

**FİNANSAL PERFORMANSIN YÜKSELTİLMESİNDE İKİ BELİRLEYİCİ FAKTÖR:  
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE ÇALIŞAN TATMİNİ: MALATYA'DA FAALİYET  
GÖSTEREN SÜPERMARKETLERDE BİR UYGULAMA***Osman ULUYOL\***Neslihan DERİN\*\***Erkan Turan DEMİREL\*\*\****Özet**

*Bir işletmenin finansal performansının değerlendirilmesinde karlılık, büyüme, satışlar, pazar payı gibi finansal ölçütlerin dikkate alınması yeterli görülmemektedir. Çünkü bu ölçütler daha çok firmanın geçmişteki performansına yöneliktir. Geleceğe yönelik değerlendirmeler için finansal ölçütlerin dışında finansal başarı üzerinde etkili olan çeşitli faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Firmanın gelecekteki finansal performansı üzerinde etkili olan müşteri memnuniyeti ve firma çalışanlarının iş tatmini düzeyi finansal performans üzerinde doğrudan ya da dolaylı çeşitli düzeylerde etkilidir. Bu çalışmanın amacı "işgören tatmini ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi test etmek ve her ikisinin hizmet yönü ağır basan ticari işletmeler olan süpermarketlerin finansal başarısı üzerindeki etkisini araştırmaktır". Elde edilen araştırma sonuçları; "çalışan tatmini ile finansal performans arasında müşteri memnuniyetinin aracılık etkisinin güçlü olduğunu" göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Finansal Performans, Müşteri Memnuniyeti, İşgören Tatmini, Yapısal Eşitlik Modelleme*

**TWO DETERMINING FACTORS IN INCREASING OF FINANCIAL  
PERFORMANCE: CUSTOMER SATISFACTION AND EMPLOYEE  
SATISFACTION: A RESEARCH IN SUPERMARKETS  
OPERATING IN MALATYA****Abstract**

*Taking into consideration the financial criteria such as profitability, growth, sales volume and market share, don't seem enough in evaluating the financial performance of a business. Because, these criteria are mainly related to the past performance of a business. For an evaluation directed for the future different factors other than the financial ones, which are also effective on financial success must be taken into consideration. The level of customer satisfaction and job satisfaction of the employees, which are effective in the financial performance of a firm in the future, is effective on the financial performance of a firm directly or indirectly in different levels. The aim of this study is testing the relation between "employee satisfaction and customer satisfaction" and to research the effect of both on the financial success of supermarkets, which are mainly service businesses. The research findings show that "the mediating effect of customer satisfaction between employee satisfaction and financial performance is strong".*

**Key Words:** *Financial Performance, Customer Satisfaction, Employee Satisfaction, Structurel Equation Modeling*

\* Yrd. Doç. Dr., Adiyaman Üniversitesi, Gölbaşı Meslek Yüksekokulu, osmanuluyol@yahoo.com

\*\* Öğr. Gör., İnönü Üniversitesi Kale Meslek Yüksekokulu, nderin@inonu.edu.tr

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, demirelerkan@gmail.com

## GİRİŞ

En önemli amaçlarından birisi, sürekliliğini sağlamak olan işletmeler, bu amaçlarını gerçekleştirmek için müşterilerine en iyi hizmeti vermek zorundadır. Günümüz iş dünyasında artan rekabet sonucunda işletmeler “yaptığını satan” olmaktan çıkmış, “satılanı yapan” haline gelmiştir (Budak, 2004:131). Hiçbir işletme piyasadan soyutlanmış veya bağımsız bir yapıya sahip değildir. Bir işletmenin başarılı olabilmesi, müşteriler ve tedarikçilerle -ki hizmet sağlayan çalışanları da bir anlamda tedarikçi sayılabilir- olan ilişkisinin ve uyumunun etkinliğine bağlıdır (Taşlıyan, 2007).

Üretilen, ister bir nesne, bir hizmet ya da bir fikir olsun her üç durumda da amaç, kaliteli bir şekilde müşteri tatminini en yüksek düzeye çıkarmaktır. Müşteri tatminine yönelik çalışmaların tümü *toplam kalite yönetimi* olarak adlandırılmakta ve bu çalışmaların maliyeti, elde edilecek getirilerle (işgören tatmini, müşteri memnuniyeti, firma imajı, satışların ve karlılığın artışı) karşılaştırıldığında kazanımlar daha yüksek olmaktadır (Deming, 1986).

Günümüzde işletme performansı denildiğinde sadece finansal performansla ilgili ölçütler akla gelmekte ve bir firmanın performansını sadece karlılık, pazar payı, satışlar gibi somut ölçütlerin oluşturduğu düşünülmektedir. Ancak bu ölçütler firmanın performansını ölçmede yetersiz kalabilmektedir (Özkan vd., 2005). Bu tür somut ölçütlerin yanında işletmelerde sahip olunan ve üretilen bilgi, teknoloji kullanımı, müşterilerin profili ve uzun süreli tatmini, üretilen ürün ve hizmetin kalitesi ve güvencesi, çevreye sağlanan katkı gibi soyut ölçütler de göz önünde bulundurulmalıdır. Geleneksel somut ölçütler işletmenin geçmiş performansı hakkında bilgi verirken, soyut ölçütler gelecekte elde edilecek işletme performansı hakkında bilgi ve güvence verirler (Fornell ve Cha, 1996; Kaplan ve Norton, 1996; Kunst ve Lemmink, 2000). Ayrıca finansal olmayan performans ölçütlerinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır (Jacob vd., 2004; Raju ve Lonial, 2002; Madu vd., 1962; Özkan vd., 2005).

Firmanın finansal performansını değerlendirirken finansal performansı doğrudan ya da dolaylı etkileyen bütün faktörlerin dikkate alınması daha yerinde bir yaklaşımdır. Bu amaçla daha bütüncül bakış açısına sahip olan çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Gerek Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları, gerek balanced scorecard (dengeli başarı göstergesi) gibi firma performansını değerlendirme sistemlerinin ortak özelliği, bütüncül bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Yani, bu sistemler firmayı bir tek yönü ile değerlendirmemekte, aksine çok yönlü olarak bakmaktadırlar. “Baldrige Award” kriterleri olarak adlandırılan kriterlerin de bu anlamda firma performans göstergeleri olarak kullanılması önerilmektedir. Geliştirilen bu performans tablosunda yer alan boyutlar müşteri tatmini, çalışanların tatmini, finansal performans, operasyonel performans, ürün/hizmet kalitesi, tedarikçilerin performansı ve güvenlik/çevre/toplumsal sorumluluk alanları olarak görülmektedir (Wade ve Recardo, 2001; 95-96). Balanced Scorecard olarak ifade edilen gelişmiş bir firma değerlendirme yöntemi olarak kabul edilen yöntemde işletme performansının sadece finansal performans ölçütlerine dayanarak ölçülmemesi, aynı zamanda uzun vadede işletme performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti, kalite ve işlevsellik gibi

finansal olmayan performans ölçütlerinin de dikkate alınması önerilmektedir (Hornsgren vd., 2003: 449-450; Hendricks vd., 2004: 1; Uygur, 2009: 149).

İşletme içindeki olumlu bir iş atmosferi çalışanları tatmin edecek, bunlar da hem örgüte bağlı kalacaklar hem de müşterilere daha mükemmel hizmet sunacaklardır. Müşteriler de bunu fark edecekler ve kendilerine sunulan mükemmel hizmetin değerini bileceklerdir. Zamanla, sürekli satın alma ve gittikçe artan tavsiye ve yönlendirme gibi sadakat davranışları gösterecekler ve sadakat davranışları da firmanın gerek pazar payını, gerekse karlılığına olumlu katkı sağlayacaktır (Heskett vd., 1994, 1997).

Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda gerek müşteri memnuniyeti, gerekse çalışanların tatmini yaygın bir şekilde araştırılmış olduğu halde, çalışanların tatmininin ve müşteri memnuniyetinin finansal performans ölçütleri üzerindeki etkisi fazla ilgi görmemiştir. Bahsedilen bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır ve gerçekleştirilmiştir. Bir başka ifadeyle bu çalışmanın amacının, "işgören tatmini ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi test etmek ve her ikisinin hizmet yönü ağır basan ticari işletmeler olan süpermarketlerin finansal başarısı üzerindeki etkisini araştırmak" olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada üç direkt ve bir dolaylı ilişki açıklanmakta ve müşteri memnuniyetinin bu dolaylı ilişki üzerindeki aracılık rolü vurgulanmaktadır.

1. Müşteri Memnuniyeti ile finansal performans arasındaki direkt ilişki
2. Çalışan tatmini ile finansal performans arasındaki direkt ilişki
3. Çalışan tatmini ile müşteri memnuniyeti arasındaki direkt ilişki
4. Çalışan tatmini ile finansal performans arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin aracılık rolü

## 1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### 1.1. Çalışan Tatmini, Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Performans

En genel anlamı ile bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatmini (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 1-30) işgörenin işinden duyduğu hoşnutluğun bir derecesi olarak kabul edilmekte olup, örgütsel çalışmalarda işgörenlerin işlerine karşı olan tepkilerini belirlemede önemli bulunan bir kavramdır (Yüksel, 2005: 291-306). Çalışanlar arasındaki paylaşım, güven, destek, iletişim, ortak amaçlar, fiziksel ortam, yenilik, duygusal zeka düzeyleri, çalışanların iş tatmin seviyesini etkileyen fiziksel ve duygusal çevre faktörleridirler (Kitapçı ve Dörtyol, 2008: 119-135).

Günümüzde küreselleşme ve ticaretin önündeki engellerin kaldırılması, ekonomik sınırların neredeyse yok olması nedeniyle iş yapma şartları değişmiş ve küresel rekabet artmıştır. Günümüz şartlarında rekabet edebilmek ve ortaklarla, hissedarlara tatmin edici kar sağlayabilmek için yöneticilerin sürekli ve

beklenmedik değişime uyum sağlayabilmeleri gerekir (Gursoy ve Swanger, 2007). Bu yüzden müşteri memnuniyeti en çok araştırılan ve üzerinde durulan konulardan biri olmuş ve yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre çalışanların müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır (Spinelli ve Canavos, 2000; Wu, 2007). Çalışanların önemli rolü nedeniyle işletmeler mevcut çalışanlarını korumak amacıyla önemli tutarlarda kaynak tahsis etmektedirler (Christina ve Doğan, 2009: 246). Literatürde ayrıca çalışanların işletmede tutulması ile müşteri bağlılığı arasında yakın bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. İş ortamından mutlu ve tatmin olan çalışanların şirkette kalmaları büyük ihtimaldir (Christina ve Doğan, 2009: 246). Bu nedenle çalışanların tatminine önem verilmektedir. Muhtemelen personel devrinin düşük olması ve yeni eleman alımının azalmasıyla azalan maliyetler sonucu daha iyi finansal performans elde edilmesi söz konusudur. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, tatmin olan çalışanların daha iyi hizmet sağladığı ve bunun da müşteriler açısından tatmin edici hizmet anlamına geldiğini ortaya koymaktadır. Bu memnun edici hizmetin de muhtemelen işlerin iyi gitmesinde ve müşteri sadakatine önemli etkisi olmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre mevcut bir müşteriye korumanın maliyeti yeni bir müşteri kazanma/edinme maliyetinden çok daha düşüktür. Dolayısıyla mevcut müşterilerin korunması şirketin karlılığını artıracaktır (Christina ve Doğan, 2009: 246).

Tatmin olmuş işgörenler ve memnun müşterilerin finansal performansa etkisi çeşitli araştırmalarda dile getirilmiş ancak bu konuda yeterince ampirik araştırma yapılmamıştır. Yapılan az sayıdaki ampirik araştırmada ise sadece memnuniyet ve performans arasında ilişki aranmış (Bernhardt vd., 2000; Zahorik ve Rust, 1992), ancak memnuniyet ve performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi araştıran bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar çelişkili olup, birbirleriyle uyumlu olmayan sonuçlar rapor edilmiştir (Anderson vd., 1994; Boulding vd., 1993).

Müşteri memnuniyeti, müşterilere çalışanlar tarafından nasıl muamele edildiğine bağlıdır. Lee ve Way (2009), Heskett vd. (1997), Schneider ve Mowen (1985) ve Arnet vd. (2002)'ne göre müşteri tatmininin düzeyi iş ve işyerlerinden memnun olan çalışanların verdiği hizmetlerle ilgilidir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda işgören tatmininin şirketlerin finansal hedeflerine ulaşmalarında dolaylı olarak önemli rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır (Koys, 2003). Bu gerekçenin mantığı, şirkette iyi muamele gören çalışanların da müşterilerine iyi davranış göstereceğinin beklenmesidir. Müşterilerin, iş tatmininin ve bağlılığın yüksek olduğu şirketlerde daha olumlu tecrübe yaşadığı bir gerçektir. Çalışanların tatmin edilmesinin yolu ise onlara daha iyi ücret vermek, sürekli eğitilmesini sağlamak ve çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktır (Gursoy ve Swanger, 2007; Koys, 2003; Schneider, 1991). Tatmin olan işgörenlerin ise motive olmayanlara göre motive olma, daha iyi çalışmaları ihtimali oldukça yüksektir (Koys, 2003).

İşgören tatmini ile finansal sonuçlar arasında dolaylı bir ilişkiden bahsedilebilir. Çünkü çeşitli araştırma sonuçlarına göre işgören tatmini ile finansal sonuçlar arasında direkt ilişkinin önemsiz olduğu bulunmuştur. Bunun anlamı iki değişken arasında önemsiz direkt ilişki olduğudur. Hatta bu iki değişken

arasındaki ilişkinin negatif olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçları da vardır. Örneğin; Tornow ve Wiley (1991) işgören tatmini ve finansal performans arasında negatif ilişki bulmuştur. Her iki değişken arasında önemsiz düzeyde direkt ilişki bulan çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Bu önemsiz direkt ilişkiyi belirtilen iki değişken arasındaki ilişkinin dolaylı olabileceği şeklinde ifade etmek mümkündür (Koys, 2003). Tartışmada belirtildiği gibi işgören tatmini ve finansal performans arasındaki ilişki dolaylı olabilir bu dolaylı ilişki de müşteri memnuniyetinden kaynaklanabilir.

## **1.2. Müşteri Memnuniyeti ve İşletmenin Finansal Performansı**

Tatmin, davranış bilimcilerin ilgisini çeken bir konu olmuştur (Serinkan ve Bardakçı, 2007: 152-163). Müşteri odaklılık işletmedeki tüm çalışanların müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde çabalar gösterebilmesidir. Organizasyonun performansında müşteri tatmini en önemli ölçüttür (Aygen, 2006: 79). Müşterilerin tatmin olması örgüt tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin müşteri nezdinde kabul görmesiyle ilgilidir (Karaköse, 2007: 76). Günümüzde artık müşteri kavramının sınırları genişlemiştir. Müşteri sadece parayı ödeyen kişi olarak değil, kurumun ürettiği hizmetten yararlanan kişi veya kişi grupları olarak da ifadelendirilmektedir (Kılınc, 309-332). Her ne iş yaparsak yapalım, müşteriyi anlamak işin yarısından fazlasında başarılı olmak anlamına gelmektedir. Bilgi önemliyse o zaman müşteri de önemlidir. Çünkü istediğimiz bilginin kaynağı müşteridir. Müşterinin düşündüklerini, niyetlerini, ürünlerin ve reklamların ona çağrıştırdıklarını kimse müşteriden daha iyi bilemez (Gürsakal, 2005: 69). Tatmin olmuş müşteri bizimle iş yapmaya devam eden, bizi başkalarına tavsiye eden ve yeni müşteri getiren müşteridir (Koçel, 2007: s. 348).

