T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI / İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK
YÖNETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE MÜŞTERİ HİZMETLERİ TASARIMI VE PERFORMANSA ETKİSİ

SEVGİ ADIGÜZEL

15738021

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. PINAR BÜYÜKBALCI

İSTANBUL

OCAK 2019

T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI / İNOVASYON GRİŞİMCİLİK YÖNETİM
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE MÜŞTERİ HİZMETLERİ TASARIMI VE PERFORMANSA ETKİSİ

SEVGİ ADIGÜZEL

15738021

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	DOÇ. DR. FINAR BÜYÜKBALCI .	
Jüri Üyeleri :	PROF. DR. EFSİN CAN .	
	DR. ÖĞR. ÜYESİ SEVGİN BATUKTURAN .	

İSTANBUL

OCAK 2019

ÖZ

HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE MÜŞTERİ HİZMETLERİ TASARIMI VE PERFORMANSA ETKİSİ

Sevgi ADIGÜZEL

Ocak, 2019

Tarih içerisinde değişim ve gelişim gösteren sektörlerde müşteri kavramının ve müşteri üzerinden hizmet kavramının tanımı da değişim geçirmektedir. Sektörlerin farklı alanlar üzerinden kendilerini tanımlamaları, disiplinlerarası ve disiplinlerüstü süreçlerin varlığı ve bu süreçler üzerinden müşterinin yeniden ele alınması, şekillendirilmesi hizmet kavramının da farklı çerçevelerde ele alınmasına yol açmıştır. Özellikle yalnızca hizmet üzerinden kendini tanımlayan sektörlerde inovatif süreçlerin sadık müşteriyi elde etme noktasında sektörlere olan katkıları, karlılık üzerinden rekabeti arttırıcı unsurlar arasında yerini almıştır. Bu bağlamda, en önemli hizmet sektörlerinden sayılan havayolu taşımacılığının yaygınlık kazanması, bu alanda artış gösteren şirketlerden dolayı oluşan rekabet ortamını canlı tuttuğu gibi müşteri hizmetlerindeki yenilikçi uygulamaları da gündeme getirmektedir.

Müşteri hizmet tasarımlarının havayolu şirket performansına etkisinin inceleneceği bu çalışmada Türkiye'de hizmet veren bazı havayolu şirketlerinin yayımladıkları dokümanlar ve şirket yetkilileri ile yapılan mülakatlar nitel analize tabi tutularak, müşteri hizmetlerindeki uygulamaların şirketin hangi alt performansını etkilediği araştırılmıştır. Çalışmada bir araştırma modeli geliştirilerek bu modele göre hipotezler üretilmiş, hipotezlere dayalı oluşturulan soruların cevaplanmasıyla birlikte hipotezlerin çözüme kavuşacağı öngörülmüştür. Yapılan analiz sonucunda müşteri hizmetlerinde yapılan yenilikçi tasarımların şirket performansına anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiş olup verilen performans tablosu ile hipotezlerin durumu özetlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu Performansı, Hizmet Tasarımı, Müşteri Hizmetleri

ABSTRACT

CUSTOMER SERVICE DESIGN AND ITS EFFECTS ON THE PERFORMANCE IN AIRLINE COMPANIES

Sevgi ADIGÜZEL

January, 2019

The definition of the concept of customer and the concept of client are changing accoriding to the developing the concept of the service in history. Sectors have to redefine themselves through different fields, the existence of interdisciplinary and interdisciplinary processes, and the rethinking and shaping of the customer through these processes have led to the different aspects of the concept of service. Particularly in the sectors that only define themselves through service, the contribution of the innovative processes to the sectors at the point of acquiring loyal customers is among the factors that increase competition through profitability. In this context, the prevalence of air transport which is considered as one of the most important service sectors keeps the competitive environment created by companies increasing in this area alive, and also brings innovative practices in customer service.

Customer service design of the airline to examine the effect on the performance of this work in Turkey documents they publish some airline serving and company officials interviews with subjected to qualitative analysis of the applications in customer service companies were investigated which lower performance impact. In the study, a research model was developed and hypotheses were produced according to these models, hypotheses were supposed to be solved together with answering the hypothesized questions. As a result of the analysis, it has been determined that innovative designs made in customer service have significant effect on company performance and the performance table and hypothesis situation are summarized.

Key Words: Airline Performance, Service Design, Costumer Service

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında değerli; görüş, öneri ve yönlendirmelerine ihtiyaç duyduğum zamanlarda bana vakit ayırarak bilgi ve desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI ‘ya ve eğitim hayatıma katkı yapan başta İbrahim Kırçova olmak üzere tüm değerli Yıldız Teknik Üniversitesi Öğretim Üyeleri’ne teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca maddi manevi hiçbir desteğini esirgemeyip her koşulda yanımda olan sevgili ailem, babam Hüseyin Adıgüzel ve kardeşim Tayfun Adıgüzel’e teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak 2019 **Sevgi ADIGÜZEL**

İÇİNDEKİLER

ÖZ ……..iii
ABSTRACT ……...iv
ÖN SÖZ ……..v
İÇİNDEKİLER ……vi
TABLOLAR LİSTESİ ……....vii
ŞEKİLLER LİSTESİ ……...ix
1.GİRİŞ ……...1
2. HİZMET KAVRAMI VE MÜŞTERİ HİZMETLERİ ……3
2.1.Hizmet Kavramının Tanımı…….3
2.2. Hizmetin Özellikleri ve Türleri ……..5
2.3. Müşteri Hizmetleri Kavramı ve Bileşenleri …… …….11
2.4. Müşteri Hizmetlerinin Günümüzde Artan Önemi ……17
2.5. Müşteri Hizmetleri Tasarım Süreci ……..22
3. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE MÜŞTERİ HİZMETLERİ ……..30
3.1. Havayolu Taşımacılığı …….30
3.1.1. Havayolu İşletmeleri İş Modelleri ve Genel Özellikleri ……33
3.1.1.1. Havayolu İşletmeleri İş Modelleri……..33
3.1.1.2. Havayolu İşletmeleri Genel Özellikleri……...38
3.1.2. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Tasarımı ……40
3.1.3. Havayolu Taşımacılık Hizmetinin Özellikleri ve Bileşenleri …45
3.2. Havayolu Taşımacılığında Müşteri Hizmetleri ve Önemi ……51
3.3. Havayolu Şirketlerinde Müşteri İlişkilerinin Yeniden Tasarımı ……..61
3.4. Havayolu Taşımacılığında Performans ve İnovasyon Kavramı……74
3.4.1. Havayolu Şirketlerinde Performans ……..74
3.4.2. Havayolu Şirketlerinde İnovasyon ……86
4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ……89
4.1. Araştırmanın Amacı ……89
4.2. Araştırmanın Problemi ……89

4.3. Araştırmanın Önemi ……89
4.4. Araştırma Sınırlılıkları……..90
4.5. Araştırma Yöntemi ……..91
4.6. Araştırma Modeli ……95

5. BULGULAR……..98

6. SONUÇ VE ÖNERİLER ……124

KAYNAKÇA ……..128

ÖZGEÇMİŞ ……141

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Hizmetlerle Malları Birbirinden Ayıran Özellikler ……5
Tablo 3.1: Finansal Varlık Göstergelerinin Havayollarınca Kullanım Oranı …….77
Tablo 3.2: Finansal Olmayan Performans Göstergeleri ……80
Tablo 3.3: Havayolu İşletmelerinde Performans Boyutları ve Stratejik Amaçları … 85
Tablo 3.4: İnovasyon Türleri ve Örnek Kullanım Alanları ……87
Tablo 4.1: Performans Boyutları ve Kodları …….94
Tablo 4.2: Görüşme Soruları (Soru 1) ……98
Tablo 4.3: Görüşme Soruları (Soru 2) ……99
Tablo 4.4: Görüşme Soruları (Soru 3) …….101
Tablo 4.5: Görüşme Soruları (Soru 4) …….102
Tablo 4.6: Görüşme Soruları (Soru 5) …….103
Tablo 4.7: Görüşme Soruları (Soru 6) …….104
Tablo 4.8: Bilet Fiyatlarında Yapılan İyileştirmeler ……110
Tablo 4.9: Dilek ve Şikâyetlerin Çözüme Kavuşturulma Gücü ……112
Tablo 4.10: İptal ve Gecikme Bildirimi Sistemleri ……..113
Tablo 4.11: Entegre Uygulamalar (Miles&Smiles, Online rezerve hizmetleri, Sık uçan yolcu programları (Frequent Flyer Program) gibi) ……..115
Tablo 4.12: Monitise Şirket Uygulamaları ……..116
Tablo 4.13: Otomatik Self Check-in ve Self Servis Bagaj Teslim Makineleri ile Online Check-in……119
Tablo 4.14: Yeni Boarding Uygulamaları (Parmak izi Boarding, Deri altı implant boarding..gibi) ……..120
Tablo 4.15: Yenilikçi Uygulamalar İçin Genel Performans Tablosu ……..….121
Tablo 4.16: Yenilikçi Uygulamalar İçin Genel Performans Tablosu ……..….121
Tablo 4.17: Hipotez Test Tablosu ……122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Müşteri Hizmetleri Süreci ……..24
Şekil 2.2: İdeal Müşteri Hizmetleri Sürecinde Sorun Çözme Aşamaları ……26
Şekil 2.3: Müşteri Hizmetlerinin İletişim Kanalları ……...28
Şekil 3.1: Aktarmalı Uçuş Hizmeti ……41
Şekil 3.2: Farklı Havayolu Hizmetleri (Ürünleri) ……..42
Şekil 3.3: Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci ……..43
Şekil 3.4: Pazarlama, Müşteri Hizmetleri ve Kalite Arasındaki İlişki ……53
Şekil 3.5: Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürekliliği ……..64
Şekil 3.6: Havayolu Performans Değerlendirme Süreci ……76
Şekil 4.1: Araştırma Modeli ……...95

1.GİRİŞ

Gelişen ve değişen dünya koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmek adına kendilerini yeniden tanımlamaları gerekmiştir. Yeniden tanımlanmanın ön koşulu olarak işletmeler, devamlılıklarını sağlayan kavramlardan birini merkeze almak zorundadırlar. Bu gereklilik, işletmeler için müşteri odaklı bir yeniden tanımlamanın kapısını açmaktadır. Bu durumda müşteri, işletmenin devamlılığını sağlayan herhangi bir unsur olmaktan çıkarak en önemli unsur haline gelmiştir.

İşletmenin müşteri üzerinden kendini tanımlaması, müşteri ile birlikte ortaya çıkan kavramların da yeniden tanımlanmasını gerektirmiştir. Bu kavramların en önemlilerinden biri olan hizmet kavramı müşterinin sürece dâhil olması açısından da ele alınması gereken önemli bir faktördür. İşletmeler artık verdikleri hizmete göre müşterileri tanımlamakta, kategorize etmekte ve bu sayede sadık müşteriyi bulmak eylemine girişebilmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında kar elde etmesi ve büyümesi müşteri-hizmet ilişkisine fonksiyonel olarak bağlı olmaktadır.

İşletmeler bu fonksiyonel ilişkiyi türlerine göre farklı şekillerde ele almakla birlikte bazı şirketlerin yalnızca hizmet sunarak da müşteri-hizmet ilişkisini sağladıkları görülmektedir. Bu işletmeler içerisinde en önemli hizmet sektörlerinden biri olan havayolu şirketleri çalışmanın esas konusunu oluşturmaktadır. Havayolu şirketleri de verdikleri hizmetler üzerinden müşteri sadakatini sağlamayı amaç edinmekte ve bu sayede rekabet ortamında güçlü kalabilmekle birlikte karlılık sağlamaktadırlar. Gelişen teknoloji ile birlikte yenilikçi ürünlerin müşteriye sundukları fayda ve kolaylıklar aynı zamanda şirket için de farklılık yaratarak rakiplerden öne çıkmayı sağlayabilmektedir.

Havayolu işletmelerinin sunduğu yenilikçi ürünlerin müşteri üzerinden havayolunun performansını nasıl etkilediği üzerinde durulan bu çalışmanın ikinci bölümünde hizmet kavramı ve müşteri hizmetleri kavramına yer verilmiştir. Bu bölümde hizmetin farklı açılardan ele alınması, kategorize edilmesi ve bakış açılarına göre değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Müşteri ile hizmet ilişkisinin boyutları,

birbirini besleyen unsurlar olarak değerlendirilmesi yoluna gidilmekle birlikte iyi bir müşteri hizmetlerinin nasıl olması gerektiği, önemi ve müşteri hizmetleri tasarım süreci açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde sektörel olarak havayolu taşımacılığı üzerinde durulmuş olup taşımacılığın önemli bir kısmını oluşturan yolcu taşımacılığında müşteri hizmetlerinin tanımı yapılarak çerçevesi çizilmiştir. Müşteri hizmetlerinin havayolu şirketindeki konumu ve bu konum üzerinden havayolu karlılığı ile ilişkisi ele alınmış ve müşteri sadakatinin rekabet üzerindeki etkisi örneklerle açıklanmıştır. Aynı zamanda bu bölümde havayolu şirketlerinde performans kavramı ve performans boyutları tanıtılmış, şirket karlılığını nasıl etkilediği, şirketin gücüne ve ayakta kalabilmesine hangi seviyede katkı sağladığı üzerinde durulmuştur. Havayolu şirketlerinin performans boyutları ve alt boyutları, bu boyutların etkilediği noktalar ve performans boyutlarını sağlamada yardımcı etkenler kavramlaştırılmış ve açıklanmıştır. Müşteri hizmetlerinde yapılan inovasyonların anlaşılması açısından ise inovasyon kavramı ve türleri tanıtılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümü araştırma bölümü olarak tayin edilmiştir. Bu bölümde müşteriye dayalı yenilikçi ürünlerin yani farklılaştırılmış müşteri hizmetlerinin havayolu şirket performansını hangi noktalarda etkilediği araştırılmaktadır. Çalışma amacı kapsamında araştırma modeli biçimlendirilmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerle ilgili mülakat soruları hazırlanmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren yerli ve yabancı ortaklı havayollarının ilgili birimlerinden yetkili kişiler ile görüşmeler yapılmış, alınan cevaplar ışığında kurulan hipotezler test edilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın bulguları yani yenilikçi hizmetlerin havayolu performans boyutlarına ve müşteri sadakatine olan etkisi incelenmiş efektif performansları bulunmuş ve hipotezleri hangi noktada etkilediği belirtilmiştir.

Son bölüm olan altıncı bölümde ise araştırmadan çıkarılan sonuçlar anlatılmış ve öneriler üzerinde durulmuştur.

2. HİZMET TANIMI VE MÜŞTERİ HİZMETLERİ

2.1. Hizmet Tanımı

Hizmet kavramına geçmişten günümüze birçok anlam yüklenmiştir. Hizmet olarak kabul edilen faaliyetlerin farklılığı ve bu faaliyetlerin genel olarak üretim üzerine yoğunlaştırılmış olması nedeniyle anlam çeşitliliği ortaya çıkmış ve bu durum hizmetin kesin olarak tanımlanmasını mümkün kılmamıştır.[1] Bu nedenle hizmet ile ilgili akademik çevreler tarafından belirlenmiş genel geçer bir tanım bulunmamaktadır. Hizmet ile ilgili literatürde var olan çeşitli tanımlardan hizmetin anlaşılabilmesi için bahsetmekte yarar vardır.

Hizmet kişilerin, makinelerin, insanların ve araçların çabalarıyla ortaya çıkardığı, müşterilere doğrudan fayda sağlayan fiziksel varlığı olmayan ürünlerdir.[2]

Hizmet, fiziki bir boyutu olmayan yalnızca davranışlarla ortaya konulabilen bir faaliyet veya faaliyetler bütünüdür. Bu özelliği nedeni ile hizmet nicel olmadığından:[3]

- Kilogram, metre, litre gibi ölçü birimleriyle ifade edilemez.

-Beş duyu organı yardımıyla hissedilemez. Bunlardan dolayı satıştan önce hizmet denenemez, sergilenemez, tadılamaz, koklanamaz, dokunulamaz. Satın alınmadan önce ürün hakkında başka müşterilerden kulaktan duyma bilgiler edinilebilir ancak bu da göreceli olduğundan müşteriyi tatmin edecek bir bilgi oluşturmaz. Bazı hizmetler mesela satış sonrası garanti ya da sigorta gibi, elle tutulur nesnelerle ifade edilebilir fakat bu durum onları somutlaştırmaz.

- Hizmet bölünemez. Kendini meydana getiren ve anlamlandıran tüm bileşenleriyle bir bütündür. Bu bütünü meydana getiren bileşenler birbirlerinden ayrılamaz. Satılan

[1] Sevgi Ayşe, Öztürk, **Hizmet Pazarlaması,** (Eskişehir: Ekin Basım Yayın, 2008), 5,' den aktaran Latif Oygür, "Endüstriyel İşletmelerde Lojistk Fonksiyonlar Aracılığıyla Sunulan Müşteri Hizmetlerinin Kalite ve Müşteri Tatmini Boyutlarının Ölçülmesi", (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 46.
[2] Nevin Üzerem, "Hizmet kalitesinin yönetimi", **Pazarlama Dünyası Dergisi,** c.11, s. 63 (İstanbul, 1997), 34.
[3] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** 5. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1998), 435.

hizmet müşteriye nasıl belirtildiyse o şekilde de sunulmak durumundadır aksi halde üzerinde değişiklik yapılması hizmeti de değiştirecektir. Mesela havayolunun sunduğu taşıma hizmetinin birçok boyutu vardır, uçuş öncesi, uçuş sırası ve uçuş sonrasında verilen hizmetlerin bütünü ulaştırma hizmetini meydana getirir.

Hizmet; kişilerin araç gereçler yardımıyla diğer tarafa sunduğu esas olarak dokunulamayan ve sahiplenilemeyen bir faaliyet veya faydadır. Hizmetin sunulması fiziksel bir ürün yardımıyla veya direk kişi tarafından da olabilir.[4]

Roma Antlaşması'nın 60. maddesine göre hizmet, "bir ücret karşılığı yapılarak, malların, sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımı kapsamına girmeyen işler" olarak tanımlanmaktadır.[5]

"Hizmet başka birisi için bir iş icra etmektir."[6] Kotler'a göre ise hizmet, bir tarafın diğer tarafa teklif ettiği somut olmayan herhangi bir hareket veya icraattır, kişiler bu icraatlar sonucunda herhangi bir şeyin sahipliğini elde edemezler.[7]

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA), ilk zamanlar hizmet için dar ve eksik tanımlar yapsa da daha sonra bu tanımı genişleterek "bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir" demiştir.[8]

Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un (TKHK) 3. maddesinde hizmet, "bir ücret veya menfaat karşılığında yapılan mal sağlama dışındaki her türlü faaliyettir" şeklinde tanımlanmıştır.[9]

Philip Kotler ve Gary Armstrong ise hizmeti, "bir tarafın diğerine sunduğu temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir tarafın sahipliğiyle sonuçlanamayan bir faaliyet ya da faydadır" şeklinde tanımlamıştır.[10]

Örneklerde görüldüğü gibi sayılamayacak kadar çok tanımın yapılmış olmasına rağmen hizmet kavramının tanımının zorluğu da aynı şekilde vurgulanmaktadır. Hizmet kavramı soyut olduğu için somut olan mal kavramından farklı özelliklere

[4] Öztürk, age, 4.
[5] Zehra Taşkesenlioğlu, "2009 Hizmet Sektör Raporu", **MÜSİAD Araştırma Raporları**, (İstanbul, 2010), 63.
[6] David L. Goetsch, Stanley Davis, "Understanding and İmplementing ISO 9000 and ISO Standarts", (USA: Prentice Hall, 1998), 104
[7] Philip Kotler, **Marketing Manegement**, 8. bs. (New Jersey: Prentice-Hall, 1994): 466-467.
[8] Öztürk, age.
[9] http://www.tapdk.gov.tr/tuketici_korunmasi_hakkinda_kanun.pdf [15.10.2017]
[10] Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing,** 10. bs. (New Jersey, 2004), 276.

sahiptir. Bu yüzden hizmet kavramının bir tanımının yapılması mal kavramı tanımına göre daha zor olmaktadır.[11]

Hizmeti tüm bu tanımlar çerçevesinde fiziksel özelliği olmayan, dokunulamayan dolayısıyla saklanması mümkün olmayan insan ihtiyaçlarını gidermek için yaratılan fayda ve faaliyetler bütünü olarak tanımlayabiliriz.

2.2. Hizmetin Özellikleri ve Türleri

Hizmet ile ilgili yapılan tanımlardan da anlaşıldığı gibi hizmeti, fiziki bir varlığı olan mallardan ayıran birçok özellik vardır. Hizmetin ne olduğunun daha iyi anlaşılması için fiziksel mallar ile arasında olan bu farkların bilinmesi gereklidir. Aşağıdaki tabloda bu farklar gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Hizmetlerle Malları Birbirinden Ayıran Özellikler

Fiziksel Mallar	Hizmetler
✻ Somuttur	✻ Soyuttur
✻ Standardizasyonu sağlamak(ürünleri aynı biçimde üretmek) amaçtır.	✻ Standardizasyon mümkün değildir, amaç benzerliktir.
✻ Müşteri üretim sürecinde bulunmaz.	✻ Müşteri hizmet sürecinde bulunur. (uçuş hizmeti vb.)
✻ Üretimde bir hata yapıldıysa düzeltmek mümkündür.	✻ Hizmet hatasını düzeltmek mümkün değildir. Çünkü hizmetin tekrarı olmaz.
✻ Mallar müşteriye ulaştırılır.	✻ Müşteri hizmetin sunulduğu yere gider.
✻ Üretim süreci tamamlandıktan sonra satılır.	✻ Hizmet üretildiği anda tüketilir.
✻ Sahiplik söz konusudur ve devredilebilir	✻ Sahiplik yoktur, hizmet faydalanmak içindir. Dolayısıyka devredilemez.

Hizmeti, fiziksel mallardan ayıran bu esas nitelikleri aşağıda verilen örneklerle açıklamak mümkündür.

[11] Nihan Özgüven, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", **Ege Academic Review**, (İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008): 653, http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2008_2_13.pdf [05.10.2017]

Mucuk, hizmetlerin beş önemli karakteristik özelliğinin olduğunu belirtmektedir. Bunlar; hizmetin dokunulmazlığı, ayrılmazlığı, değişkenliği, dayanıksızlığı ve sahip olunamama özellikleridir.[12]

Grönroos da hizmeti mallardan ayıran özellikleri şu şekilde tanımlamıştır; dokunulmaz olma, heterojen olma, dayanıksız olma, üretim ve tüketiminin eş zamanda olması ve sahipsiz olmak.[13] Normann ise tüm bu özelliklere gösterilememe, taşınamama, normalde ihraç edilemeyip ancak iletişim sistemleri ile ihraç edilebilmek gibi farklı özellikler eklemiştir.[14]

Hizmetin literatürde bahsedilen bu temel özellikleri kısaca şu şekilde açıklanabilir:

Dokunulmaz Olma: Mallar ve hizmetler arasındaki en genel kabul gören farklılık hizmetlerin dokunulmazlığıdır. Hizmetler nesne olmayıp performans veya hareket sınıfına girdiklerinden, malları gördüğümüz, duyumsadığımız gibi göremeyiz, dokunamayız, hissedemeyiz ve tadamayız. Bu nedenle hizmetler depolanamaz, stoklanamaz, denenemez, bir kere fayda yaratır, teşhir edilemez ayrıca patent yoluyla korunamaz.[15]

Müşteriler bu soyutluktan dolayı hizmetin kalitesi hakkında bilgi sahibi olmak için somut ipuçları elde etmeye çalışır. Hizmetin sunulacağı yerden, hizmeti sunan insanlardan, teçhizat, sembol, fiyat ve diğer tüketicilerin hizmet hakkındaki düşünceleri, satın almadan önce işletmeyle yapılan görüşmelerden hizmetin kalitesini öğrenmeye çalışır.[16] Hizmetin bu soyut özelliklerinden dolayı hizmet işletmeleri hizmet kalitesini belirgin hale getirmeye çalışmalıdır.

Ayrıca hizmetlerin görülememesi, dokunulamaması, duyumsanamaması, koklanamaması, tadılamaması, tüketicilerin sunulan hizmetleri anlamasını ve başka hizmetlerle karşılaştırmasını zorlaştırmaktadır.[17]

---

[12] İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri,** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001), 283.
[13]Christian Gronross, **Service Management and Marketing,** (Massachusetts: Lexington Boks, 1990), 47.
[14] Richard Normann, **Service Management Strategy and Leadershıp In Service Business,** 3. bs. (Canada: Wiley & Sons, 2000), 19.
[15] Steward W. Husted, Dale L. Varble, James R. Lowry, **Principles of Modern Marketing**, (Massachusetts: Alyn and Bacon, 1989).
[16] Kotler, age, 466.
[17]Jennifer E. Rowley, "From Storekeeper to Salesman: Implementing the Marketing Concept in Libraries", **Library Review**, c.44, s.1 (1995): 24- 35.

Heterojen Olma: Hizmetlerin sunuluş şekilleri, içerikleri ve kaliteleri sektörlere göre (eğitim hizmetleri, yolcu hizmetleri v.b) farklılık gösterir. Çünkü hizmetler müşterilerin ihtiyaç veya isteklerine göre üretilmektedir bu nedenle hizmetlerin içeriğinde ve kalitesinde farklılıklar olabilmektedir. Bu farklılıklar da hizmetlerin standardizasyonunun ve kalite kontrolünün sağlanmasını zorlaştırmaktadır.

Hizmetleri standartlaştırmak olanaksızdır çünkü hizmeti yaratan insandır. Her insan birbirinden farklı sosyal ve psikolojik özelliklere, alışkanlıklara zekâ ve yeteneğe sahiptir. Bu yüzden hizmeti sunuş şekilleri de kendilerine göre olmaktadır. Kısacası hizmet, sunan kişiye, müşteriye, zamana hatta sunulan yere göre değişebilmektedir.[18]

Heterojen olma özelliği hizmeti sunan kişi kadar hizmeti alan müşteriden de kaynaklanmaktadır. Hizmeti satın alan bireyler de hizmetin performansını belirlemektedir. Örneğin bir çağrı merkezi çalışanı kendisiyle nazikçe konuşan bir müşteriyle, kedisine kaba davranan müşteriye aynı yetkinlikte hizmet sunamaz. Benzer olarak özel ders alan bir öğrenci öğretmenin verdiği çalışmaları yapmazsa kendini geliştiremez. Çalışanın moral ve motivasyonu, stres durumu, kendisine verilen iş yükü gibi nedenler hizmetin kalitesini etkilemektedir.

Üretim ve Tüketimin Eş Zamanlı Olması: Hizmetler mallardan farklı olarak üretildikleri anda tüketilmektedirler. Mallar ise önce üretilip sonra depolanır ve çeşitli pazarlama kanallarıyla tüketiciye ulaştırılır. Hizmet önce satılıp sonra tüketilmektedir. Örneğin, bir havayolu yolcusu önce bileti satın alır sonra da uçarak hizmeti tüketir.

Hizmet sunulurken müşteri sunum yerindedir. Hatta bazen müşteriler üretim de dahi yer alabilmektedir. Kendin pişir kendin ye ya da self servis hizmet sunan işletmeleri örnek verebiliriz.

