

İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK DİDİM BÖLGESİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hulusi DOĞAN¹
Oğuz NEBİOĞLU²
Esmâ ACAYİP³
Oğuzhan AYDIN⁴

ÖZET

Araştırmada otel işletmelerinde iç ve dış müşteri tatmini ilişkisinin ampirik bir çalışmayla ortaya konması amaçlanmıştır. Bu çerçevede iç müşteri tatmini "kişisel gelişim olanaklarından tatmin", "ücret tatmini", "yönetimle ilişkilerden tatmin", "çalışma koşullarından tatmin", "otel işgücü yeterliliğinden tatmin", "çalışanlar arası ilişkilerden tatmin", "rol belirliliğinden tatmin" olmak üzere 7 alt faktör grubu altında ölçülmüştür. Dış müşterilerin personelden tatmini ile bu 7 değişken arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizleri çerçevesinde irdelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda dış müşterilerin çalışanlardan tatmini ile iç müşterilerin "kişisel gelişim olanaklarından", "ücretten", "yönetimden" ve "çalışma koşullarından" tatmin olma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dış müşterilerin "çalışandan tatmin olma" bağımlı değişkeni üzerinde en etkili olan bağımsız değişkenin "ücret tatmini" olduğu ve bu değişkeni sırasıyla "çalışma koşullarından tatmin", "yönetimden tatmin" ve "kişisel gelişim olanaklarından tatmin" olma bağımsız değişkenlerinin izlediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri, İç Müşteri, Dış Müşteri, Memnuniyet.

¹ Adnan Menderes Üniversitesi, İİBF (Doç. Dr.)

² Akdeniz Üniversitesi, ALTSO MYO (Öğr. Gör.)

³ Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

⁴ Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli MYO (Öğr. Gör.)

A RESEARCH FOR INTERNAL AND EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION RELATIONSHIP IN FIVE-STAR HOTELS OF DİDİM REGION

ABSTRACT

This study aims to explore the relationship between internal and external customer satisfaction with an empirical research. Internal customer satisfaction was measured by seven sub-factors such as "satisfaction for individual improvement possibilities", "salary satisfaction", "satisfaction for management relations", "satisfaction for working conditions", "satisfaction for hotel labor quality and level", "satisfaction for employee relations", "satisfaction for role definiteness". The relationships between "exterior customer satisfaction for hotel employees" variable and these seven sub-factors (variables) were examined by correlation and regression analyses in the study. The analyses indicated that there was a statistical relationship between "exterior customer satisfaction for hotel employees" variable and these four sub-factors; "satisfaction for individual improvement possibilities", "salary satisfaction", "satisfaction for management relations" and "satisfaction for working conditions". Statistical analyses indicated that "salary satisfaction" had the most influence on "exterior customer satisfaction for hotel employees" dependent variable. The other independent variables having influence on dependent variable were sequentially "satisfaction for working conditions", "satisfaction for management relations" and "satisfaction for individual improvement possibilities".

Keywords: Customer, Internal Customer, External Customer, Satisfaction.

GİRİŞ

Müşteri denilince akla gelen ilk şey, genellikle tezgâhın ön tarafında mal veya hizmet talep eden taraf (dış müşteri) olmuştur. Toplam kalite yönetimi (TYK) anlayışının ortaya çıkardığı diğer bir müşteri grubu vardır ki; o da tezgâhın arkasında mal veya hizmet tedarik edenlerdir, daha açık bir ifadeyle iç müşterilerdir. İç müşteri işletme içinde çalışan herkestir (Taşkın, 2000: 23). En üst düzeydeki CEO 'dan en alttaki çalışanına kadar herkes birbirinin müşterisidir. TKY anlayışına göre iç müşteri kavramı, sürecin her aşamasında, bir önceki birimin satıcı, bir sonraki birimin ise müşteri olarak algılanması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede her birim bir sonrakini memnun etmeyi amaçlamaktadır. Bu da nihai müşteriye çok yüksek kalitede bir ürün ya da hizmetin ulaşımı anlamına gelecektir. Aynı zamanda bu anlayış, her bölümde mutlu çalışanları ortaya çıkararak yüksek dış müşteri tatminine ulaşımın temelini oluşturacaktır (Tarcın, 2001: 66). Öyle ki günümüzde özellikle de “emek-yoğun” sektörlerde (iç müşteri) çalışanların memnuniyeti, dış müşterilerin memnuniyetinden bile önce gelebilmektedir (Rosenbluth, 1992: Öztürk 1998:100; Doğan ve Üngüren, 2010: 40; Uçkun ve Pelit, 2004: 39-59). Bu bağlamda konunun önemi “içsel” ve “dışsal pazarlama” kavramları ekseninde kendini hissettirmekte ve tartışılmaktadır. Dışsal pazarlama, işletme dışındaki kesime odaklanırken, içsel pazarlama ise, müşterilere hizmet sunmaya gönüllü çalışanların istihdam edilmesi, eğitilmesi ve motive edilmesi üzerine odaklanmaktadır. Kotler'e göre içsel pazarlamanın dışsal pazarlamaya göre daha ön planda tutulması gerekmektedir. Kotler, “çalışanların (iç müşterilerin) mükemmel bir müşteri hizmeti sunmaya hazır olamadıkları sürece dışsal pazarlamada başarılı olabilmeyen mümkün olamayacağını” dile getirmektedir (Kotler, 2002: 13). Benzer bir düşünceyle The Body Shop'un kurucusu, Anita Roddick' “çalışanların kendileri için müşteri sıklamasında ilk sırada olduğunu”, Walt Disney de “çalışanlar ile iyi bir ilişki kurulamadığı sürece, hiçbir zaman iyi bir müşteri memnuniyetinin elde edilemeyeceğini” belirtmektedir (Kotler, 2002: 57).