Günümüzde müşteriler iş dünyası için en kıt bulunan kaynaktır. Artan rekabet ve azalan ürün/hizmet farkları dikkatlerin müşteriye yoğunlaşmasına ve müşteri merkezlik, müşteri memnuniyeti kavramlarının iş dünyasının yeni kavramları olmasına yol açmıştır (Sandıkçı, 2007: 40). Sanayinin ilk dönemlerinde üretim odaklı pazarlama anlayışı varken, günümüzde rekabet ortamı müşteri odaklıdır (Kaya ve Akkoyun, 2007: s. 50).

Firmalar her yıl % 10-30 arasında müşteri kaybına uğramakta ama müşterilerini neden kaybettiklerinin ve her bir müşteri kaybının firmaya etkisinin farkında değildir ve firmalar müşteri kaybını engellemek yerine yeni müşteriler kazanmaya ağırlık vermektedirler. Memnun müşteri işletmenin piyasaya sunduğu bir mal veya hizmeti satın almaya hazır müşteridir. Müşteri kayıplarının en önemli nedeni ise memnuniyetsizliktir (Sandıkçı, 2007: 42). Müşteri memnuniyetinin öneminden dolayı işletmelerin amacı müşterilere en iyi hizmeti sunarak onları memnun etmek ve müşterileri işletmeye sadık birer müşteri haline getirmektir (Kandampully ve Suhartanto, 2000: 346; Gülmez, 2005: 148).

Müşteri memnuniyeti; hizmet veya ürün kullanımının değerlendirilmesinden sonraki etkidir (Taşlıyan, 2007: 186). Literatürde müşteri memnuniyeti işletmenin kendine özgü başarıya ulaşma faktörü olarak da tanımlanır. Müşteri memnuniyeti bir davranış değil algılama ve beklentilerde ortaya çıkan hissetme

olayıdır. Eğer işletme performansı müşteri istek ve beklentilerine eşit veya bu istek ve beklentilerden daha yüksek ise müşterinin memnun olması beklenir (Sandıkçı, 2007: 43). Unutulmamalıdır ki, memnun bir müşteri bu memnuniyetini ortalama olarak dört kişiye aktarırken, memnun olmayan bir müşteri memnuniyetsizliğini en az on kişi ile paylaşmaktadır (Arabacı, 2008: 152). Müşteri memnuniyeti ve firmanın finansal performansı arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan bir araştırmada lider şirketlerin müşteri hizmetlerindeki artışa paralel olarak mali performanslarında artış sağladıkları ortaya konmuştur. İşletmelerde müşteri ilişkileri, muhtemel müşterilerin şirketin adını veya markasını duymasından işletmeyle ilişki kurmasına kadar geçen, müşteri ve işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar (Arabacı, 2008: 31).

Müşteri sermayesi, bir organizasyonun firma dışındaki maddi olmayan varlıklardan dolayı sahip olduğu potansiyeli gösterir (Bontis, Crossan, Hulland, 2003). Bir şirketin müşteri sermayesini ölçmek için mevcut müşterilerin rakip işletme müşterilerinden farkı, pazar payı yüzdesi, belli bir dönemde kaybedilen ve kazanılan müşteri sayısı, tatmin edilmiş müşteri sayısı, müşteriler için katlanılan maliyetler, müşteri sadakati, satışların yüzde kaçının yeni müşterilerle karşılandığı, satış bağlantıları, müşteri ziyaretlerine harcanan zaman ve kazanılan müşteri sayısı da ölçümlenebilecek değerler arasındadır (Gürol, 2009: 316.).

Müşteri memnuniyeti beraberinde müşteri sadakatini getirir (Oliver, 1999). Fornell (1992)'e göre ise yüksek müşteri sadakati sağlamanın yolu müşteri memnuniyetidir. Clarke (2001)'e göre de etkili müşteri memnuniyeti müşteri sadakati için şarttır. Müşteri memnuniyeti bir şirketin şimdiki ve gelecekteki performansını önemli ölçüde etkiler (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994). Önceki araştırmalara göre müşteri tatmini önemli bir rekabet avantajı olarak ortaya çıkmış (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000) ve müşteri sadakatine ve yeniden satın almalara neden olmuştur (Bolton, 1998; Lam vd. 2004). Müşteri tatmini sonucunda elde edilen başlıca olumlu sonuçlar; gelirlerde artış, müşterilerle ilgili işlem maliyetlerinde azalma ve tekrar satın alıcılar arasındaki fiyat esnekliğinde azalma (Lewin, 2009: 283) olarak ifade edilmektedir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda müşteri memnuniyetinin finansal performansı etkilediği ortaya konulmuştur (Christina ve Gursoy, 2009: 247). Bu araştırma sonuçlarının büyük bir çoğunluğuna göre çıkan ilişki pozitif yönde iken müşteri tatmini ile finansal performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ifade eden araştırmacılar da vardır (Tornow ve Wiley, 1991; Wiley, 1991). Kısa dönemde müşteri tatmini ile finansal performans üzerinde belirgin etkiler olmayabilir ancak uzun dönemde gözlemlendiğinde bu ilişkinin görülmesi beklenmektedir.

### **1.3. Çalışan Tatmini ve Müşteri Memnuniyeti**

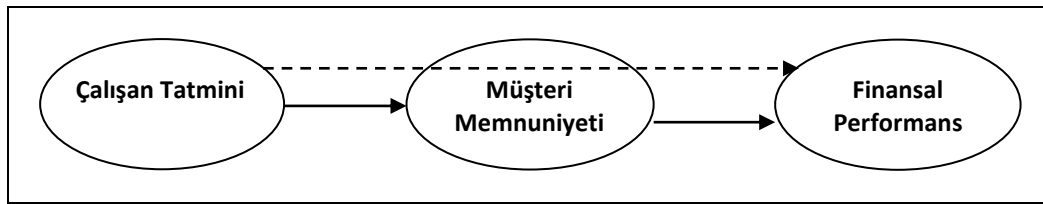
Müşteri tatmini ve işgören tatmini arasındaki ilişki birbirine tezat araştırma sonuçlarının çıkmadığı bir ilişkidir. Araştırmalara göre işgören ve müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. (Spinelli ve Canavos, 2000; Matzler ve Renzl, 2007; Tornow ve Wiley, 1991; Wiley, 1991; Wu, 2007). Müşteri

memnuniyeti yaratmak ve hizmet kalitesini beklenenin ötesine geçirmek, çalışanlara güvenerek, sorunla karşılaştıklarında sorunu çözecek yetkiyi onlara vermekten geçer (Batlaş, 2010: s. 160). Çalışanlar müşterilere yaşatacakları olumlu deneyim ile hem yeni müşterileri çekebilecek hem de var olanları sadık hale getirecektir. Çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sağlanması halinde işgörenlerin tatmini sağlanacak ve bu da hizmet kalitesini ve sonuçta da müşteri memnuniyetini yükseltecektir. 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. Bu sadık davranışlar, hizmet işletmeleri için pazar paylarında ve karlılıklarında artışa yol açar (Christina ve Gursoy, 2009). Kurumun çevresi, iş atmosferi, yerleşim düzeni, müşterinin algı seviyesini buna bağlı olarak müşterilerin tekrar tekrar gelmesini ve sadık olmasını sağlarlar (Erin ve Wu, 2008).

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli; çalışanların tatmini, müşteri memnuniyeti ve firmanın finansal performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak şekilde aşağıdaki gibi tasarlanmıştır. Bu modele göre müşteri memnuniyeti ve firmanın finansal performansı arasında direkt bir ilişki söz konusudur. Ancak çalışanların memnuniyeti ile firma performansı arasında doğrudan kuvvetli bir ilişki kurmak çok kolay değildir. Ancak bu ilişkiyi dolaylı olarak görmek mümkündür. Daha önce yapılan araştırmalarda da firma çalışanları ile finansal performans arasında dolaylı bir ilişkiden bahsedilmektedir. Örneğin; Brown ve Peterson (1993) tarafından daha önce yapılan araştırmalarda çalışanların tatmini ile firma performansı arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.15$ ). Bununla birlikte bu ilişkinin küçük ve kişisel ilişki yoğun hizmet işletmelerinde daha kuvvetli olması beklenebilir. Teorik ve uygulamalı olarak yapılan araştırmalar işgören tatmini, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve firma karlılığının birbiriyle ilişkili olabileceğini desteklemektedir (Rachel vd. 2008: 653). Müşteri memnuniyetinin işletme üzerinde uzun vadeli finansal etkisi vardır (Nagar ve Rajan, 2005).