Hizmet pazarlamasında, hizmeti sunan kişi (üretici) ve pazarlayan kişi (satıcı) aynı olabilmektedir. Buna özel ders veren öğretmenleri ve özel kliniği olan doktorları örnek verebiliriz. Bu durum da hizmet sektöründe aracısız dağıtım imkânı olduğunu göstermektedir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olma (ayrılmazlık) özelliği aşağıdaki pazarlama boyutlarını meydana getirmektedir.[19]

---

[18] Valaire A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, **Services Marketing**, 3. bs. (North America: McGraw-Hill Irwin, 2003). 'den akataran Özlem Midilli, "Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi**",** (Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 7.

[19] Maksat Koşoev, "Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir

- Hizmet sektörünün müşterisi, satın almak istediği hizmetin üretimi esnasında hizmetin sunulduğu yerde bulunmaktadır.
- O an hizmet sunulan müşteriden başka, hizmetten yararlanmayı bekleyen diğer müşteriler (kuyrukta sırasını bekleyen müşteriler) de üretim sürecine şahit olmaktadır. Hizmetlerin merkezi bir yerden kitlesel olarak üretilmesi pek mümkün olmamaktadır. Hizmetlerde ürünlerde olduğu gibi fabrikasyona gidilememektedir. Aynı hizmet sunan kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak hizmetler aynı anda üretilip tüketilmektedir bu durum ayrıca hizmetin ayrılmazlık özelliğini oluşturmaktadır. Örneğin kuaförlük hizmeti ya da kabin memurunun sunduğu hizmet; hizmeti veren üreticinin de hizmeti alan müşterinin de bulunduğu yer ve zaman dilimi aynı olmaktadır.

Dayanıksız Olma: Hizmetlerin dayanıksız oluşu; hizmetlerin saklanamaması, iade edilememesi, yeniden satılamaması ve envanter edilememesidir. Fiziki özellikleri olmadığından depolanmaları sonra kullanılmak üzere saklanmaları, iki kez kullanılmaları, geri iadeleri söz konusu değildir çünkü hizmet sunulduğu anda tüketilmektedir ve hizmet kalitesini yaşamadan bilmemiz mümkün olmamaktadır.

Bu kıstasların daha iyi anlaşılması için randevusuna gelmeyen hastaları, boş kalan otel odalarını, otobüslerde ve uçaklarda boş kalan koltukları örnek verebiliriz. Görüldüğü gibi bu hizmetler saklanıp tekrar kullanılamaz, müşteriler bu hizmeti alma haklarını kaybetmişlerdir.

Aynı şekilde işletmelerde bu hizmetleri nitelikleri gereği saklayıp tekrar satamazlar. Satın alınmayan bir ürün tekrar satılabilir ancak boş kalan uçak koltuğu için bu durum söz konusu değildir.

Sahipsiz Olma: Hizmet sektöründe bir hizmetin sahipliği devredilemez. Örneğin, sizin adınıza alınan bir uçak biletini başkası kullanamaz ve hizmeti kullanma hakkı belli bir süreyi kapsamaktadır (uçuş saatini kaçırırsanız hakkınızı kaybedersiniz). Fiziksel ürünlerde sahiplik söz konusuyken hizmetler sahiplenilemez. Satın alınan bir malın sahipliği artık alıcıya geçer fakat hizmet satın alındığı anda tüketildiği için ikinci

Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2003).

bir defa kullanmak üzere saklanamaz dolayısıyla da sahipliği söz konusu olamaz. Hizmet faydalanmak içindir (otel odasından faydalanmak vb.) hizmette mülkiyet hakkı olmaz.

Hizmetin özelliklerinin yukarıda açıklanmasından sonra hizmetin türlerini de bilmek hizmetin anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

Çevremizdeki toplumsal etkinliklerden hangilerinin hizmet kesimi adı altında tanımlandığını kavramak için hizmet aşağıdaki gibi alt başlıklar halinde türlerine ayrılmıştır:[20]

*** Dağıtım Hizmetleri:** Haberleşme, Ulaştırma, Perakende Ticaret ve Toptan Ticaret,

*** Üretici Hizmetleri:** Sigortacılık, Bankacılık, Emlak İşleri, Müşavirlik, Hukuk, Danışmanlık

*** Sosyal Hizmetler:** Eğitim, Sağlık, Emniyet, Din ve Devlet İşleri

*** Kişisel Hizmetler:** Turizm, Otel, Spor, Yeme-İçme, Eğlence, Ev, Bakım -Onarım, Çevre Güzelleştirme

*** Kamu hizmetleri:** Güvenlik hizmetleri, Tapu ve Kadastro Hizmetleri

*** Teknik Hizmetler:** Mühendislik, Mimarlık, Jeoloji, Hidroloji vb.

Hizmetin temel özellikleri ve hizmet türleri ışığında hizmet kalitesi aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

Hizmet kalitesi kavramı; en geniş çerçevede tanımlamak gerekir ise müşteri beklentilerini karşılamak için en iyi veya verilebilecek en mükemmel hizmetin verilmesidir. Farklı bir tanıma göre ise hizmet kalitesi, işletmelerin müşteri taleplerini tam anlamıyla karşılayabilme hatta bu beklentileri geçebilme durumudur.[21] Tanımlardan da anlaşılan hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılaması ve bunun da ötesine geçip üstün bir memnuniyet yaratmasıdır şeklinde özetlenebilir.

Hizmet soyut bir kavram olduğu, fiziksel bir varlığı olmadığı için kalitesinin anlaşılması da görecelidir. Buna rağmen kalitesinin ölçülmesi için hizmet kalitesi boyutlarını ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan en temel olan ve

[20] DPT, Bilim-Araştırma Teknoloji Ana Planı, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ö.İ.K Raporu, (Ankara, 1988)'den aktaran Özlem Midilli, "Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 11.

[21] Yavuz Odabaşı, **"Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi",** 4. bs. (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004), 94.

genel kabul göreni Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından yapılan çalışmadır. Hizmetin çeşidine bakılmaksızın hizmetler için temel kıstaslar oluşturulmuş ve başlangıçta on ana kategoriye ayrılmıştır. Bahsedilen bu hizmet boyutları; müşteriyi anlamak, karşılık verebilmek, yeterlilik, saygı, iletişim, ulaşılabilirlik ya da erişilebilirlik, fiziksel varlıklar, inanılırlık, güvenlik ve güvenilirliktir.[22] Yapılan çalışmalar geliştirildikçe aslında bu on faktörün beşinin temel düzeyde ilişkili olduğu diğerlerinin birbirleriyle etkileşim içinde bulunduğu ve bu nedenle esas olan beş boyutun içine dâhil edilebileceği kabul görmüştür. Bu beş temel faktör tanımlanırsa:[23]

***Güvenilirlik:** Hizmetin doğru ve tutarlı olması, vaat edilen hizmetin tam olarak eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Örneğin, bir havayolu firmasının uçuşlarında sıklıkla erteleme ve gecikme söz konu ise güvenilirlikten söz edilemez. Sonuç olarak ne kadar ucuza da uçursa insanlar hizmetten emin olamadığından talep düşecektir.

***Karşılık verebilmek:** Müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verme günümüz küresel iş dünyasında oldukça önemli olmuştur. Zamanında doğru ve anlaşılır bir netlikte müşteri taleplerine cevap verebilme becerisine işletmelerin sahip olması gerekmektedir. Müşteri şikâyet ve sorunlarının hızlı bir şekilde çözülüp sonuçlandırılarak hizmet kalitesinin artırılması arzu edilen bir durumdur.

***Güvence (saygı, inanılırlık, yeterlilik, güvenlik):** Müşteri nezdinde, işletme çalışanlarının bilgi ve nezaketleri ile güven oluşturmasıdır. Güvence şunları kapsamaktadır; hizmet sunma yeteneği, müşteriye ve beklentilerine saygı duyma, yeterli bilgi ve donanıma sahip bir işletme personeli olma, müşteriye karşı nazik davranma, müşteri ile etkili ve devamlılığı olan bir iletişim sağlayabilme unsurlarını kapsamaktadır.

***Empati (ulaşılabilirlik, iletişim, müşteriyi anlamak):** Genel anlamıyla kişinin kendisini başkasının yerine koyarak onu anlamaya çalışmasıdır. Hizmet kalitesini arttırabilmek için empati kullanmak önemlidir. Müşteri temsilcisinin veya müşteriyle yüz yüze gelen her çalışanın kendisini müşterinin yerine koymak suretiyle müşteriyi anlamaya çalışması ve kendisi müşteri olsaydı nasıl bir muamele görmek isterdi ona

[22] Valarie A. Zeithaml, Arun Parasuraman, Leonard L. Berry, **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations,** (New York: The Free Press, 1990): 20-22.
[23] Odabaşı, age. 94.

göre davranması gerekir. Empati kuramayan bir çalışan başarılı bir müşteri hizmetleri temsilcisi olamaz.

***Fiziksel varlıklar:** Sunulan hizmetin türü her ne olursa olsun müşteriler görsellikten etkilenir, işletmenin fiziksel ortamının görünüşü ve temizliği, çalışanları, ekipmanları ve basılı malzemeleri hizmet boyutunun fiziksel varlılar bölümünü oluşturur. Hizmet sonunda insanlar fiziksel bir ürün elde edemediklerinden işletmeler fiziksel objeler sunmaya çalışırlar. Örneğin oteller; şampuan, krem gibi bakım ürünleri; havayolları ise hac ve umre yolcuları için özel çanta, seccade gibi fiziksel varlığı olan şeyler hediye ederler.

Müşteriler hizmet kalitesini bu beş unsura dikkat ederek algılarlar. Bu nedenle hizmet sunan işletmelerin müşteri nezdinde kalite algısı yaratmak için bu unsurlara önem vermesi gerekir

2.3. Müşteri Hizmetleri Kavramı ve Bileşenleri

Müşteri hizmetleri tanımı firmadan firmaya değişebilir. Örneğin lojistik pazarlamada müşteri siparişlerini alma, taşıma, nakliye etme vb. süreçleri kapsarken farklı bir sektörde (beyaz eşya vb.) satış sonrası destek hizmetlerini de kapsar.
Müşteri hizmetleri, şirket bağlamında müşterilerle direkt ilişki içerisinde olmayabilir. Bunun yanında firmanın nihai tüketicilere ulaşıncaya kadar geçen aşağı akışlı ilişkisi kadar, tedarikçilerle ve hatta tedarikçilerin tedarikçileriyle olan yukarı akışlı ilişkisi de müşteri hizmetleri sürecinin kapsamındadır.[24] Bu tanıma göre müşteri hizmetleri tüm tedarikçi süreçlerini de içine alır.

Diğer bir tanıma göre, müşteri hizmetleri yalnızca satış öncesi hizmetleri değil satış sonrası hizmetleri de içerir. Satış sonrası hizmetler müşterinin ürün ve marka algılamasında önemli bir rol oynamaktadır.[25]

[24] Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, "Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together", **Marketing and Logistics Group Cranfield School of Management Cranfield Institue of Technology**, c. 31, s. 91 (1991): 1-25.
[25] Milli Eğitim Bakanlığı, **Aile ve Tüketici Hizmetleri, Satış Sonrası Destek Hizmetleri,** (Ankara: MEB, 2011), http://www.megep.meb.gov.tr/doc [07.10.2017]

Levy ve Weitz'in görüşüne göre müşteri hizmetleri; tüketicilerin alışveriş yaparken elde ettikleri değeri arttıran perakendeci faaliyetlerinin tümüdür.[26]

Müşteri hizmetleri, işletmelerin müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlayabilmesi için yaptığı tüm çalışmalardır da denebilir. Başka bir tanıma göre; müşteri hizmetleri, firmanın ana ürününü destekleyen hizmet içeren tüm faaliyetlerdir.[27]

Müşteri hizmetleri; alıcı, satıcı, tedarikçiler ya da uçüncü aracı grup ile dağıtım kanalları arasında yer alan, ürün ya da hizmet satışında müşteriye değer artışı yaratan bir süreçtir. Dolayısıyla müşteri hizmetleri; tedarik zinciri çerçevesinde yer alan tüm birimlerin aynı zamanda maliyet etkinliğini de sağlamak için müşteriye ek değer yaratan süreçler olarak tarif edilebilir.[28] Ürünler arasındaki benzerliklerin giderek artması farkların ortadan kalkması, müşterilerin beklentilerinin ve hizmet kalitesinin artması, müşterilerin kendilerine özel ve değerli olduklarının hissettirilmesini istemeleri, firmaların rekabet avantajı kazanmak için farklı alanlarda fark yaratma çabalarına dolayısıyla da müşteri hizmetlerinin öneminin artmasına neden olmuştur.

Müşteri hizmetleri, firmaların halka görünen yüzüdür. Bu nedenle oldukça önemlidir. İnsanlar aldıkları ürün ya da hizmetten çok satın alma öncesi, satış ve satış sonrası süreçte yaşananları hatırlamaktadırlar. Güzel bir anı bırakmak firmanın iyi hatırlanmasını sağlayacaktır. Satış öncesi verilen vaatlerin yerine getirilmemesi veya sorunlu bir satış süreci geçirilmesi ise müşteri sadakatinin oluşmasını önleyecektir. Örneğin, e ticaret yoluyla satın aldığımız bir ürünün ayıplı olması ya da yanlış ürün gönderilmesi bunun iade veya değişim sürecinde yaşanan sıkıntılar vb. durumlar müşteri sadakatini etkilemektedir.

Daha geniş kabul gören bir tanımla ifade edilirse müşteri hizmeti; müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri geliştirmek amacıyla, pazarda karşılıklı ilişki içerisinde bulunduğu gruplarla ve müşterilerle karşılıklı yarar esasına dayanan bağlar oluşturmaktır. Müşteri hizmeti daha öncede bahsedildiği gibi satış veya işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye değer yaratmaya devam etmek süreçlerinin

[26] Michael Levy, Barton A. Weitz, **Retailing Management**, 6. bs. (New York: The McGraw Hill Companies Inc., 2007), 599.
[27] Simone Pettigrew, **Older Consumers' Customer Service Preferences**, c. 17 (2008): 257-268 .
[28] Kemal Vatansever, "Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 60.

tümüdür.[29] Kaliteli bir müşteri hizmeti, müşterinin aldığı ürün veya hizmete daha başka değerler katmayı ve müşteri beklentilerini anlamayı gerektirir. Müşteriye değer yaratır ve müşterinin beklentilerini algılayıp bunlara hızlı cevap verirse günümüz rekabet dünyasında başarıyı yakalar. Örneğin, kahvaltı yaptığımız bir kafede kahvaltı tabağındaki zeytini katıksız bir şekilde sunmak yerine, zeytinyağı, tuz ve biber eklenerek tatlandırılması bir değer yaratmadır.

Tüm bu tanımlar ışığında müşteri hizmetleri; müşteri beklentilerini karşılamak hatta beklentilerinin üstünde fayda yaratarak, müşteri bağlılığını sağlamak amacı ile doğrudan veya dolaylı olarak ürün veya hizmet satışı öncesi, satış süreci ve satışı sonrasında yer alan soyut veya somut değer arttırıcı ve firmadan firmaya değişen bir takım faaliyetlerdir şeklinde ifade edilebilir.

Müşteri hizmetlerinin bileşenlerinden ayrı olarak kavranması zordur. Müşteri hizmetlerinin temel olarak üç bileşeni vardır. Bu bileşenler şu şekilde sıralanabilir:[30]

-Satış öncesinde

-Satış sırasında

-Satış sonrasında gerçekleştirilen işlemler.

Satış öncesi hizmetler:

-Yönetim hizmetleri

-Yazılı hizmet politikaları

-Hizmet politikalarının müşteriye bildirimi

-Örgüt yapısının hizmetlere uygunluğu (organizasyon yapısı)

-Sistemin esnekliği

-

Bunlar detaylı olarak incelenir ise, yazılı müşteri hizmetleri politikaları ilk olarak müşteri ihtiyaçları esas alınarak yapılmalıdır. Sunulan hizmetin standartları kesinleştirilmelidir. Organizasyon içerisinde kimlerin performans ölçümlerini yapacağı ve bu sonuçları raporlayacağı, bu raporları hangi aralıklarla kimlere

[29] Odabaşı, age. 93.
[30] Kemal Vatansever, "Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005): 60-62

iletileceği belirlenmelidir. Bunlara ek olarak işletmenin faaliyetlerini gerçekleştiren ve yeteneklerine yanarak oluşturulan birimleri geliştirilmelidir.[31] Müşterilerin onayladıkları ya da kabul edebilecekleri uygun müşteri hizmet politikaları oluşturulmalıdır ve müşterilere duyurulmalıdır. Müşteri hizmetleri çerçevesinde sunulan hizmetler soyut olacaktır dolayısıyla müşterilerin hizmetten beklentileri ve memnuniyetleri de soyut olacaktır. Bu soyutluk nedeni ile ve kişiden kişiye göre memnuniyet beklentisinin değişmesinden dolayı işletmelerin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ölçmesi zor olmaktadır. Hizmet politikası oluştururken gerçekçi olunmalı, hitap edilen müşteri kesiminin beklenti ve hizmet kalitesi algıları göz önüne alınarak hedefler belirlenmelidir. Geçekçi olmayan ve faydasız uğraşlar için zaman ve para harcanmamalıdır.

Örgüt yapısının hizmetlere uygunluğuna gelince, sadece müşteri hizmetleri birimine hitap eden ya da müşterilerine en iyi hizmeti sunmayı hedef edinen bir örgüt yapısı geliştirmek olanaksızdır. Müşteri memnuniyetinin özellikle günümüz koşullarında çok önemli olmasına ve bundan dolayı müşteri hizmetlerinin oldukça önem arz etmesine rağmen işletmeler sadece kaliteli hizmet sunmaya ve müşteri memnuniyeti için müşteri hizmetleri birimini geliştirmeye odaklanamaz. Çünkü işletmelerin birçok fonksiyonu ve geliştirmesi gereken birçok birimi vardır, bu birimler sadece müşteri hizmetlerinden ibaret değildir. Tüm bu nedenlerden dolayı örgüt yapılarının oluşturulmasında en önemli nokta sunulan hizmetin kalitesi değil firma verimliliğinin ve etkinliğinin genel anlamda arttırılmasıdır. Sonuç olarak firmaların organizasyon yapılarını müşteri hizmetleri doğrultusunda oluşturmak yerine var olan organizasyon yapıları içerisinde müşteri hizmetlerine gereken önemi vermeleri ve müşteri hizmetleri bölümünü müşteri ihtiyaçlarına göre sürekli geliştirip, gerekirse yenilemeleri daha doğru bir uygulama olacaktır.

Müşteri hizmetlerinin sorunsuz bir şekilde kolaylıkla yürüyebilmesi için aynı zamanda esnekliğe de ihtiyaç vardır. Katı kuralların olduğu bir sistemden müşteri memnuniyet duyamaz ve işletmeler değişen koşullara kolayca uyum sağlayamaz. İşletmelerin duruma göre kısa, orta ve uzun vadeli planlar yaptıkları bilinmektedir fakat sektörde,

[31] James Stock, Douglas Lambert, **Strategic Logistics Management**, 4. bs. (New York: McGraw Hill, 2001): 96-99.

politikada, çevrede olan gelişim ve değişimler bu planların uygulanmasını ya da eksiksiz bir şekilde uygulanmasını imkânsızlaştırabilir. Planlara uyulmasını zorlaştıran bu sorunlara örnek olarak; deprem, yangın, sel felaketleri, grevler, teknolojik gelişmeler, pazara yeni giren rakipler, hammadde ve enerji kaynaklarında yaşanan kıtlık, savaşlar ya da fiyat artışı verilebilir. Önceden öngörülemeyen bu gibi durumlara karşı sistemlerin esnek olması değişen koşullara karşı çabuk manevra yapabilmesi gerekir. Yönetim birimi se, müşteri hizmetlerini geliştirip, müşteri memnuniyetini arttıracağına inandığı fikir ve projelerini çalışanlarıyla paylaşmalı ve bu konuda ihtiyaç duyulan gerekli eğitimleri çalışanlarına vermelidir. Yönetim birimi işletmelerin her alanında fikir beyan edip, uygulanmasını sağladıkları için önemlidir ve bu nedenle müşteri hizmetleri birimi için de önem arz etmektedir.

Satış sırasındaki hizmetler:[32]

-Stok dışı kalma durumu, hizmet sektöründe ise iptaller, gecikmeler söz konusu olur.

-Siparişle ilgili bilgi verme

-Sipariş süreci elemanları

-Hızlı gönderim veya hizmet sunumu (servis)

-Sistemin akıcılığı, sipariş uygunluğu

-Ürün değişimi, hizmet sektöründe ise erteleme, iptal, para iadesi (bilet iptal ve erteleme gibi) durumları söz konusudur.

Stoktaki ürün seviyesini bilmek pazardaki talebe uygun nicelikte ürün üretmeye ya da hizmet sunmaya önemli katkı sağlar. Stoklama, depolama maliyetlerini azaltmak için firmalar günümüzde sipariş usulü çalışmayı tercih etmelerine rağmen işletmeler beklenmeyen müşteri siparişleri karşısında bir miktarda olsa stok bulundurmak durumundadırlar. Hizmet üreten işletmeler için de aynı durum söz konudur, hizmet depolanamaz fakat bir restoranı ele alırsak müşterilerin ani artışına karşı eleman ve malzeme olarak hazırlıklı olmalıdır. Müşteri bağlılığının oluşturulmasında en önemli etkenlerden biri müşteri taleplerine en hızlı şekilde cevap verebilmektir. Bu nedenle eksik stok seviyesini bilmek oldukça önemlidir. İşletmeler müşteri isteklerini daha hızlı ve seri bir şekilde karşılayabilmek için bünyesinde sipariş bilgi sistemi bulundurmalıdır. Sipariş bilgi sistemi içerisinde işletmenin stok seviyesi, alınan

[32] Vatansever, age. 62.

siparişler, ürünün taşınması ve dağıtımıyla ilgili gerekli bilgiler bulunmalıdır. Hizmet işletmelerinde ise stoklama yapılmadığından böyle bir durum söz konusu olmaz. Hizmet işletmeleri ise rezervasyon sistemlerinden talep oranlarını inceleyebilirler. İşletmeler sipariş bilgi sistemleri sayesinde sipariş döngüsü oluşturur ve bunu kontrol ederler. Sipariş döngüsünü oluşturmak için hangi müşterilerden ne sıklıkta sipariş alındığını, siparişin işletmeye hangi kanallardan ulaştığını (internet, perakendeci, pazarlamacı, havayolu ve turizm sektörü için; tur operatörleri, acenteler vb.), hangi süreçlerden geçtiğini, ne kadarlık bir zaman diliminde mal veya hizmetin hazırlanıp müşteriye ulaştırıldığı gibi bilgilere sahip olmak gerekir. Günümüz rekabet koşullarında tüketicilerin beklenti ve memnuniyetleri son derece önemli olduğundan işletmelerin sadece müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılaması yeterli olmamakta hız, kalite ve tek seferde hatasız işlem gibi faydalarla bunlara değer katması gerekmektedir. Günümüz küresel pazar koşullarında müşterilerin aynı istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri çok fazla firma bulunabilmektedir bu yüzden işletmeler fark yaratmalı, müşterilere ihtiyaçlarının yanında memnuniyet oluşturacak artı bir takım değerler de sunmalıdır. Rakiplerden sıyrılıp öne çıkmak için müşteri sipariş ve isteklerini çok hızlı bir şekilde karşılamak gerekir. Bu durum hizmet üreten veya mal üreten işletmeler için ortak bir değerdir; bir restoranda yemek yiyen müşteri de, beyaz eşya satın alan müşteri de hız ister. Müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamak için uygun dağıtım kanallarıyla çalışmak ve sipariş miktarındaki dalgalanmalardan etkilenmeyen akıcı bir sistem kurmak lazımdır.

Satış sonrası hizmetler:[33]

-Montaj, bakım-onarım, değiştirme, garanti ve yedek parça

-Ürünleri izleme

-Müşteri şikâyetlerini, geri dönüşümleri ve talepleri izleme

-Geçici ürün değişimleri, ürün yerine idareten başka mal verme.

Çağımızda ticaret artık yalnızca mal veya hizmetin satışıyla bitmemektedir. Satış sonrası da ürüne destek vermek, müşterinin firmaya ya da ürüne yönelik sıkıntılarını hızlı bir şekilde gidermek zorundalar. İşletmeler ürünü müşteriye teslim ettikten sonra da takip etmekte ve değişim, onarım, bakım, yedek parça, ihtiyaç duyduğu yan ürünler

[33] Vatansever, age. 62.

gibi beklentilerine cevap vermekteler. Görüldüğü gibi müşteri memnuniyeti ve sadakatinin oluşturulabilmesi için artık yalnızca kaliteli ürün veya hizmet üretip, bunları talep edildiği anda müşteriye ulaştırmak yeterli olmayıp satış sırasında ve sonrasında da birçok faaliyette bulunmak zorunlu olmuştur. Satış esnasında; garanti (garanti süresi ve kapsamı), değişim, bakım- onarım, tamir gibi durumların içerikleri açıklanmalı, üründen kaynaklanan hasar ve arıza durumunda müşterinin sahip olduğu hakların da bilgisi verilmelidir. Garanti süresi ve kapsamı, hangi koşullarda ürünün yenisiyle değiştirilebileceği ya da para desteği sağlanacağı, iade alınacağı veya tamir edileceği müşteriye net bir şekilde anlatılmalıdır. Bu hizmetler mevcut müşteriyi elde tutmamızı ve yeni müşteriler kazanmamızı sağlar. Bu nedenle satış sonrası da müşteri takibi yapılıp ürün izlenmeli, ürünle ilgili şikâyet veya memnuniyet durumları öğrenilmelidir. Hizmet satan işletmeler için ise memnuniyet anketleri yapılabilir ya da müşteri hizmetten sonra aranıp isteklerinin beklediği düzeyde karşılanıp karşılanmadığı sorulabilir. Havayolu sektöründe ise bilet iade ya da erteleme, uçuş gecikme veya iptal durumlarında yolcuların ağırlanması (yeme- içme, konaklama) ve zararlarının karşılanması ya da farklı bir havayolu ile uçuşlarını gerçekleştirmelerini sağlamak faaliyetleri satış sonrası hizmet faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir.

Ürünle veya hizmetle ilgili müşteri fikirlerinin alınması bir sonraki ürün ya da hizmetin daha kaliteli, donanımlı ve müşteri beklentilerine daha uygun olması açısından üreticiler için çok yararlı bilgiler olacaktır.