İç müşteri memnuniyeti ile ilgili bir dizi kuramlar da geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi Frederick Herzberg'in 1968'lerde yaptığı çalışmadır. Herzberg'e göre işyerinde iki etmen çalışanın güdülenmesini (motivasyonunu) etkilemektedir. Bunlardan bir tanesi "içsel" etmenler, diğeri de "dışsal (hijyen)" etmenlerdir. İçsel etmenler: sorumluluklar, otonomi, kendine saygı ve kendine kanıtama fırsatları gibi etmenlerdir (Herzberg, 1968: 13).Dışsal etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir (Herzberg, 1968: 22). "Fiziksel koşullar insanı harekete geçiren ve davranışlarına yön veren en büyük etkenlerden biridir. " (Churden ve Sherman, 1984: Maehr ve Braskamp, 1986: Eren, 1989: Balcı, 1982: De Cenzo ve Robbins, 1996: Feldman, 1997: Biddle, 1997: İncir,2002: Uçkun ve Pelit, 2003). Herzberg'e göre hijyen (dışsal) etmenlerde asgari şartlar sağlanmazsa çalışanda tatminsizlik doğar lakin hijyen (dışsal) etmenlerinde sağlanan artışlar çalışanı hiçbir zaman memnun etmez (Eren, 1989: 407).

Çalışanlar müşterilere başarılı bir hizmet sunarak, onların takdir ve saygısını kazanması sonucunda tatmin olurlar. Başkaları tarafından sevilen ve takdir toplayan çalışanların, kendilerine olan özgüvenleri artar (Eren, 1989: 397- 398). İçten güdüleme, çalışanların dışsal bir ödül beklentisi olmaksızın, haz duydukları için yaptığı işteki verimi artırır (Feldman,1997: 280). Organizasyon hedefine ulaştığında çalışan da kendi hedefine ulaşarak kendini kanıtlarsa (Oral ve Kuşluyan, 1997: 93) bireysel ve kurumsal açıdan verimliliğin elde edilmesi kaçınılmaz olur. Çünkü insanlar yaptıkları işten ve çalışma koşullarından hoşnut oldukları sürece daha verimli çalışırlar (Eren, 2003: 553).

İç müşteri memnuniyeti ile ilgili diğer bir kuram ise Alderfer'in VİG İhtiyaçları Kuramı'dır. VİG Kuramı, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisini "varolma", "ilişki" ve "gelişme" (VİG) olmak üzere üç basamağa indirir: Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi (temel ihtiyaçlar) alt düzey ihtiyaçlarını karşılar (Gordon, 1993,s. 127–129).VİG kuramına göre

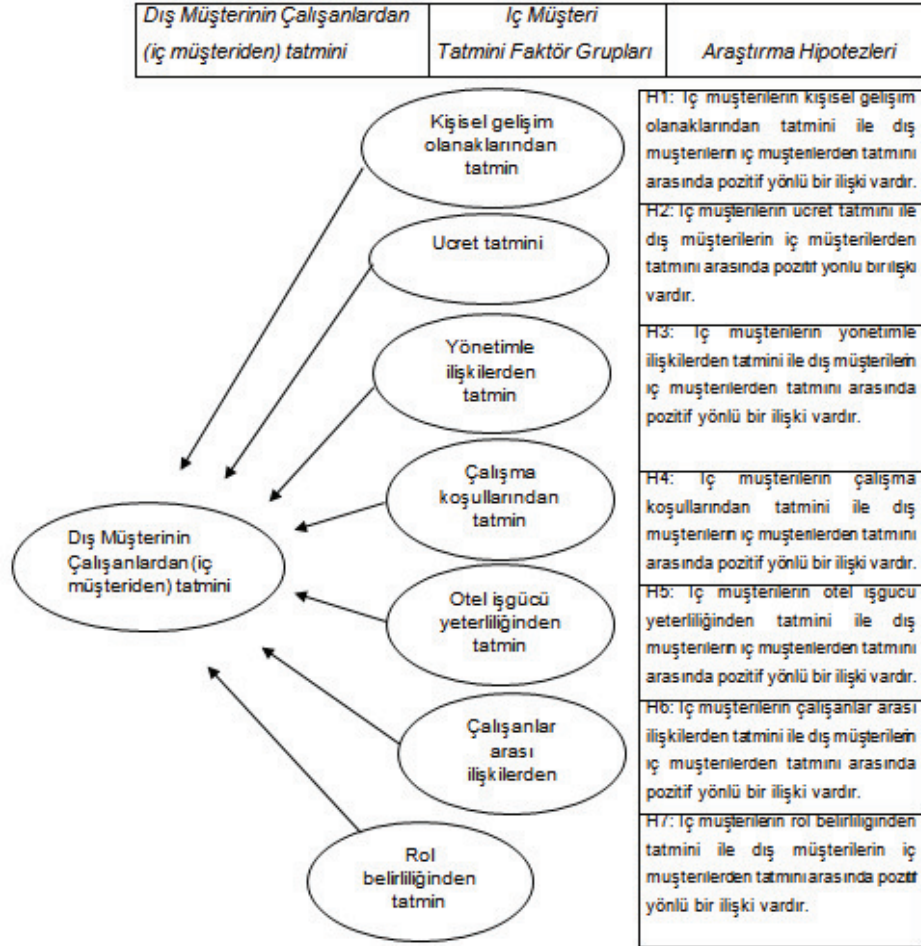
tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdeleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışılır (Yüksel,2003: 141). Burada unutulmaması gereken nokta ise iç müşteri tatmininin, dış müşteri tatminine giden ana yollardan bir tanesi olduğu gerçeğidir. Nitekim dış müşteriler, iç müşterilerin sağladıkları yarardan ücret karşılığı faydalanan müşterilerdir. Bir başka ifadeyle dış müşteriler, bir mal veya hizmetin kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş bireylerdir (Demirel, 2006: 23). Dolayısıyla dış müşteriler ile sürekli, yakın bir ilişki içinde olunmalı ve iyi tanınmalıdır (<http://www.geocities.com/akircali/kalite/ky/ky.html>).