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

### 2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Malatya'da faaliyet gösteren süpermarketlerdeki çalışan tatmininin ve müşteri memnuniyetinin finansal performans üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Bu araştırma ile çalışan tatminine ve müşteri memnuniyetine önem verilmesi ile firmaların finansal yönden başarılarının artırılacağını, firmaların rekabet gücü kazanacaklarını ve sürekli olma savaşında avantajlı duruma geçecekleri düşünülmektedir. Çalışan tatminine ve müşteri memnuniyetine daha çok önem verilmesini vurgulayan bu araştırma ile konu hakkında yapılan Türkçe araştırmalara literatür düzeyinde katkı sağlanması da amaçlanmaktadır.

### 2.3. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Malatya'nın merkezinde faaliyet gösteren süpermarket şubeleri (50 şube) oluşturmaktadır. Süpermarketlerin her şubesinin sorumlu yöneticisiyle (50 yönetici), toplam 50 süpermarket şubesinin 400 çalışanıyla (her şubeden 8'er çalışan) ve bu süpermarketlerden alışveriş yapan müşterilerden de tesadüfen seçilen 2000 (her şubeden 40'ar müşteri) müşteri ile görüşülmüştür. Anketler, araştırmacıların eğittikleri 40 anketör tarafından aynı günlerde gerçekleştirilmiştir. Veriler değerlendirilirken her bir market şubesinden alınan veriler tek denek olarak düşünülmüştür. Bir şubenin 8 çalışanından alınan verilerin ortalama değerleri alınarak ilgili şubenin çalışan tatmini sütunu oluşturulmuştur. Benzer şekilde, bir şubenin 40'ar müşterisinden alınan verilerin ortalama değerleri alınarak ilgili şubenin müşteri memnuniyeti sütunu oluşturulmuştur. Yöneticilerden alınan veriler ise her şubenin finansal performans sütununu oluşturmaktadır.

### 2.4. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırma için veri toplama literatür taraması ve anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Önce konu hakkında bugüne kadar yapılan önde gelen araştırmalar gözden geçirilmiş ve çalışmanın bu şekilde kavramsal boyutu ortaya konmuştur. Ayrıca anket uygulaması ile veri toplanmış ve toplanan veriler SPSS 19.0 (keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi, aritmetik ortalama) ve LISREL 8.8. (doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modelleme) programları kullanılarak analiz edilmiştir. Anket üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda yöneticilere yönelik olan 3 maddelik finansal performans ölçeği yer almaktadır. İkinci kısımda çalışanlara yönelik olan 5 maddelik çalışan tatmini ölçeği yer almaktadır. Üçüncü ve son kısımda ise müşterilere yönelik olan 6 maddelik müşteri tatmini ölçeği yer almaktadır. Tüm ölçekler, 5'li Likert sistemine göre derecelendirilmiştir. Seçenekler ise şöyledir: "Çok düşük, Düşük, Orta, Yüksek, Çok Yüksek".

### 2.5. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

#### 2.5.1. Faktör Analizi

**Finansal Performans Keşfedici Faktör Analizi:** Finansal performans ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 1 aracılığı ile sunulmaktadır. Tablo 1'e göre finansal performansı ölçen 3 soruluk ölçeğin 1 faktörlü olduğu görülmektedir. Bu bir faktör, toplam varyansın % 57,53'ünü açıklamaktadır. Bu sonuç, kabul edilebilir sınırın üzerindedir. KMO değeri de finansal performans



## Finansal Performansın Yükseltmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Tatmini: Malatya'da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama

ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir [KMO = 0,731; df = 10; App. Chi-Square = 110,584; Cronbach alpha = 0,878]. Keşfedici faktör analizi sonuçları finansal performans ölçeğinin güvenilirliğinin ve ölçüm kabiliyetinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1:** Finansal Performans Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Başlangıç Özdeğerler			Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	2,893	57,86	57,86	2,877	57,53	57,53

**Finansal Performans Doğrulayıcı Faktör Analizi:** Finansal performans ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, aşağıdaki Tablo 3'de gösterilmektedir. Söz konusu tablo yorumlanırken yine aşağıda görülen Tablo 2'den yararlanılmıştır.

**Tablo 2:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Kabul Edilebilir Sınırlar

Model Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Sınırlar
Chi-Square	p>0.05
Chi-Square/Serbestlik Derecesi	≤ 2: mükemmel uyum ≤ 2,5: mükemmel uyum (örneklem küçük ise) ≤ 5: orta düzey uyum
Manidarlık Düzeyi	≥ 0.90: iyi uyum
AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	≥ 0.95: mükemmel uyum
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	≥ 0.90: iyi uyum
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	≥ 0.90: iyi uyum ≥ 0.95: mükemmel uyum
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	≥ 0.90: iyi uyum
RMSEA (Ortalama Hata Karekök Değeri)	≤ 0.05: mükemmel uyum ≤ 0.08 iyi uyum ≤ 0.10 zayıf uyum

(Çokluk vd., 2010:271-272)

Aşağıdaki Tablo 3 değerlendirildiğinde, finansal performans ölçeğinin 3 maddeden oluşan bir faktörlü yapısının bir model olarak doğrulandığı ve söz konusu modelin uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

**Tablo 3:** Finansal Performans Ölçeği Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Uyum Düzeyi
Chi-Square	8,45 (p = 0,13)	İyi uyum
Serbestlik Derecesi	5	
Chi-Square/Serbestlik Derecesi	1,69	Mükemmel uyum
Manidarlık Düzeyi	0,217	Mükemmel uyum
AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,84	İyi uyum
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,95	İyi uyum
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,97	Mükemmel uyum
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	0,93	İyi uyum
RMSEA (Ortalama Hata Karekök Değeri)	0,091	Zayıf uyum

**Müşteri Tatmini Keşfedici Faktör Analizi:** Müşteri tatmini ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 4 aracılığı ile sunulmaktadır. Tablo 4'e göre müşteri tatminini ölçen 6 soruluk ölçeğin 1 faktörlü olduğu görülmektedir. Bu bir faktör, toplam varyansın % 62,04'ünü açıklamaktadır. Bu sonuç, kabul edilebilir sınırın üzerindedir. KMO değeri de müşteri tatmini ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir [KMO = 0,882; df = 15; App. Chi-Square = 5569,565; Cronbach alpha = 0,875]. Keşfedici faktör analizi sonuçları finansal performans ölçeğinin güvenilirliğinin ve ölçüm kabiliyetinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4:** Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Başlangıç Özdeğerler			Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	3,722	62,04	62,04	3,722	62,04	62,04

**Müşteri Memnuniyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi:** Müşteri memnuniyeti ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, aşağıdaki Tablo 5'de gösterilmektedir. Tablo 5 değerlendirildiğinde, müşteri memnuniyeti ölçeğinin 6 maddeden oluşan bir faktörlü yapısının bir model olarak doğrulandığı ve söz konusu modelin uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Uyum Düzeyi
Chi-Square	10,83 (p = 0,31)	İyi uyum
Serbestlik Derecesi	9	
Chi-Square/Serbestlik Derecesi	1,203	Mükemmel uyum
Manidarlık Düzeyi	0,2877	Mükemmel uyum
AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,84	İyi uyum
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,93	İyi uyum
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,99	Mükemmel uyum
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	0,94	İyi uyum
RMSEA (Ortalama Hata Karekök Değeri)	0,064	İyi uyum

