslow bu modeli 5 aşamadan oluşturmaktadır (Şimşek, 2008: 217). Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi modelini tek tek incelersek; bir bireyin ilk önce kendi karnını doyurmak, barınmak ve dış tehlikelere karşı korunmak gibi fizyolojik ihtiyaçları vardır. İkinci olarak, kişiler ilk ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra geleceklerini de güvence altına almak isterler. Bu da güvenlik ihtiyacıdır. Üçüncüsü, bireylerin sevmek veya başkalarıyla arkadaşlık kurmak gibi sosyal ihtiyaçları vardır. Maslow bu ihtiyaçlara 'sosyal ihtiyaçlar' adını vermiştir. Dördüncü olarak bu etken iş görenlerde diğer iş görenlere saygı ve güven duymayı içeren saygınlık ihtiyacıdır. Son olarak bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Şengöz, 2022: 168).



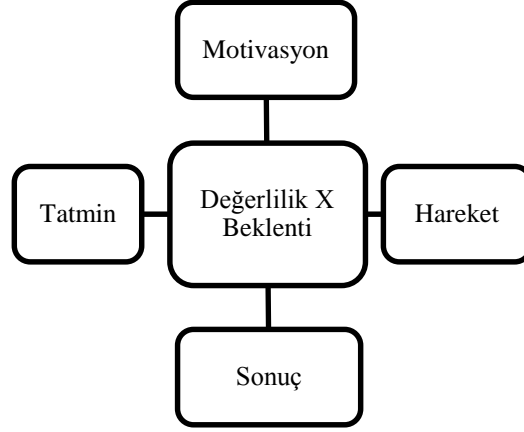
Şekil 9. Maslow İhtiyaçlar Teorisi

Kaynak: Maitland, 1997: 7-10.

Herzberg’e göre iş görenlerin motivasyonunu artırmak için iki etken grubu bulunur. Bunlar hijyen ve motivasyonlardır (Özer, 2022: 213). Hijyen etkeni iş görenleri demoralize eder. Ancak iş görenlerin hijyen konusunda etkilenmemeleri için en azından tatmin edici çalışmalar yapılması gerekir (Maitland, 1997: 9). Herzberg iş görenlerin tatmin olmasını Şekil 10’a göre beş etkende sağlanacağına inanmaktadır. Sonuç olarak Herzberg bir birey motivasyonu kendisi yaratır ilkesine inanır.



Şekil 10. İki-Faktör Teorisi



Şekil 11. Beklenti Teorisi

Kaynak: Maitland, 1997:11.

Fakat Vroom, Herzberg'in öne sürdüğü teoriyi geliştirerek beklenti teorisini ortaya koymuştur (Karabatı, 2018: 201). Vroom'a göre, iş gören motivasyonunu artırmanın iki etkene dayandığı söylenebilir. Vroom'un beklenti teorisine dayandırdığı ilk etken, firmalarda meydana çıkabilecek bir davranışın, bireylerin kişisel özellikleri ve çevre şartlarıyla birlikte tespit edilip yönlendirilmesidir. İkinci etken ise, firma içinde çalışan her iş görenin farklı gaye ve ihtiyaçlara sahip olduğudur ve her iş görenin amaçladığı ödüllendirme yapıları birbirinden farklıdır (Şeker, 2014: 15-16). Bu nedenle, iş görenler farklı davranış yapılarını seçerek gayelerine ulaşmak zorundadır (Öztürk ve İlman, 2015: 76; Eren, 2001: 430). Şekil 11'de görüldüğü gibi, iş görenlerin firmalardaki gayeleri, belirli bir davranışın bu gayelere yol açma olasılığına ilişkin doyum noktası ile çarpılarak hesaplanmaktadır.

8. FİRMA İÇİNDEKİ ÜRÜN ALICILARININ DIŞ ALICILARA ETKİLERİ

Firmaların sunduğu hizmet kalitesi, ürettikleri mamulleri alan alıcıların yanı sıra firma içinde çalışan iş görenlere (iç müşteriler) sağladıkları hizmet kalitesinden de etkilenir. Bu nedenle, iki müşteri kavramı birbirinden ayrı değildir. Fakat firmada mamul üreten iş görenlerin (iç müşteriler) birbirlerine sağladıkları çıktıların kalitesi artıkça, mamulü alacak olan alıcılara sunulan mamulün kalitesi de artacaktır (Öz, 2018: 423-424). Kısaca mamulü alan dış alıcıların tatmin düzeyinin artmasının sebebi firma içinde mamul üreten iş görenler ile olmaktadır. Sonuç olarak firma içindeki iş görenlerin varlığı (iç müşteriler) mamulü alacak olan alıcıların (dış müşteriler) devamlılığı ve verimlilikleri ile ilgilidir (Öz, 2018: 423-424).