Kotler bu gerçeğin altını “Şuan müşterilerin kral olduğu ve müşteriye dayalı ekonominin olduğu bir dönemde yaşıyoruz. Şirketler ürün odaklı pazarlamadan müşteri odaklı pazarlamaya nasıl geçileceğini biran önce öğrenmelidir. Çünkü artık yeni patron müşteridir, şirket sahipleri değil” ifadeleriyle çizmektedir (Kotler 2003: 36 & Zairi, 2000: 12). Unutmamak gerekir ki müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatini de beraberinde getirir. Müşteri sadakati; olumlu yaklaşıma veya davranışsal tepkilere dayanarak, bir müşterinin bir marka, mağaza, üretici veya hizmet verene bağlılığını ifade etmektedir. (Kandampully ve Suhartanto 2000:346: Duffy 2003:480). Bu çerçevede iç ve dış müşteri birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Birinin diğeri üzerindeki olası etkisi göz ardı edilmemelidir. İki unsurda birbirlerine karşı dengeli olmalıdır. Günümüzün yoğun rekabet ortamında, üstün rekabet gücüne sahip işletmeleri, hem dış hem de iç müşteri memnuniyetinin stratejik öneminin bilincinde olan ve müşterilerinin; istek, ihtiyaç ve arzularını tam olarak belirleyip, karşılayanlar olmuştur (Gökçin, 1996: 67). Otel işletmelerinin “emek-yoğun” bir sektörün temel aktörlerinden olmaları itibarıyla de iç ve dış müşteri memnuniyeti ilişkisinin ampirik bir çalışmayla irdelenmesi konunun öneminin bir kez daha ortaya konması ve sektördeki tüm karar alıcılara ve ilgililere ışık tutması açısından büyük bir önem arz ettiği kabul edilmektedir.

1. ARAŞTIRMA

1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Otel işletmelerinde iç ve dış müşteri tatmini ilişkisinin ampirik bir çalışmayla ortaya konması araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çerçevede iç müşteri tatmininin ölçümü “kişisel gelişim olanaklarından tatmin”, “ücret tatmini”, “yönetimle ilişkilerden tatmin”, “çalışma koşullarından tatmin”, “otel işgücü yeterliliğinden tatmin”, “çalışanlar arası ilişkilerden tatmin”, “otel hizmetinden tatmin” olmak üzere 7 alt grup başlık altında gerçekleştirilmiştir. Dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini “personelin eğitim düzeyi ve dış görünüşü” ile “personelin müşteriye ilgisi” alt başlıkları altında ölçülmüştür. Bu bağlamda iç müşteri tatmininin, dış müşteri tatminine olan yansıması araştırma konusu edilmiştir. Bir başka ifadeyle iç müşteri tatmin düzeyindeki artışın, dış müşterinin çalışandan olan tatminine olumlu yönde yansıtacağı, ya da tersi yönde iç müşteri tatminindeki düşüşün, dış müşterinin çalışandan olan tatmini olumsuz yönde etkileyeceği araştırmanın ana hareket noktasını, varsayımını oluşturmuştur.