**Çalışan Tatmini Keşfedici Faktör Analizi:** Çalışan tatmini ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 6 aracılığı ile sunulmaktadır. Tablo 6'ya göre çalışan tatminini ölçen 5 soruluk ölçeğin 1 faktörlü olduğu görülmektedir. Bu bir faktör, toplam varyansın % 51,48'ini açıklamaktadır. Bu sonuç, kabul edilebilir sınırın üzerindedir. KMO değeri de çalışan tatmini ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir [KMO = 0,808; df = 15; App. Chi-Square = 747,211; Cronbach alpha = 0,792]. Keşfedici faktör analizi sonuçları finansal performans ölçeğinin güvenilirliğinin ve ölçüm kabiliyetinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Çalışan Tatmini Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Başlangıç Özdeğerler			Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	3,089	51,48	51,48	3,089	51,48	51,48

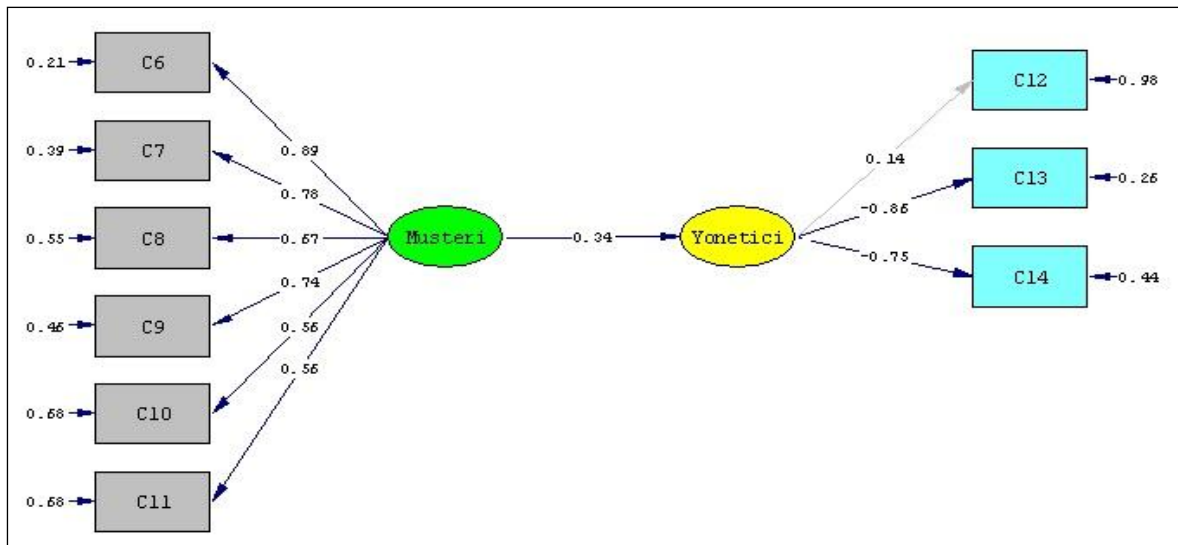
**Çalışan Tatmini Doğrulatoryıcı Faktör Analizi:** Çalışan tatmini ölçeğine uygulanan doğrulatoryıcı faktör analizi sonuçları, aşağıdaki Tablo 7'de gösterilmektedir. Tablo 7 değerlendirildiğinde, çalışan tatmini ölçeğinin 5 maddeden oluşan bir faktörlü yapısının bir model olarak doğrulandığı ve söz konusu modelin uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Çalışan Tatmini Ölçeği Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Uyum Düzeyi
Chi-Square	12,20 (p = 0,052)	İyi uyum
Serbestlik Derecesi	5	
Chi-Square/Serbestlik Derecesi	2,44	Mükemmel uyum
Manidarlık Düzeyi	0,051	İyi uyum
AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,90	İyi uyum
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,92	İyi uyum
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,98	Mükemmel uyum
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	0,92	İyi uyum
RMSEA (Ortalama Hata Karekök Değeri)	0,107	Zayıf uyum

### 2.5.2. Müşteri Memnuniyeti İle Finansal Performans Arasındaki Direkt İlişki

Müşteri memnuniyeti ile finansal performans arasındaki doğrudan ilişkiyi test eden yol diyagramına (yapısal eşitlik modelleme) ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 8 ve Şekil 2'de yer almaktadır.



**Şekil X:** “Müşteri Memnuniyeti → Finansal Performans” Modeli Yol Şeması

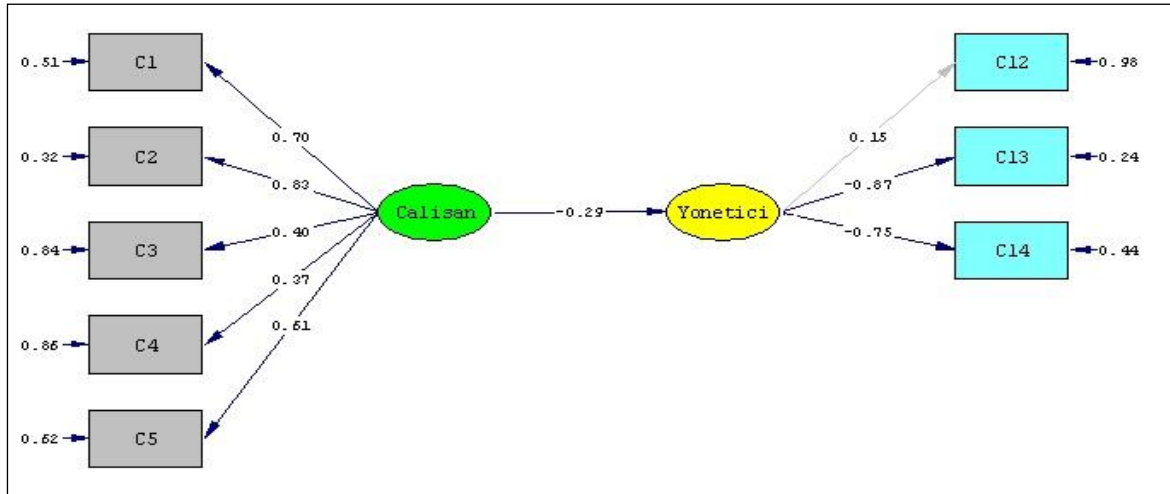
Tablo 8 ve Şekil 2 değerlendirildiğinde, Müşteri memnuniyeti finansal performans üzerinde iyi kabul edilebilecek düzeyde etkili olduğu bir başka deyişle modelin doğrulandığı ve uyumunun iyi kabul edilebilecek düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 8:** “Müşteri Memnuniyeti → Finansal Performans” Modeli Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Uyum Düzeyi
Chi-Square	42,20 (p = 0,51)	Mükemmel uyum
Serbestlik Derecesi	43	
Chi-Square/Serbestlik Derecesi	0,98	Mükemmel uyum
Manidarlık Düzeyi	0,501	Mükemmel uyum
AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,90	İyi uyum
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,90	İyi uyum
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,99	Mükemmel uyum
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	0,90	İyi uyum
RMSEA (Ortalama Hata Karekök Değeri)	0,000	Mükemmel uyum

### 2.5.3. Çalışan Tatmini ile Finansal Performans Arasındaki Direkt İlişki

Çalışan tatmini ile finansal performans arasındaki doğrudan ilişkiyi test eden yol diyagramına ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 9 ve Şekil 3’de yer almaktadır.