Firma içerisinde ideal ücret alan, çalıştığı işi seven, o iş yerine ait olduğuna inanan, yaptığı işin iş görenin kendisine verdiği maddi veya manevi haza sahip olan, mesleki olarak kendini geliştirmiş olan bireyler o işyerinde uzun yıllar çalışabilir ve hatta dış müşterilerin istediği kalitede ürün üretebilir. Elde edilen bu etkenler sonucunda firma kaliteli hizmet ve mamul ürettiğinden dolayı dış müşteriler sürekli seçilecektir. Ek olarak firmanın Pazar payı artacaktır (Acuner vd., 2003: 423).

İletişim; müşteriler ile iyi bir iletişim ağı sağlayamayan firmalar Pazar paylarını kaybetmekle mahkumdurlar. Firmalarda müşteriler ile devamlı olarak iletişim sağlayan çalışanlardır. Müşteriler iyi iletişim sağlanabilmesi için iç müşterilerin istek ve ihtiyaçları karşılanmalıdır. Ek olarak firmalarda düzenli ve kapsamlı müşteri iletişim ağı olmalı ve bu müşteri iletişim ağı sürekli olarak güncellenmelidir (Zengin ve Gümüş, 2002: 95).

Firma içerisinde çalışan iş görenler (iç müşteri) firma içindeki çalışma koşullarını dış müşteriye yansıtır. Çünkü mamulün üretim aşamasında bulunan bütün aşamalar iş görenlerin elinden geçer. Sonuç olarak üretilen mamulün kalitesi ve hizmetin kalitesi mamulü alan alıcılara verilen mamul ve hizmettir. Firma içerisinde çalışan iş görenler (iç müşteri) çalıştığı yerin reklamını yaparlar. Dış müşteriler için firmada çalışan kişiler firmanın negatif veya pozitif yanları bilenler olduğundan dolayı güvenilir bireylerdir. Firmalarda çalışan iş görenler (iç müşteri) kurum içi aldığı eğitimler çerçevesinde sergileyeceği tavır sayesinde dış müşterileri firmanın mamullerine karşı sadık müşteri haline getirebileceğinden gelir kapısıdır. Firmalarda iş görenler bir ürünü tasarlar, somut hale getirirler, satışa sunarlar ve diğer ürünlerle rekabet ettiklerinden dolayı kurumun sahibidir. İş görenler müşterilerin kaybına da sebep olabilir. Buna ters yönde güdülemede denir.

9. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

9.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılarak, katılımcıların sübjektif deneyimlerine odaklanılmış ve veriler tümevarımcı bir şekilde analiz edilerek bir yol oluşturulmuştur. Bu çalışmada nitel araştırma modelinin eylem çalışması, odak grup çalışması, firma kültürü analizi, alıntı ve biyografi çalışmaları gibi yol haritalarından yararlanılmış mevcut iç ve dış müşteri durum çalışması yapılmıştır. Çalışmanın amacı uygulanan kalite yönetimlerinin iç müşteriye etkisi ve buna paralel olarak dış müşteriye yansımalarını analiz etmektir. İç müşterilerin iş doyumunu sağlamayan etkenleri ve mamul kalitesine etkilerini belirlemek üzerine literatüre bağlı olarak çalışmalar yapılmıştır.

Yapılan bu çalışmanın önemi, kurumun başarısının artması ve iç ve dış müşterilerinin tatmin düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Kurum içinde çalışan iç müşterilerin memnuniyet ve motivasyon seviyeleri ne kadar yüksekse, mamullerin kalitesi o derece artacağından dış müşteri tatmini üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Dolayısıyla, firmaların iç müşterilerine yönelik etkili kalite yönetimi uygulamaları gerçekleştirmesi, dış müşteri tatminini artırmak için önemlidir. Bu çalışmada, kurumun iç müşteriye odaklanmış stratejilerinin dış müşteri tatminine olan etkisi değerlendirilmiştir. Ayrıca, çalışma iş doyumunu sağlamayan faktörleri belirleyerek firmanın performansını artırmak için öneriler sunmayı hedeflemiştir. Bu nedenle, araştırmanın sonuçları işletmelerin iç müşterilere odaklanmaları gerektiğine dair farkındalığı artırabilir ve kalite yönetimi uygulamalarının iç müşteriye olan etkisini belirleyerek işletmelerin müşteri odaklı stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.

9.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Yapılan araştırmanın bu aşamasında firmada iş gören tatminsizliğini oluşturan etkenler belirlenip tespit edilen etkenlerin sonucu dış müşteriye yansımaları incelenmiştir. Bu çalışmada, kurum yönetiminden 15 kişi ve kurumda çalışan 33 işgören ile yüz yüze derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlar sırasında kişiler, birbirlerinden bağımsız olarak önceden belirlenmiş sorulara cevap vermiş ve mobil veya ev telefonu ile elektronik ortamda video/ses kayıt altına alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda, firmanın batışına giden hatalar tespit edilmiştir.