Şekil 1. Araştırma Değişkenleri Arası İlişkiler ve Hipotezler

Hipotezler

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler Şekil 1'de resmedilirken, araştırmada test edilecek olan hipotezler de şöyle sıralanmaktadır:

H1: İç müşterilerin kişisel gelişim olanaklarından tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: İç müşterilerin ücret tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: İç müşterilerin yönetimle ilişkilerden tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: İç müşterilerin çalışma koşullarından tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H5: İç müşterilerin otel işgücü yeterliliğinden tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H6: İç müşterilerin çalışanlar arası ilişkilerden tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H7: İç müşterilerin rol (yetki ve sorumlulukların netliği) belirliliğinden tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırma, Didim Bölgesi'nde yer alan beş yıldızlı iki otel işletmesinde 2012 yılı Ağustos ayında gerçekleştirilmiştir. Anketler otel çalışanlarına ve müşterilerine elden dağıtılmıştır. Otel müşterilerden alınan anket sayısı 238 olurken, çalışanlardan dönen anket sayısı 66'dır.

1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada iç müşterilere ve dış müşterilere yönelik olmak üzere 2 ayrı anket kullanılmıştır. İç müşterilere (çalışanlara) yönelik anket formundaki soruların 9'u demografik özellikleri, diğer 20 soru ise tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Dış müşterilere yönelik anket formundaki soruların 7'si demografik özellikleri, diğer 7 soru ise dış müşterilerin iç müşterilerle (çalışanlarla) ilişkili tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. İç müşterilere yönelik anket Özdemir (2008)ve Öztürk'ün (2009)çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Dış müşterilere yönelik anketin hazırlanmasına ise Yıldırım (200) ve Keskin'in (2008) çalışmaları kaynak oluşturmuştur. Anket sorularının cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Araştırmada ayrıca her bir değişken ve faktör grubuna ilişkin güvenilirlik testi yapılmıştır.

Tablo 1. İç Müşteri (Çalışan) Tatmini Araştırma Değişkenlerine Ait Faktör Grupları ve Güvenirlik (Cronbach Alfa) Değerleri

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	F5	F6		Cronbach Alfa
						Çalışanlar Arası İlişkilerden Tatmini	Otel Hizmeti Tatmini	
F1	0.816							0.879
F2	0.810	0.808						0.883
	0.742	0.715						
		0.539						
F3			0.806					0.836
			0.745					
			0.630					
			0.615					
F4				0.858				0.935
				0.858				
				0.553				
F5					0.805			0.968
					0.690			
F6						0.772		0.951
						0.766		
F7							0.966	0.986
							0.966	
							0.941	

Tablo 1 'de iç müşteri tatmini araştırma değişkenlerine ilişkin faktör grupları ve güvenirlik (Cronbach alfa) değerleri görülmektedir. İç müşteri tatmininin 1. faktör grubu olan "kişisel gelişim olanaklarından tatmin" ölçeğinde 3 değişken bulunmakta ve bu grubun (güven düzeyi) geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri de 0.879'dur. ikinci faktör grubu olan "ücret

tatmini” ölçeğinde yine 3 değişken yer alırken, ölçeğin (güven düzeyi) geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri 0.883 olarak belirlenmiştir. “Yönetimden tatmini” ölçmeye yönelik olan üçüncü faktör grubunda ise 4 değişken bulunmaktadır. Bu ölçeğin (güven düzeyi) geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri de 0.836’dır. “Çalışma koşullarından tatmini” ölçmeye yönelik dördüncü faktör grubunda 3 değişken yer almakta ve bu grubun (güven düzeyi) geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri 0.935’dir. “Otel işgücü yeterliliği tatmini” faktör grubunda ise 2 değişken yer almaktadır. Bu faktör grubunun (güven düzeyi) geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri 0.998’dir. Altıncı faktör grubu olan “çalışanlar arası ilişkilerden tatmin” ölçeğinde 2 değişken bulunmakta ve bu grubun (güven düzeyi) geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri de 0.951’dir. Son faktör grubu olan “rol belirliliğinden”ne ait ölçeğin geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri 0.986’dır ve bu grupta da 3 değişken yer almaktadır.

Tablo 2’de de dış müşterinin iç müşteriden (çalışandan) tatminine ilişkin araştırma değişkenlerine ait faktör grupları ve güvenilirlik (Cronbach alfa) değerleri görülmektedir. Yapılan güvenilirlik testi sonuçlarına göre dış müşterinin iç müşteriden (çalışandan) tatmininde 1. faktör grubu olan “personelin eğitim ve dış görünüşü” ölçeğinde 3 değişken yer almakta ve gruba ait ölçeğin geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri 0.919’dur. ikinci faktör grubu olan “personelin müşteriye ilgisi”ne ait ölçeğin geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri 0.698 ve bu grupta toplam 4 değişken yer bulunmaktadır. Ölçeğin (dış müşteri tatmini) genel geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değeri ise 0.833’dür. Bu bağlamda ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliği olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Dış Müşterinin İç Müşteriden (Çalışandan) Tatminine İlişkin Araştırma Değişkenlerine Ait Faktör Grupları ve Güvenirlik (Cronbach Alfa) Değerleri

Değişkenler	F1	F2	F3	Cronbach Alfa
	Personel Eğitimi ve Dış Görünüşü	Personelin Müşteriye İlgisi	Personelden Toplam Tatmin	
F1	0.921 0.919 0.825			0.919
F2		0.712 0.710 0.637 0.604		0.698
F3 (F1+F2)			0.921 0.919 0.825 0.712 0.710 0.637 0.604	0.833

Diğer taraftan araştırmadaki değişkenler arasında ilişki ya da bağımlılık olup olmadığının belirlenmesinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS/PC+20.0 paket programı aracılığı ile değerlendirilmiştir.