2.4. Müşteri Hizmetlerinin Günümüzde Artan Önemi

İçinde bulunduğumuz yüzyıl müşteri çağıdır, işletmeler gittikçe daha çok müşteri odaklı olmaktadır. Müşteri çağında müşterilere bir seferlik satış yaparak kısa süreli değil yaşam boyu değerli gözüyle bakan, müşteri ile karşılıklı ilişki kurmaya çalışan, onları yaşam boyu elinde tutmak amacıyla müşterilerinin değişen beklentilerini ve niteliklerini öğrenen; müşterinin satın alma tutum ve alışkanlıklarını öğrenen ve bu tutumlarını değiştiren, hatta etkileyen etkenleri bilen ve bu etkenlere yönelik satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri stratejileri geliştirerek müşterinin iç dünyasına girip onunla duygusal bir bağ kurmayı başarabilen işletmeler pazardaki mevcudiyetlerini koruyup karlılıklarını uzun dönemde sürdürebileceklerdir.[34] Bu ölçütlerle müşteri

[34] Nedim Bayuk, Global Çağda Müşteri ve Pazarlama Anlayışı, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, c. 5 (2006): 30-35.

ilişkilerini oluşturmak uzun bir süreci kapsar. Müşterilerin işletmenin adını veya markasını duyması ile başlayıp işletmeyle ilişki kurmasına kadar geçen tüm süreç ile birlikte müşterinin işletmeyle ilişki kurması sırasında tüm yaşananlar müşteri ilişkileri kapsamına giren oldukça uzun bir süreçtir. Bu ilişkinin başlangıcı işletmenin pazarlama iletişimi birimi tarafından, başka müşterilerin tavsiyeleri ile ya da havaalanındaki bir bilet satış ofisi elemanı ile müşterinin iletişim kurmasıyla başlayabilir.

Müşteri hizmetleri, müşteri tatminini en fazla etkileyen konulardan biridir. İşletme ve müşteri arasında kurulmaya çalışılan bu ilişkinin güçlü ve devamlı olabilmesi için müşteriye artı değerler yaratan müşteri hizmetlerine işletmelerin önem vermesi gerekmektedir. Müşteri hizmetleri; müşterinin beklentilerini karşılayıp, sahip olmayı düşündüğü tüm faydaları ona sunmak amacıyla oluşturulan tüm etkinliklerdir.[35]

İşletmelerin, başarılı olmak için faaliyette bulundukları pazarı ve müşteri grubunu çok iyi analiz etmeleri gerekir. Müşteri çağında pazarlamanın rolü ve amacı kökten değişmiştir, satış odaklı pazarlama anlayışı yerine, müşteri odaklı pazarlama anlayışları günümüzde geçerli olmuştur. Müşteriyi denetlemek (manipüle etmek) yerine, müşteriyi tanımak ve onunla gerçek bir ilişki kurmak gerekliliği ortaya çıkmıştır. Müşteriyi pazarlama ve reklamlarla boğmak yerine onları dinleyip ne umduklarını, beklenti ve ihtiyaçlarını doğru analiz etmek amacıyla onlarla karşılıklı veri alışverişinde olmak lazımdır. Müşteriler artık değerli olmak istemektedirler, binlerce potansiyel müşteri arasından biri olarak değil, kendilerine özgü nitelikleri ve beklentileri olan farklı ve özel bireyler olarak görülmek istemektedirler.[36] Bu durum müşteri odaklı olmanın ve müşteri hizmetlerinin önemini arttırmaktadır. Bununla birlikte işletmeler artık geçmişteki gibi ürettikleri veya sattıkları ürünlerle değil, müşteriye sundukları artı değerlerin ve hizmetin üstünlüğü ile pazarda tutunabileceklerini, rakiplerinden ayrılarak fark yaratabileceklerini ve karlılıklarını bu şekilde arttırabileceklerini kavramışlardır. Müşteriyi memnun eden bir hizmet; müşteri ihtiyaçlarını zamanında anlayıp karşılama, doğru iletişim, kusursuz ve zamanında işlem, müşteriyi tanıma ve anlama, müşteri hizmetleri personelinin yetkinliği, bilgisi, tecrübesi ve nezaketi gibi gereklilikleri içermelidir. Günümüzde aynı ürünü birçok

[35]Sabina İbrahimova, "Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Pazarlamadaki Önemi: Ege Bölgesi'ndeki Hipermarket Zincirlerinde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 91.
[36] Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000), 198.

farklı firmadan temin etmek mümkündür. Bu nedenle işletmeler müşteriyi çekmek için onların beklentilerini anlayıp bunlara hızlıca cevap vermeli, ürün veya hizmetin yanında artı değerler de sunmalıdır.[37] Bu değerlerde kaliteli müşteri hizmetleri sayesinde yaratılabilir. Müşteriler belirsizlikten ve zamanlarının boşa harcanmasından hoşlanmazlar, emin olmak ve güvenmek isterler.

Müşteriye hizmet denilince, "Müşteri velinimetimizdir", "Müşteri daima haklıdır" gibi inanç ve sloganlar ya da işletmelerin sadece müşteriyle yüz yüze gelen çalışanı akla gelmemelidir. Müşteriye hizmet tüm işletme çalışanının görevidir. "Müşteriye hizmet nesnelerle değil, insanlarla ilgilidir".[38] Dolayısıyla müşteri hizmetinin kalitesi, işletmenin genelinin müşteriye karşı olan tutumunu yansıtır ve her düzeydeki çalışan müşteriyle yüz yüze gelsin veya gelmesin müşteriye ve beklentilerine önem vermelidir.

Müşteri hizmetlerinin önemi büyüktür. İşletme için yeni müşteriler elde etmeyi ve mevcut müşteriyi elde tutmayı sağlar. Müşteri hizmetleri iyi değerlendirilirse sürekli değinildiği gibi işletmeler açısından fark yaratan bir unsura dönüşebilir. Kaliteli müşteri hizmetleri sunmak için pazarın nabzı tutulmalı, rakipler takip edilmeli, yapılan alışverişler incelenmeli, müşterileri tanımak için anketler yapılmalı, dilek ve şikâyetler bizzat dinlenmelidir. Müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi amacıyla, hemen hemen dünyanın her yerinde, özellikle çağdaş ülkelerde müşteri servis bölümleri kurulmuştur. Türkiye'de ise bazı sektörlerde ve ürünlerde bu bölümler oluşturulmuştur.[39]

Müşteri hizmetleri uzun vadeli başarı için en önemli faktör olarak görülen kurumsal imajı da etkiler. Müşterinin satın aldığı ürün ve hizmetlerden memnun kalması işletme için olumlu imaj sağlanmaktadır, bu imajın kazanılması zor ancak kaybedilmesi kolaydır.[40] Müşteri hizmetleri kapsamına giren satış sonrası destek gibi hizmetlerden tüketicinin memnun kalmaması ya da çalışan personelin kaba tutum ve davranışı müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Kurumlar sektörde kendi itibarlarını oluşturmak ve bu itibarı korumak için ürün ve hizmet kalitesi ile birlikte müşteri

[37] Kasım Karahan, **Hizmet Pazarlaması,** (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), 7.
[38] Andrew Brown, **Müşteri Hizmetleri Yönetimi,** (Ankara: M.E. B. Yayını, 1995): 3-4.
[39] Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım,Türkiye Uygulamaları**, (İstanbul : Beta A.Ş., 1999), 95.
[40] Handyn Ingram, George Daskalakis, "Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, c.11, s.1 (1999): 24-30

memnuniyetini sürekli olarak arttırmak zorundadırlar. Günümüz rekabetinin şartlarının gereği de budur.[41]

Müşterilerin ürün veya hizmetten memnun olmamaları durumunda ortaya çıkacak koşullar işletme imajı açısından büyük önem taşımaktadır. Memnuniyetsiz müşteri üç farklı davranışta bulunabilir. Bunlar; [42]

- Memnuniyetsizliklerini, şikâyet, talep gibi yollarla direkt olarak işletmeye bildirebilirler. Bu durumda, memnuniyetsizliğin giderilmesi için en kısa sürede müşteriye cevap verilmeli varsa işletmeden kaynaklanan hata giderilmeli ve gönül alma amacıyla müşteriye küçük bir hediye, indirim kuponu vb. verilmelidir.

- İkinci durumda ise memnuniyetsizliklerini çevrelerindeki diğer insanlarla (ailelerine, arkadaşlarına, yakınlarına) veya içinde bulundukları çeşitli gruplarla, ya da sosyal medyayla paylaşmaktadırlar. Bu durum işletmeye büyük zarar verebilir. Çünkü insanların birçoğu tavsiye ve öneri üzerine işletmelerin müşterisi olmaktadır. Böylesine olumsuz bir tavsiye müşterinin işletmeyi tanımak istemesine en baştan engel teşkil edebilir.

-Son olarak da, müşteriler üçüncü bir tarafa memnuniyetsizliklerini bildirerek destek ya da yardım talep edebilirler. Gazete, televizyon gibi basın yayın kuruluşları, tüketicilere yardımcı olan devlet ya da sivil toplum örgütleri, hukuksal kurumlar, tüketicilerin şikâyetlerini ileterek yardım talep edebilecekleri kuruluşlardır. Müşterilerin başvurdukları bu yolların üçü de işletme açısından oldukça imaj zedeleyici, itibar kaybettiren durumlardır. Bu durumun tam tersi ise mükemmel müşteri hizmetleri sayesinde tatmin olmuş müşterilerin aynı işletmeden tekrar ürün veya hizmet satın alması. Deneyimlerini diğer müşterilere ve yakınlarına ağızdan ağıza pazarlama veya viral pazarlama yoluyla aktarmaları sayesinde işletmenin yeni müşteriler kazanmasıdır.[43]

---

[41] Sema Karatepe, "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, c.7, s.23 (2008): 77-97.

[42] Hülya Ayşe Şemsioğlu, "Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İşletmelerde Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri Kartlarının Rolü ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004), 77.

[43] Emel Kurşunluoğlu, "Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu ile Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması: İzmir İlinde Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 158.

Bütün bu faydalarının yanı sıra bazı yazarlar müşteri hizmetlerini bir satış ve tutundurma aracı olarak kabul etmektedirler.[44] Yapılan bir takım araştırmalar, pazarda lider olan şirketlerin müşteri hizmetlerinde yaşanan artış ve gelişimine paralel olarak mali performans boyutlarında yükselme sağladıklarını kanıtlamıştır. Müşteri ilişkileri yönetimini başarılı bir şekilde uygulayıp satışlarını ve müşteri memnuniyetini artıran şirketlerin deneyimlerinden bu konuda çalışmalar yapan şirketler yararlanabilir, kendilerine birçok konuda fikir verecektir.[45] Zira Amerika'yı yeniden keşfetmeye gerek yoktur var olan etkin ve kaliteli birçok çalışmadan ve şirket tecrübelerinden faydalanmak zaman kaybını önleyecektir.

Bunlara ilaveten Anderson, Fornell ve Lehman; işletme karlılığını arttırmanın ve sürdürmenin yolunun ancak etkili müşteri hizmetlerinin ve müşteri ile kurulan kaliteli ilişkinin sürdürülmesi ve bunun stratejik olarak kullanılması ile sağlanabileceğini ortaya koymuşlardır.[46]

Pazarlama alanında çalışmalar yapan akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından, müşteri bağlılığı oluşturma ve işletmelerin rakiplerinden farklı yönlerini ortaya çıkarmak için müşteri hizmetlerini kullanabilecekleri her geçen gün daha fazla vurgulanmaktadır.[47]

Müşteri hizmetlerinin önemi, günümüz koşullarında açık bir şekilde görülmektedir. Bu nedenle müşteri ile iletişim durumunda olan müşteri temsilcilerinin iyi niteliklere sahip olması ve müşteri ilişkileri sürecinin iyi yönetilmesi ile sağlanacak olan mükemmel müşteri hizmetleri esas hedef olmalıdır. Mükemmel müşteri hizmetleri yaratmada işletmelerin sahip olması gereken bazı ana unsurlar vardır. Bu unsurlar temel olarak şu şekilde belirlenmiştir:[48]

—Her müşterinin farklı özellikleri, beklentileri ve ilgileri olduğunu unutmayıp hizmet verirken buna göre davranmak, her birine farklı hizmet sunmak,

---

[44] Ömer Baybars Tek, Engin Özgül, **Modern Pazarlama İlkeleri**, (İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2005), 611.

[45] Baki Arabacı, **Müşteri Hizmetleri ve CRM,** 1. bs**.** (İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım, 2008): 30-31.

[46]Eugene, W. Anderson, Claes Fornell, Donald R. Lehmann", Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", **Journal of Marketing**, c. 58, s. 3 (1994): 53-66.

[47] Sevgi Ayşe, Öztürk, **Hizmet Pazarlaması,** (Eskişehir: Ekin Basım Yayın, 2008), 7,' den aktaran Latif Oygür, "Endüstriyel İşletmelerde Lojistk Fonksiyonlar Aracılığıyla Sunulan Müşteri Hizmetlerinin Kalite ve Müşteri Tatmini Boyutlarının Ölçülmesi", (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 48.

[48] Lale A. Rona, **Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı,** (İstanbul: Done Yayınları, 1997), 97.

—Standart hizmetlerden ziyade fark yaratıp, pratik ve yaratıcı davranarak kuruma özgü ve sorunsuz hizmet vermek,

—Durağan olmak yerine her daim aktif olup, işletmenin enerjisiyle müşteri üzerinde olumlu etkilemek bırakmak,

—Hizmet kalitesini belirleyen bir unsur olan müşteri beklentilerinin ötesine geçmek. Müşterilere umduklarından daha iyi hizmet vermek,

— Firmaların esas hedefleri satışları artırıp kar elde etmek olduğu için hizmetler de satışa yönelik planlanmalı ve müşterilerin alışveriş yapmadan eli boş çıkmasına engel olmak.

Bütün bu ilkeler yerine getirilir ise üstün müşteri hizmetleri sağlanmış ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti arttırılmış olur.

Tüm bu görüşlerden de anlaşıldığı gibi müşteri hizmetlerinin yeri işletmeler açısından çok önemlidir ve her geçen gün daha da önem arz etmektedir. Müşteri hizmetlerine önem verip bu alanda kendini geliştiren işletmeler pazarda uzun vadeli kalabilmekte ve kârını artırabilmektedir. Birçok defa üzerinde durulduğu gibi müşteri memnuniyeti firmaları piyasadaki rakiplerinden ayıran önemli bir özellik olabilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda güler yüz gösterilmediğinde ya da ilgisiz davranıldığında her üç müşteriden ikisinin kaybedildiği görülmektedir.[49] Müşteri kaybetmemenin yolu çalışanları eğitmekten ve profosyonel eleman yetiştirmekten geçer.[50] Çalışanların firmanın görünen yüzü olduklarının, hizmete can kattıklarının ve müşterilerin işletmeyi onların davranışıyla hatırlayacaklarının bilincinde olmaları gerekir.

2.5. Müşteri Hizmetleri Tasarım Süreci

Müşteri hizmetlerinin tasarım sürecinden bahsetmeden önce müşteri ve müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) kavramının ne olduğunu bilmek gerekir.

Müşteri, ticari ihtiyaç ve taleplerini bir firmanın ürettiği ürün veya hizmet ile karşılamak amacıyla firmayla iletişim kuran kişidir.

[49] Tuncay Çınar, "İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama", (Yüksek lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 10.
[50] Çınar, age, 10.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklılığın temel değer olarak alınmasını sağlayan rekabetçi bir stratejidir.[51] Diğer bir tanımla MİY, müşteriden aldığı duyumları ve işletmenin müşteri hakkındaki verilerini temel alan, müşteriye bireysel olarak dönüş yapan, birebir ilişkisel pazarlama olarak kabul görmektedir.[52] MİY kültürü oluşmadan önce müşteriler sadece bir grup insan olarak görülürdü ve amaç onlara ürün ya da hizmet satmaktı. Ancak değişen pazar yaklaşımı ile birlikte müşterilerin bireysel farklılıkları olan ve kendilerini değerli hissetmek isteyen bireyler olduğu anlaşılmış dolayısıyla da müşteri odaklı olmak giderek önem kazanmıştır. İyi bir MİY, üretim sürecini müşterisinin taleplerine göre yapar ve satış sonrası hizmetler sunar. Müşterilere satış öncesinde, satış esnasında ve sonrasında sunulan tüm bu hizmetler müşteri hizmetlerini oluşturmaktadır

MİY 1980'lerden itibaren batılı ülkelerde önem kazanırken, 1990'lı yıllarda Türkiye'de kullanılmaya başlanmıştır.

Müşteri Hizmetleri Oluşum Süreci:[53]

Şirketler, iyi kurulmuş bir müşteri ilişkisinin iyi bir getirisi olacağını bildiklerinden müşteri hizmetlerine daha fazla finansal kaynak ayırmaya önem vermektedirler. Müşteri hizmetleri etrafında yetkinliklerin geliştirilmesi ve müşteri ilişkilerinin sürekli iyileştirilmesinin, küçük bir işletmeyi büyütmenin en iyi yollarından biri olduğu deneyimlerle görülmüştür.

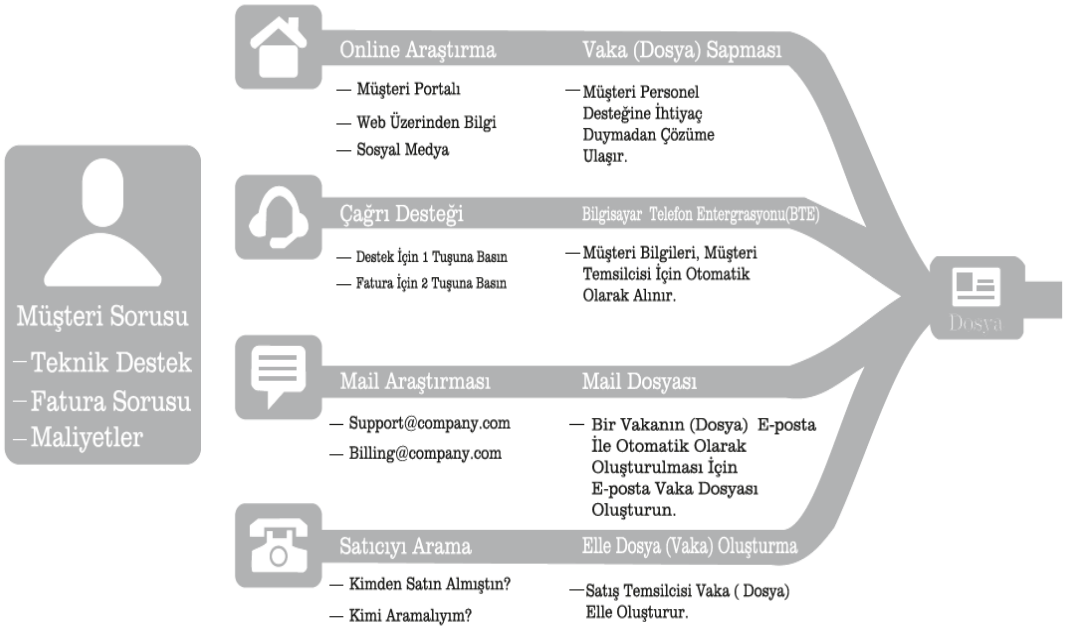
Bir müşteri hizmetleri akış şeması, bir işletmenin müşteri hizmetleri talebi veya sorunu ile uğraşmak için attığı adımların sırasını gösteren bir diyagramdır. Akış çizelgesi, müşteri hizmetleri çalışanlarının, müşteri isteklerini, şirket politikaları ve mevzuatlarına uygun olarak verimli bir şekilde ele almasına yardımcı olur ve iyi bir hizmet sağlar.[54]

Şirketlerin müşteri hizmetleri becerilerini nasıl geliştirebileceği ile ilgili birkaç fikir verilerek incelenecektir ancak firmanın destek süreçlerinin (insan kaynakları yönetimi süreci, finansal kaynakların yönetimi süreci, bilgi kaynakları yönetimi süreci ve sabit

[51]Abdullah Bozgeyik, "CRM Niçin Önemli?", https://www.biymed.com/pages/makaleler/makale25.htm. [12.08.20017].
[52] Lynette Ryals, Adrian Pane, "Customer Relationship Management in Facial Services: Towards Information-Enabled Marketing", **Journal of Strategic Marketing**, c. 9, s.1 (2001): 3- 27.
[53]Thom Holland, "Customer Service Process: A Guide for Small Businesses", http://www.thomholland.com/customer-service-guide, [09.11.2017].
[54]Ihan Lenton, "How to Make a Customer Service Process Flowchart", https://bizfluent.com/how-2155533-make-customer-service-process-flow.html [18.11.2017].

kaynakların yönetimi süreci) pazarlama ve satış süreçleriyle uyumlu olması gerektiği unutulmamalıdır. İncelenecek olan müşteri hizmetleri tasarım süreci daha genel anlamda küçük işletmeler için düşünülmüştür. Büyük işletmeler ise bunun daha profesyonel ve geniş şeklini kullanmaktadır.

*** İdeal müşteri hizmetleri sürecini planlayın:** Yapılması gereken ilk şey, ideal müşteri hizmetleri sürecini düzenlemektir. İşletme bunu yapacak kaynaklara sahip olduğunda aslında yapmak istediği esas şey, odak noktası nedir bunu belirlemelidir. Bu süreci oluşturmak için bir MİY kurmak yerine var olan bir MİY çözümünü de satın alabilir. Aşağıdaki müşteri hizmetleri süreci örnek olarak verilmektedir:



Şekil 2.1. Müşteri Hizmetleri Süreci

Thom Holland, "Customer Service Process: A Guide for Small Businesses", http://www.thomholland.com/customer-service-guide, [09.11.2017].

Bilinmesi gereken ilk şey, müşterilerin soru sormak için nereye, hangi kanallara gittiklerini belirlemektir. Müşteriler, farklı hizmetlere sahip şirketlerle farklı iletişim biçimlerini kullanarak iletişim kurmaktadır. Temas noktaları olarak da bilinen müşteri hizmet destek noktaları listelenir. Bunlara telefon, e-posta, mektup, web sitesi, yüz yüze iletişim ve sosyal medya dâhildir. Müşteriler, fiyat ve diğer konular hakkında bilgi edinmek, rezervasyon oluşturmak, sipariş vermek, bir hizmet talebinde bulunmak

veya şikâyet etmek için bu müşteri hizmetleri kanallarına başvurmaktadır.[55] Bu kanalları başarılı bir şekilde belirledikten sonra, "vakalar" yani dosyalar oluşturabilmek için müşterilerin bu kanallara yönlendirilmeleri gerekmektedir.

En yaygın iletişim kanallarının dökümü ve tipik olarak nasıl çalıştıkları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Müşteri Hizmetleri Portalı: İdeal olarak, şirketlerin web sitelerinde müşterilerin, personelin yardımına ihtiyaç duymadan ihtiyaç duydukları cevapları almaya gidebilecekleri bir yardım masası olmalıdır. Müşteri portalında kaydedilen veya gönderilen siparişleri görüntüleme, sipariş numarasına ve sipariş adına göre filtreleme işlemi yapılabilmektedir.

Sosyal Medya: Bir MİY çözümü ile sosyal medya ortamında iletilen mesajlar, yorumlar, yazılar doğrudan MİY yazılımına getirtilebilmelidir. Bu durum personelin geri dönüşleri (feeding) izleyip ihtiyaç duyulduğunda cevaplamasını sağlar.

Telefon Desteği: Firmalar fazla sayıda personel çalıştırmaktan kaçınmak için doğal olarak personel destek hattına olan ihtiyacı en aza indirmek istemektedirler. Ancak bazı durumlarda bu kanallardan faydalanmak zorunludur, bunları tamamen kaldırmanın bir yolu yoktur. Çoğu MİY çözümü destek personelini güçlendirmek için onlara müşteri bilgilerini bu kanal vasıtası ile verecektir. Dolayısıyla telefon yolu ile müşteriyle konuşularak elde edilen bilgiler MİY tarafından kullanılacaktır.

E-posta. İnsanlar iletişim için e-postayı hala çok fazla kullanmaktadır. Küçük bir kurulumla e-postalar, ihtiyaç duyulduğunda vakalara otomatik olarak dönüştürülebiliyor olmalıdır.

Telefonla Satış: Bazı durumlarda insanlar satış bölümünü aramayı tercih edecektir. Çünkü daha önce kendileriyle ilgilenen, satışı gerçekleştiren kişi oradadır. Bu durumda satış temsilcisinin müşterinin söyledikleri doğrultusunda gerekirse vakaları manuel olarak bir günlüğe kaydetmesi gerekir.

Tüm bu müşteri iletişim kanalları tanımlandıktan sonra, her bir iletişim noktası ve etkileşim türü için, müşteri talebini kaydetmek ve çözmek amacıyla gerekli adımlar listelenmelidir. Örneğin, müşteri bir hizmet talebinde bulunmak için çağrı merkezi ile

[55] Ihan Lenton, "How to Make a Customer Service Process Flowchart", https://bizfluent.com/how-2155533-make-customer-service-process-flow.html [18.11.2017].

bağlantı kurduysa, başlıca adımlar arasında; çağrıya açıkça tanımlanmış zaman sınırları dâhilinde cevap verilmesi, müşterinin hesap bilgilerinin ve hizmet geçmişinin açılması, talebin ayrıntılarının kaydedilmesi, yeni bir vaka oluşturulması, bir servis mühendisinin bulunup bulunmadığının kontrol edilmesi, müşteriye ziyaret tarihini bildirme, mühendis raporunu kaydetme ve dosyayı kapatma aşamalarının belirlenmesi gerekir.[56] Kısaca özetlenen bu olayın çözümlenme aşamaları aşağıda gösterilen ideal bir müşteri hizmetleri sürecinde daha detaylı bir şekilde incelenmektedir.



Şekil 2.2: İdeal Müşteri Hizmetleri Sürecinde Sorun Çözme Aşamaları

Thom Holland, "Customer Service Process: A Guide for Small Businesses", http://www.thomholland.com/customer-service-guide, [09.11.2017].

Atama ve Doğrulama: Müşteri hizmet sürecinde yapılması gereken ilk şey, bu noktada, vakayı uygun müşteri hizmetleri temsilcisine atamaktır. Bu genellikle önceden belirlenmiş, belirli ölçütlere göre vakaları kategorize ederek ve sorunu çözmek için hangi müşteri hizmetleri temsilcisinin en uygun olduğunu belirleyerek yapılır.

Çözümü Tanımlama: Hangi durumlar için hangi çözümlerin olduğunun şirket tarafından belirlenmiş olması gerekir. Sonraki aşamada ise müşteri hizmetleri temsilcisinin uygun çözümü bulması gerekmektedir. İdeal bir kurulum sayesinde

[56] Lenton, age.

müşteri hizmetleri temsilcisi olası çözümleri bir veri tabanında arayarak bulma imkânına sahip olabilecektir.

Çözüm Sunma: Çözüm belirlendikten sonra müşteri hizmetleri temsilcisinin bir şekilde bu çözümü müşteriye sunması gerekmektedir.

Vakayı Yeniden Tanımlama: Çözüm başarısız olursa vaka otomatik olarak "Çözüm Tanımlama" aşamasına geri yönlendirilir. Sırayla adımlar yeniden çizilir veya yeniden düzenlenir. Her adımda alternatif eylemler gerekiyorsa, daha fazla çözüm eklenir. Örneğin, müşterinin sipariş verdiği bir ürün stokta yoksa veya artık mevcut değilse alternatif çözümler oluşturulmalıdır (para iadesi, farklı bir ürün sunma vb.).

Vakanın Çözümünü İlerletme ve Yeniden Çözüm Atama: Çözüm belirli bir seviyeye ulaştığında, o aşamadaki sorunlarla ilgilenmekle görevli müşteri hizmetleri temsilcisine yeniden atanmalıdır. Diğer bir ifade ile çözüm ilerledikçe seviye artırılır ve farklı bir birime kaydırılır. Burada aşamalı bir durum vardır, sorunun çözümü ilerledikçe o aşamada uzmanlaşmış farklı bir müşteri temsilcisine atanmaktadır.