Firmanın çalışma şekli, firmadaki kalite yönetimi faaliyetleri ve kalite yönetimi faaliyetleri sonucu oluşan iş gören (iç müşteri) tatminsizliği, iç müşteride yaşanan olumsuzluklar sonucu dış müşterilere yansımaları hakkındaki bilgileri firma ile yüz yüze, mobil veya ev telefonu ve elektronik ortamda video / ses kayıt görüşmeleriyle bilgi transferi sağlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda firmanın batışına neden olan hatalar tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, firmanın batışı öncesinde elde edilen veriler kullanılarak analizler yapılmıştır. Firma batışından sonra işletmeyi satmış olduğundan, sonrasında elde edilen güncel verilere ulaşmak mümkün olmamıştır.

Firma ile yüz yüze yapılan görüşmeler Eylül ve Ekim aylarının ikinci yarılarında 2017 yılında gerçekleşmiştir. Yapılan görüşme Fabrika Müdürü Bay K, Satış Müdürü Bayan L, Toplam Kalite Müdürü Bayan M ile serbest görüşme yapılmıştır. Müdürlerle yapılan görüşmede firmanın ürettiği ve satışı sunduğu ürünler, çalışma yapısı, kuruluşu ile ilgili tarihçe bilgisi ve kaliteli ürün üretmek için kullandıkları yöntemler hakkında bilgiler alınmış olup ve notlar alınarak kaydedilmiştir. Ek olarak margarin departmanından 25 kişi ve teneke bölümünden 8 kişi ile birbirinden bağımsız yüz yüze mülakatlar yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında K78M firması hakkında iç müşterilerin tatminsizliği ve dış müşterilere yansımaları detaylıca incelenmiştir.

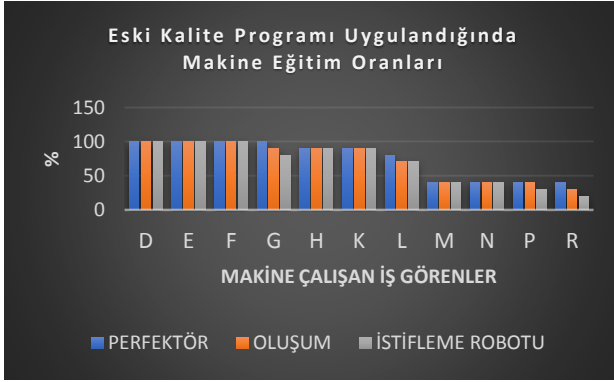
Üzerinde araştırma yapılan firma 1986 yılında Tekirdağ'ın Ergene civarında yaklaşık 190.000 m² kurulmuş olan yağ üretim fabrikası ISO, İngiliz Perakendeciler Birliği Standardı (BRC, British Retail Consortium), Uluslararası Gıda Standardı (IFS, International Food Standard) ve Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP, Hazard Analysis and Critical Control Points) olmak üzere bazı gıda güvenliği kalite yönetim programlarının net bir şekilde uygulanmaktadır. Yağ üretim firması mamul üretimin her aşamasında sürekli iyileştirmeyi ve kaliteli üretimi ön planda tutmayı bir gaye olarak benimsemiştir.

Firma içerisinde yapılan görüşmeler sonucunda, firma 2000-2014 yılları arasında eski bir kalite programı uygulamıştır. Ancak, 2014 yılında bu programın beklentileri karşılamadığı düşünülerek sonlandırılmıştır. 2014 yılından itibaren ise firma yeni bir kalite programı uygulamaya başlamıştır ve yapılan görüşmelerde eski ve yeni kalite programları arasında büyük farklar olduğu gözlemlenmiştir.

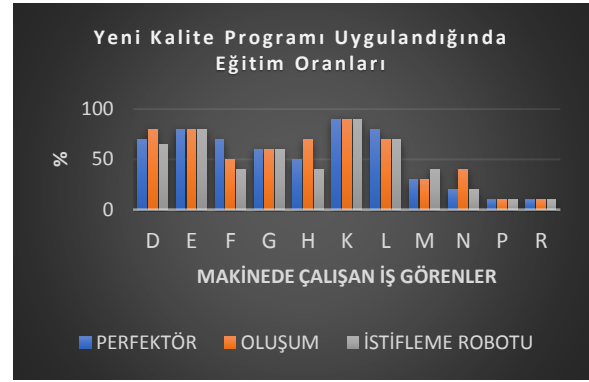
Firma 2000 yılların başında ülkemizin uyguladığı kalite programını uygulamaya başlayıp 2014 sonlarında noktalamış olup yerine uluslararası kalite programına geçiş yapmıştır. Yağ üretim firması

eski kalite programında iş görenlerle yapılan görüşmeler kapsamında kurum içi her yıl performansa göre yükselme şansları olduğunu, adil bir ödüllendirme sistemi yapıldığı, firmaya güvendikleri, ihtiyaç ve isteklerinin karşılandıklarını röportajlarda tespit edilmiştir. Ek olarak her firma kurum içindeki ilişkilerin ve motivasyonun artması için bazı dönemlerde üst yönetimden alt kademedeki çalışanların birlikte olduğu motivasyon programları düzenlemiş olduğu gözlenmiştir. Yeni kalite programında ise tam tersi yapılarak iş görenlerin (iç müşteri) tatminsizliği artırmış olup firmaya karşı güveni kaybettirmiştir.