**Şekil 3:** “Çalışan Tatmini → Finansal Performans” Modeli Yol Şeması

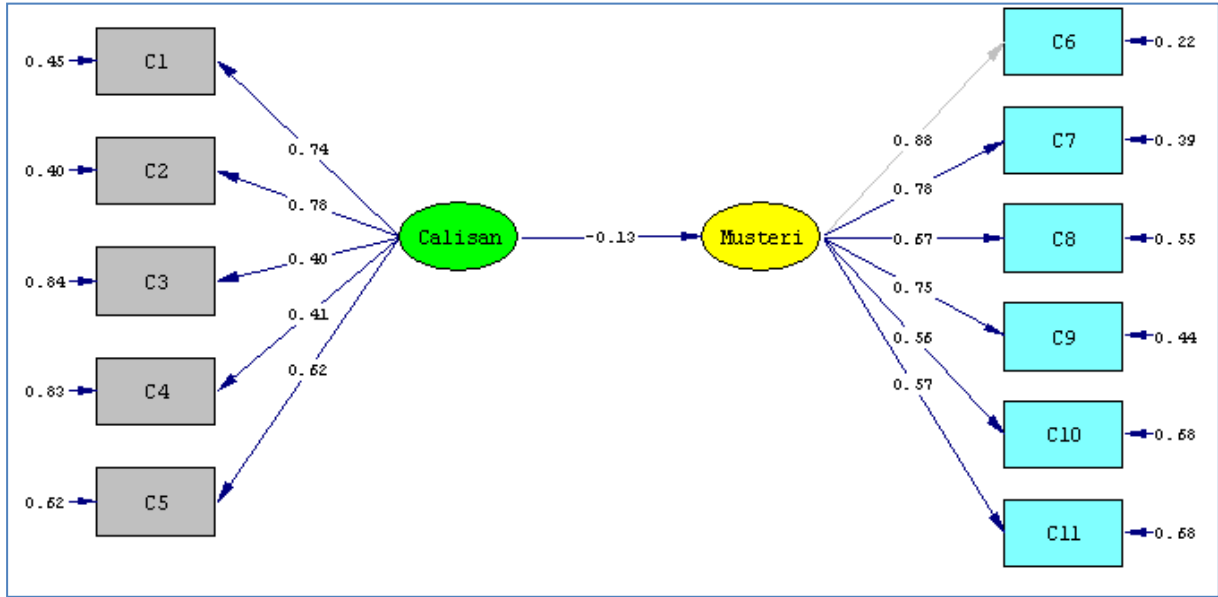
Tablo 9 ve Şekil 3 değerlendirildiğinde, çalışan tatmininin finansal performans üzerinde iyi kabul edilebilecek düzeyde etkili olduğu bir başka deyişle modelin doğrulandığı ve uyumunun iyi kabul edilebilecek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 9: “Çalışan Tatmini → Finansal Performans” Modeli Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Uyum Düzeyi
Chi-Square	49,49 (p = 0,05)	İyi uyum
Serbestlik Derecesi	34	
Chi-Square/Serbestlik Derecesi	1,46	Mükemmel uyum
Manidarlık Düzeyi	0,052	İyi uyum
AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,93	İyi uyum
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,93	İyi uyum
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,91	İyi uyum
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	0,90	İyi uyum
RMSEA (Ortalama Hata Karekök Değeri)	0,096	Zayıf uyum

#### 2.5.4. Çalışan Tatmini ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Direkt İlişki

Çalışan tatmini ile müşteri memnuniyeti arasındaki doğrudan ilişkiyi test eden yol diyagramına ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 10 ve Şekil 4’de yer almaktadır.



Şekil 4: “Çalışan Tatmini → Müşteri Memnuniyeti” Modeli Yol Şeması

Tablo 10 ve Şekil 4 değerlendirildiğinde, çalışan tatmininin müşteri memnuniyeti üzerinde iyi kabul edilebilecek düzeyde etkili olduğu bir başka değişle modelin doğrulandığı ve uyumunun iyi kabul edilebilecek düzeyde olduğu söylenebilir.

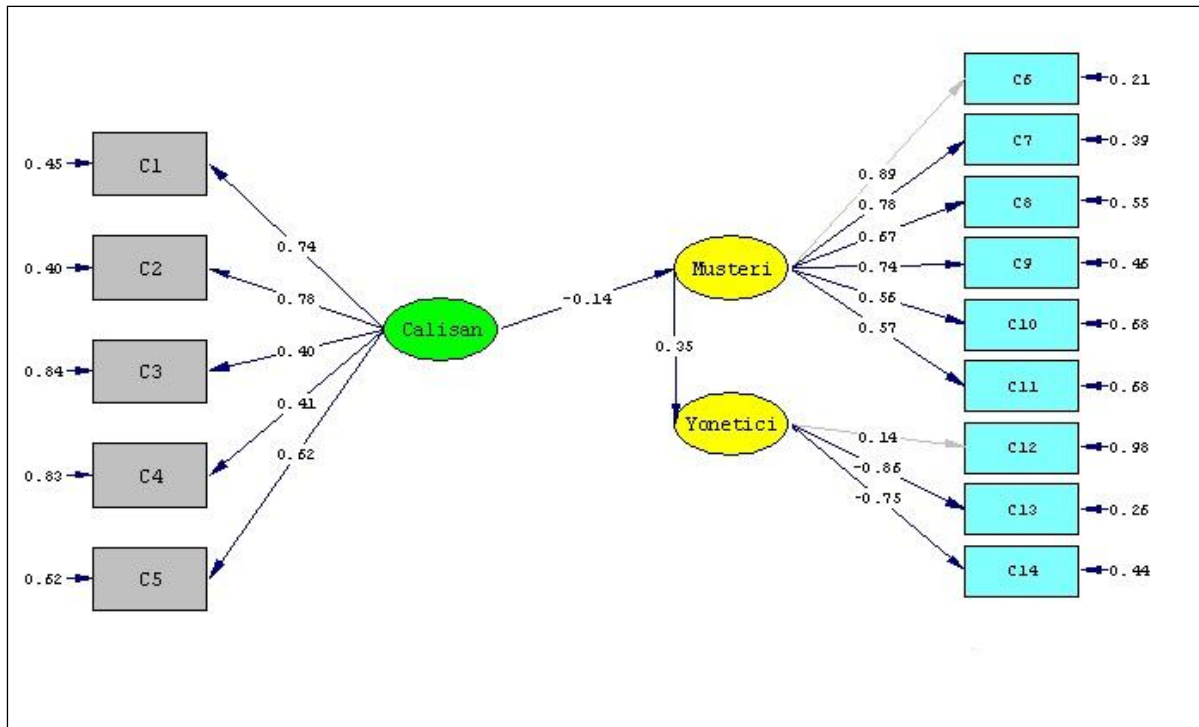
**Tablo 10:** “Çalışan Tatmini → Finansal Performans” Modeli Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Uyum Düzeyi
Chi-Square	41,36 (p = 0,16)	Mükemmel uyum
Serbestlik Derecesi	43	
Chi-Square/Serbestlik Derecesi	0,96	Mükemmel uyum
Manidarlık Düzeyi	0,543	Mükemmel uyum
AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,90	İyi uyum
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,97	İyi uyum
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,96	Mükemmel uyum
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	0,91	İyi uyum
RMSEA (Ortalama Hata Karekök Değeri)	0,000	Mükemmel uyum

### 2.5.5. Çalışan Tatmini İle Finansal Performans Arasındaki İlişkide Müşteri Memnuniyetinin Aracılık Rolü

Çalışan tatmini ile finansal performans arasındaki ilişkide müşteri tatmininin aracılık etkisini test eden yol diyagramına ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 11 ve Şekil 5’de yer almaktadır.

Tablo 11 ve Şekil 5 değerlendirildiğinde, Çalışan tatmini ile finansal performans arasındaki ilişkide müşteri tatmininin aracılık etkisinin iyi kabul edilebilecek düzeyde etkili olduğu bir başka deyişle modelin doğrulandığı ve uyumunun iyi kabul edilebilecek düzeyde olduğu söylenebilir.

**Şekil 5:** “Çalışan Tatmini → Müşteri Memnuniyeti → Finansal Performans” Modeli Yol Şeması

Tablo 11 ve Şekil 5 değerlendirildiğinde, Çalışan tatmini ile finansal performans arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin aracılık etkisinin iyi kabul edilebilecek düzeyde etkili olduğu bir başka deyişle modelin doğrulandığı ve uyumunun iyi kabul edilebilecek düzeyde olduğu söylenebilir. Burada vurgulanması gereken nokta; “Finansal performans ile çalışan tatmini arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin aracı değişken olarak rol aldığıdır.” Finansal performansın oluşmasında çalışan tatmini gerekli, ancak tek başına yeterli değildir. Müşteri memnuniyeti ile birlikte gerçekleşirse, çalışan tatmini finansal performansın oluşumuna ciddi anlamda katkıda bulunabilmektedir. Araştırma bulguları, bu görüşü desteklemektedir.