1.3. Araştırma Bulguları ve Yorum

Tablo 3'te dış müşterilere ilişkin demografik bulgular görülmektedir. Buna göre dış müşterilerin %46,2'si erkeklerden, %53,8'ikadınlardan oluşmaktadır. Dış müşterilerin yaş dağılımına bakıldığında ise % 26,1'inin 42-49 yaş diliminde yer aldığı, onları %23,5 ile 26-33 yaş arasında olanların

izlediği görülmektedir. 50-57 yaş arasında olanların oranı %16,8, 18-25 yaş arasında olanların oranı da %16'dır. 34-41 yaş arasında olanların oranı %12,6 iken, 58 yaşın üzerinde olanların oranı sadece %5'dir. Dış müşterilerde dengeli bir yaş dağılımı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Dış Müşterilerin Demografik Özellikleri

Özellik	Frekans		Özellik	Frekans	
Yüzde			Yüzde		
Yaş			Cinsiyet		
18-25	38	16.0	Erkek	110	46.2
26-33	56	23.5	Kadın	128	53.8
34-41	30	12.6	Toplam	238	100.0
42-49	62	26.1			
50-57	40	16.8	Eğitim Düzeyi		
58 ve üzeri	12	5.0	İlköğretim	50	21.0
Toplam		238	Lise	92	38.7
100.0			Önlisans	40	16.8
Medeni Durum			Lisans	48	20.2
Bekar	72	30.3	Lisansüstü	8	3.4
Evli	166	69.7	Toplam	238	100.0
Toplam		238 100.0			
			Otele (tatile)		
Gelir Düzeyi			Kimle Geldiği		
1000 TL'den az		10 4.2	Yalnız	16	6.7
1000-1999 TL	64	26.9	Aile	132	55.5
2000-2999 TL	100	42.0	Arkadaş	54	22.7
3000 TL ve üzeri		64 26.9	Tur-Grup	36	15.1
Toplam		238	Toplam	238	100.0
100.0					
Otele İlk Gelişi mi?					
Evet	196	82.4			
Hayır	42	17.6			
Toplam		238 100.0			

Dış müşterilerin %69.7'sinin evli, %30.3'ünün de bekar olduğu görülmektedir. Dış müşterilerde %38,7 oranı ile lise mezunlarının ağırlıkta olduğu belirlenmiştir. Onları %21 ile ilköğretim ve %20,2 oranıyla de lisan mezunu olan müşteriler izlemektedir. Önlisans mezunu olanların oranı % 16.8 iken, lisansüstü mezunu olanları oranı da %3.4'dür.

Dış müşterilerin %42'sinin aylık gelir düzeyinin 2.000-2.999 TL diliminde yer aldığı belirlenmiştir. 1.000-1.999 TL arasında aylık geliri

olanların oranı %26,9'dur. 3.000 TL'nin üzerinde aylık geliri olanların oranı da aynı şekilde %26,9'dur. 1.000 TL'den az aylık geliri olanların oranı da %4,2 olarak belirlenmiştir. Dış müşterilerin %82,4'ünün otele ilk kez geldiği, %17,6'sının ise daha önceden de otelde kaldıkları belirlenmiştir. Otele ailesiyle gelenlerin oranı %55,5'dir. Arkadaşıyla gelenlerin oranı %22,7 iken, organize tur grubuyla gelenlerin oranı da %15,1'dir. Otele yalnız gelenlerin oranı ise %6,7'dir.

İç müşterilere ait demografik özelliklere bakıldığında ise % 39,4'ünün erkek, % 60,6'sının kadın olduğu görülmektedir (Tablo 4). Ayrıca % 51,5'inin evli, % 48,5'inin bekar olduğu belirlenmiştir. İç müşterilerin yaklaşık yarısının (% 48,5) önlisans mezunu olması dikkat çekicidir. Onları % 33,3 ile lise mezunu, %9,1 ile lisans ve %6,1 ile de ilköğretim mezunu olanlar izlemektedir. Lisansüstü eğitime sahip olanların oranı ise % 3'dür.

İç müşterilerin çok büyük bir çoğunluğunun (% 57,6) 3 yılın altında bir mesleki deneyime sahip oldukları belirlenmiştir. 3 ila 5 yıl arasında deneyime sahip olanların oranı da % 39,4'tür. 6 yıl ve üzerinde deneyim sahibi olanların oranı ise sadece % 3'dür. İç müşterilerin % 69,7 gibi çok büyük bir çoğunluğunun 34 yaşın altındaki gençlerden oluştuğu belirlenmiştir. 34-41 yaş arasında olanları oranı da % 24,2'dir. 50 yaşın üzerinde bir iç müşteri bulunmaz iken, 42-49 yaş arasında olanların oranı % 6,1'dir. Diğer yandan iç müşterilerin % 54,5'inin bir mesleki eğitim aldığı ve bunların % 77,8'inin de turizm meslek yüksekokulu mezunu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iç müşterilerin % 75,8'i işgören, % 24,2'si yönetici konumunda bulunmaktadır. İç müşterilerin % 30,3'ü önbüro, % 21,2'si kat hizmetleri, yine % 21,2'si servis-bar, % 15,2'si mutfak, % 9,1'i muhasebe, %3'ü de muhasebe bölümünde çalışmakta oldukları saptanmıştır.