Firma içi eğitimler, Şekil 12’de detaylıca incelendiğinde, eski kalite programında makine operatörlerine aylık, altı aylık ve yıllık eğitimler verilerek hatalı mamul üretim oranını azaltmış ve kaliteli ürün seviyelerinin artmasına katkıda bulunmuştur. Buna ek olarak, uzman yetişmiş eleman sayısı artmış ve çalışanlar belirli hedeflere ulaşma amacıyla teşvik edilmiştir. Ancak, yeni kalite programındaki Şekil 13’ün incelenmesi, tecrübesiz çalışanların eğitim almadan yer değiştirmesi makine hata oranlarını artırmış ve eğitim almayan eleman sayısı arttıkça iş gücü motivasyonu düşmüştür.

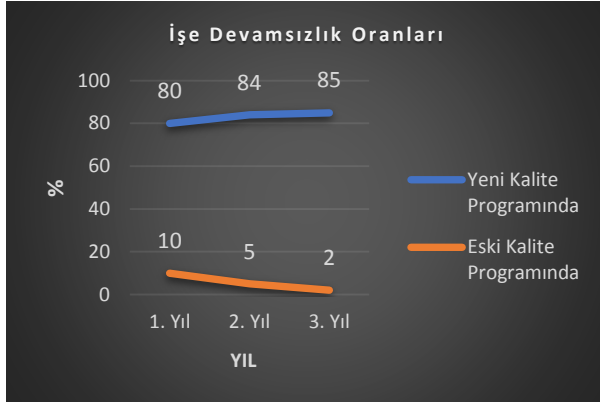


Şekil 12. Eski Kalite Programı Uygulandığında Makine Eğitim Oranları

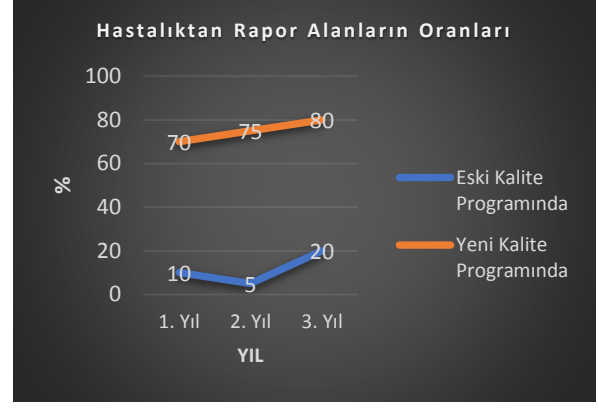


Şekil 13. Yeni Kalite Programı Uygulandığında Makine Eğitim Oranları

Firma içerisinde gerçekleştirilen iki farklı kalite programı arasında işe gelme oranları açısından belirgin bir farklılık gözlemlenmektedir. Eski kalite programında ve firmanın uyguladığı politika sayesinde Şekil 14’e göre düşüş göstermiş iken yeni kalite programında ise büyük oranlarda artış göstermiştir. Ayrıca, firma içindeki iç müşterilerin hastalıktan rapor alan oranlarının eski kalite programında birinci yılda %10, ikinci yılda %5 ve üçüncü yılda %20 seviyelerinde olduğu tespit edilmiştir. Yeni kalite programının ilk üç yılında ise Şekil 15’te görüldüğü gibi departmanlarda çalışanların hastalıktan rapor alma oranları ilk yılda %70, ikinci yılda %75 ve üçüncü yılda artarak %80 seviyelerine yükselmiştir. Bu bağlamda, yeni kalite programıyla birlikte işe gelmeyenlerin oranlarının ve hastalıktan rapor alıp işe gelme oranlarının artmasının sebepleri incelendiğinde, iç müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının karşılanmamasının etkili olduğu gözlemlenmiştir.