Dosyayı Kapatma: Bir kez problem çözülüp, dosya kapandıktan sonra toplanan veriler müşteri hizmetleri sürecini iyileştirmek için kullanılmalıdır. Benzer bir olayı çözerken daha önce böyle bir durumda ne yapılmıştı, nasıl sonuçlandırılmıştı diye düşünülerek bu örnek olaylardan faydalanılabilir.

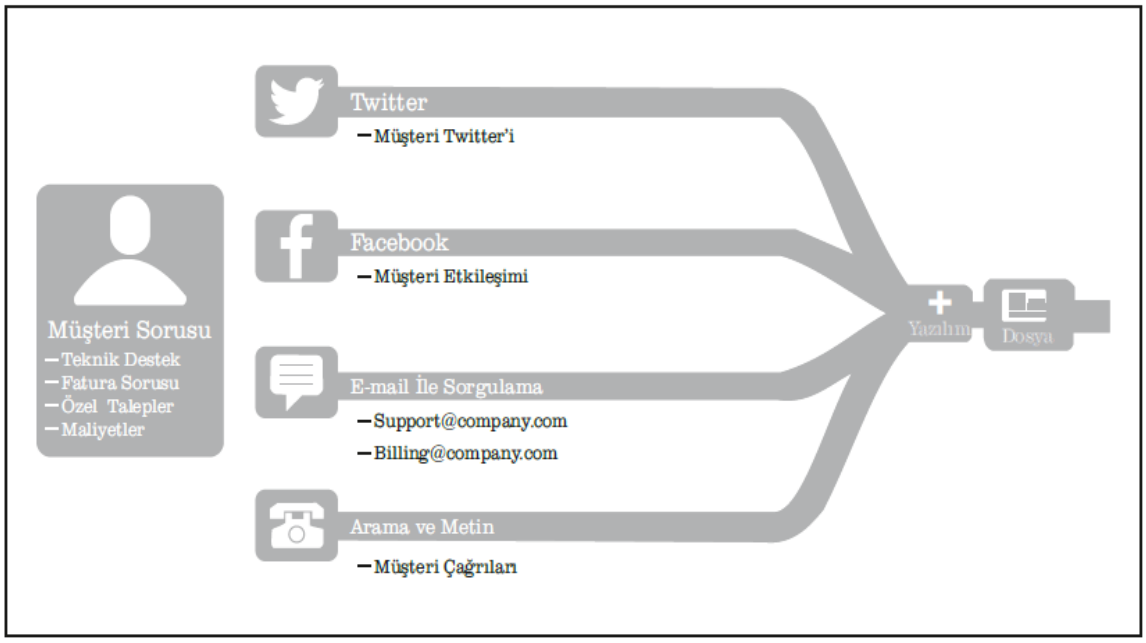
Tüm bu aşamalarla birlikte müşteri geribildirimi kullanılarak, potansiyel sorunların ortaya çıkabileceği aşamalar belirlenmelidir. Örneğin, müşteriler teknik sorularla ilgili arama yaptıklarında, çağrı merkezi temsilcileri anında cevap verebilecek bilgi veya beceriye sahip olmayabilir. Sorunun üstesinden gelmek için müşteri hizmetleri süreci akış şemasına alternatif adımlar eklenmelidir. Aracıların (satış acentesi, müşteri temsilcisi gibi) bilgi için veri tabanına erişmesini sağlayan veya aracıların bir teknik uzmana danıştıktan sonra müşteriye geri arama yapmalarını sağlayan bir adım eklemek, müşteriye tatmin edici bir cevap vermeyi sağlayabilir.[57]

*** Firmanın Müşteri Hizmetleri Sürecini Düzenlemesi**

İlk olarak ideal müşteri hizmetleri sürecinin tanımlanması, işletme için inşa edebilecek en uygun sürecin düzenlemesi gerekir. Müşteri hizmetleri sürecinin düzeni, işletmenin elinde bulunan kaynaklara bağlı olarak işletmeden işletmeye büyük farklılık

[57] Lenton, age.

gösterecektir. Bununla birlikte genel olarak aşağıdaki müşteri hizmetleri süreci örnek alınıp incelenebilir:



Şekil 2.3: Müşteri Hizmetlerinin İletişim Kanalları

Thom Holland, "Customer Service Process: A Guide for Small Businesses", http://www.thomholland.com/customer-service-guide, [09.11.2017].

İşletmenin müşterilerinin iletişim kurmak istediği yer hedef pazara göre değişmekle birlikte, çoğu durumda yukarıdaki şemayı izler:

Sosyal Ağları Kurma: Yapılması gereken ilk şey sosyal ağları oluşturmaktır. Eğer tek kişinin hizmet verdiği bireysel bir işletme ise müşterileri ile ilişkiler kurmak için onları bir şekilde kullandığı herhangi bir sosyal ağdaki kişisel profiline dâhil etmesi gerekir.

Geleneksel İletişim Kanallarını Kurma: Bir sonraki adımda, işletme hesabı için bir Google uygulaması oluşturabilir. Çoğu durumda, işletme için tüm faydalı kanalların (Gmail, takvim, dokümanlar vb.) kullanılması en yararlı yol olabilir.

Müşteri Destek Yazılımlarından Yararlanma: Küçük işletmeler ücretsiz destek yazılımlarından faydalanabilir, uzmanlaşmış büyük işletmeler ise firmalarına uygun özel olarak tasarlanmış destek yazılımları kullanabilirler. Küçük işletmeler için bunların hepsini yönetmenin en kolay yolu, Desk veya Zendesk gibi ücretsiz bir müşteri destek yazılımından faydalanmaktır. Bu yazılımlar tüm iletişim kanallarının

bir yere yerleştirebilmesini sağlar. Buradan, çözümlerin manuel olarak seçilmesi ve vakaların (sorunların) çözülmesi sağlanabilir.

***Müşteri hizmetleri sürecini kaydetme, ölçme, optimize etme ve geliştirme:** Müşteri hizmetleri sürecini kurduktan sonra, müşteri ilişkilerini sürekli geliştirmenin ve ilerletmenin yollarının bulunması gerekmektedir. Burada, müşteri ilişkilerini geliştirmeye yardımcı olacak ölçülmesi gereken birkaç önemli nokta açıklanacaktır:

1. Türe göre durumlar; müşteri en çok hangi soruları soruyor? Sıkça sorulan soruların türlerine ayrılması gerekir.
2. Kaynaklarına göre vakalar; müşteriler genellikle nerelerden (telefon, e posta, sosyal medya vb.) yardım istemektedir. Vakaları kaynaklarına ayırın.
3. Müşterilerin sorunları (vakalar); bazı müşterilerin diğerlerinden daha fazla yardıma ihtiyacı var mı? Bu durum belirlenmeli öncelik sırası oluşturulmalıdır.
4. En çok kullanılan çözüm; Hangi çözümler en iyi sonuç verdi? Bunun belirlenmesi gerekir.
5. Ortalama tepki süresi; Müşterilere yardımcı olmak konusunda gittikçe daha iyi bir duruma gidiyor muyuz? İlerleme kaydediyor muyuz? Daha kısa sürede en ekili çözümler sunabiliyor muyuz? Tüm bunların incelenmesi gerekir.

Sonuç olarak iş insandır diyebiliriz. İnsanlar güvendiği insanlardan satın alır. Birinin güvenini kazanmanın en iyi yolu, söylediklerini dinlemek ve ona yardımcı olacak bir çözüm bulmaktır. Özellikle günümüz rekabet ortamında ürün veya hizmet üretip satmakla süreç tamamlanmamakta müşteri ile olan iletişim devam etmektedir. Müşteri hizmetleri ya da müşteri ilişkileri yönetimi adı altında müşterilere önemli ve değerli oldukları hissettirilmek zorundadır. Memnun olan müşteriler işletmeyle ve yapılan işle ilgili konuşmaya başlayarak işletmenin duyulmasını sağlayacak dolayısı ile satışlar da artarak devam edecektir.

3. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE MÜŞTERİ HİZMETLERİ

3.1. Havayolu Taşımacılığı

İnsanların, malların, canlı ve cansız tüm varlıkların iki nokta arasında yer değiştirmesini sağlayan hizmete taşımacılık denir. Diğer bir ifade ile taşımacılık, kişilerin ve eşyaların belirli ihtiyaçlardan dolayı yer değiştirmesini sağlayan bunu yaparken de fayda yaratan bir hizmet olarak kabul edilir. Bu değişim yeryüzünde, yer altında veya gezegenimizin dışında herhangi iki yer arasında gerçekleştirilebilir.[58] Kısacası bu değişim evrende herhangi iki nokta arasında olabilir.

Taşımacılık faaliyeti; insanların kendilerini, sahip oldukları veya ihtiyaç duydukları her türlü canlı, cansız varlıkları bir yerden başka bir yere mümkün olan en kısa sürede ve ihtiyaç duyulan miktarlarda taşıma ihtiyacından doğmuştur.[59] Örneğin, mağazadan satin aldığımız buzdolabının evimize getirilmesi, Kurban Bayramı için Kars'tan İstanbul'a canlı hayvan getirtilmesi, yaşadığımız ilçeden başka bir ilçeye gitmemiz bir taşıt vasıtasıyla sağlandığından taşımacılık hizmeti kapsamına girer.

Taşımacılık çeşitli faydalar yaratan bir hizmettir. Bunlar zaman tasarrufu ve yer değiştirme faydasıdır. Yer değiştirme faaliyeti ekonomik, güvenilir ve konforlu olduğu ölçüde değer kazanmaktadır.[60] Taşımacılık hizmeti sayesinde coğrafi bölgeler birbirine bağlanır, eğitim, turizm, ticaret, sanayi gelişir.

Hava taşımacılığı ise; insanların, yükün (kargonun), postanın bir hava aracı vasıtasıyla havadan yer değişiminin sağlanmasıdır. Hava kargo ile günümüzde her şey taşınmaktadır; canlı hayvan, tehlikeli maddeler, değerli eşya, cenaze, bozulabilir yiyecek ve içecekler.

Yapılış amacı her ne olursa olsun kar amacıyla ya da kişisel veya sportif amaçlar için bir noktadan bir noktaya hava aracı ile gerçekleştirilen uçuşların tümü hava

[58] Ergün Kaya, "**Ulaştırma Kavramı ve Önemi**", ed. Ender Gerede, Nil Aras, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF. 2012), 4.
[59] Kaya, age, 3.
[60] Kaya, age, 4.

taşımacılığını oluşturur.[61] Hava taşımacılığı; tasarım, üretim, teknik bakım, onarım, havaalanı, yer hizmetleri, seyrüsefer, haberleşme, meteoroloji ve hava trafik gibi havacılık sistemini oluşturan sivil havacılık faaliyetlerinin tamamının merkezindedir. Bu faaliyetlerin tümü hava taşımacılığının emniyetli, güvenli, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.[62] Yerel ve uluslararası sivil havacılık kuruluşlarının (ICAO, IATA, EASA, SHGM vb.) esas görevleri de etkin, emniyetli, güvenli, verimli bir hava taşımacılığı sistemi geliştirmek ve sürdürmek için uluslararası geçerliliği olan kurallar koymak, düzenlemeler yapmak ve bu düzenlemelere uyumun kontrolünü sağlamaktır.[63] Hava taşımacılığı, kapsam ve faaliyetleri açısından genel havacılık ve havayolu taşımacılığı olarak ikiye ayrılmaktadır.

Havayolu taşımacılığı; yolcunun, yükün ya da postanın ticari bir amaç karşılığında peşin ödenen bir ücret ya da kira ile kamuya açık bir hava taşıyıcısı tarafından ve genellikle büyük uçaklar ile mümkün olduğunca hızlı bir şekilde bir noktadan diğer bir noktaya taşınmasıdır.[64] Görüldüğü gibi dört önemli esas; kar amacı, kamuya açıklık, büyük hava araçları ve hız belirtilmiştir. Genel havacılıkta bu dört maddenin olması şart değildir. Bu iki taşımacılık türü arasındaki farkları kısaca açıklamakta fayda vardır.[65]

-Havayolu taşımacılığında kar amacı olmak zorundadır. Genel havacılıkta ise kar amacı taşıyan ya da taşımayan taşımacılık söz konusu olabilmektedir.

-Havayolu taşımacılığında kullanılan hava araçları genellikle büyüklükleri, maksimum kalkış ve iniş ağırlıkları, taşıma kapasiteleri, menzilleri ve hızları daha fazla olan sabit kanatlı uçaklardır. Genel havacılık taşımacılığında ise çok çeşitli havadan hafif veya ağır hava araçları kullanılmaktadır. Bunlar örnek olarak, balon,

---

[61] Ender Gerede, "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri- THY AO.'da Bir Uygulama", (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 9.

[62] Alexander T. Wells, "**Air Transportation A Management Perspective**", 4. bs. (Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1999), 25. https://tr.scribd.com/doc/124958163/Air-Transportation-A-Management-Perspective-pdf [10.10.2017]

[63] Ender Gerede, "**Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması**", ed. Ender Gerede, (Ankara, SHGM Yayınları, 2015), 4.

[64] Talip Kışlakçı,"**Havayolu Ticari Anlaşmaları",** www.airnewtimes.com/talip-kislakci-havayolu-ticari-anlasmalari-1-liberazasyon-626-yazisi.html. [20.10.2017].

[65] Ender Gerede, "Sivil Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması ve Türkiye'de Hava Taşımacılığı Faaliyetlerinin Tanımlanmasına İlişkin Sorunlar", **Kayseri 6. Havacılık Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2006,** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006): 197-203.

zeplin, yamaç paraşütü, planör, delta kanat, helikopter, mikro jet, mikro-light verilebilir.

-Havayolu taşımacılığında, taşımacılık hizmetinin mümkün olduğunca hızlı yani en kısa sürede gerçekleştirilerek zaman faydası sağlama esasına dayanır. Buna karşın genel havacılık kapsamındaki taşımacılık türündeki birçok faaliyette zaman faydası esas değildir. Genel havacılık faaliyeti kapsamına giren uçuşlar şunlardır; eğitim uçuşları, fotoğraf çekimi, zirai ilaçlama, tohumlama, hava durumu raporu, yangınla mücadele, arama kurtarma, gözlem uçuşları (sınır, boru ve enerji hatlarının gözlenmesi) gibi.

- Havayolu taşımacılığında, kısa mesafeli uçuşlar da yapılmasına rağmen genellikle daha uzak ve geniş mesafeler arasında taşımacılık yapılır.[66] Çok kısa mesafelerde uçuş düzenlemek pek karlı olmamakla birlikte yolcular ikame taşıyıcıları (hızlı tren, otobüs, vb.) tercih edebilir. Uçuş noktaları arasındaki mesafeler büyük ve geniş olduğundan kullanılan hava araçları da büyük uçaklar olmaktadır. Havayolu taşımacılığının tanımı yapılırken genellikle büyük uçaklar kullanıldığı belirtilmişti. Geniş gövdeli uçaklar sayesinde bir seferde daha fazla yolcu ve yük taşınabilmektedir.

-Havayolu taşımacılığında, tek seferde daha fazla insan ve kargo taşımak suretiyle toplu taşımacılık yapılmaktadır ve bu hizmetten ücretini ödemek koşuluyla dileyen herkes faydalanabilir. Genel havacılık taşımacılığında ise, aynı anda çok daha az kişi ve yük taşınabilmektedir ayrıca bu taşımacılıktan herkes faydalanamamaktadır. Eğitim, zirai ilaçlama, arama kurtarma amacıyla yapılan uçuşlardan sadece ilgili kişiler faydalanabilmektedir.

Havayolu taşımacılığı yukarıda belirtilen genel özellikler çerçevesinde tanımlanmıştır.

[66] Ender Gerede, "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Sorunları" **78. Yılda Türk Hava Kurumu ve Türk Havacılığının Geleceği Panelinde Sunulan Bildiri, 19 Şubat 2003**, (Ankara: 2003), https://www.researchgate.net/publication/319206325 Türk Sivil Havacılık Sisteminin Sorunları [25.10.2017].

3.1.1. Havayolu İşletmeleri İş Modelleri ve Genel Özellikleri

3.1.1.1. Havayolu İşletmeleri İş Modelleri

Günümüzde havayollarının iş modelleri gittikçe daha karmaşık hale geliyor. Havayolu şirketleri müşterilerin çeşitli talep ve ihtiyaçlarını karşılayan yeni iş modelleri geliştiriyorlar.[67] Havayolu endüstrisinde genel anlamda dört belirgin iş modeli vardır diğer bir ifade ile dört sınıf taşıyıcı vardır:[68] Geleneksel taşıyıcılar, düşük maliyetli taşıyıcılar, bölgesel ve tarifesiz (charter). Belirtildiği gibi değişen rekabet koşulları ve müşteri beklentilerinden dolayı bu iş modelleri de değişmiş ve farklı modeller ortaya çıkmıştır.

Günümüzde havayolu işletmeleri stratejilerine, faaliyet yapılarına, gelirlerine, taşıdıkları trafik tiplerine ve odaklandıkları pazar bölümlerine göre çeşitli sınıflara (iş modelleri) ayrılmaktadırlar; geleneksel havayolları (full service airlines), düşük maliyetli havayolları (low cost), bölgesel taşıyıcılar (regional carrier), tarifesiz (charter) taşıyıcılar, havayolu içinde havayolu (airlines within airlines), melez havayolları (hybird airlines) ve butik (boutique) havayolları ve hatta İslami havayolları (islamic business model in airlines) olarak bazı kaynaklarda kabul edilen yeni bir iş modeli de vardır. Bunlardan kısaca bahsetmek havayollarının benzer ve farklı özelliklerinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Geleneksel taşıyıcılar: Havayolundaki tüm yolcu ve pazar bölümlerine hizmet vermek isterler ve tüm küresel dağıtım sistemlerini kullanırlar. Amaçları her sınıftan yolcuyu uçmak istediği her noktaya ulaştırmaktır bunun içinde her türlü kanalı kullanmaktan ve diğer havayolları ile çeşitli konularda işbirlikleri yapmaktan kaçınmazlar. Topla dağıt sistemiyle (hub and spoke) ve büyük işbirliği gruplarıyla (Star Alliance gibi) çalışırlar. Birbirinden farklı çeşit ve büyüklükte filoları vardır. Geleneksel havayolları pazarda en büyük paya sahip ve sayıca en çok olandır. Pazardaki değişen talebe uyum sağlamak için gelir yönetimi birimini kullanırlar. Her çeşit taşıyıcı bu birimi maliyetinden dolayı tercih etmez. Her çeşit havalimanını kullanırlar fakat öncelik ana (merkez) havalimanlarınındır. Örneğin, Atatürk Havalimanı merkez, Sabiha Gökçen ise ikincil havalimanıdır. Yolcularına konforlu ve

[67]Luca Graf, Incompatibilities Of The Low-Cost and Network Carrier Business Models Within The Same Airline Grouping", **Journal of Air Transport Management**, c. 11, s. 5 (2005): 313-327.
[68] Peter Morrell, "Airlines within airlines: An analysis of US Network Airline Responses to Low Cost Carriers", **Journal of Air Transport Management**, c.11, s.5 (2005): 303-312.

kaliteli bir hizmet sunmaya odaklanırlar ve uçak içinde kaliteli ve çeşitli ikram sunarlar. Bu havayollarına örnek olarak ülkemizden THY ve yurtdışından ise Lufthansa, Emirates, Qatar Havayolları gibi şirketleri örnek olarak verebiliriz.

Düşük maliyetli havayolları: Geleneksel taşıyıcıların hemen hemen tam tersi bir politika izleyen havayolu çeşididir. Özellikleri genel olarak aşağıdaki gibidir:

-Bakım maliyetini azaltmak için tek çeşit filo tercih ederler,

-Uçak içi ikram vermezler ücretli satış yaparlar.

-Vergileri az olduğu için ikincil havalimanlarını kullanırlar (Sabiha Gökçen Havalimanı gibi)

-Konaklama masrafı olmaması ve uluslararası havacılık kuralları gereği uçak teknik bakım ve kontrolü yapılarak ekstra gider yaratmaması bakımından kısa ve orta mesafeli uçuşları tercih ederler.

-Direkt aktarmasız uçuşları ve hızlı gidiş-dönüş (turn around) tercih ederler. Burada amaç aktarma noktasına ödeme yapmamak ve uçağın maksimum kullanımını sağlamaktır.

-Bilet satışı için interneti tercih ederler. BRS (bilgisayarlı rezervasyon sistemi) programına ve satış acentelerine ödeme yapmamak amacıyla bilet satışı için interneti tercih ederler.

-Katı bagaj kısıtlamaları vardır ve koltuk oturma düzeni çok sıktır.

Görüldüğü gibi amaç maliyetleri mümkün olduğunca en aza indirmektir. Bu nedenle maliyet odaklı strateji benimsemişlerdir. Ülkemizden bu havayollarına Pegasus yurt dışından ise Ryanair ve Easyjet örnek verilebilir.

Tarifesiz taşıyıcılar (charter): Genellikle tur operatörleri ve acentalarla çalışarak turistik merkezlere uçuşlar düzenlerler. Acenta uçağın bir bölümünü veya tamamını kiralayabilir, böylece havayolu firması % 100'e yakın doluluk oranıyla uçmuş olur. Tek tek bilet düzenlemeyerek yer hizmetleri masrafını da azaltmış olurlar. Yılın bazı dönemlerinde yoğun çalıştıklarından gelir yönetimi gibi masraflı bir birim bulundurmaz hatta dönemsel sözleşmeli personel çalıştırırlar. İkincil havalimanlarını kullanırlar.

Bu havayolları her tür faaliyet için kiralanabilir, futbol maçı, konser veya festivallere gidiş. Askeriye ya da bir futbol takımı tarafından veya bireysel olarak ve küçük gruplar tarafından da kiralanabilir.

Uçak kullanım oranları oldukça yüksektir, kabin ekibi sayısı minimumdur ve gidilen istasyonda yatıya kalınmaz. Biletleme satış ve promosyon giderleri yoktur, koltuk aralıkları çok sık olduğundan koltuk başına düşen maliyetleri azdır. Ülkemizde bu havayolu çeşidine Sun Express dünyada ise Freebird havayolu şirketi örnek olarak verilebilir.

Bölgesel taşıyıcılar:[69] Bu havayolları genellikle küçük uçaklarla ulaşımın zor olduğu uzak bölgeleri büyük toplanma merkezlerine bağlarlar. Bölgesel taşıyıcılar son 25 yıldır jet teknolojisinin bölgesel uçaklara uygulanmasıyla (hızlı ve ekonomik uçuş) ve devletin desteğiyle gelişmiştir. Çünkü bu bölgelerin gelişmişlik düzeyi düşük olduğundan maliyetli uçuşları insanlar tercih etmez. Havayolları ise kar getirmediği için bölgesel hizmet vermek istemezler. Yapılan vergi indirimleri, teşvikler ve büyük havayolu firmalarının desteğiyle bölgesel taşıyıcıların sayısı artmaktadır. Küçük yerleşim yerlerinin dünya ile bağlantısını sağladıkları için o bölgenin sosyal, ekonomik ve turistik amaçlı gelişmesine katkı sağlarlar.

Butik havayolları: Belirli uluslararası havayolu şirketleri yani özel taşıyıcılar benzersiz güzergâhlar (uçuş rotaları) ve hizmetlerle özel hizmet sunarlar. Örneğin, Los Angelas'tan Paris'e uçan Air Thai Nui güzel bir butik gezide bulunması gereken tasarım, servis, aktivite gibi benzersiz hizmetleri bulundurur. Bu havayolları kişiye özel hizmet sunar, tek bir kişi veya bir çift grubu tarafından, yani ultra zengin diyebileceğimiz insanlar tarafından kiralanabilir. Üstün ve benzersiz hizmet sunarlar. Air Thai küçük bir havayolu olup A340-300 uçaklarının en genç filolarından birini işletiyor.[70]

Melez havayolları (hybird airlines): Melez hava yolu şirketleri, düşük maliyetli ve geleneksel taşıyıcıların işletme stratejilerinden farklı kendi iş modellerine sahiptir. Melez havayolu modeli, düşük maliyetli havayolları tarafından uygulanan maliyet tasarrufu modelinin, geleneksel havayolu taşıyıcılarının hizmet kalitesi, rota yapısı ve esnekliği ile birleşimidir. Bu havayolları en az üç saat süren kısa mesafeli hatlarda

[69] Selçuk Koçer, "Bölgesel HavaTaşımacılığı ve Türkiye'deki Yeri", http://selcukkocer.blogspot.com/2008/12/bolgesel-tasimacilik-ve-turkiyedeki.html. [04.11.2017]
[70] www.thaiairways.com [04.11.2017]

çalışıyorlar. Düşük maliyetli havayolu modelinin aksine, uçağa daha fazla bacak (aktarma noktası) alanı sunar; ekstra ücret karşılığında iki yolcu sınıfı bulundurmaktadır; koltuklar deri kaplıdır; yolcuya daha fazla eğlence sunarlar; yiyecek ve içeceklerin yanı sıra Wi-Fi ve sık uçan yolcu programları da ek bir ücret karşılığında sunulmaktadır. Bununla birlikte bazı melez havayolları, büyük havayolları ile anlaşmalar yaparak uçuş ağlarını genişletiyorlar ve daha fazla yolcu taşımak için büyük havayolu şirketlerine hizmet ediyorlar.[71] Bu havayollarına ülkemizde bir örnek yoktur yurtdışında ise Jetblue, Azul, Virgin Australia gibi düşük maliyetli iş modelini, yüksek hizmet kalitesi ile birleştiren havayolları örnek verilebilir.

Havayolu içinde havayolu:[72] Bu iş modeli yani Airlines Within Airlines olarak adlandırılan taşıyıcılar 1990'lı yılların başında geleneksel taşıyıcılar tarafından düşük maliyetli havayollarının pazara hızlı girişine tepki olarak rekabet avantajı elde etmek için ortaya çıkarılmıştır. Havayolu içinde havayolu olarak adlandırılan taşıyıcılar geleneksel havayollarına bağlı düşük maliyetli taşıyıcılardır.

Düşük maliyetli olarak kurulan havayolları iş modelleri sayesinde maliyetlerini %40-50 oranında düşürmüşlerdir. Geleneksel taşıyıcılar ise bu durumla baş edebilmek için iki yol izlemişlerdir.

- Birincisi havayolu içinde havayolunun kurulması
- Ikincisi ise, faaliyetlerinden önemli miktarda maliyet azaltma yoluna gidilmesidir.

Ülkemizde bu havayolu çeşidine en iyi ve tek örnek olarak Anadolujet verilir. THY ülke içinde uçuş ağlarını genişletmek ve Pegasus ile rekabet edebilmek amacıyla kendisine bağlı bu havayolu şirketini kurmuştur. Dünya genelinde birçok geleneksel taşıyıcı bu yeni iş modelini uygulamış ve kendisine bağlı düşük maliyetli taşıyıcı kurmuştur. Bunlardan çok azı pazarda tutunabilmiş çoğunluğu ise büyük düşük maliyetli taşıyıcılardan olan Ryanair ve Easyjet gibi firmalar ile rekabet edememiş ve hatta bazıları onlar tarafından satın alınmıştır.

[71] Andrija Vidovic, Igor Stimac, Damir Vince, "Development of Business Models of Low-Cost Airlines"**, ijtte-International Journal for Traffic and Transport Engineering,** c. 3, s. 1 (2013): 69-81.
[72] Morrell, age.