**Tablo 11:** “Çalışan Tatmini → Müşteri Tatmini → Finansal Performans” Modeli Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Uyum Düzeyi
Chi-Square	104,36 (p = 0,42)	İyi uyum
Serbestlik Derecesi	102	
Chi-Square/Serbestlik Derecesi	1,023	Mükemmel uyum
Manidarlık Düzeyi	0,417	Mükemmel uyum
AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,92	İyi uyum
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,91	İyi uyum
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,96	Mükemmel uyum
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	0,96	Mükemmel uyum
RMSEA (Ortalama Hata Karekök Değeri)	0,022	Mükemmel uyum

## 2.6. Ölçeklerin Aritmetik Ortalamalarının Değerlendirilmesi

Katılımcı firmaların finansal performansları ile müşteri memnuniyeti ve çalışan tatmini düzeylerinin ne olduğunu görebilmek için aritmetik ortalamalara bakılmıştır. Aritmetik ortalamaların düzeylerinin istatistiksel açıdan manidar olup olmadığını anlayabilmek için de “one sample t testi” yapılmıştır (Test değeri = 3,40). Ortalamalar değerlendirilirken aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır:

1.00 ≤ aritmetik ortalama ≤ 2.60 : Düşük<sup>a</sup>

2.60 < aritmetik ortalama ≤ 3.40 : Orta<sup>b</sup>

3.40 < aritmetik ortalama ≤ 5.00 : Yüksek<sup>c</sup>

**Finansal Performans Ölçeği:** Finansal performans ölçeğine ilişkin ortalamalar aşağıdaki Tablo 12’de yer almaktadır. Tabloya göre tüm maddelerin ve ölçeğin genelinin manidar şekilde orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 12:** Finansal Performans Ölçeği Aritmetik Ortalamaları

Maddeler	N	Ortalama	Standart Sapma	One Sample t Test (Test değeri: 3,40)		
				t	df	P
Şirketinizin Aktif Karlılığı	50	3,08 <sup>b</sup>	0,877	3.0800	49	.013 <sup>d</sup>
Şirketinizin Genel Olarak Karlılık Durumu	50	2,92 <sup>b</sup>	0,724	2.9200	49	.000 <sup>d</sup>
Şirketinizin Net Karı	50	2,90 <sup>b</sup>	0,789	2.9000	49	.000 <sup>d</sup>
<b>Genel</b>	<b>50</b>	<b>3,02<sup>b</sup></b>	<b>0,560</b>	<b>4,710</b>	<b>49</b>	<b>0,000<sup>d</sup></b>

<sup>a</sup>: düşük; <sup>b</sup>: orta; <sup>c</sup>: yüksek; <sup>d</sup>: istatistiksel açıdan manidar

**Müşteri Memnuniyeti Ölçeği:** Müşteri memnuniyeti ölçeğine ilişkin ortalamalar aşağıdaki Tablo 13'de yer almaktadır. Tabloya göre tüm maddelerin ve ölçeğin genelinin manidar şekilde yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 13:** Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Aritmetik Ortalamaları

Maddeler	N	Ortalama	Standart Sapma	One Sample t Test (Test değeri: 3,40)		
				T	df	P
Bu İşyerinde Kendinizi Güvende Hissetme Düzeyiniz	50	4,34 <sup>c</sup>	0,626	10.613	49	.000 <sup>d</sup>
Şirketin Sunduğu Hizmetin Kalitesi	50	4,24 <sup>c</sup>	0,476	12.468	49	.000 <sup>d</sup>
Bu Firmadan Memnun Olma Dereceniz	50	4,08 <sup>c</sup>	0,396	12.145	49	.000 <sup>d</sup>
Şirket Çalışanlarının Siz Müşterilerle İlgilenme Düzeyi	50	4,06 <sup>c</sup>	0,512	9.124	49	.000 <sup>d</sup>
Şirketin Hizmetini Beğenme Dereceniz	50	4,04 <sup>c</sup>	0,283	16.000	49	.000 <sup>d</sup>
Şirketin Beklentilerinizi Karşılama Düzeyi	50	3,92 <sup>c</sup>	0,444	8.273	49	.000 <sup>d</sup>
<b>Genel</b>	<b>50</b>	<b>4,11<sup>c</sup></b>	<b>0,35</b>	<b>14,589</b>	<b>49</b>	<b>0,000<sup>d</sup></b>

<sup>a</sup>: düşük; <sup>b</sup>: orta; <sup>c</sup>: yüksek; <sup>d</sup>: istatistiksel açıdan manidar

**Çalışan Tatmini Ölçeği:** Müşteri memnuniyeti ölçeğine ilişkin ortalamalar aşağıdaki Tablo 14'de yer almaktadır. Tabloya göre ikinci madde hariç tüm maddelerin ortalamaları ve ölçeğin genel ortalaması manidar görünmektedir. İlk iki maddenin ortalaması yüksek aralıkta, üçüncü ve dördüncü maddenin ortalaması orta aralıkta, son maddenin ortalaması düşük aralıkta ve ölçeğin genel ortalaması ise yüksek aralıktadır.



**Tablo 14:** Çalışan Tatmini Ölçeği Aritmetik Ortalamaları

Maddeler	N	Ortalama	Standart Sapma	One Sample t Test (Test değeri: 3,40)		
				T	df	P
Genel Olarak Bu İşyerinde Çalışmaktan Memnun Olma Dereceniz	50	3,78 <sup>c</sup>	,679	3.958	49	.000 <sup>d</sup>
Gelecekte Uzun Zaman Bu Şirkette Kalma İsteğiniz	50	3,58 <sup>c</sup>	,642	1.983	49	.053 <sup>e</sup>
Bu İşyerinde Aldığınız Ücret	50	2,90 <sup>b</sup>	,707	3.904	49	.000 <sup>d</sup>
Bu Şirkette Kendinizi Bir Aile Üyesi Gibi Hissetme Durumunuz	50	2,86 <sup>b</sup>	,670	-3.000	49	.004 <sup>d</sup>
İşi Bırakmayı Düşünme Sıklığınız	50	2,14 <sup>a</sup>	,833	-5.696	49	.000 <sup>d</sup>
<b>Genel</b>	<b>50</b>	<b>3,44<sup>c</sup></b>	<b>0,50</b>	<b>0,513</b>	<b>49</b>	<b>0,000</b>

<sup>a</sup>: düşük; <sup>b</sup>: orta; <sup>c</sup>: yüksek; <sup>d</sup>: istatistiksel açıdan manidar; <sup>e</sup>: istatistiksel açıdan manidar değil

#### TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma konusuyla ilgili literatür taraması sonuçları, müşteri memnuniyeti ve iş (çalışan) tatmini konularının yoğun bir şekilde araştırıldığını göstermektedir. Buna rağmen, çalışanların tatmini ile müşteri memnuniyetinin finansal performans üzerindeki etkisinin yeterince ilgi çekmediği göze çarpmıştır. Özellikle Türkçe literatür için ağırlıklı olarak hissedilen bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, “işgören tatmini ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi test etmek ve her ikisinin hizmet yönü ağır basan ticari işletmeler olan süpermarketlerin finansal başarısı üzerindeki etkisini araştırmaktır”.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin çizdiği çerçeveye, bu araştırmada üç direkt ve bir dolaylı ilişki irdelenmiş ve müşteri memnuniyetinin bu dolaylı ilişki üzerindeki aracılık rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. Müşteri memnuniyeti ile finansal performans arasındaki direkt ilişki
2. Çalışan tatmini ile finansal performans arasındaki direkt ilişki
3. Çalışan tatmini ile memnuniyeti arasındaki direkt ilişki
4. Çalışan tatmini ile finansal performans arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin aracılık rolü

Araştırma bulguları, müşteri memnuniyeti ile finansal performans arasında “iyi” düzeyde (mükemmele yakın) uyumlu bir model olduğunu göstermektedir. Çalışan tatmini ile finansal performans arasında kurulan direkt modelin uyumu ise kabul edilebilir sınırdadır (iyi) görünmekle birlikte -RMSEA değeri itibarıyla- yeteri kadar güçlü görünmemektedir. Çalışan tatmini ile müşteri memnuniyeti arasındaki

model de “iyi” düzeyde (mükemmele yakın) uyumlu bir model olarak görünmektedir. Çalışan tatmini ile finansal performans arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin aracılık rolünün irdelendiği model ise “iyi” düzeyde (mükemmele yakın) bir modeldir. Bu cümleden olmak üzere “çalışan tatmini ile finansal performans arasında müşteri memnuniyetinin aracılık etkisinin güçlü olduğu” söylenebilir.