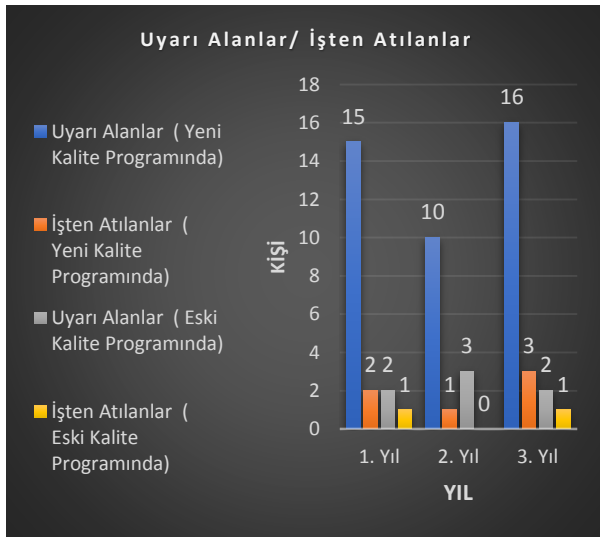


Şekil 14. İşe Devamsızlık Oranları

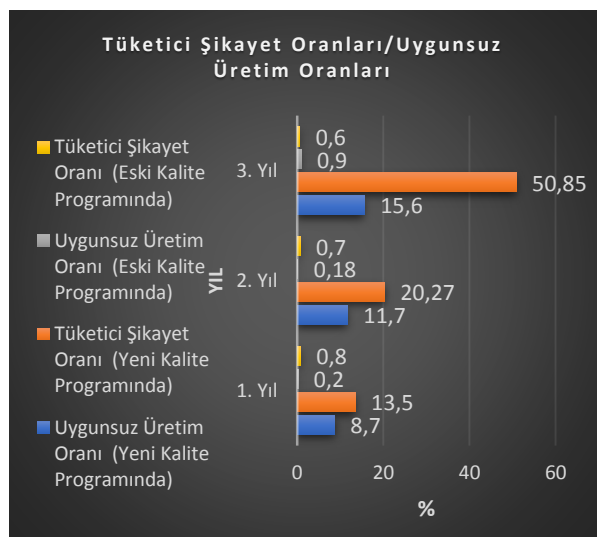


Şekil 15. Hastalıktan Rapor Alanların Oranları

Firma yöneticilerin yeni kalite programında aldıkları karara göre; firma ideal işe ideal çalışan sayısı prensibinden ayrılması ile birlikte çok miktarda işe az iş gören prensibine geçmiştir. Bu prensibi kurum içerisinde hayata geçirilmesi ile iç müşterilerin kurum içinde üstler ile çatışması, çalışma arkadaşlarıyla çatışması ve bu çatışmaların çoğunu üst yönetimin adaletsiz davranarak körüklemesi neden olmuştur. Bu çatışmalar sonucunda mutsuz olan iş gören (iç müşteri) firma içindeki yaşanan olumsuzlukları firma dışında anlatarak firmanın dış müşteri kaybına sebep olmuştur. Ek olarak Şekil 16'da yeni programda eski programa göre her yıl uyarı alanlar/ işten atılanların sayısı arttığı tespit edilmiştir. Bu oranların artmasına paralel olarak firma içerisindeki tatmin olmayan iş görenler (iç müşteri) firma hakkında ve ürettiği mamuller hakkında negatif olarak reklam yapmışlardır. İş görenler tarafından yapılan kötü reklamın sonucunda firma ekonomik olarak zarar görmeye başlamıştır.



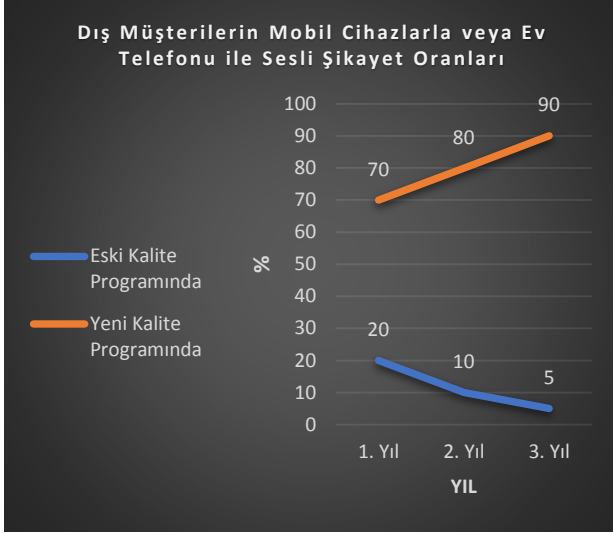
Şekil 16. Uyarı Alanlar / İşten Atılanların Oranları



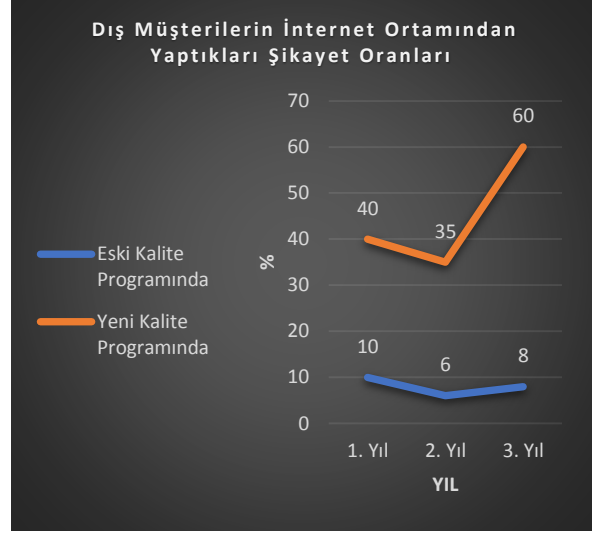
Şekil 17. Tüketici Şikayetleri / Uygunuz Mamul Üretim Oranları

Şekil 17'de eski ve yeni kalite yönetimi programında üç er yıllık üretim kaynaklı tüketici şikâyet oranları ile uygunuz mamul oranları gösterilmiştir. Şekil 17 detaylıca incelersek eski kalite programında birinci yıl %0,2, ikinci yıl %0,18 ve üçüncü yıl %0,9 oranında uygunuz mamul üretimi gözlemiştir. Fakat yeni kalite programın uygulandığı ilk yıllarda yine firmadan alınan bilgilere göre birinci %8,7, ikinci yıl %11,7, üçüncü yıl ise %15 oranında uygunuz mamul üretildiği tespit edilmiştir.