Başarısız olmalarının iki önemli nedeni vardır; bu bağlı havayollarının operasyonları, bağımsız iştiraklerden ziyade kurucusu olan geleneksel havayolunun birimleri tarafından gerçekleştiriliyordu bu şekilde düşük maliyetli bir iş ortaya çıkarmak imkânsızdır. Diğer neden ise, sendikal direniştir. Havayolu içinde havayolu iş modelinde geleneksel taşıyıcılar düşük maliyetli taşıyıcıların ücret yapısını kopyalamaya çalıştılar ve maliyetleri:

- Uçak içi ikramda önemli düşüşler
- Daha yüksek oranda uçak ve diğer varlık kullanımları
- Tek tip filo (uçak tipi)
- Dağıtım maliyetlerinin düşürülmesi (geleneksel kanallarla satışa devam edilmesine rağmen)
- Mürettebat kullanımının iyileştirilmesi ve bazı durumlarda maaşların azaltılması gibi yöntemleri kullandılar.

İslami havayolları:[73] Son yıllarda, firmalar daha fazla tüketiciye ulaşabilmek için çeşitli müşteri kitlelerine odaklanarak aynı sektördeki diğer firmalara karşı üstünlük sağlamışlardır. Bunun en iyi örnekleri, finans ve turizm endüstrilerinde görülebilir. Bu endüstrilerde firmalar, çeşitli müşteri kitlesine ulaşmak için hizmetlerin yapısını kökten değiştirmiştir. Örneğin İslami finans, Arap ülkelerinde finans sektörünün bir kesimi olarak ortaya çıkmış ve İslam Hukuk İlkeleri'ne bağlı kalarak geleneksel rakiplerden farklılık göstermiştir. Günümüzde dünya genelinde 90'ın üzerinde ülkede 500'den fazla bankacılık ve finans kuruluşuna ulaşmış bulunmaktadır. Aynı şekilde dünya genelinde İslami marketlerin sayısı da oldukça fazladır.

İslami havayolları ise Rayani Air örneği üzerinden açıklanmaya çalışılacaktır. Düşük maliyetli bir taşıyıcı olan Rayani Air, Malezya'nın ilk "İslami" havayolu olup kalkıştan inişe kadar olan tüm hizmet sürecinde İslami kural ve geleneklere odaklanmaktadır ancak, Müslüman standartlarına uyan ilk havayolu değildir. Suudi Arabistan Havayolları, Royal Brunei Airlines ve Iran Air benzer şekilde İslami kurallara uygun hizmet sunmaktadır. Rayani Air'i diğer düşük maliyetli havayollarından ayıran özellik, İslam hukuku ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalmasıdır. Yönetim alkol tüketimini yasaklar

[73] Kasım Kiracı, Temel Caner Ustaömer, "A Reseach on Islamıc Aırlıne In Terms of Competıtıve Strategıes and Busıness Model", **Akademik Bakış Dergisi,** s. 61, Mayıs - Haziran (2017): 542-555.

ve yemek servisinde kesinlikle helal olan yiyecekler sunulur. Kalkıştan önce duaları edilir, ilahiler çalar ve Müslüman kadın çalışanların hicab yerine mütevazi bir kıyafetle çalışmalarına izin verilir.

Rayani Air, düşük maliyetli melez bir havayolu şirketidir. Porter'ın rekabetçi stratejilerine göre, odaklanma stratejisi izlemektedir, pazardaki İslami kesime odaklanmış durumdadır.

İslam havayolları dünyada yaygınlaşıyor. Rayani Air'in kuruluşundan sonra, Birleşik Krallık merkezli şeriata uyumlu bir havayolu şirketinin de piyasaya çıkmayı planladığı söylenmektedir. Firnas Airways, ilk rotası Bangladeş'teki Sylhet olmak üzere ve sonra Suudi Arabistan'da Cidde' ye, Pakistan, New York ve İran'a hizmet sunmayı planlıyor.[74]

3.1.1.2. Havayolu İşletmeleri Genel Özellikleri

Havayolu şirketlerini daha iyi tanıyabilmek için genel özelliklerini bilmek gerekmektedir. Havayolu işletmelerinin stratejileri, hedef pazar kitleleri, yapıları, maliyetleri birbirinden çok farklı olmasına rağmen ortak bir takım özellikleri vardır. Bu ortak özellikler genel olarak dört grupta incelenebilir:[75]

Hizmet Organizasyonu: Hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren havayolu şirketleri, ürün değil hizmet sunan organizasyonlardır. Havayolu işletmelerinin sunduğu hizmet ise, yolcu ve yük taşımacılığıdır. Her sektörde olduğu gibi havayolu sektöründe de işletmelerin müşteriyi kendine çekme ve bağlamaya çalışması önemlidir. Bunu da gerçekleştirebilmek için müşteri beklentileri iyi analiz edilip bu beklentilere hızlı bir şekilde cevap verilmeli, müşteri istek ve ihtiyaçları giderilmeli, kaliteli hizmet sunarak müşteri ile duygusal bir bağ yaratıp ilişkide süreklilik sağlanmalıdır. Havayolu işletmeleri, hizmet işletmeleri olmalarından dolayı hizmeti geliştirip, çeşitlendirmek üzere araştırma, geliştirme ve pazarlama faaliyetlerine ayrıcalıklı olarak önem vermelidir.

---

[74] http://www.bbc.com/news/world-asia-35173710, [29.12.2015]'den aktaran Kasım Kiracı, Temel Caner Ustaömer, "A Reseach on Islamıc Aırlıne In Terms of Competıtıve Strategıes and Busıness Model", **Akademik Bakış Dergisi,** s. 61 Mayıs - Haziran **(**2017): 542-555.

[75] Yıldırım Saldıraner, **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi,** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları, 1992): 18-24.

Açık Sistemler: Hava taşımacılığı endüstrisi hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde hızlı büyüme aşamasındadır. Dünyanın en hızlı büyüyen ve sürekli gelişen endüstrilerinden biridir. Havayolu endüstri pazarı gelecekte havayolu kullanımının daha da artacağını göstermektedir. Bu durumda yeni havayollarının pazara gireceğini ve rekabetin artacağını işaret etmektedir. Havayollarının pozisyonlarını güçlendirmek için yeni stratejiler ve iş modelleri uygulamaları gerekmektedir. Buna en iyi örnek son dönemlerde artan İslami havayolu iş modelidir. Gelişmekte olan ülkelerin nüfus yapısı, gelir düzeyi, inanç sistemi göz önüne alındığında, havayolu şirketleri için bu potansiyel müşteri grubuna odaklanmak, ihtiyaçlarını karşılamak rekabet avantajı sağlamak için hayati önem arz etmektedir.[76] Görüldüğü gibi hava taşımacılığında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, sadece sektörü değil değişen ve gelişen dünyayı, müşteri gruplarını sürekli izleyerek bu değişim ve gelişime uyum sağlayacak yapılar kurmalı hazırlıklar yapmalıdır. Havayolları pazar paylarını yeni iş modelleri geliştirerek ya da faaliyetlerini çeşitlendirip değiştirerek attırabilirler.

Sürekli Hizmet Arzı: Sivil havacılık faaliyetlerinin uluslararası olma özelliği ve pazarda her daim talebin olması nedeniyle hizmetin 7 gün 24 saat devamlılığı arz etmektedir. Havayolları gerek yurt içi gerekse yurt dışı seferler için olsun 24 saat süreyle hizmet sunmaktadır. Tarifeli havayolu işletmeleri belirli bölgelere saat başı uçuşlar düzenleyebilmektedir. Özellikle yurt dışı bağlantıları olan tarifeli havayolu işletmeleri günün her saatinde uçuşlar düzenledikleri için havayolu taşıyıcısının uçuş personeli, yer hizmeti personeli ve bakım personeli 24 saatlik vardiya düzeni içerisinde çalışmaktadır. Bu 24 saatlik çalışma düzeni zorunluluğundan dolayı vardiyalı çalıştırmak amacıyla daha fazla sayıda personel istihdam etmek durumundadırlar. Uzun mesafeli uçuşlarda özellikle kurallar gereği ve personelin zindeliği için uçuş ekibinin dinlendirilmesi, varış güzergâhında konaklama veya yatıya kalması gerekmektedir. Bu çalışma koşulları nedeni ile uçucu ekip, bakım ekibi ve diğer personelin çalışma saatlerinin planlanması oldukça önemlidir. Bilhassa uçuş personelinin çalışma saatlerinin planlanması, ulusal ve uluslararası standartlara uymak zorunluluğu nedeniyle ve uçuş dinlenme sürelerinde var olan kurallardan dolayı titiz bir çalışmayı gerektirmektedir.

[76] Kiracı ve Ustaömer, age, 551.

Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim Gereksinimi: Sivil havacılık alanında çalışan personelin bağlı olduğu ülkenin yetkili sivil havacılık otoritesinden gerekli lisans, sertifika gibi belgeleri alması ve belirlenen sürelerde de sınavlara girerek yeniletmesi gerekmektedir. Bu kurallar ICAO, IATA EASA vb. uluslararası havacılık örgütleri tarafından sivil havacılığın emniyet ve güvenliği için konulmuş esaslardır. Bu örgütlere üye olan her ülke veya havayolu şirketi onların belirlemiş olduğu standartlara uymakla yükümlüdür aksi takdirde uluslararası uçuş yapmasına izin verilmez. Örneğin uluslararası geçerliliği olmayan bir lisansa sahip pilot yurtdışı uçuşlarda görev alamaz. Özellikle havacılığın uçuş bölümüyle ilgili alanda görev alan pilot, uçuş mühendisi, uçuş harekât uzmanı, hava trafik kontrolörleri ve teknisyenler, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütleri tarafından ulusal mevzuatlarda belirlenen eğitim, tecrübe gibi şartları sağlamak şartı ile yine bu örgütlerce ön gürülmüş çeşitli sınavlara girerek yeterli başarıyı gösterirler ise lisans veya sertifikalarını alarak ilgili birimde çalışmaya hak kazanırlar. Lisans türüne göre en az altı aydan başlamak üzere öngörülen sürelerde sağlık kontrollerinden geçmek ve yeterliliklerinin devam ettiğini belgelemek amacıyla bilgi ve becerilerini ölçen sınavlara girerek lisanslarını yenilemektedirler. Uçuş, yer hizmetleri, bilet satış, rezervasyon, yangın ve kurtarma, gibi alanlarda görevlendirilen personel ile uçak bakım ve onarımında doğrudan görev almayan yardımcı personelin lisanslı olması gerekmese bile diğer tüm personel ile birlikte bunlar da çalıştıkları işletmeler tarafından sürekli eğitimden geçirilmektedirler.

3.1.2. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Tasarımı

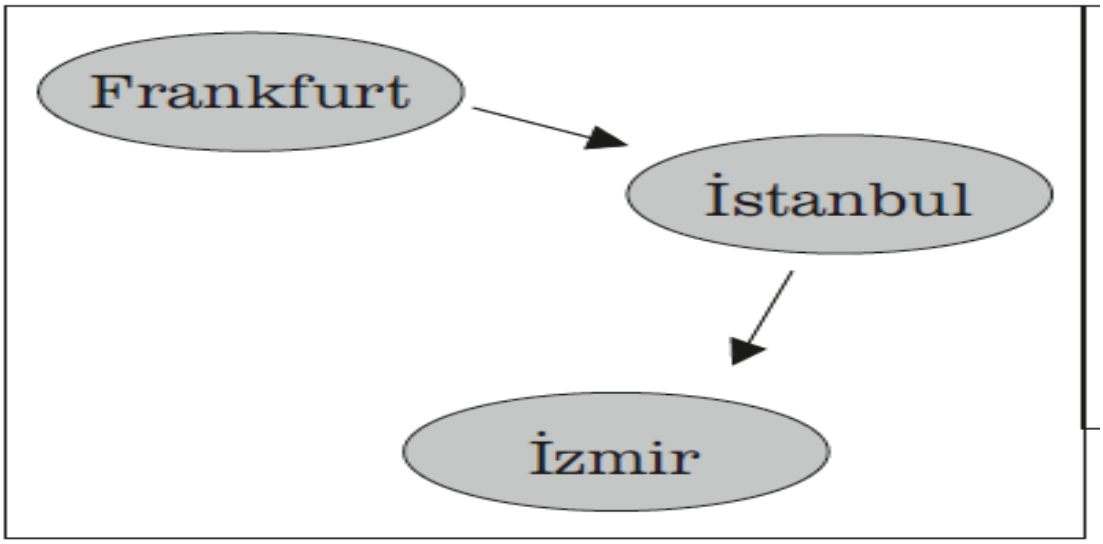
Bir hava aracı vasıtasıyla insan, yük ve postanın bir noktadan başka bir noktaya taşınması işlemine hava taşımacılığı denir.[77] Havayolu firmaları günümüzde faaliyet alanlarına göre değişmek şartıyla hemen hemen her şey taşıyabilmektedirler, posta, eşya, canlı hayvan, tehlikeli maddeler ve cenaze bunlardan bazılarıdır.

Havayolu taşımacılığı sayesinde mesafeler kısalmış ve zamandan tasarruf sağlanmıştır. Havayolu taşımacılığının çıktısı hizmettir. Müşteriye süreç sonunda elle tutulur, gözle görülür fiziksel bir ürün sunulmamaktadır. Havayolları da bu hizmeti sunarken pazarda tutunmak için farklı stratejiler belirlemişler ve neticede bu durum hizmet kalitelerine yansımış ve farklı kalitede hizmet sunmaya başlamışlardır.

[77] Ender Gerede, "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri: THY A.O.'da bir Uygulama", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 10.

Örneğin, İstanbul'dan Kars'a geleneksel bir havayolu taşıyışı sınıfına giren THY ile giderseniz daha pahalıya uçarsınız fakat geniş koltuk aralıkları olan uçaklardan ve uçak içi ücretsiz ikramdan faydalanmış olursunuz. Düşük maliyetli bir taşıyıcı sınıfına giren Pegasus ile uçarsanız daha ucuza gidersiniz fakat dar koltuk aralıkları olan uçaklarla ve ikramsız uçarsınız. Verilen örnekler çok dar kapsamlıdır havayolu firmalarının farklı stratejileri benimsemelerinden dolayı müşteriye sundukları hizmetlerde sayısız farklar vardır.

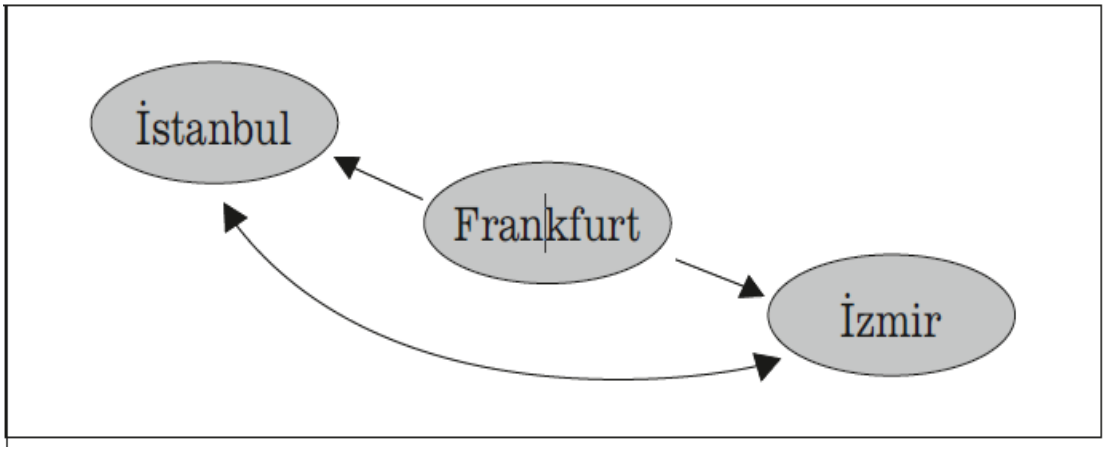
Havayolu taşımacılığında eşya ve insanlar noktadan noktaya doğrudan değil bağlantılı olarak da taşınabilir. Bu tür uçuşlara transfer uçuş denir. Örneğin, uluslararası bir uçuşta Frankfurt'tan İzmir'e gitmek isteyen bir yolcu Frankfurt- İzmir arası direkt uçuş gerçekleştiren bir havayolu olmadığı için bağlantılı uçuşu tercih etmek zorundadır. Frankfurt'tan İstanbul'a ve İstanbul'dan da İzmir uçağına aktarma yapmak suretiyle son varış noktasına ulaşabilmektedir (Frankfurt- İstanbul-İzmir).



Şekil 3.1: Aktarmalı Uçuş Hizmeti

Özellikle uluslararası uçuşlarda bu şekilde bağlantılı olan uçuşlar direkt uçuşlara göre daha ekonomik ve dolayısıyla uçak doluluk oranı da daha fazla olmaktadır.

Yolcunun kalkış ve iniş yapacağı havaalanları asıl başlangıç ve varış noktaları üzerinde olmayabilir. Bu durum daha net olarak şu şekilde ifade edilebilir; yolcunun havayoluyla ulaşım ihtiyacını karşılaması başlangıç noktasından varış noktasına taşınmaları ile sağlanmış olur ancak havayolu taşımacılığı ile yapılan bu yolculuk sadece iki havalimanı arasında olacak demek değildir. Yukarıda verilen Frankfurt-İstanbul–İzmir örneğinde olduğu gibi farklı havalimanlarına uğramaları da gerekebilir.



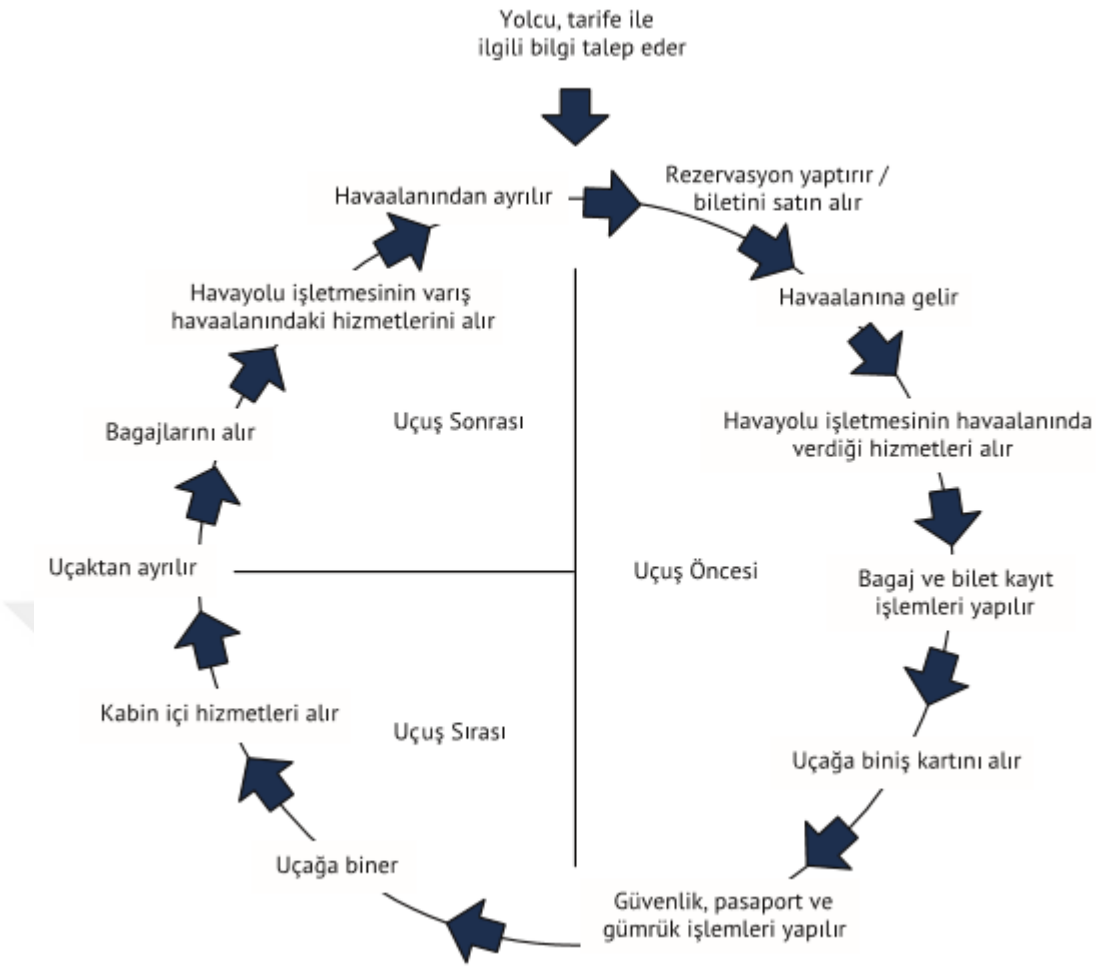
Şekil 3.2: Farklı Havayolu Hizmetleri (Ürünleri)

Havayolu taşımacılığında ürünün (hizmetin) en belirgin özelliklerinden birisi ürünün bir hizmet süreci içerisinde sunulmasıdır. Burada satın aldığımız şey bir koltuk değil fiziksel özellikleri olmayan bir hizmettir.[78] Bir yerden bir yere hava aracı vasıtasıyla ulaştırma işleminin gerçekleştirilmesidir. Hizmet sunumu süreci havayolu ürününün tam olarak kendisidir.

Havayolu hizmet sürecinin bir tablo yardımıyla açıklamak anlaşılmasını daha kolay kılacaktır.

Aşağıdaki şekilde bir yolcunun uçuş öncesi, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında yararlandığı hizmetler ve bu aşamalarda nelerle karşılaştığı kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

[78] Paul S. Dempsey, Laurance E. Gesell, Robert Crandall, "Strategies For The 21st Centruy", **Airline Management Chandler**, (Coast Aire Publications, 1997), 170.



Şekil 3.3: Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci

Ender Gerede, "**Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması**", ed. Ender Gerede, (Ankara, SHGM Yayınları, 2015), 10.

Nereye varmak istediği belli olan yolcu ilk önce internet, seyahat acentası veya havayollarının kendi bilet satış ofislerinden kendisine fiyat olarak ya da başlangıç hava limanı olarak en uygun olan uçuş seferini seçer.

Örneğin, İstanbul'dan Gümüşhane'ye gitmek isteyen bir öğrenci Anadolu yakasında oturuyorsa Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan kalkmak ve Gümüşhane'de havalimanı olmadığı için şehre en yakın olan havaalanını seçmek ister. Uçağı tercih ederek zamandan tasarruf etmek istemiş ise havalimanlarına varmak için de uzun zaman harcamak istemez. Havalimanlarının uzaklığından dolayı yolcu ikame ürünleri (otobüs, tren vb.) bile tercih edebilir. Havalimanlarına varışı sağlayan havayollarının servislerinin veya alternatif hızlı ulaşım araçlarının olması (metro, metrobüs vb.) havayoluyla ulaşımın tercih edilmesini arttırır.

Yolcuya bileti sunma, havalimanlarındaki özel bekleme salonlarında (lounge) yolcunun ağırlanması dışında havalimanlarının temizliği, otopark hizmeti gibi havalimanı hizmetleri havayollarının kontrolünde olmasa dahi hizmet sürecinin bir parçası olabilmektedir ve müşterinin tercihlerini etkilemektedir.

Havalimanına geldikten sonra yolcu bagaj ve bilet kayıt (check in) işlemlerini yaptırır. Günümüzde internetten (çevrimiçi) bilet kayıt hizmeti yapılabilmektedir. Yolcu bu sayede bilet kayıt işlemini evden yapar ve uçuştan çok önce havalimanında bulunmak zorunda olmaz. Bagaj ve bilet kayıttan sonra bekleme salonundan (boardıng hizmeti) uçağa biniş için biletini gösterip uçağa biniş (boarding card) kartını alır. Yurtdışı uçuş gerçekleştirecek ise güvenlik, pasaport ve gümrük işlemlerinden geçer. Bu aşamaya kadar olan tüm işlemler uçuş öncesi hizmetler kapsamına girer.

Yolcu uçağa biner, kabin içi hizmetlerden yararlanmaya başlar (battaniye, tv, gazete, dergi, yiyecek içecek hizmeti vb.). Ayrıca uçuş sırasında emniyet ve güvenlikleri kabin memurlarınca sağlanır. Bütün bu hizmetler ise uçuş aşaması kapsamındadır.

Uçuş tamamlanır ve varış havalimanına indikten sonra bagajlarını alır, havayolu işletmesinin varış havalimanındaki hizmetlerinden faydalanmaya başlar. Bu hizmet havayolunun kendi yer hizmetleri birimi yok ise havalimanı birimlerince veya anlaşmalı olduğu herhangi bir yer hizmetleri firmasınca sağlanır. Bu hizmetleri kısaca özetlemekte yarar vardır:[79]

-Taşıyıcı uçağın ve kara taşıt araçlarının kalkış veya varış saati hakkında, gecikme durumlarında yolcuların veya halkın bilgilendirilmesi,

-Gelen yolculardan aktarmalı, geceleyecek ve transit olanlarla ilgili ve bunların bagajları için gerekli hazırlıkları yapmak ve havaalanındaki mevcut hizmetlerden yolcuları haberdar etmek,

-Taşıyıcı tarafından talep edildiğinde şayet varsa, özel donanım, özel tesisler ve özel eğitilmiş personeller ile aşağıda belirtilen yolculara yardımcı olmak;

Refakatsiz çocuklar,

Kayıp bagajı olan yolcu,

[79]Ulaştırma Bakanlığı SHGM, **Havacılık Talimatı**, (1999), 5, www.shgm.gov.tr/doc3/shy15010a.doc. [15.10.2017].

Sakat yolcular,

Önemli kişiler (VIP),

Vizesiz transit yolcular (TWOVS),

Sınır dışı edilenler ve Diğerleri.

-Uçuşların kesintiye uğraması gecikmesi veya iptal edilmesi hallerinde yolcularla taşıyıcının talimatları doğrultusunda ilgilenmek, onlara sahip çıkmak.

Bütün bu süreçlerden geçtikten sonra yolcu havalimanından ayrılır. Yolcunun bagaj veya başka bir eşyası kaybolması vb. sorunlu durumlarda havayolunun hizmet süreci sorun giderilinceye kadar devam eder.

3.1.3. Havayolu Taşımacılık Hizmetinin Özellikleri ve Bileşenleri

Havayolu sektörü diğer sektörlerden oldukça farklıdır. Ulusal ve uluslararası politikalardan doğrudan etkilenmekte ve ülkeler tarafından kontrol altına alınmak istenmektedir. Örneğin, ülkelerin yaptığı ikili ve çok taraflı anlaşmalar havayolu firmalarının hangi hatlarda operasyon düzenleyeceklerini ve hatta operasyon sıklığını belirlemektedir. Kısaca ülkeler kendi politikaları çerçevesinde uluslararası havayolu taşımacılığını biçimlendirmiştir ve bunun sonucunda havayolu işletmelerinin hangi pazara sahip olacakları kendi amaçları ve stratejileri doğrultusunda olmaktan çıkmıştır.[80] 1978'den beri süre gelen bir serbestleşme (deregulasyon) evresine rağmen bu sektör tam anlamıyla devlet kararlarından bağımsız olamamaktadır. Bu durum da doğal olarak havayolu işletmelerinin hizmet sürecine de yansımaktadır.