*Çalışma bulgularının literatür bulgularıyla karşılaştırılması gerektiğinde ise şunlar ifade edilebilir:*

Literatürde, çalışanların işletmede tutulması ile müşteri bağlılığı arasında yakın bir ilişki bulunduğu rastlanmaktadır. Tatmin olan çalışanların daha iyi hizmet sağlamak ve bu da müşteriler açısından tatmin edici hizmet sonucunu doğurmaktadır. Aynı biçimde tatmin eden hizmet de müşteri sadakatinin güçlenmesinde ve işlerin iyi gitmesinde etkili olmaktadır. (Christina ve Doğan, 2009: 246).

Tatmin olmuş çalışanlar ve memnun müşterilerin finansal performansa etkisini dile getiren az sayıdaki ampirik araştırmada ise sadece memnuniyet ve performans arasında ilişki aranmış (Bernhardt vd., 2000; Zahorik ve Rust, 1992), ancak elde edilen sonuçlarda birbiriyle uyumlu olmayan bulgular rapor edilmiştir (Anderson vd., 1994; Boulding vd., 1993).

Yapılan çeşitli araştırmalar; işgören tatmininin şirketlerin finansal hedeflerine ulaşmalarında dolaylı olarak etkili olduğuna işaret etmektedir. (Koys, 2003). Bu iddianın ardında yatan temel gerekçe ise “işletmede iyi muamele gören çalışanların müşterilerine iyi davranış göstereceğinin beklenmesidir”. Müşterilerin, iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde daha olumlu tecrübe yaşadığı bir gerçektir. (Gursoy ve Swanger, 2007; Koys, 2003; Schneider, 1991).

Kısa literatür özetinden de anlaşılacağı gibi çalışma bulguları literatür bulgularıyla büyük ölçüde uyumludur. Ancak, Türkçe literatürde bu araştırmanın modeline benzer araştırmalara rastlanmamış olması nedeniyle, çalışmanın ilk çalışma olduğu iddia edilmemekle birlikte benzer çalışmalar için öncül olacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing*. 58, 53–66.
- Arabacı, B. (2008). *Müşteri Hizmetleri ve CRM*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

## Finansal Performansın Yükseltilmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Tatmini: Malatya'da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. **7**, 1-30.
- Baltaş, A. (2010). *Türk Kültüründe Yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi,
- Bernhardt, K.L., Donthu, N., and Kennett, P.A., (2000). A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research*. **47**, 161–171.
- Bolton, R.N. (1998). A Dynamic Model of The Duration of The Customer's Relationship With A Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*. **17**(1), 45–66.
- Bontis, N., Crossan, M.M. and Hulland, J. (2003). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*. **39**(4), 437-469.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V.A. (1993). A Dynamic Processmodel of Service Quality: From Expectations To Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*. **30** (1), 7–27.
- Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Christina G. and Gürsoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*. **28**, 245-253.
- Clarke, K. (2001). What Price on Loyalty When A Brand Switch Is Just A Click Away? *Qualitative Market Research: An International Journal*. **4**(3), 160–168.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. *MIT Center for Advanced Engineering Study*. Cambridge, MA.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. **56**(1), 6–12.
- Fornell, C., CHA, J. (1994). Partial Least Squares", Bagozzi, RP (Ed.), *Advanced Methods of Marketing Research*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Gülmez, M. (2005). Sağlık Hizmetlerinde Memnuniyet Ölçümü ve Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesinde Ayakta Tedavi Gören Hastalara Yönelik Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. **6**(2), 147-169.

- Gürol, Y.D., (20.12.2010). *Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Bilgilerin Sağlanması Sürecindeki Yeri*. İndirildiği adres: [iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf](http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf)
- Gürsakal, N. (2005). *Altı Sigma: Müşteri Odaklı Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hendricks, K., Menor, L. and Wiedman, C. (2004). The Balanced Scorecard: To Adopt or Not To Adopt?. *Ivey Business Journal*. November/December 1-7.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service-Profit Chain To Work. *Harvard Business Review*. 72 (2), 164–175.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
- Hornigren, C.T., Datar, S.M. and Foster, G. (2003). *Cost Accounting: A managerial emphasis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jacob, R., Madu, C.N. and Tang, C. (2004). An Empirical Assessment of the Financial Performance of Malcolm Baldrige Award Winners. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 21, 897-914.
- Kandampully, J. and Suhatanto, D. (2000). Customer Loyalty in Hotel Industry: Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12(6), 346-351.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı: İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık,
- Kaya, A. ve Akkoyun, A. (2007). *Küçük İşletmelerin Kuruluş Süreci*. içinde *Girişimcilik*. Editörler: Delibalta, M.S. ve Kaya, A. İstanbul: Lisans Yayınları.
- Kılınç, C.Ç. (26.08.2011). *Sağlık Sektöründe Faaliyette Bulunan Hastane İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*. İndirildiği adres: <http://fbc.emu.edu.tr/journal/doc/9-10/16.pdf>.
- Kitapçı, O. ve Dört Yol, İ.T. (2008). The Effects of Demographics On Job Satisfaction Factors. *KMU, İ.İ.B.F. Dergisi*. 10(15), 119-135.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

- Kunst, P. and Lemmink, J. (2000). Quality Management and Business Performance in Hospitals: A Search for Success Parameters. *Total Quality Management*. 11, 1123-1133.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K. and Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From A Business-To-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32(3), 293-311.
- Lee, C. And Way, K. (2009). Individual Employment Characteristics of Hotel Employees That Play A Role in Employee Satisfaction and Work Retention. *International Journal of Hospitality Management*. doi:10.1016/j.ijhm.2009.08.008.
- Lewin, J. E. (2009). Business Customers' Satisfaction: What Happens When Suppliers Downsize? *Industrial Marketing Management*. 38, 283-299.
- Madu, C.N., Kuei, C.H. and Jacob, R.A. (1996). An Empirical Assessment of the Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance. *Internal Journal of Production Research*. 34, 1943-1962.
- Nagar, V. and Rajan, M.V. (2005). Measuring Customer Relationships: The Case of The Retail Banking Industry. *Management Science*. 51 (6), 904-920.
- Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*. 63(4), 33-44.
- Özkan, C., Zaim, S. ve Türkyılmaz, A. (2005). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Uygulamalarının, Kurum Performansına Etkilerinin İncelenmesi. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25/27 Kasım 2005.
- Rachel W.Y., Yee, A.C.L., Yeung, T.C. and Cheng, E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*. 26, 651-668.
- Raju P.S., and Lonial, S.C. (2002). The Impact of Service Quality and Marketing on Financial Performance in the Hospital Industry: An Empirical Examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 9, 335-348.
- Rust, R.T., Zeithaml, V. and Lemon, K. (2000). *Driving Customer Equity*. Boston: Free Press.
- Sandıkçı, M. (2007). Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.. Dergisi*. 9(11), 39-53.

- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2007). Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. 12(9), 152-163.
- Spinelli, M.A. and Canavos, G.C. (2000). Investigating The Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 41, 29–33.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. 12(9), 185-195.
- Tornow, W.W. and Wiley, J.W. (1991). Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences. *Human Resource Planning*. 14, 105–115.
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 10(1), 148-159.
- Wiley, J.W. (1991). Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and its financial Costs. *Human Resource Planning*. 14, 117–127.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6 (2), ss. 291-306.
- Zahorik, A.J. and Rust, R.T. (1992). *Modeling The Impact of Service Quality Profitability, in Advances in Services Marketing and Management.*; Vol: 1. Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds.), Greenwich, CT: Jai Press, Inc., pp.247-276.