Firma içerisinde uygunsuz mamul üretiminin artmasının sebeplerini üst yönetimden aldığımız bilgilere göre sıralarsak, firmanın yanlış uyguladığı kalite programlarından kaynaklanması, ideal işe ideal iş gören sayısı uygulanmaması, iş görenlerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmaması, iş görenin adil şekilde kurum içinde yükselme ve ödüllendirilmesine imkân verilmemesinden kaynaklandığı gözlenmiştir.



Şekil 18. Dış Müşterilerin Mobil Cihazlarla veya Ev Telefonu ile Sesli Şikâyet Oranları



Şekil 19. Dış Müşterilerin İnternet Ortamında Yaptıkları Şikâyet Oranları

Şekil 18’de Eski kalite programında dış müşterilerin mobil veya ev telefonu sesli/görüntülü şikâyet oranlarını incelediğinde birinci yıl %20, ikinci yıl azalarak %10 ve üçüncü yıl %5 oranında gerçekleşmiş olduğu tespit edilmiştir. Fakat yeni kalite programında ise ilk yılda %70, ikinci yılda %80 ve üçüncü yılda %90 oranında dış müşteri şikâyeti gerçekleşmiştir. Ek olarak Şekil 19’da dış müşterilerin internet ortamında firmaya uygunsuz üretilmiş mamul şikâyet oranları verilmiştir. Bu oranlara göre eski kalite programında ilk yıl %10, ikinci yıl %6, üçüncü yıl %8 oranında gerçekleşmiş olup, yeni kalite programında ise ilk yıl %40, ikinci yıl %35 ve üçüncü yılda ise %60 oranında uygunsuz mamul şikâyeti yapılmıştır. Firmalarda başarısız mamul ve hizmetin tasarımından, somut olarak üreten ve mamulü müşterilere satanlar firma çalışanıdır. Bu sebepten dolayı firmalar iş görenlerin motivasyonlarını ve iş doyumlarını artırmakla sorumludur. Yeni kalite programında müşteri şikâyetlerinin artmasının sebebi ise çalışan motivasyonunun, mutluluğun ve iş doyumunun düşük olduğu için kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Üretim kaynaklı müşteri şikâyetlerini incelediğimizde yeni kalite programının ilk üç yılına göre ilk yılda %13,5, ikinci yılda %20,27 üçüncü yılda %50,85 oranında gerçekleştiği tespit edilmiştir. Şekil 20’de dış müşterilerden gelen üretilen mamul ile ilgili şikâyetler firmanın internet sitesine web ortamından gönderilerek, firmanın şikâyet hattını arayarak yapılmıştır. Firmanın bu artan dış müşteri şikâyetlerini detaylıca incelersek genellikle ezik ve patlak mamuller, kodsuz ürünler, rengi bozuk mamuller, mamulün içerisinden sinek böcek vs. gibi haşerelerin çıkması, ürünün içinin pütürlü olması, mamulün içinde tel, cıvata çıkması, mamulün içinde kâğıt çıkması, küflü tenekeler, ürün içinde tortu

çıkması ve hatta ürün içinde kıl çıkmasından kaynaklandığı dış müşterilerden gelen fotoğraflarla tespit edilmiştir.



Şekil 20. Dış Müşterilerden Gelen Uygunuz Mamul Resimleri

Firmada yaşanan ürünün kalitesindeki düşüşler ve dış müşteriye uygunuz üretilmiş mamullerin gitmesi firmanın imajını etkilemiş ve müşteri kaybına sebep olmuştur. Dış müşteri kaybına esas olarak etki eden etmen ise firma içindeki iç müşterinin ihtiyaç ve isteklerin karşılanamamasından, işe bağlılığın az olmasından, yükselme imkânının olmadığından inanmasından, çalışma ortamının kötü olmasından, iş arkadaşları ve alt – üst ilişkilerin kötü olmasından son olarak verilen ücretlerin adaletsiz olduğundan dolayı kalitesiz ve uygunuz üretim üretildiği iş görenler ile yapılan röportajlar sonucunda gözlenmiştir. Sonuç olarak firma içindeki çalışan iş görenlerin (iç müşteri) tatmin düzeyi ne kadar fazla ise ürettikleri mamulün kalitesi o kadar fazla olacaktır. Bununda dış müşterilerde firmanın ürettiği kaliteli mamulü tercih eder olacak ve firmanın piyasadan aldığı kâr payı artacaktır. Yani iç müşterinin tatmin oranı ile dış müşterinin oranlarının artması birbirleriyle iç içedir. Birbirlerinden ayrılmaz bütündür.