Havayolu sektörünün çıktısı elle tutulur bir ürün değil karmaşık süreçlerden geçerek oluşan bir hizmet olduğu için genel özellikleri itibariyle de diğer hizmetlere benzerdir. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:[81]

- Havayolu hizmeti, diğer hizmetlerde olduğu gibi talep dalgalanmalarına karşı, daha sonra satılmak üzere depolanamaz, saklanamaz. Uçuşta boş kalan koltukların bir daha satılma şansları yoktur. Bundan dolayı havayolu işletmeleri boş koltukla uçamamak için farklı promosyon, indirim, aynı koltuğu birden fazla kişiye rezerve etme (overbooking) ve ortaklıklara başvurmaktadırlar. Örneğin; kod paylaşımı

[80] Milli Eğitim Bakanlığı, **Ulaştırma Hizmetleri Alanı Havayolu Taşımacılığı,** (Ankara, 2011), 3, http://megep.meb.gov.tr/, [27.10.2017]
[81] Rigas Doganis**, Flying off Course The Economics of International Airlines,** 3. bs. (London: Routledge, 2002): 4-26.

anlaşması ile havayolları birbirlerinin yolcusunu taşıyabilmektedir. Yolcu, Thy uçağından bilet alır fakat Lufthansa ile uçar (code share anslaşması). Kriz dönemlerinde sundukları erken rezervasyon indirimleri gibi çeşitli promosyonlar ile mümkün oldukça boş koltuk ile uçmamaya çalışırlar. Boş giden her bir koltuk havayolu için zarar demektir.

- Havayolu hizmetinin de ayrılmazlık özelliği vardır. Hizmet kişiseldir, sunan kişiye göre hizmet kalitesi değişebildiği gibi her yolcu tarafından da farklı değerde algılanabilir. Havayolları aslında uçuş sınıflarını first, ekonomi ve business class olarak çeşitlendirerek, her müşterinin beklentisine göre hizmet sunmaktadır. Koltukların rahatlığı, ikram edilen yiyecek ve içeceklerin çeşitleri, hatta içeceklerin markaları uçuş sınıflarına göre değişmektedir. Havayolu hizmetine duyulan talebin azalmaması için müşterinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin doğru bir şekilde anlaşılıp karşılanması gerekir.
- Havayolu taşımacılığı hizmetinde üretim ve tüketim eş zamanlıdır. Bu hizmet bir anlık değil bir süreçtir. Hizmet sunumunun iade edilmesi veya değiştirilmesi mümkün değildir. Tercih edildiğinde mallarda geri iade ya da değişim yapılırken hizmette bu durum mümkün olmamaktadır. Tüketiciler hizmet sunumu sürecine katılır ya da şahit olurlar (yolcular diğer yolculara sunulan hizmeti görürler). Bu nedenle hizmet sürecinin tamamı havayolu firması ve yolcu için son derece değerlidir. Carlzon tarafından "Gerçeklik dakikaları" olarak adlandırılan ve sadece bir kez yaşaması mümkün olan bu anların verimli bir şekilde yürütülmesi gerekir aksi halde müşterilerin gözünde algılanan hizmet kalitesini düşürecektir.[82]
- Hizmet sunumunun kalitesini yaşamadan bilmemiz mümkün değildir. Mallarda olduğu gibi satın almadan önce test etmek, denemek gibi kalitesini anlamamıza yarayacak hiç bir faktör yoktur. Başka tüketicilerden aldığımız duyumlar da güvenilir bir kanıt olmayacaktır zira hizmet sunumunun kişisel olduğunu belirtmiştik, her müşteri tarafından farklı algılanabilir. Sonuç olarak hizmetin bu özelliği havayolu hizmet sürecinin yaşanan her anının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

[82] Jan Carlzon, **Gerçeklik Dakikaları,** Çev. Alev Arat, (İstanbul: İlgi Yayınevi, 1990)' den aktaran Ender Gerede, **Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması**, ed. Ender Gerede (Ankara: 2015): 14.

- Hava yolu işletmesinin hizmet sunumu belirtilen saatlerde gerçekleşmeyebilir. Uçuşlar iptal olabilir, gecikebilir ya da ertelenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasına birçok faktör sebep olabilir; havalimanı çevresindeki hava trafiğinin yoğunluğu, teknik ve işletmeden kaynaklanan sorunlar, meteorolojik koşullar, kazalar ya da terör olayları. Uçuş gecikmeleri ve iptalleri havayolu işletmeleri açısından maliyetleri artırdığı gibi müşteri memnuniyetini de düşürmektedir. Gecikme ve iptal durumlarında yolcunun mağduriyetini giderip onlara alternatif uçuşlar sunmak ya da otellerde ağırlamak, bekleme sürecinde ise yeme, içme, dinlenme gibi ihtiyaçlarını karşılamak havayolu firmasının görevidir. Havayollarının diğer hizmet sektörlerinden bu yönüyle ayrıldığını söyleyebiliriz
- Havayolu hizmeti tek bir kişiye değil genellikle bir yolcu grubuna toplu olarak sunulmaktadır. Butik havayolları sınıfına giren bazı taşıyıcılar hariç bunlar tek bir yolcuya da hizmet sunabilmektedir. Birbirinden farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olan yolculara aynı hizmeti sunmak müşteri memnuniyeti açısından sorun yaratabilmektedir. Çünkü müşterilerin beklentilerini karşılamak hizmet kalitesini, talebi, gelirleri ve müşteri bağlılığını artıran önemli bir faktördür. Toplu hizmet sunumu yapılırken de her müşterinin ihtiyacının tam olarak karşılanması gerekir. Bu nedenle havayolu işletmeleri pazar bölümlendirmesi yapmaktadırlar. Ayrıca aynı uçakta bile yolcuları farklı bölümlere (birinci sınıf, ekonomi sınıf, iş amaçlı uçan yolcu) ayırarak hepsinin birbirinden farklı olan kalite beklentileri karşılanmaya çalışılmaktadır.
- Düşük maliyetli taşıyıcının hizmet verdiği müşteri grubunun beklentisiyle geleneksel taşıyıcı sınıfına giren bir havayolunun müşterilerinin beklentileri birbirinden farklıdır. Bazı yolcular aynı iki nokta arasında taşımacılık yapan bu havayollarından birini tercih ederken konfor ve hizmet kalitesine bakmaktayken bazıları ise fiyata odaklanmaktadır. Bu iki sınıf müşterinin doğal olarak kalite algısı ve uçuştan umdukları farklı olmaktadır.

Havayolu hizmetinin özelliklerinden de anlaşılacağı gibi hizmet sunumu bir süreç içerisinde gerçekleşir ve malların dokunulabilir bir takım özellikleri (renk, koku, tat, dayanıklılık, malzeme vb.) olmasına karşın havayolu hizmetinin soyut bileşenleri vardır. Havayolu işletmeleri pazarda tutunabilmek ve başarı yakalamak adına hizmetlerini bu bileşenlerle birlikte sunmak durumundadır. Özellikle günümüz rekabet koşullarında işletmeler fark yaratmak için hizmet kalitesini artırmak, müşteriye artı

değer yaratmak zorundadır. Bunu yaparken de havayolu sektöründe ürünün bileşenleri ve bunların özellikleri son derece önem arz etmektedir.

Havayolu tarafından pazara sunulan ürünün özellikleri, üretim esnasında bir takım zorluklardan geçerek maliyetlere katlanılarak ortaya konulur. Bu durum havayolu şirketlerinin işletim maliyetlerini (faaliyet giderleri – operating costs) arttırır.[83]

Bilindiği üzere havayollarının en önem verdiği konu maliyetlerini nasıl azaltıp, gelirlerini nasıl büyütecekleridir. Bu nedenle havayolunun, ürününü maliyetleri de göz önüne alarak fark yaratacak ya da müşteri beklentilerini eksiksiz karşılayacak şekilde tasarlaması gerekir. Müşteri beklentileri, hizmet kalitesi ve fark yaratma denilince sadece kabin içinde ya da yer hizmetlerinde sunulan hizmet akla gelmemelidir. Bu hizmetler müşterinin gözü önünde gerçekleştiğinden oldukça önemlidirler fakat havayolu ürününün farklı önemli bileşenleri de vardır. Bu bileşenler en genel şekilde Wells tarafından tarife, konfor, fiyat, uygunluk ve hizmeti sunan firmanın imajına ilişkin bileşenler olarak sıralanmıştır:[84]

Tarifeye ilişkin Bileşenler: Tarife ile ilgili bileşenler ulaşılmak istenen noktaya yapılan uçuş sıklığı, uçuşun direkt ya da aktarmalı (transfer) olması gibi detaylarla ilgilidir. Dolayısıyla bu bileşenin en önemli özelliği, planlanan varış yerine bağlantı noktalarında bekleme süreleri de dâhil toplam seyahat süresidir. Taşımacılık işlemi malların ve insanların bir noktadan diğer bir noktaya ulaştırılması işlemi olduğu için belirli bir zaman alır ve harcanan bu zaman dilimi ürünün faydasını oluşturmaktadır. Çoğu insan havayolu ile seyahati zaten zamandan tasarruf ve rahat bir yolculuk amacıyla tercih etmektedir. Ulaşım ne kadar hızlı, güvenli ve konforlu olur ise o derece fayda yaratılmış olunur. Zamandan tasarruf ise sonuç olarak zaman faydası yaratır.

Aktarmalı uçuşlarda bağlantı noktalarındaki bekleme sürelerinden dolayı birçok insan daha pahalı olmasına rağmen direkt uçuşları tercih eder.

Uçuş süresi ile birlikte uçuş sıklığı ve zamanı (ay, gün, saat) kalkış ve varış zaman dilimleri, havayolunun uçuş ağının genişliği, büyüklüğü (uçuş ağının büyüklüğü ulaşımın yapıldığı ülke, şehir veya havaalanı çiftlerinin sayısına, genişliği ise bunların dağıldığı coğrafi bölgenin genişliğine bağlı olarak belirlenir), uçuşun

---

[83] Rigas Doganis, **Flying Off Course: The Economics of International Airlines**. 3. bs. (London: Routledge. 2002), 236.

[84] Wells, age. 303-309.

direkt veya aktarmalı olması, uçağın rötar yapmadan zamanında kalkması ve belirlenen sürede varması en temel tarife bileşenlerini oluşturmaktadır. Uçak planlanan zamanın ilk 15 dakikasında kalkış yaparsa uçağın zamanında kalktığı kabul edilir (on time performans). Bu süreyi aşarsa IATA kuralları gereği ceza öder ve havalimanı eğer çok yoğun ise kule tarafından daha fazla bekletilebilir. Bu durum müşteri memnuniyetini kötü etkilediği gibi şirketi de zarara uğrattığı için kesinlikle istenmeyen bir durumdur. İfade edilen tüm bu bileşenler dışında uçuşun başlangıç ve varış noktasındaki havalimanları ile tüm ara noktalardaki havalimanlarına ulaşım olanakları ve havalimanlarının sunduğu hizmetler de diğer bileşenlerdir. İnsanlar uçuşlarını tercih ederken varış ve kalkış havalimanlarının yakınlığına ve ulaşım olanaklarına özellikle dikkat edebilirler. İstanbul Anadolu Yakası'nda oturan bir yolcu Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan kalkış yapan uçuşlara öncelik verebilir.

Fiyat ile İlgili Bileşenler: Bilet fiyatı, ekstra bagaj ücreti, varsa alınan alternatif hizmetlerin toplam ücreti ve ödeme koşulları ile ilgili içerikler fiyat bileşeni kapsamında değerlendirilir. Kısaca bütün bunlar hizmet sunumunun tüketicilere yansıtılan maliyeti ile birlikte ücretle ilgili diğer durumlardır.

Konfor İle İlgili Bileşenler: Konfor bileşeni en başta yolcu koltukları olmak üzere kabin içerisinde kullanılan tüm alanın görüntüsü, genişliği, temizliği, ferahlığı, ergonomikliği, kabin görevlilerinin sayısı, ikram çeşitleri ve kalitesi gibi çok sayıda faktörü içermektedir. Bunları daha detaylı bir şekilde ifade etmek gerekirse birincisi; koltukların şekli, koltuklar arası mesafenin geniş ya da dar olması, oturma düzeni, tuvaletlerin sayısı ve yine kabin içinde yer alan sınıfların sayısı gibi unsurlar uçakların kabin içi tasarımına ilişkin bileşenlerini oluşturur. İkinci bileşen grubu uçuş esnasında sunulan kabin içi hizmetleri ifade eder. Sunulan ikramın sayısı (niteliği), kalitesi, lezzeti, tazeliği, markası (niceliği) ve bunların sunum şekli ayrıca kabin görevlilerinin sayısı, yolcuya karşı davranışları, ilgi ve alakaları, eğlence sistemleri (tv, radyo vb.) gibi unsurlar ikinci bileşen grubunu oluşturur.

Uçuş öncesi ve sonrası sürecinde havaalanlarında sunulan tüm yer hizmetleri işlemleri de konfor bileşeni içerisinde değerlendirilir ve konfora ilişkin üçüncü bileşen grubunu oluşturur. Bu bileşen grubunun içeriğini, bagaj teslim ve bilet kayıt (check-in) işlemleri oluşturmaktadır. Bu işlemler gerçekleştirilirken geçen süre, oluşan kuyruklardaki bekleme süreleri, hizmet veren kontuar sayısı, işlemi sunan yer

hizmetleri personelinin yolculara yönelik tutum ve davranışları bileşenlerin içeriğini oluşturur.

Diğer bileşenler ise, havalimanlarında yer alan özel bekleme salonları (lounge) ve içerisinde sunulan hizmetin nitelik ve niceliği, bekleme salonlarında yiyecek içecek ikramı yapıldığı gibi, internet, gazete, dergi ve televizyon hizmeti de sunulmaktadır. Otelden ya da internetten bilet kontrol ve kayıt olanaklarının olması ve varış noktasındaki havaalanında bagajların en kısa sürede ve sağlam olarak teslim edilmeleri, kayıp ya da çalıntı bagaj durumuyla karşılaşmamak diğer hizmet bileşenlerindendir. Günümüzde internetten (on-line) kayıt (check in) ya da havalimanlarında bulunan otomatik kayıt (self check-in) makinaları ile kontuar kuyruğunda beklemeden bilet kayıt işlemi yapılabilmektedir.

Hizmet Sunumunun Uygunluğu ile İlgili Bileşenler: Uçuşla ilgili gerekli bilgilere, bilet satış noktalarına (havayolu bilet satış ofisleri, acentalar, internet vb.) erişim kolaylığı ve biletleme sürecinde sunulan hizmetlerin özelliği uygunluk bileşenleri içerisinde değerlendirilir. Özetlemek gerekirse, yolcuların hizmete ve buna ilişkin detaylı bilgilere kolaylıkla erişebilmeleri için havayolu işletmelerinin geliştirdiği hizmetlerdir. Havayolları maliyetlerini de göz önünde bulundurarak her türlü satış kanalını kullanabilmektedir. Burada önemli olan müşterinin kolayca hizmeti satın alabilmesini sağlamaktır. Bilet satış ofislerinin konumları, konfor ve kolaylıkla ilgili özellikleri, buralara ulaşım kolaylığı, ofislerde bekleme süreleri, çağrı merkezleri vasıtasıyla sunulan hizmetlerin özellikleri, satış personelinin tutum ve davranışları bu bileşenin içerisinde yer alır.

Havayolu taşıyıcıları bilet satışını gerçekleştirmek için çeşitli kıstasları (maliyet odaklı havayolu interneti tercih eder, acente gibi aracılar kullanmaz) göz önünde bulundurarak her kanalı kullanmaktadırlar. Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri (BRS), bu sitem uluslararası havacılık örgütleri tarafından geliştirilmiş küresel bir dağıtım kanalıdır. Düşük maliyetli taşıyıcılar ya da maliyeti önemseyen diğer havayolları tarafından ücretinden dolayı pek tercih edilmez. Bu tür taşıyıcılar genellikle internetten satışı tercih ederler. Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin varlığı ve elektronik bilet kolaylıkları; internet ortamında rezervasyon ve bilet satış işlemlerinin yapılabilmesi; ödeme esnasında yeterli güvenlik önlemlerinin sağlanmasına ilişkin unsurlar; dağıtım kanalları içerisinde yer alan bileşenler ile istenilen uçuş için istenilen zamanda yer

bulabilme imkânı; Sık Uçan Yolcu Programları (SUYP) ve tüm bunların nitelikleri hizmet sunumunun uygunluğu bileşeni içerinde yer alır.

Havayolu İşletmesinin İmajı İle İlgili Bileşenler: Havayolu işletmelerinin müşteriler ve toplum üzerinde oluşturmaya çalıştıkları imaj ve algı ile ilgili bileşenlerdir. Havayolu firmasının imajı, havayolunun daha önce sunduğu hizmetlerle ilgili genel müşteri kanısı ve sundukları reklamlar, sponsorluklar, sosyal faydalar gibi faaliyetler ile doğrudan ya da dolaylı bir şekilde meydana getirilen marka algısıdır.

Havayolu işletmeleri ürettikleri hizmetleri özellikle günümüz rekabet koşullarında basit bir ticari ürün olarak satmak değil müşteri bağlılığı yaratacak bir marka haline getirmek amacıyla çeşitli özellik ve bileşenler katarak müşteriye sunmak isterler. İşletmeler imaj ve marka oluştururken birçok faaliyetten yararlanabilirler: işletmenin reklam kampanyaları, sloganları, uçakların modeli ve boyanma şekli, sunulan hizmetin kalitesinin özgünlüğü, havayolu firmasının oluşturduğu emniyet ve güvenlik algısı gibi unsurlar bu faaliyetlere örnek verilebilir. Havayolu imajını oluşturan tüm bu unsurların türü ve çeşitliliği havayolu işletmesinin pazarda kendisini konumlandırmak isteme şekline göre değişebilmektedir.

Belirtilen tüm bu havayolu ürün (hizmet) bileşenleri, müşteri tarafında ürüne yönelik bir kanı oluşturmaktadır. Bu nedenle bu bileşenlerin marka ya da imaj yaratmadaki önemi büyüktür.

3.2. Havayolu Taşımacılığında Müşteri Hizmetleri ve Önemi

Müşteri memnuniyetine, tüm hizmet odaklı endüstriler tarafından öncelik verilmektedir. Sivil havacılık endüstrisi de bunların içerisindedir. Son derece rekabetçi küresel havacılık arenasında, havayolları işletmeleri müşteri hizmetlerine önem vermek suretiyle üst sıralara girebilmektedir.[85]

Müşteri hizmetleri, her bir işletmenin kilit noktasıdır ve sonunda bir kuruluşun genel karlarını ve satışlarını belirler.[86] Diğer sektörlerde olduğu gibi, havayollarının ve havaalanlarının da hizmet kalitesini geliştirme üzerinde çalışması gerekiyor. Havalimanı altyapısı turistlerin bir ülkeye yaptıkları seyahatte karşılaştıkları ilk ve son

[85] Mohammed Arif, Aman Gupta, Aled Williams, "Customer Service in the Aviation Industry-An Exploratory Analysis of UAE Airports", **Journal Of Air Transport Management**, s. 32 (2013): 1-7.
[86] Arif, Gupta, Williams, age.

noktadır. Bu nedenle havaalanında hizmetlerin, seyahat süresini en aza indirmek ve yolculara alışveriş yapmaları için zaman yaratmak amacıyla etkili ve verimli bir şekilde sunulması gerekmektedir.[87] Havayolu işletmelerinin uçuş öncesi ve uçuş sonrası verilen hizmetlerinin birçoğunun havalimanlarında, havalimanı işleticisi veya yer hizmetleri firması tarafından verildiği unutulmamalıdır. Bu nedenle de havalimanın görüntüsü, konforu, en son teknolojiyi kullanması, emniyet ve güvenliği, sunduğu olanaklar son derece önemlidir.

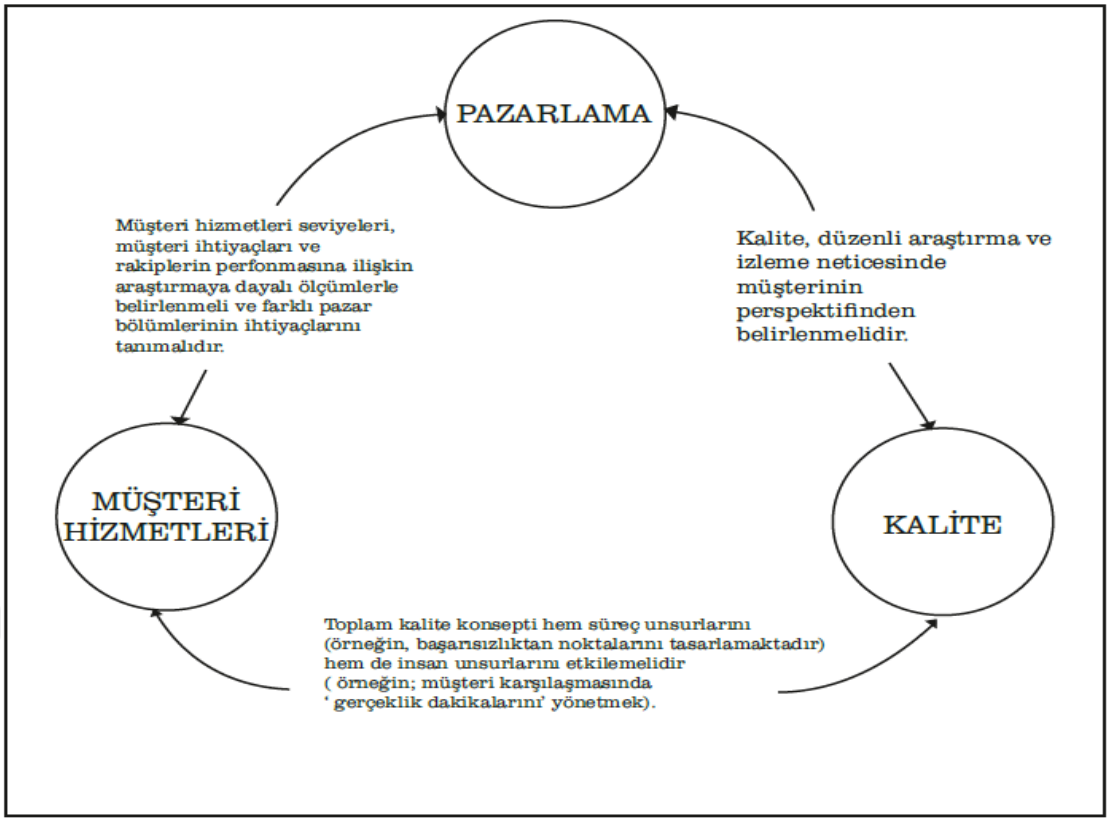
Müşteri hizmeti denilince akla sadece telefon ya da e-posta aracılığı ile müşteri hizmetleri görevlisi ile kurulan iletişim gelmemelidir. Müşteri hizmetleri çok geniş kapsamlı bir konudur sadece satış öncesi, satış sonrası hizmetler sunan ve yer, zaman gibi diğer kolaylaştırmaları sağlayan bir süreç değildir. Aynı zamanda müşterilerle direkt ilişki içine girmeyen, nihai tüketicilere ulaşıncaya kadar geçen aşağı doğru ilişki ile tedarikçilerle ve tedarikçilerin tedarikçileri ile olan yukarı doğru ilişkileri de kapsayan oldukça geniş kapsamlı bir süreçtir.[88]

Günümüzde müşteri hizmetleri kararları pazarlama stratejisinin bir parçasıdır. Müşteri hizmetleri, pazarlama ve kalite arasında bulunan önemli bir unsurdur. Bu üç unsur birbirine bağlıdır ve birlikte ilişkisel pazarlama yaratır. İlişkisel pazarlama ise müşteri hizmetlerine ve pazarlamaya kalite getirir.[89] Pazarlama, müşteri hizmetleri ve kalite arasındaki bağlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

[87] Roberto Rendeiro Martin–Cejas, "Tourism Service Quality Begins At The Airport", **Tourism Management**, c. 27, s. 5 (2006): 874- 877.

[88] Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, "Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together", **Marketing and Logistics Group Cranfield School of Management Cranfield Institue of Technology**, c. 31, s. 91 (1991): 1-25.

[89] Christopher, Payne, Ballantyne, age.



Şekil 3.4: Pazarlama, Müşteri Hizmetleri ve Kalite Arasındaki İlişki

Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, "Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together", **Marketing and Logistics Group Cranfield School of Management Cranfield Institue of Technology,** c. 31, s. 91 (1991): 1-25

Havayolu sektöründe, havayollarının çoğu benzer şekilde davrandığı için pazarlama stratejilerinin sıra dışı (marjinal) avantajları yavaş yavaş azalıyor. Havayolu taşıyıcılarından birçoğu pazarlama stratejilerinin avantajlarındaki bu azalmayı kabullenerek, artık müşteri hizmetleri kalitesini geliştirmeye odaklanmıştır. Havayolu şirketleri, bilet rezervasyonu, satın alma, havaalanı yer hizmeti, bilet kayıt, boarding hizmeti, uçuş esnasında sunulan hizmetler ve varış noktasındaki hizmetler gibi müşterilere çeşitli hizmetler sunmaktadır. Havayolu hizmeti, aynı zamanda, kayıp bagaj hizmeti, gecikmiş veya ertelenmiş uçuşlar için yolculara sunulan hizmetler gibi yardımları da içerir.[90] Sunulan tüm bu hizmetlerde ise müşteri beklentileriyle uyuşup uyuşmamasına göre ifade edilen kalite kavramı ortaya çıkmaktadır.

[90]Sheng-Hshiung Tsaura, Te-Yi Changb, Chang-Hua Yen, "The Evaluation of Airline Service Quality by Fuzzy MCDM", **Tourism Management**, s. 23 (2002): 107- 115.