Tablo 4. İç Müşterilerin Demografik Özellikleri

Özellik Yüzde	Frekans	Özellik Yüzde	Frekans
Cinsiyet		Eğitim Düzeyi	
Erkek	26 39.4	İlköğretim	4 6.1
Kadın	40 60.6	Lise	22 33.3
Toplam	66 100.0	Önlisans	32 48.5
Yaş		Lisans	6 9.1
18-25	24 36.4	Lisansüstü	2 3.0
26-33	22 33.3	Toplam	66 100.0
34-41	16 24.2	Mesleki Deneyim	
42-49	4 6.1	0-2 yıl	38 57.6
50 ve üzeri	0 0.0	3-5 yıl	26 39.4
Toplam	66 100.0	6 ve üzeri	2 3.0
Medeni Durum		Toplam	66 100.0
Bekar	32 48.5	Görev Konumu	
Evlü	34 51.5	İşgören	50 75.8
Toplam	66 100.0	Yönetici	16 24.2
Mesleki Eğitim Alıp-Almadığı		Toplam	66 100.0
Evet	36 54.5	Çalıştığı Bölüm	
Hayır	30 45.5	Muhasebe	6 9.1
Toplam	66 100.0	Halkla İlişkiler	2 3.0
Mesleki Eğitim Alanlarının Okul Türü		Önbüro	20 30.3
Turizm Lisesi	2 5.6	Mutfak	10 15.2
Turizm MYO	28 77.8	Kat Hizmetleri	14 21.2
Turizm YO	6 16.7	Servis- Bar	14 21.2
Toplam	36 100.0	Toplam	66 100.0

Tablo5. Araştırma Örnekleminde Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Kişisel Gelişim	3,59	0,87	-									
A 2.Ücret Tatmini	3,36	0,66	0,68**	-								
3. Yönetimden Tatmin	3,94	0,40	0,63**	0,65**	-							
4. Çalışma Koşulları	3,26	0,48	0,46**	0,68**	0,43**	-						
5. Otel İşgücü Yeterliliği	4,15	0,72	0,30	0,33	0,45**	0,30	-					
6. Çalışanlar Arası İlişkiler	4,24	0,55	-0,22	0,07	-0,00	0,35**	0,12	-				
7. Görev ve Sorumlulukların Netliği	4,38	0,49	-0,18	-0,09	-0,04	0,27	0,01	0,66**	-			
8. Personel Eğitimi ve Dış Görünüşü	4,35	0,48	0,38**	0,02	0,29	0,45**	0,03	0,07	-0,03	-		
9. Personelin Müşteriye İlgisi	4,31	0,37	0,33**	0,05	0,02	0,57**	-0,04	-0,19	0,08	0,51**	-	
10. Personelden Toplam Tatmin	4,33	0,36	0,41**	0,37**	0,46**	0,32**	0,00	-0,06	0,03	0,90**	0,83**	-

** Korelasyon (r) 0,01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü)

A: İç müşteri tatminine ait faktör grupları

B: Dış müşteri (çalışandan) tatminine ait faktör grupları

Araştırmaya ait değişken grupları arasındaki korelasyon ilişkisi değerleri Tablo 5’de görülmektedir. Özellikle iç müşteri tatmini faktör gruplarından birinci faktör grubu olan “kişisel gelişim olanaklarından tatmin” ve dördüncü faktör grubu olan “çalışma koşullarından tatmin” değişkenleri ile dış müşteri tatmini arasındaki yüksek korelasyon ilişkisi çarpıcıdır.

“Kişisel gelişim olanaklarından tatmin” ile “personel eğitimi ve dış görünüş” (0.380), ve “personelin müşteriye ilgisi” değişkenleri arasında (0.330) 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu Tablo 5’de görülmektedir. “Kişisel gelişim olanaklarından tatmin” ile

dış müşterinin “personelden genel tatmini” arasında da (0.410) 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu “iç müşterilerin kişisel gelişim olanaklarından tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde ifade bulan H1 hipotezimizin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Ayrıca “çalışma koşullarından tatmin” ile “personel eğitimi ve dış görünüş” (0.450), ve “personelin müşteriye ilgisi” değişkenleri arasında (0.570) 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu Tablo 5’de görülmektedir. “Çalışma koşullarından tatmin” ile dış müşterinin “personelden genel tatmini” arasında da (0.320) 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu da “iç müşterilerin çalışma koşullarından tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H4 hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir.