SONUÇ

Firma eski kalite programıyla çalışanlarına adil davranarak çalışanların motivasyonunu artırmak için birçok proje yürütmüştür. Firmada iş doyumunu artıran iş görenlerin ürettikleri mamullerin kalitesi artarken, çalışanların bir bahane uydurarak iş gelmeme ve hastalıktan rapor alma oranlarını azaltmıştır. Elde edilen sonuç gösteriyor ki iş görenler dediğimiz çalışanların çalıştıkları iş yerine güvenleri oldukları, o iş yerine aidiyet sahip oldukları, aldıkları maaş ve ödüllendirmelerin yeterli olduğu ve hatta çalışma ortamlarının ideal olduğu gözlenmiştir. Bunlara paralel olarak dış müşteri şikâyet oranları düşmüş ve firmanın payı artmıştır. Firma yeni kalite programında ise iç müşteri dediğimiz iş görenlerin

istek ve ihtiyaçlarını karşılamamak için direnmiştir. Firmanın bu konuda yaptığı ilk hatası ise çok işe az çalışan ilkesine geçmesi olmuş paralel olarak iş görenlere eğitim vermeyerek eğitimi maliyet olarak görmesi hatalı mamul üretme oranını artırmıştır. Üst yönetim kurum içinde olan çatışmaları artırma çabasına giderek çalışma performansını artıracığını düşünmüş fakat tam tersi olmuştur. Ek olarak çalışanlara kurum içinde adil olarak yükselme şansı vermemiş ve adil ödüllendirme yapmamıştır. Bu etkenlerin sonucunda firmada tecrübeli çalışan sayısı azalmış, çalışanların firmaya karşı güvenleri kalmamıştır. Ek olarak çalışanlar bahaneler uydurarak işe gelmeme ve hastalıktan rapor alama oranları artmıştır. Son olarak üretim kaynaklı müşteri şikâyet oranları eski kalite programındaki oranlara maksimum seviyeye ulaşmıştır. Firma içinde iş tatmini, motivasyonu düşük olan iç müşteriler firma içindeki yaşadıkları olumsuzlukları çevresindeki bireylere anlatmışlardır. İç müşterilerin firma içerisindeki kötü çalışma koşullarını firma dışındaki bireylere anlatması ürünü alacak olan dış müşterilere negatif bir algı yaratmıştır. Çünkü firma içinde çalışan iş görenler dış müşteriler için güvenilir bilgi kaynağıdır. Ek olarak kurum içerisinde eğitim verilmemiş ve firma içerisinde sürekli çatışma yaşayan iş görenler firmanın reklamını kötü yönde yapmışlardır. Buda kurum imajını zedelemiştir. Sonuç olarak dış müşterilerin üretilen mamuller karşı sadık müşteri haline getirmek yerine müşterileri benzer ürünleri üreten rakiplere kaptırmışlardır. K78M firması içerisinde çalışan iş görenler (iç müşteri) ideal ücret almadıklarından, çalıştığı işi sevmediklerinden, çalıştığı iş yerine işe ait olmadığına inandığından, manevi haza ulaşmadıklarından kaliteli ürün üretim oranları azalmıştır. Uygunsuz üretilen mamuller dış müşterilerin evlerine kadar gitmiştir. Buda dış müşterilerin aldıkları ürünlerin dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamadığından dolayı mutsuz olmuşlardır. Firmadan üretilip dış müşterilerin evlerine kadar gelen kalitesiz ve ayıplı mamullerden dolayı dış müşterilerin bir daha firmanın ürettiği mamulü tercih etmemelerine sebep olmuştur. Sonuç olarak firma müşteri kayıpları yaşayarak ekonomik zarara uğramıştır. Kısaca firma içerisindeki iç müşterinin motivasyonu, tatmini artıkça kaliteli mamul üretirler ve dış müşteriler firmanın sattığı kaliteli mamulü tercih ederek firmanın satış oranlarını artırır. İç müşterilerin tatmin oranları ile dış müşterilerin tatmin oranları iç içedir. Çalışmasını yaptığımız K78M firmasında dış müşteri kaybının ve tatminsizliğinin sebebi iç müşteri tatminsizliğinden kaynaklanmaktadır. İç müşterilerde yaşanan tatminsizliğin nedeni ise üst yönetimin uyguladığı yeni kalite programındaki yaptıkları hatalardan kaynaklanmıştır.

Yapılan bu çalışmanın sonucunda firmalara elde edilen sonuçlar ışığında öneriler vermek gerekirse, firmalar kurumlarında iç ve dış müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. İç ve dış müşterilerin tatmin düzeylerini artırmak için çabalamalıdır. Kurumlar dünyada yaşanan gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan yeni teknolojik gelişmeleri takip etmeli ve kurumlarına yenilikçi çözümler üreterek iç ve dış müşterilerin deneyimlerini pozitif yönde tamir etmelidir. Bunun sonucunda diğer firmalarla rekabet edebilme gücünü artırabilirler. Kurumlar kendi bünyelerinde çalışan iç müşterilerinin doyum düzeylerini ve mutluluk seviyelerini artırmaya yönelik çalışmalar yapmalıdırlar. Son olarak, kurumun sürdürülebilir olması için iyi bir ekonomi planlaması yapmaları gerekmektedir.

ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ BEYANI

Çalışmada kullanılan yöntem etik kurul iznini gerektirmemektedir.

DESTEK BEYANI

Bu çalışma herhangi bir kişi veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. İ. (2003). İç müşteri memnuniyeti. <http://www.celenkgumruk.com.tr/>
- Akyazı, T. E. (2022). Maslow 2.0 dijital ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında dijital okuryazarlık ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: İmalat sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2022 (49), 345-363.
- Askariazad, M. H. and Babakhani, N. (2015). An application of european customer satisfaction index (ECSI) in business to business (B2B) context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 17-31.
- Bayraktar, E., Tatoglu, E., Turkyilmaz, A., Delen, D. ve Zaim, S. (2012). Measuring the efficiency of customer satisfaction and loyalty for mobile phone brands with dea. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 99-106.
- Cebeci. (2021). Öğrenme ve gelişme perspektifinin işleyişi [Veri Seti]. Erişim Adresi: www.ufuk.cebeci.com
- Çavuş, M. F. ve Demir, Y. (2010, Nisan - Mayıs). Personel güçlendirme ve tükenmişlik: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma [Tam metin bildirisi]. II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (ss. 216-222). Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol V. (2001). *Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi (ISO 9000- 2000 revizyonu) ilke- süreç- uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Deming, E.W. (1996). *Krizden çıkış*. İstanbul: Güzel Sanatlar Matbaası.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan ilişkileri yönetimi ERM*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Efil, İ. (1994). Grup halinde problem analizi ve çözümünde iyileştirme çalışmaları. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 139-159.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eurolab Laboratory Services, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Kalite Yönetim Sistemi Nedir?. <https://www.belge.com/belgelendirme/sistem/iso-10002/>.
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B. and Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250-262.
- Kalder (2000). *Müşteri Tatmini Yöntemi*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Karabatı, S. (2018). *Örgütsel davranışa giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- KOSGEB (1993). *Avrupa Birliği'nde Kobi Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Maitland, I. (1997). *İnsanları motive etmek*. Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.

- O'Loughlin, C. and Coenders, G. (2004). Estimation of the European Customer Satisfaction Index: Maximum likelihood versus partial least squares. Application to postal services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(9/10), 1231-1255.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2017). *Tüketici Davranışı*. İstanbul: Mediacat.
- Öz, M. (2008). Pazarlama dağıtım kanallarının yönetimi ve araçların müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi üzerindeki bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 423-424.
- Özer, K. (2022). Taşeron işçilerin kadroya geçirilmesinin etkileri: Üniversite hastanesi örneği. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11(2), 213-227.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, Z. ve İlman, E. Z. (2015). Sağlık yönetimi ve işletmeciliği bölümünde okuyan öğrencilerin bölümü tercih nedenleri ile beklenti ve motivasyon düzeyleri üzerine bir araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 71-93.
- Pakdil, F. (2004). TKY ve verimlilik-karlılık ilişkisi-kalite kültürünü etkileyen faktörler üzerine bir derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 167-183.
- Sarıyer, N. (2003). Müşteri tatmin aracı olarak şikayet toplama yöntemleri-otomobil bayilerinde bir uygulama (Yayınlanmış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şeker, S. E. (2014). Beklenti teorisi. *YBS Ansiklopedisi*, 1(3), 22-26.
- Şengöz, M. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin bütünleşik bir süreç olarak yeniden yorumlanması. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 164-173.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Adem Ofset ve Matbaacılık.
- Tax, S. S., Brown, S. W. and Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Tüzüntürk, S., Dülgeroğlu, İ. ve Gönüller, Ş. (2016). Avrupa müşteri memnuniyeti endeksi modeli: Marmara Bölgesi'nde bir lüks otomobil markasının satış sonrası hizmetlerinin bulguları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016(55), 109-131.
- Uryan, A. (2010). Organizational safety culture and individual safety behavior: A case study of the Turkish National Police Aviation Department (Unpublished dissertation). University of Central Florida, Orlando.
- Ünver, A. (2015). Mobil reklamcılıkta bireysel müşteri ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti ilişkisine dair ampirik bir çalışma (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Yenersoy, G. (1997). Toplam kalite yönetiminin kamu kurumlarında uygulanabilirliği. *Executive Excellence Dergisi*, 9, 109-114.
- Yücel, N. ve Sayın, N. (2018). Hizmet pazarlamasında iç müşteri tatmini: Banka çalışanları örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 103-127.
- Zengin, B. ve Gümüş, İ. (2002). Konaklama işletmelerindeki müşteri ilişkilerinde iletişimin önemi ve bir uygulama örneği. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 32(9), 9-13.