Müşteri memnuniyetine yol açan hizmet kalitesi, ürünün gösterdiği performansın kullanıcının beklentileri ile karşılaştırılmasından kaynaklanan bir tutumdur.[91]

Hizmetin soyut olması, türdeş olmaması, üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu ve stoklanamaması gibi niteliklerinden dolayı havayolu hizmetlerinde hizmet kalitesi kavramının tanımlanması ve hizmet kalitesinin ölçülmesi zor olmaktadır.[92]

Hizmetler özelliklerinden dolayı somut ürünlerden farklıdır ve müşteriler hizmet kalitesini değerlendirirken elde ettikleri çıktıdan çok, hizmetin üretim ve tüketim sürecinde yaşadıkları deneyimlere önem vermektedirler. Fiziki özelliği olan bir malın üretim aşamasında yer alan insanlar ya da üretim kaynakları müşteriler tarafından görülmediğinden, bu malın üretimi aşamasında görevli olan personelin kaba, kibar, yardımsever ya da bunun tam tersi bir kişiliğe sahip olması müşterileri etkilemez. Oysa hizmet bir süreç içerisinde sunulduğundan hizmetin her anı bir dizi karşılaşmanın sonucunda ortaya çıkmakta ve müşteri için anlamlı olmaktadır. Müşteri, hizmet işletmesinin çalışanı ile çeşitli fiziksel unsurlar aracılığıyla veya telefonla karşı karşıya gelir. Bu nedenle hizmet sektörü çalışanı müşteri için son derece önemlidir. Bu gibi karşılaşmalar pazarlama literatüründe "hizmet karşılaşması ya da hizmet buluşması" (service encounter) olarak geçmektedir.[93] Müşterinin hizmet hakkındaki fikri hizmet karşılaşmaları sırasında oluşur. Bu karşılaşmalarda müşteriyi tatmin eden ya da müşteri memnuniyetsizliği yaratan birçok durum meydana gelebilir. Özellikle havacılık sektöründe uçuş öncesinden başlamak üzere uçuşun her anında ve hatta uçuş sonrasında sunulan hizmet bir bütün olarak müşterinin hizmet hakkındaki genel algısını oluşturur. Müşteri ile hizmetin sunumunu gerçekleştiren personeller arsında sayısız etkileşimin meydana geldiği bu anlara Richard Norman tarafından "kritik anlar/gerçek anlar/gerçeklik dakikaları" denerek literatüre yeni bir kavram kazandırılmıştır. Havacılık sektöründe geçen bu gerçeklik dakikalarının her bir anı yolcu için değerlidir ve bu anların tekrarı yoktur. Bu yüzden en iyi şekilde yönetilmesi, hizmet kalitesinin sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir. İşletme bu gerçeklik

[91]Van Pham Kien-Quoc, Merlin Simpson, "The Impact of Frequency of Use on Service Quality Expectations: An Empirical Study of Trans-Atlantic Airline Passengers", **Journal of American Academy of Business**, c. 10, s. 1 (2006): 1-6.
[92]Yu-Hern Chang ve Chung-Hsing Yeh, "A Survey Analysis of Service Quality for Domestic Airlines", **European Journal of Operational Research,** c. 139, s. 1 (2002): 166- 177.
[93]Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması,** (Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2007)'den aktaran Pınar Özdemir Karaca, "Havayolu Müşterilerinin Hizmet Karşılaşmalarında Tatmin Düzeylerini Etkileyen Kritik Anlar Üzerine Bir Araştırma", **Electronic Journal of Vocational Colleges,** (2011): 68-79.

dakikalarında fark yaratıp, müşteri memnuniyeti sağlar ise rakiplerinden öne geçebilir.[94]

Havayolu işletmesi, havayolu sektörü oldukça geniş bir çerçevede faaliyetlerini sürdürdüğü ve aynı alanda birçok rakip havayolu taşıyıcısı veya ikame hizmet sunan işletme ile rekabet içerisinde olduğundan yolcuların önem verdiği; emniyet, yüksek kalite ve güvenilirlik konularına ehemmiyet vermek zorundadır.[95]

Hizmet sunumunda daha yüksek bir memnuniyet elde etmek için kuruluşların müşteriyi izlemesi gerekir; hizmet deneyiminin başlangıcından önce sahip oldukları beklentilerden, hizmet deneyimi bittiğinde yapılması muhtemel değerlendirmelere kadar her aşamanın değerlendirilmesi gerekir.[96] Ayrıca müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için örgütün her üyesinin müşterinin ihtiyaç ve gereksinimlerini tam olarak anlayabilmesi önemlidir.[97]

Deneyimler hizmet başarısızlığından kaçınan kuruluşların, başarısızlıktan sonra hizmet iyileştirme üzerinde yoğunlaşan organizasyonlara göre daha başarılı oldukları sonucunu ortaya koymuştur.[98] İlk seferde doğru iş yapmak kuruluşun başarısını sürdürmesinde kritik öneme sahiptir. Hataları gerçekleşmeden önleyen organizasyon gerçekleştikten sonra bunu iyileştirmeye çalışandan çok daha iyidir.

Havayollarında, müşterilerinin yolcu hizmetlerindeki tercihleri dikkatle değerlendirilmelidir. IBM 2001 yılında bu konunun önemini kavramış ve yolcularına sunulacak müşteri hizmetlerini seçmek ve öncelik sırasına koymak için bir yaklaşım öneren, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) stratejisini ana hatlarıyla belirtmiştir.[99] Bu

---

[94] Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması,** (Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2007)'den aktaran Pınar Özdemir Karaca, "Havayolu Müşterilerinin Hizmet Karşılaşmalarında Tatmin Düzeylerini Etkileyen Kritik Anlar Üzerine Bir Araştırma", **Electronic Journal of Vocational Colleges,** (2011): 68-79.

[95]Hatice Küçükönal, Vildan Korul, "Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,** c. 11, s. 1 (2009): 67-90.

[96] Leonardo L. Berry, Lewis P. Carbone, Stephan H. Haeckel, "Managing the Total Customer Experience", **MIT Sloan Management Review**, c. 43, s. 3 (2002): 85-89.

[97] Mike Asher, "Measuring Customer Satisfaction", **Total Quality Management,** c. 1, s. 2 (1989): 93-96.

[98] Michael A. McCollough, Leonard L. Berry, Manjit S. Yadav, "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery", **Journal of Service Research**, c. 3, s. 2 (2000): 121-137.

[99] IBM Institute for Business Value, "The Future of CRM in the Airline Industry: A New Paradigm for Customer Management, Somers", (New York: IBM Global Services, 2001)'den aktaran Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, "Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together", **Marketing and Logistics Group Cranfield School of Management Cranfield Institue of Technology**, c. 31, s. 91 (1991): 1-25.

durum MİY'in bazı havayolları tarafından 2000'li yılların başından itibaren kullanıldığını göstermektedir.

Havayollarında müşteri hizmetlerinin var olma amacı müşteri tatmini ve müşteri memnuniyeti oluşturarak pazarda fark yaratmaktır. Havayolu işletmelerinde müşteri tatmini ve memnuniyetinin bu kadar önem arz etmesinin bir diğer nedeni yukarıdaki bir örnekte bahsedildiği gibi havayolu pazarlama stratejilerinin benzerliği ve bu benzerlik nedeniyle avantajlarını kaybetmesidir. Havayollarında pazarlama karmasının üç unsuru olan; fiyat, dağıtım ve ürün/hizmet faktörlerinde sektördeki işletmeler arasında büyük farklılıklar yoktur. Havayolu işletmelerinin faaliyetlerinin belirlenen bu üç faktör konusunda benzer olmasından dolayı işletmeler rakiplerinden sıyrılıp öne çıkmak için tutundurma ve kişisel satış konularında fark yaratmaya çalışırlar. Ancak hizmetlerin soyut olma özelliği nedeniyle tutundurma da zor olmaktadır. Görüldüğü gibi havayolu işletmelerine fark yaratma unsuru olarak hizmet kalitesi kalmakta ve ağızdan ağıza pazarlama tekniği sayesinde yayılabilecek olan müşteri memnuniyeti ve tatmini ayrıca önemli olmaktadır. Çünkü memnun olan müşteri memnuniyetini bir başkasına anlatacaktır.[100]

Havacılık endüstrisinde stratejiyi yönlendiren iki temel güç; güvenlik ve müşteri hizmetleridir.[101] İnsanlar kendilerini güvende hissetmedikleri bir havayoluyla seyahat etmek istemezler. Hava taşımacılığı yapan işletmeler için emniyet ve güvenliği sağlamak oldukça önemlidir. Müşterileri güvenli ve emniyetli bir havayolu firması çekmektedir. Aynı şekilde özellikle günümüz koşullarında ve günümüz müşterileri için müşteri hizmetleri de çok önem arz etmektedir. Havayolları ve hatta havalimanları arasında muazzam bir rekabet vardır her biri daha fazla yolcu çekmek için adeta yarışır. Bu durumda müşteri hizmetlerinin kalitesi yolcu çekmede belirleyici olmaktadır.

Havayolu işletmelerinin benzer pazarlama unsurlarına (fiyat, dağıtım ve hizmet) sahip olduklarından fark yaratmada zorlanmaktadırlar. Yapılan araştırmalardan elde edilen

[100]Süleyman Can Yıldırır, "Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu İle Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Yeni Bir "Mil+Süre Puanı" Uygulaması", **Journel of Business Research Türk,** c. 7, s. 1 (2015): 340-359.

[101] Steven H. Appelbaum, Brenda M. Fewster, "Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Compensation and Benefits Practices", **Management Research News**, c. 26, s. 7 (2003): 59-71.

bulgular sonucunda havayolu işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla; güvenilirlik, iyi hizmet sunma, uzmanlık ve esneklik, avantaj ve uygunluk, güvenlik ve kalite, rahatlık ve çeşitlilik gibi ana konularda çalışmalar yaparak fark yaratmayı amaçladığı görülmüştür. Aşağıda belirtilen bu beş ana başlık altında havayolu şirketlerinin, yolcularına daha kaliteli hizmet verebilmek amacıyla yaptıkları çalışmalar yer almaktadır:[102]

Güvenilirlik ve iyi Hizmet: Havalimanına servis hizmeti, havaalanı hizmetlerinin kalitesi, güvenilir olması, kaza oranlarının az olması, geniş filoya sahip olması ve filonun genç ve bakımlı olması, müşteri menfaatleri konusunda özenli olunması, müşteri isteklerine hızlı cevap verilmesi.

Uzmanlık ve Esneklik: Zamanında iniş kalkış, sefer sayısının sıklığı, uzman personel, iletişim kolaylığı, hizmetin belirtildiği şekilde tam sunulması, hizmetin sunulacağı zamanın net olarak bildirilmesi ve belirlenen zamanda sunulması,

Avantaj ve Uygunluk: Ulaşım ağının geniş olması, uçuş saatlerinde ve fiyatlardaki uygunluk, müşteri sorunlarına tatmin edici şekilde çözülmesi, müşteriye yardım konusunda isteklilik.

Rahatlık ve Çeşitlilik: Vakit geçirme olanağının çeşitliliği (gazete, dergi, video, özel bekleme salonu vb.), yiyecek ve içecek çeşitliliği, uçağın konforu ve temizliği, uçuş saatlerinin yolculara uygunluğu.

Güvenlik ve Kalite: Uçuş güvenliği, kabin memurlarının tutum ve davranışları, sunulan yiyecek ve içeceklerin kalitesi, uçuş bilgilendirmesinin yapılması.

Müşteri memnuniyeti yaratmak için havayollarının önem verdiği bu konuların açıklamasından da anlaşılacağı gibi bu unsurlardaki başarı müşteri memnuniyeti yaratmakta ve bu faktörlerden birçoğu direkt olarak müşteri hizmetleri kapsamına girmektedir. Örneğin, müşteri sorunlarının çözülmesi, müşteriye yardım konusunda isteklilik, uçuş hakkında bilgilendirme yapılması, konfor, kalite gibi.

Havayollarında hizmet kalitesini ölçmek ve kalite boyutlarını belirlemek amacıyla literatürde yapılmış olan birçok çalışma yer almaktadır. Bu araştırmalardan aşağı yukarı benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yukarıda bahsedildiği gibi çalışmalar sonucunda elde edilen bu unsurların havayolu işletmelerince rekabet üstünlüğü

[102] Yıldırır, age.

sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Asil ve Okumuş'un bulduğu sonuçlar daha geniş kapsamlı gözükmekte ve hizmet kalitesi boyutlarını şöyle belirlemektedir; Hizmet kalitesi unsurları yerli yolcular için 'doğru ve güvenilir hizmet', 'güvenilir personel', 'hizmette isteklilik ve anında hizmet', 'fiziksel unsurlar' ve 'hizmetin kişisel uygunluğu' olarak beş faktör içermektedir. Yabancı yolcular için ise 'hizmette isteklilik ve anında hizmet', 'doğru ve güvenilir hizmet', 'müşteriyi tanıma ve anlama', 'fiziksel unsurlar', 'güven telkin etme', 'hizmetin kişisel uygunluğu' ve 'inanılırlık' olarak yedi unsur şeklinde belirlenmiştir.[103] Korkmaz, Giritlioğlu ve Avcıkurt'un 2015 yılında yaptığı çalışma ise Asil ve Okumuş'un çalışmasını desteklemiştir.[104]

Kien-Quoc ve Simpson, havayolu müşterilerini memnun etme üzerine yine bir çalışma yapmış ve bir havayolu şirketinin müşteri memnuniyeti yaratmak için güvenilirlik, güvence, maddi imkânlar, empati, cevap verme gibi faktörler üzerinde çalışması gerektiğini bulmuştur.[105] Bu çalışmadan daha sonra ve önce yapılan birçok yerli ve yabancı araştırmalarda yine bu faktörler belirlenmiştir. Yapılan tüm bu çalışmaların amacı;[106]

- Müşteri memnuniyeti ve

-Müşteri sadakati elde etme ve sürdürme yollarını belirlemektir.

Havayolu işletmelerinin hizmeti sunmadaki başarısına karar verecek olan yolculardır.[107] Bu nedenle havacılıkta başarı sağlamanın ölçütü müşteri memnuniyeti yaratmaktan geçer. Bu memnuniyet de iyi bir müşteri hizmetleri ile sağlanabilir. Müşteri memnuniyeti zamanla artabilen veya azalabilen döngüsel bir süreçtir. Her döngü müşterinin ne düşündüğü veya ne beklediği ile başlar. Müşteri hizmetten yararlandıkça döngü değişir ve bu da "geçmiş deneyim" haline gelir.[108] Sürekli değişen bu beğeni ve beklentiler içerisinde ve oldukça yoğun yaşanan rakabet ortamında

[103] Abdullah Okumuş, Hilal Asil, "Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 13, s. 1 (2007): 152-175.
[104] Halil Korkmaz, İbrahim Giritlioğlu, Cevdet Avcıkurt, "Havayolları İç Hatlarda Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Tekrar Satın Alma Davranışına Etkis**i", Karabük Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi**, c. 5, s. 2 (2015): 248-265.
[105] Kien-Quoc ve Simpson, age.
[106] Arif, Gupta, Williams, age.
[107]Okumuş ve Asil, age.
[108] Jonathan Gorst, Gopal Kanji, William Wallece, "Providing Customer Satisfaction", **Total Quality Management,** c. 9, s. 4 (1998): 100-103.

firmaların müşteri isteklerine proaktif yaklaşması, hızlı bir şekilde cevap vermesi gerekmektedir. Pazardaki dinamiklerin ve müşteri profilindeki değişimlerin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi neticesinde rekabet avantajı yakalanabilir.[109] Ayrıca müşteri hizmetleri sürecinde, müşteri şikâyetlerinin ele alınması ve bu şikâyetlerin önlenmesi için proaktif olarak planlar yapmak bir organizasyonun başarısı için oldukça fazla önem arz etmektedir.

Müşterilere ve onlara sunulan hizmetlere yasalar yönünden bakmak gerekir ise, tüketici çıkarlarının korunması, dünya genelinde yasama organlarının her geçen gün daha fazla önem verdiği bir konu haline gelmektedir. Havacılık sektöründe ise müşteri ve hakları uluslararası havacılık örgütleri tarafından da korunmaktadır. Bu konuda geçmişten günümüze yapılan çalışmalar ve mezuatlar artarak ve geliştirilerek devam etmektedir:[110]

Amerika Birleşik Devletleri'nde, Haziran 1999'da Kongre ve Ulaştırma Departmanı ile birlikte çalışan Hava Taşımacılığı Birliği (ATA), Havayolu Müşteri Hizmetleri Sözleşmesini geliştirdi. Nisan 2000'de Havacılık Yatırım ve Reform Yasası, bir dizi tüketici odaklı tedbir ve soruşturma şartı koydu. Müfettişlik Genel Sekreteri tarafından bir denetim yapılarak her havayolu şirketinin taahhütlerini Haziran 2001'de Taşıma Sözleşmesine dâhil etmesi sağlandı. Haziran 2000'de Avrupa Komisyonu yeni gönüllü taahhütler ve bunları uygulama yasası önerdi. Şubat 2002'de Havayolu Yolcu Hizmeti Taahhüdü ve havayolu yolcu hizmeti üzerindeki Havalimanı Gönüllü Taahhüdü yürürlüğe girdi. Aralık 2000'de Komisyon, hizmet kalitesi göstergesi raporlarına odaklanan bir istişare sürecine başlamış ve Nisan 2002'de havayolu sözleşmelerine odaklanan benzer bir süreç başlatmıştır. Mevzuat bağlamında Komisyon; engellenen yatılılık durumuna, uçuş iptallerine ve uzun gecikmelere karşı daha güçlü önlemler almak için Aralık 2001'de bir öneri yayımlamıştır.

Avustralya, Kanada ve Yeni Zelanda gibi ülkeler, genel tüketici koruma yasalarını havayollarının ticari faaliyetlerine de uyguladılar. Kasım 2000'de Latin Amerika Sivil Havacılık Konferansı Meclisi, havayolları için tüketici koruma kanunuyla ilgili bir öneriyi kabul etti ve kendi bölgeleri için kabulünü önerdi. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) ve üye havayolları, sözleşme ve taşıma koşulları

[109] Okumuş ve Asil, age.
[110] Carl A. Scheraga, "The Relationship between Operational Efficiency and Customer Service: A Global Study of Thirty-Eight Large International Airlines", **Transportation Journel,** (2004): 48-58.

oluşturdular. Haziran 2000'de IATA, üye havayollarının kendi gönüllü taahhütlerinin geliştirilmesine rehberlik etmesi amaçlanan bir Küresel Müşteri Hizmetleri Çerçevesi'ni kabul etmiştir.[111]

Havayolları, müşteri hizmetleri açısından potansiyel iki önemli odağa bakmaktadır;[112]
-İlki yolcu hizmetleri,
-İkincisi; biletleme, satış ve tanıtımdır.
-Bununla birlikte, havayolu şirketleri tarafından uygulanan ve yukarıda bahsedilen anlaşmalarda adı geçen gönüllü taahhütler, hedeflenen en etkili müşteri hizmetleri alanlarından biridir. ATA, IATA ve Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun üye havayollarının gönüllü faaliyetleri: Mevcut en düşük ücreti sunmayı, rezervasyonların yapılmasına veya iptal edilmesine izin verilmesi; hızlı bilet iadesi; bir havayolu şirketine ait ticari ve operasyonel koşullarla ilgili olarak yolculara tavsiyelerde bulunma; kod paylaşım anlaşması çerçevesinde ortakların iyi bir müşteri hizmeti sağlaması; gecikmeler, iptaller ve uçuş rotasından sapma durumunda bildirimde bulunmak; uzun uçuş gecikmelerini de içeren her türlü gecikme durumunda yardım; yolcuların adil ve tutarlı bir şekilde yatı ihtiyaçlarını karşılama; zamanında bagaj teslim etme; müşteri şikâyetlerine cevap verme; engelli veya özel durumu olan yolcuları uygun biçimde ağırlamaktır.[113]
Müşteri hizmetleri bir havayolunun değer zincirleri arasına girmektedir. Bir havayolunun değer zinciri üç aşamadan oluşur:[114]
*Rezervasyon yapmak ve biletleme hizmeti sunmak.

* Hava aracının A noktasından B noktasına işletimi.

* Uçuş öncesinde, uçuş sırasında ve varıştan sonra yolculara sunulan diğer hizmetler.

---

[111] International Civil Aviation Association, Worldwide Air Transport Conference: Challenges and Opportunities of Liberalization, (Montreal, Canada: March 2003): 24-29 'den aktaran Carl A. Scheraga, "The Relationship between Operational Efficiency and Customer Service: A Global Study of Thirty-Eight Large International Airlines", **Transportation Journel,** (2004): 48-58.
[112] Scheraga, age.
[113] ICAO, Worldwide Air Transport Conference: Challenges and Opportunities of Liberalization, (Montreal, Canada: 2003, Appendix A) 'den aktaran Carl A. Scheraga, "The Relationship between Operational Efficiency and Customer Service: A Global Study of Thirty-Eight Large International Airlines", **Transportation Journel,** (2004): 48-58.
[114] John K. Shank, Vijay Govindarajan, **Strategic Cost Management,** (New York: The Free Press, 1993) 'den aktaran Carl A. Scheraga, "The Relationship between Operational Efficiency and Customer Service: A Global Study of Thirty-Eight Large International Airlines", **Transportation Journel,** (2004): 48-58.

Yolculara ya da müşterilere sunulan bu hizmet içerisinde uçuş sürecini oluşturan hizmetler dışında havayolu işletmelerinin, müşteri için artı değer yaratmak ve rekabet avantajı elde etmek için odaklandığı müşteri ilişkileri de yer almaktadır.

Genel olarak havacılık sektöründe müşteri hizmetlerinin yeri ve önemini özetlemek gerekir ise; müşteriye kolaylıkla erişilebilen, müşteriyi daha iyi analiz edip, anlayan ve daha kullanışlı hizmetler sunabilen, kısacası müşteriye en yakın olabilmeyi başaran havayolu şirketleri daima rakiplerini geride bırakırlar. Havayolu işletmeleri, sektörde faaliyet gösteren havayollarının çoğunun benzer şekilde davranması ya da pazarlama unsurları (fiyat, hizmet, dağıtım) konularında aralarında fark olmaması nedeni ile rekabet avantajı yaratmak amacıyla günümüzde önemi gittikçe artan bir değer olan müşteri hizmetlerine odaklanmıştır. Havayolları, müşteriye fark yaratacak müşteri hizmetlerini sunarken başta teknoloji olmak üzere birçok unsurdan yararlanmaktadır. Havayolları, her dönemin müşterilerin hayatını kolaylaştırabilecek teknolojik gelişmesi ne ise bundan faydalanıp müşterisi için değer yaratmaktadır. Örneğin, günümüz dijital dönüşüm çağında yolcu uçağın kalkmasına çok az bir süre kala planlamadığı bir şekilde trafiğe takıldığında, havayolu mobil uygulamasından yolcuya "*TK kodlu uçağa yetişemeyeceksiniz, dilerseniz sizi iki saat sonraki diğer uçağa aktaralım."* şeklinde bir mesaj göndererek yardımcı olmakta ya da müşteri havaalanına vardığında kendisini tanıyıp yönlendiren, bekleme süresince misafirlik hizmeti sunan bir takım uygulamalar ile müşterisine değer verdiğini göstermektedir.[115]

3.3. Havayolu Şirketlerinde Müşteri İlişkilerinin Yeniden Tasarımı

1990'ların ortalarında bilgi teknolojileri satıcılarında ve kullanıcılarında "Müşteri İlişkileri Yönetimi" (MİY) terimi ortaya çıkmıştır. Akademik çevrede "ilişkisel pazarlama" ve MİY terimleri birbirinin yerine kullanılabilir.[116] Bununla birlikte MİY, teknoloji çözümleri bağlamında daha sık kullanılmakta ve "bilgi-etkin ilişkisel pazarlama" olarak tanımlanmaktadır.[117]

---

[115] http://www.fortuneturkey.com/uctan-uca-mukemmel-musteri-deneyimi-44375. [15.11.2017].

[116] Atul Parvatiyar, Jagdish N. Sheth, "Conceptual Framework of Customer Relationship Management", (New Delhi, India: Tata/McGraw-Hill, 2001): 3- 25. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=VeHoVfw7y4C&oi=fnd&pg=PA3&dq=Conceptual+Framework. [15.11.2017].

[117] Lynette Ryals, Adrian F.T. Payne, "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information Enabled Relationship Marketing," **Journal of Strategic Marketing**, c. 9, s. 1. (2001): 3- 27.

Payne ve Frow MİY'e stratejik bir çerçeve oluşturmak amacı ile yaptıkları çalışmada MİY'in ne anlama geldiği konusunda geniş bir görüş birlikteliği olduğunu görmüşlerdir.[118] Bazılarına göre MİY doğrudan bir posta, bir sadakat programı ya da bir veri tabanı anlamına geliyordu; bazıları ise bunu bir yardım masası ya da bir çağrı merkezi olarak tanımladı. Bazı görüşmeciler, bunun bir veri ambarını doldurmak veya veri madenciliği yapmak olduğunu söylerken, diğerleri ise MİY'i internette bir kişiselleştirme motoru veya Satış Gücü Otomasyonu için ilişkisel veri tabanı gibi bir e-ticaret çözümü olduğunu söylediler.

MİY tanımının önemli bir özelliği, teknolojiyle olan ilişkisidir fakat MİY teknolojisi çoğunlukla MİY ile aynı şey değildir.[119] MİY başarısızlığının ana nedenlerinden biri de MİY'i bir teknoloji girişimi olarak görmektir.[120]

Literatürde bulunan birçok MİY tanımından bazıları şu şekildedir: MİY bir e-ticaret uygulamasıdır.[121] MİY, şirketler tarafından müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metotlar, teknolojiler ve e-ticaret yeteneklerini ifade eden bir terimdir.[122] MİY, şirket ve müşteri için üstün bir değer yaratmak amacıyla seçici müşterileri elde etme, koruma ve ortaklık yapma konusunda kapsamlı bir strateji ve süreçtir.[123] MİY, bir firmanın müşterilerinin ihtiyaçlarına odaklanması gereken temel bir iş stratejisidir ve bu müşteri odaklı yaklaşımın tüm organizasyonla bütünleşmesi gerekir.[124] MİY, stratejik önemi olan müşterilerle uzun vadeli, karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesiyle ilgilidir.[125] MİY'in çok sayıda yönü vardır ancak temel yönü şirketin daha müşteri odaklı olmasıdır. Kullandığı vasıtalar öncelikle web tabanlı araçlar ve internettir.[126] MİY, şirket karlılığını ve müşteri hizmetini

---

[118] Adrian Payne, Pennie Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", **Journal of Marketing** c. 69, s.4 (2005): 167-176.

[119] Wemer Reinartz, Manfred Krafft, Wayne D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", **Journal of Marketing Research**, c.41, s.3 (2004): 293-305.

[120] Sudhir H. Kale, "CRM Failure and the Seven Deadly Sins", **Marketing Management**, (2004): 42-46.

[121] Suni Khanna, "Measuring the CRM ROI: Show Them Benefits", http:// www.crm-forum.com. [20.11.2002]. 'den aktaran Adrian Payne, Pennie Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", **Journal of Marketing,** c. 69, s.4 (2005): 167-176.

[122] Merlin Stone, Neil Woodcock, "Defining CRM and Assessing its Quality", (London: Kogan 2001): 3-20.

[123] Parvatiyar, Sheth, age.

[124] James J.H. Liou, "A Novel Decision Rules Approach for Customer Relationship Management of the Airline Market", **Air Transportation,** c. 36 (2009): 4374 -4381.

[125] Francis A. Buttle, "The CRM Value Chain", **Marketing Business**, (2001): 52-55.

[126] John Gosney, Thomas Boehm, "**Customer Relationship Management Essentials",** (Indianapolis, IN: Prima Publishing, 2000),' den aktaran Adrian Payne, Pennie Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", **Journal of Marketing,** c. 69, s.4 (2005): 167-176.

iyileştirmek için mevcut müşteri bilgilerinin kullanılmasıdır.[127] MİY, müşteri kazanımını, müşteri sadakati ve müşteri karlılığını artırmak için anlamlı iletişim yoluyla müşteri davranışını anlama ve bunları etkileme girişimidir.[128] MİY, veri odaklı pazarlama yöntemidir.[129] MİY ile ilgili geniş bir görüşe göre ise, müşterilere ve şirkete değer yaratmak veya katma değer sağlamak için satış, pazarlama ve müşteri hizmetlerini dinamik olarak bütünleştiren organizasyona yönelik bir tutumdur.[130]

Her ne kadar MİY, doksanlı yıllardan itibaren büyük önem arz etmiş gibi görünse de şirketler ve müşteriler arasında karşılıklı değerli ilişkiler kurmaya çalışmanın temeli ticaretin başladığı ilk andan itibaren var olmuştur.[131] Bir havayolu şirketi olan IBM, 2001 yılında müşterilerin yolcu hizmetlerindeki tercihlerinin önemini kavramış ve yolcularına sunulacak müşteri hizmetlerini seçmek ve öncelik sırasına koymak için bir yaklaşım öneren, Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisini ana hatlarıyla belirtmiştir.[132] Bu durum MİY'in bazı havayolları tarafından 2000'li yılların başından itibaren kullanıldığını göstermektedir.