Diğer taraftan “ücret tatmini” ile dış müşterinin “personelden genel tatmini” arasında (0.370), “yönetimden tatmin” ile dış müşterinin “personelden genel tatmini” arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Daha açık bir ifadeyle “iç müşterilerin ücret tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H2 hipotezimiz ile “iç müşterilerin yönetimle ilişkilerden tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde ifade bulan H3 hipotezimiz kabul edilmiştir. Ancak “otel işgücü yeterliliğinden tatmin”, “çalışanlar arası ilişkilerden tatmin” ve “rol belirliliğinden (görev ve sorumlulukların netliğinden) tatmin” değişkenleri ile dış müşterinin “personelden genel tatmini” arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Daha açık bir ifadeyle H5(iç müşterilerin otel işgücü yeterliliğinden tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır), H6 (iç

müşterilerin çalışanlar arası ilişkilerden tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır) ve H7 (iç müşterilerin rol belirliliğinden (görev ve sorumlulukların netliğinden) tatmini ile dış müşterilerin iç müşterilerden tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır) hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 6. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Personelden Tatmin (Toplam)		
	B	t	p
Kişisel Gelişim	,107	,459	,650
Ücretten Tatmin	,355	1,440	,161
Yönetimden Tatmin	,169	1,047	,304
Çalışma Koşulları	,261	2,548	,017
F		4,584	
R ²		,396	
Dzlt R ²		,309	

Tablo 6'da dış müşterinin "personelden tatmini" bağımlı değişkeni ile "kişisel gelişim olanaklarından tatmin", "ücretten tatmin", "yönetimden tatmin" ve "çalışma koşullarından tatmin" bağımsız değişkenleri arasındaki regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre iç müşterilerin "kişisel gelişim olanaklarından", "ücretten", "yönetimden" ve "çalışma koşullarından" tatmin olma düzeyleri dış müşterilerin "personelden tatmin" olmaları üzerinde %30,9 oranında etkili olmaktadır. "Personelden tatmin" değişkeni üzerinde en etkili olan bağımsız değişken "ücret tatmini" (0.355) iken, daha sonra sırasıyla "çalışma koşullarından tatmin" (0.261), "yönetimden tatmin" (0.169) ve "kişisel gelişim olanaklarından tatmin" (0.107) değişkenleri gelmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan çıkarılacak sonuçlar,

- Otel işletmelerine gelen dış müşterilerin dengeli bir yaş dağılımı gösterdiği
- Dış müşterilerin yaklaşık % 70'inin evli olduğu,
- Dış müşterilerin yaklaşık yarıya yakınının orta gelir düzeyinde olduğu,
- Dış müşterilerin % 83'ünün otele ilk kez geldiği,
- Otele ailesiyle gelen dış müşterilerin ağırlıkta olduğu (% 55.5)
- Tur grubuyla gelen dış müşteri oranının % 15'lerde olduğu,
- Otel iç müşterilerinin % 60'ının kadın olduğu,
- İç müşterilerin yaklaşık yarısının önlisans mezunu olduğu,
- İç müşterilerin çok büyük bir çoğunluğunun (% 97) 5 yıl ya da 5 yıldan daha az bir mesleki deneyime sahip olduğu,
- İç müşterilerin genç bir kitle (yaklaşık % 70'inin 34 yaşın altında) olduğu,
- İç müşterilerin oldukça genç ve deneyimi düşük bir kitle olmasının, turizm sektöründe işgören devir hızının yüksekliğine işaret eden bir başka bulgu olarak yorumlanabileceği,
- İç müşterilerin yaklaşık % 55'inin mesleki eğitim aldığı ve çoğunluğun (% 78) turizm meslek yüksekokulu mezunu olduğu,
- İç müşterilerin "kişisel gelişim olanaklarından tatmini" ile dış müşterilerin "personelden tatmini" arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- İç müşterilerin "çalışma koşullarından tatmini" ile dış müşterilerin "personelden tatmini" arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- İç müşterilerin "ücret tatmini" ile dış müşterilerin "personelden tatmini" arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- İç müşterilerin "yönetimden tatmini" ile dış müşterilerin "personelden tatmini" arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu,

- İç müşterilerin “kişisel gelişim olanaklarından”, “ücretten”, “yönetimden” ve “çalışma koşullarından” tatmin olma düzeyleri dış müşterilerin “personelden tatmin” olmaları üzerinde % 30.9 oranında belirleyici ve etkili olduğu,
- Dış müşterilerin “personelden tatmini” üzerinde en etkili olan değişkenin “ücret tatmini” olduğu ve daha sonra sırasıyla “çalışma koşullarından tatmin”, “yönetimden tatmin”, ve “kişisel gelişim olanaklarından tatmin” değişkenlerinin geldiği şekilde sıralanabilir.

Araştırmadan çıkarılacak önerileri ise,

- Dış müşteri tatmininde iç müşteri tatmininin önemi ve etkisinin otel yöneticilerince bilinmesi,
- İç müşteri tatmininin sağlanması ve sürekliliğine yönelik otel yöneticilerince gereken tedbirlerin alınması, politika ve stratejilerin geliştirilip etkin olarak yürütülmesi,
- Başta ücret tatmini olmak üzere, “çalışma koşullarının” çalışan lehine tekrardan gözden geçirilmesi ve gerekirse yeniden düzenlenmesi,
- Çalışanların mesleki gelişimine olanak sağlayacak ortam ve araçların etkin şekilde devreye sokulması,
- Çalışanların mesleki gelişimlerine yönelik beklenti ve isteklerinin belirlenmesi ve bunların tatminine yönelik politikaların geliştirilmesi,
- Yönetimin çalışanlarla olan iş ve iletişim ilişkisinin, iç müşteri tatmininin kilit belirleyicilerden bir tanesi olduğunun bilinmesi,
- Çalışanların yönetimle (üstleriyle) etkin ve kaliteli bir iletişim kurmalarına olanak sağlayacak ortam, olanak ve araçların devreye sokulması,
- İç müşteri tatminine yönelik geliştirilen ve uygulanan her tür araç, yöntem, model, politika ya da stratejilerin etkinliğini test etmek amacıyla benzer araştırma ve çalışmaların periyodik olarak uygulanması,

- Araştırma sonuçlarının başta sektör yöneticileri ve akademisyenler olmak üzere ilgili tüm çevrelerle paylaşılması,
- Bu araştırmanın sınırlı bir yörede ve sınırlı sayıda otel işletmesinde uygulandığı, dolayısıyla sonuçlarının tüm sektöre ya da tüm işletmelere genelleştirilemeyeceği gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiği,
- Araştırma sonuçlarının kıyaslanması, yeni bulgu ve yorumların çıkarımı adına bu ve benzer çalışmaların sektörde yinelenmesi gerektiğinin bilinmesi şeklinde sıralamak olanaklıdır.

KAYNAKÇA

- Balcı, E (1992). **Ödüller, Güdüleme Kuramları Ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Biddle, J. H. S (1997), **Cognitive Theories of Motivation and The Physical Self**, Human Kinetics Publications.
- Churden, J. H. & Sherman, A. W (1984), **Managing Human Resources. South-Western Publishing**, Ohio.
- De Conzo, D. A. & Robbins, S. P. (1996), **Human Resource Management**, John Wiley & Sons Inc..
- Demirel, Y. (2006), **Müşteri ilişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Yayın No:195, İstanbul.
- Doğan, H. ve Üngüren, E (2011), “Chaid Analizi Ekseninde İş tatmini Değerlemesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 11, S. 2, ss. 39-52.
- Duffy, Dennis L. (2003), “Commentary: Internal and External Factors Which Affect Customer Loyalty”, **Journal of Consumer Marketing**, v.20/5, pp. 480–485.
- Eren E. (1989), **Yönetim Psikolojisi**, (3ncü bs.), İşletme İktisadi Enstitüsü Yay. no. 105, İstanbul.
- Eren, E. (2003), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul.
- Feldman, R. S. (1997), **Understanding Essentials of Psychology**, The McGraw Hill Comp.
- Gordon Judith R. (1993), **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, 4th ed., Boston: Allyn and Bacon.
- Gökçin, G. (1996), **İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti**, Ulusal Kalite Kongresi El Kitabı, Kalder Yayınları İstanbul.
- Herzberg F. (1968), “ One More Time: How Do You Motivate Employees?” **Reprint from Harvard Business Review**, January- February 1968, Number 68108, pp. 13-22
- Hougaard, S. and Mogens, B.(2002), **Strategic Relationship Marketing**, Springer – Verlag Berlin Heidelberg, New York.
<http://www.geocities.com/akircali/kalite/ky/ky.html>
- İncir, G. (2002) “ Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler”. **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 3: 69–82.
- Kandampully, Jay, Dwi Suhanto (2000), “Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12/6, pp. 346–351.
- Keskin, Y. (2008) **Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi Kızılcahamam Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Akçakoca.
- Kotler, P. (2002), **Marketing Management**, Millennium Edition, Custom Edition for University of Phoenix, Pearson Custom Publishing, Boston MA.

- Kotler, P. (2003), **Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Maehr, M. L. & Braskamp, L. A. (1986), **The Motivation Factor: A Theory Of Personal Investment**, Lexington, MA: Lexington Books.
- Oral, S. Ve Kuşluvan, Z. (1997), "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 3:93-115., 1997.
- Özdemir, K.M. (2006) **Turizm Sektöründe İş görenlerin İş Tatmini Faktörleri ile Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Öztürk, A. S. (1998), **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Öztürk, İ. (2009) **Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Tatmininden İlişkisel Pazarlama Bağlamında İncelenmesi: Zincir Otel İşletmesi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya.
- Rosenbluth Hal (1992), **The Customer Comes Second: and Other Secrets of Exceptional Service**, New York: Morrow.
- Schmidt, W. H. ve Finnigan, J. P. (1992), **Race Without a Finish Line**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Tarcan E. (2001), **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**, İstanbul Üni. Yayınları, İstanbul.
- Taşkın E. (2000), **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Uçkun, C.G. ve Pelit, E. (2004), "Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1: 39-59.
- Yıldırım, Ö. (2005) **Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Sadakati ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.
- Yüksel Ö. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zairi, M. (2000), "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective", **Total Quality Management**, 12 (6).