Payne ve Frow yaptıkları bir çalışmada MİY'in üç perspektif temelinde tanımlanabileceğini öne sürüyor: dar ve taktiksel olarak belirli bir teknoloji çözümü, geniş kapsamlı teknoloji ve müşteri odaklılık.[133] Bu perspektifler bir süreklilik olarak tasvir edilebilir.

---

[127] Clive Couldwell, "Loyalty Bonuses", **Marketing Week**, Şubat 18, (1999), 14.

[128] Ronald S. Swift, "Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies",(NJ:Prentice Hall, 2000), 151. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=zDhMMsqrlsC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Acceleratin g+Customer [18.11.2017].

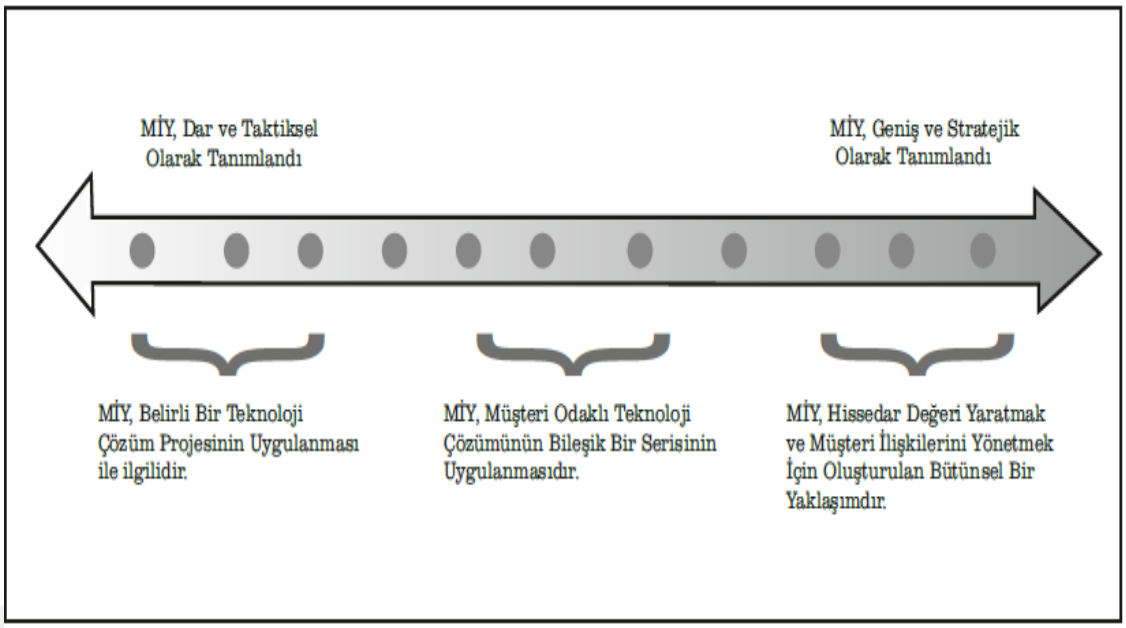
[129] Steve Kutner, John Cripps, "Managing the Customer Portfolio of Healthcare Enterprises," **The Healthcare Forum Journal**, c.4 (1997): 52-54.

[130] Ricardo Chalmeta, "Methodology for Customer Relationship Management", **The Journal of Systems and Software**, c. 79 s. 7 (2006): 1015–1024.

[131] Christian Gronroos, "Relationship Marketing: Strategic and Tactical İmplications**", Management Decision,** c.34 s.3 (1996): 5–14.

[132] IBM Institute for Business Value, "The Future of CRM in the Airline Industry: A New Paradigm for Customer Management, Somers", (New York: IBM Global Services, 2001)'den aktaran Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, "Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together", **Marketing and Logistics Group Cranfield School of Management Cranfield Institue of Technology**, c. 31, s. 91 (1991): 1-25.

[133] Payne, Frow, age.



Şekil 3.5: Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürekliliği

Adrian Payne, Pennie Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", **Journal of Marketing,** c. 69, s.4 (2005): 167-176.

MİY tanımını bir organizasyonun MİY'i kabul etme ve uygulama biçimini önemli ölçüde etkiler. Stratejik bakış açısından MİY, bir müşteri kesimini elde etmek ve büyütmek için kullanılan basit bir bilgisayar teknolojileri çözümü değildir; stratejik vizyonun derin bir sentezini içerir; çok kanallı bir çevrede müşteri değerine kurumsal bir anlayış, uygun bilgi yönetimi ve etkin MİY uygulamalarının kullanımı; işletmede yüksek kaliteli faaliyetlerin ortaya çıkmasını sağlar.[134] MİY, kilit müşterilere ve müşteri gruplarına uygun ilişkilerin geliştirilmesi yoluyla geliştirilmiş hissedar değerini yaratmak ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır. MİY, müşteri ve diğer kilit paydaşlarla kârlı, uzun vadeli ilişkiler kurmak için ilişkisel pazarlama stratejilerinin ve bilgisayar teknolojilerinin potansiyelini bir araya getirir. MİY, müşterileri anlamak ve onlarla birlikte değer yaratmak için bilgileri kullanarak gelişmiş fırsatlar sunar. Bu bilgi, teknoloji ve uygulamalar aracılığıyla etkinleştirilen işlemler, kişiler, operasyonlar ve pazarlama kapasitelerinin çapraz işlevsel bir şekilde bütünleşmesini gerektirir.[135]

[134] Payne, Frow, age.
[135] Payne, Frow, age.

Başarıyı tanımlamak için MİY'in stratejik bir çerçevesinin olmayışı, birçok MİY girişiminin hayal kırıklığıyla sonuçlanmasına neden olmuştur.[136] Literatürde MİY süreçlerini belirlemek adına yapılan çalışmalar mevcuttur. Payne ve Flow kilit MİY süreçlerini belirlemek ve bu çalışmaları MİY stratejisi geliştirmek için kavramsal bir çerçeve haline getirmeye çalışmışlardır. Sonuç olarak beş MİY süreci belirlenmiştir:[137]

*Strateji geliştirme süreci,

*Değer yaratma süreci,

*Çok kanallı bütünleşme süreci,

*Bilgi yönetimi süreci ve

*Performans değerlendirme süreci.

Strateji Geliştirme Süreci; Bu süreç, organizasyonun iş stratejisi ve müşteri stratejisi üzerinde odaklanmasını gerektirir. Bu süreç, işletme stratejisinin ayrıntılı bir değerlendirmesini ve uygun bir müşteri stratejisinin geliştirilmesini içerir. Bu süreç, kuruluşa MİY faaliyetlerini geliştirme ve uygulama konusunda daha net bir platform sağlar.

Değer Yaratma Süreci: Birçok araştırma müşteri sermayesinin önemine vurgu yapmıştır. Farklı kesimlerin müşteri yaşam boyu değerini hesaplamak, kuruluşların en karlı alanlara ve müşteri kesimine odaklanmasını sağlar. Değer yaratma süreci, MİY'in önemli bir bileşenidir; çünkü işletme ve müşteri stratejilerini, müşterilere hangi değeri sunacağını gösteren belirli değer önermelerine dönüştürür.

Çok Kanallı Entegrasyon Süreci: Muhtemelen MİY'de en önemli süreçlerden birisidir. Çünkü iş stratejisi ve değer yaratma süreçlerini yerine getirir ve onları müşteri ile katma değerli etkinliklere dönüştürür. Günümüzde pek çok şirket, saha satış gücü, internet, doğrudan posta, iş ortakları ve telefon gibi birden çok kanal içeren bir melez kanal modeli aracılığıyla piyasaya girmektedir.[138] Bir şirketin müşterileri ile etkileşime girebileceği kanallar giderek artmaktadır. Çok kanallı bütünleşme, MİY'de

[136] Grabner-Kraeuter, Sonja ve Gernot Moedritscher, "Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance", **Sixth Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, (Atlanta, 2002): 1-16. https://www.researchgate.net/publication/239553171_Alternative_approaches_toward_measuring_CRM_performance [20.11.2017].
[137] Payne, Frow, age.
[138] Rowland T. Moriarty, Ursula Moran, "Managing Hybrid Marketing Systems", **Harvard Business Review**, c. 68 (1990): 146-157.

kritik bir süreçtir çünkü müşteri değerinin eşgüdüm noktasını temsil eder. Bununla birlikte, çok kanallı bütünleşmeyi bir şirketin başarıyla yürütebilmesi, kuruluşun tüm kanallardan müşteri bilgilerini toplayıp, dağıtması ve diğer ilgili bilgilerle bütünleştirmesine bağlıdır.

Bilgi Yönetimi Süreci: Bilgi yönetimi süreci, müşteri iç görüsü ve uygun pazarlama yanıtları üretmek için tüm müşteri irtibat noktalarındaki müşteri verilerini toplama, harmanlama ve kullanma ile ilgilidir. Bu süreçte veri deposu ve bilgi teknolojileri sistemlerinden yararlanılır.

Performans Değerlendirme Süreci: Kuruluşun MİY açısından stratejik hedeflerinin uygun ve kabul edilebilir bir standartta sağlanmasını ve gelecekteki iyileştirmenin temelinin oluşturulmasını sağlamak için gerekli görevi içerir. Bu süreç iki ana bileşene sahip olarak görülebilir; performansı arttıran genel ilişkilerin makro görünümünü sağlayan hissedar sonuçları ve metriklerin ve kilit performans göstergelerinin daha ayrıntılı olarak mikro görünümünü sağlayan performans izleme.

Kuruluşların kârlılık için maliyet azaltmaya odaklanması gerekir. Maliyet azaltmanın iki yolu MİY ile özellikle ilgilidir: otomatik telefon hizmetlerinden, web servislerine kadar teknolojilerin kullanımı ve çevrimiçi, self-servis tesisler gibi yeni elektronik kanalların kullanılması. Hizmet kâr zinciri gibi modellerin geliştirilmesi, şirketlerin hissedar sonuçlarını iyileştirme açısından MİY'in etkinliğini stratejik düzeyde göz önüne almasına yardımcı olmaktadır.[139]

Shouyong Shi yaptığı bir çalışmada büyük bir pazarda müşteri ilişkileri ve satış teorisi kurmuştur. Müşteri ilişkilerinin, piyasa koşulları sabit olsa dahi satışlar da dâhil olmak üzere mikro fiyat dinamiklerine neden olduğunu kanıtlamış, hizmet öncelikli müşteri ilişkilerinin piyasa verimliliğini ve sosyal refahı geliştirdiğini göstermiştir. Buna ek olarak iç kaynaklı müşteri ilişkilerinin bir satış teorisine yol açtığını, müşteri ilişkilerinin her zaman daha yüksek fiyatlara doğrudan yol açmadığını fakat sonunda ilişkili kişilerin birbirleriyle münhasır ticaret yapmayı seçtiklerini, yeni ilişki kuran bir alıcının ancak yüksek fayda sağladığı zaman tekrar ticaret için ilgili satıcıya döndüğünü ve bazı pazarlardaki müşteri ilişkilerinin koordinasyonu güçlendirerek verimliliği artırdığı sonuçlarına varmıştır.[140]

---

[139] Payne, Frow, age.

[140] Shouyong Shi, "Customer Relationship and Sales", **Journal of Economic Theory,** c.166 (2016): 483–516.

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, bugünün firmalarına müşteriler ile daha önce hiç olmadığı kadar uzun vadeli ilişkiler kurma, geri besleme ve bu ilişkileri sürdürme fırsatları sunmaktadır. Nihai hedef, müşteri kazanma maliyetlerini düşürerek, müşterinin tekrarlayan alımlarını arttırarak ve daha yüksek fiyat talep etmek suretiyle bu ilişkileri daha büyük kârlılığa dönüştürmektir.[141] MİY artık hizmet sektörünün ayrıcalığı olmaktan çıkmıştır. Müşteri odaklılığının artan önemini anlayan ve imalattan enformasyona kadar her sektörde faaliyet gösteren firmalar, hizmetin öncülüğünü umut verici bir farklılaşma aracı olarak keşfetmekteler.[142] Hizmet artık müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlayan bağımsız bir pazarlama kararı olarak tanımlanıyor. Çağdaş MİY uygulaması, ürün araştırması, telefonla pazarlama, reklamcılık, satış, servis ve anket ile pazarlama sürecinin her adımıyla bütünleştirilmiştir. Mevcut MİY, statik ilişkiden dinamik "öğrenme ilişkisine", kitlesel pazarlamadan müşteri merkezli pazarlamaya, reaktif servisten proaktif ilişki kurmaya geçmiştir.[143]

Günümüzün MİY uygulamaları tarafından karşılaşılan zorluk şudur: Bireysel müşteriler hakkında bilgi edinme, firmanın müşteri ilişkileri geliştirmesi ve uzun vadeli müşteri değerini iyileştirme konusunda bilgi sahibi olması.[144]

Rekabetin artma eğilimi ve müşteri sadakatinin azalma eğilimi, ürün odaklılığından müşteri odaklılığına doğru ilerleyen ve pazar stratejisini dışarıdan değil içten dışa doğru tanımlayan kavramların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Buradaki odaklanma, ürün özelliklerine değil müşteri ihtiyaçlarına yöneliktir.[145] Örgüt kültüründeki bu değişim, havayollarını kendi organizasyon sistemini ve süreçlerini gözden geçirmesi, müşteri ile ilgili kıstasların belirlenmesi ve stratejik avantaj alanlarını belirlemesi konusunda zorlamaktadır. Bir müşteri grubuna hitap etmek için, veri yönetimi, kullanılabilirlik, veri ambarı ve veri madenciliği konularındaki çalışmalar, rezervasyon, bilet kayıt, kabin hizmeti, müşteri şikâyetinin işlenmesinden, sık uçan

---

[141] Russell S. Winer, "A Framework for Customer Relationship Management," **California Management Review**, c. 43 (2001): 89-105.

[142] Mohanbir Sawhney, Sridhar Balasubramanian, Vish Krishnan, "Creating Growth with Services", **MIT Sloan Management Review**, c.45, s.2 (2004): 58-63. http://mktgsensei.com/AMAE/Services/Creating%20Growth%20through%20Services.pdf [11-10-2017]

[143] Baohong Sun, "Technology Innovation and Implications for Customer Relationship Management", **Marketing Science,** c. 25, s. 6 (2006): 594-597.

[144] Sun, age.

[145] Şevki Özgener, Rıfat Iraz, "Customer Relationship Management in Small Medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism İndustry", **Tourism Management**, c. 27, s.6 (2006): 1356–1363.

yolcu teşviklerine kadar birçok nokta havayolu şirketleri tarafından önemsenmiştir. Veri madenciliği sayesinde tahmin edilen müşteri bilgisinin geniş bir veri tabanından çıkarılması, değerli müşterileri tanımlayabilen, gelecekteki davranışlarını öngören ve firmaların proaktif bilgiye dayalı kararlar almasını sağlayan yararlı bir araç olarak havayolu şirketleri tarafından kullanılmıştır.[146]

Müşteri ilişkileri aslında, iletişim kanallarının bir dağıtım mekanizması olarak hizmet ettiği MİY programlarıyla inşa edilir ve sürdürülür. Sadakat programları, garanti programları, ödül programları, çapraz satış kampanyaları ve topluluk oluşturma gibi programlarla uzun vadeli müşteri ilişkilerini sürdürmeyi amaçlayan ve giderek yenilenen MİY programları ortaya çıkmaktadır. Bu programların her biri, ayrıntılı bir şekilde incelenmiş benzersiz özelliklere sahiptir. Örneğin, bir ödül programı müşterileri ödül kazanmak için biriktirmeye teşvik eden bir tanıtım stratejisidir. Müşterilerin mevcut satın alma kararları gelecekteki ödüller tarafından belirlenir. Havayolları, oteller ve araba kiralama şirketleri müşterilerinin ödülü ne zaman ve hangi seviyede talep edeceklerini belirleyerek ödül programlarının tasarımını geliştirirler.[147] Havayollarının kullandığı sık uçan yolcu programları ya da THY'nin kullandığı "Miles and Smiles" programları gibi.

Doğası gereği havayolu endüstrisi küresel, yoğun rekabetin yaşandığı, ekonomik yönden önem arz eden ve gelişmiş teknolojiye son derece bağımlı karmaşık bir hizmet sektörüdür. Ancak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilen işletmeler bu yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmektedir. Müşteriye rakiplerinden daha farklı (ayırt edici) fayda yaratabilen işletmeler rekabet avantajı elde eder. Elde edilen bu rekabet avantajının sürdürülebilir olabilmesi, havayolu işletmesinin mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından aynı zaman diliminde kullanılamayacak ve kolayca taklit edilemeyecek bir strateji geliştirmeleri ile sağlanabilir.[148] Havayolu hizmeti ileri teknoloji ürünlerinden yararlanarak ve hava taşımacılığı sisteminde bulunan birçok elemanla etkileşime girerek oluşturulur. Kısaca havayolu hizmeti süreci, karmaşık süreçler bütününden oluşur. Havayolu işletmelerinde ana faaliyetler, işlevsel planlama ve koordinasyon faaliyetleri, pazarlama ve satış, uçuş operasyonu ile ilgili faaliyetler ve diğer ilgili hizmetlerden oluşur. Uçuş öncesinden başlamak üzere aktarma

[146] Liou, age.
[147] Sun, age.
[148] Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," **Journal of Management**, c.17 s.1 (1991): 99-120.

noktalarında yolcuların bekleme zamanlarında yararlanabilmeleri amacıyla uluslararası havayolu işbirliği grupları veya havayolu şirketleri tarafından tesis edilen özel bekleme salonları ile kayıp ve hasarlı bagajlarla ilgili işlemler ve müşteri bağlılık programlarını da barındıran müşteri ilişkileri hizmetleri önemli havayolu değer zinciri bileşenleri olarak diğer ilgili havayolu hizmetleri içerisine girmektedir. Bu sıralanan ekstra hizmetler ile havayolu hizmeti farklılaşması sağlanır.[149] Görüldüğü gibi iyi yönetilen müşteri ilişkileri hizmetleri havayollarında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kullanılabilir.

Firmalar, müşteri memnuniyetini artırmak, müşterileri ile uzun vadeli ilişki kurmak ve kâr elde etmek için hizmet sunma amacını değiştirirken, hizmet yükseltme ve abonelik fiyatlandırması, peşin satış gibi çok sayıda yenilikçi fiyatlandırma yapısı ortaya çıkarmaktadır.[150] Diğer bir yandan mevcut teknoloji, firmanın, gerçek zamanlı müşteri bilgilerini almak, müşteri tutumlarını otomatik olarak analiz etmek, doğrudan müşteri isteklerine cevap vermek ve müşteriye son derece özel bir deneyim sunmak için sahip olduğu yeteneklerini kullanmasını sağlar. Bu firmaya, gerçek zamanlı olarak müşterinin tercihini öğrenme fırsatı sunar. Firmanın müşteri tercihleriyle ilgili elde ettiği bilginin yeni verilerle sürekli olarak güncellemesi gerekir. Sonuç olarak, firma tecrübe ile daha akıllı hale gelir. Müşterilerle ilgili bu öğrenme ilişkisi, firmanın MİY programlarını daha iyi tanımlamasına olanak tanır. Bugüne kadar, firmalara veri depolama sistemini bir MİY karar destek sistemine dönüştürme konusunda yardımcı olan, veri analizi ve istatistiksel öğrenme araçları konusunda uzmanlaşmış adeta bir yazılım endüstrisi patlaması yaşanmıştır.[151]

Günümüz havayolu işletmelerinde küreselleşme, artan rekabet, pazar doygunluğu ve teknolojideki hızlı gelişmeler nedeniyle müşteri ilişkileri yönetimi çok önem arz etmiştir.[152] Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterileri şirkete katkılarına göre tanımlamak ve bu müşterilerle uzun vadeli karşılıklı ilişki kurma üzerine odaklanmaktadır. Havayolu endüstrisinin yoğun rekabeti göz önüne alındığında, rekabet avantajı sağlamak için havayolu şirketleri, müşterilerle ilişki kurma, koruma ve

[149] Yusuf Şengür, Ferhan Kuyucak, " Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve", **KMU İİBF Dergisi**, s.16 (2009): 132-146.
[150] Sun, age.
[151] Sun, age.
[152] Liou, age.

güçlendirmenin önemini anlamak zorundadır.[153] MİY'nin amacı müşterilerinin kârlılıklarını anlamak ve kârlı olanlarını korumaktır. Bu nedenle, işletmeler müşterilerin potansiyel kârlarını korumak ya da geliştirmek için müşterilerinin değerini belirlemelidir.[154] Bununla birlikte, ürün ve hizmet pazarlarının çoğunun aşırı doymuş olması nedeniyle yalnızca mal seçimlerine dayalı olarak fark yaratmada güçlük çekmektedirler.[155] Havayolu işletmeleri benzer pazarlama unsurlarına; fiyat, dağıtım ve hizmet sahip olduklarından fark yaratmak için müşteri hizmetlerine önem vermektedirler. Çeşitli hizmetler ve sadakat programlarıyla değer yaratıp, müşteriyi bağlamaya çalışmaktadırlar. Sık uçan yolcu programı havayolu endüstrisinde en popüler müşteri sadakat programı olmasına rağmen yeterli olamamıştır.[156]

Yapılan araştırmalarda yeni müşteriler edinmenin, mevcut müşterileri korumaktan dört ile on kat arasında daha maliyetli olduğu görülmüştür. Üstelik müşteri bağlılığını sürdürmek, şirket kârlarını% 25 ile %85 oranında artırmaktadır.[157]

James J.H. Liou, tarafından 2009 yılında veri madenciliği ve havayolu piyasasında MİY uygulaması üzerine yapılan çalışmanın sonuçları;[158] Hizmet, zaman çizelgesi, tesisler, gıda, güvenilirlik ve emniyet, teşvik ve fiyatın havayolu müşterilerinin satın alma davranışlarını etkileyen en önemli faktörler olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre, müşterilerin sadık, potansiyel ve geliştirilecek olmak üzere üç gruba ayrılabileceği gözlenmiş ve şu bulgular ortaya çıkmıştır; Sadık müşterilerin çoğunun düşük fiyatı onayladığı ve devlet çalışanları ile orta gelirli müşterilerin sadık müşterilerin temelini oluşturduğu görülmüştür. Havayolu, sadık müşterileri yüksek gelir getiren müşteri seviyesine çıkarmak isterse, onlara modern tesisler ile üstün hizmetler sunmaya devam etmelidir. Genel olarak, eğer zaman çizelgesi (uçuş saatleri ve planlanan saatte kalkış, varış) ve tesisler orta seviyenin üzerinde ise katılımcıların%

---

[153] Ravi Kalakota, Robinson Marcia, **E-Business: Roadmap for Success**, bs.1, ed. Mary T. O'Brien, U.S.A'den aktaran Stephen W. Wang, "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector", **Journal of Air Transport Management,** c. 35 (2014): 57-63.

[154]Valoris Abram Hawkes, "The Heart of the Matter: The Challenge of Customer Lifetime Value", **CRM Forum Resources**, (2000): 1–10.

[155] Leonard L. Berry, Larry G. Gresham, " Relationship Retailing: Transforming Customers İnto Clients", c. 29 s. 6 (Greenwich: Business Horiz, 1986): 43- 48.

[156] Randall Whyte, "Loyalty Marketing and Frequent Flyer Programmes: Attitudes and Aattributes of Corporate Travelers", **Journal of Vacation Marketing,** c. 9 s. 1 (2002): 17-34.

[157] Emma. Chablo, "The İmportance of Marketing Data Intelligence in Delivering Successful CRM", **(**The Netherlands: SCN Education**,** 2001): 57- 70. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-84961-8_7. [22.11.2017].

[158] Liou, age.

80'den fazlası havayolu şirketini kullanmaya razı olur. Havayolu, kendi rekabet gücünü korumak istiyor ise potansiyel müşterileri çekmek için daha iyi hizmetler ve cazip teşvikler sunmalıdır. Geliştirilecek grubun ise güvenilirlik ve emniyet unsurları gibi kritik faktörlerden dolayı satın almakta tereddüt ettikleri ortaya çıkmıştır. Fiyat ve hizmet kalitesi, havayolu piyasasında büyük endişeler yaratsa da bir havayolunun güvenilirlik ve emniyet durumu "geliştirilecek" müşterilerin kararını etkileyen en önemli faktörlerdir. "Geliştirilecek" grup; yüksek gelirli çalışanlar, yüksek eğitimli kişiler ve yaşlılar olarak havayolunun kazanması gereken üç ana müşteri grubudur. Aslında bu üç grup, havayolunun birinci sınıf veya iş dünyasının en yüksek gelir getiren müşterileri olabilir. Ayrıca, bu üç grup toplumda diğer kesimlerden daha fazla büyüyen bir bölümdür. Bununla birlikte, bu grubun ortak endişesi güvenilirlik ve emniyettir.

Şirketler uzun vadeli fayda sağlayan en kârlı müşterileri belirlemeye çalışmalıdır.[159] Tüketicilerin bir ürün veya hizmete yönelik satın alma düzeyi o ürünün veya hizmetin, tüketicinin gereksinimleriyle, değerleriyle ve çıkarlarıyla olan ilişkisine bağlıdır.[160] Yüksek kâr getiren tüketiciler, satın almadan önce çok fazla bilgiye ihtiyaç duyarlar, ürün veya hizmetle ilgili tüm bilgileri detaylı bir şekilde işlerler ve satın alma kararlarına düşük kâr sağlayan müşterilerden daha fazla kıstas koyarlar.[161]

Berry, Parasuraman ve Wang, müşterilerin ve perakendecilerin davranışsal sadakatini üç düzeyde, finansal, sosyal ve yapısal bağlanma taktikleri düzeyinde sınıflandırmıştır:[162]

Finansal bağlanma taktikleri; Tüketim için müşteri güdülenmesini artırır ve fiyatlandırma yöntemini kullanarak müşteri sadakati oluşturur. Bu birleşim, bir ilişkide sürekliliği teşvik eden ekonomik, işlevsel veya araçsal bağlar veya bağlantılar aralığı olan pazarlama bileşenlerinin fiyatlandırma işlevini vurgular.

---

[159] Richard Koch, "The 80/20 Principle the Secret of Achieving More with Less", (1998): 8-12. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=j2iBJI7ivI8C&oi=fnd&pg=PP11&dq=The+80/20+Principle+the+Secret+of+Achieving+More+with+&ots=[20.11.2017].

[160] Judıth Lynne Zaichkowsky, "Measuring the İnvolvement Construct", **Jornal of Consumer Research**, c. 12 s. 3 (1985): 341-352.

[161] Pirjo Laaksonen, "Consumer Involvement: Concepts and Research", (London, UK: Routledge, 1994)'den aktaran Stephen W. Wang, "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector", **Journal of Air Transport Management,** c. 35 (2014): 57-63.

[162] Stephen W. Wang, "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector", **Journal of Air Transport Management,** c. 35 (2014): 57-63.

Sosyal bağlanma taktikleri; İş yerinde etkileşim esnasında gelişen kişisel bağlardır.[163] Bu tür bağlanma taktikler arasında, bir alıcı ve satıcı tarafından paylaşılan kişisel dostluk ve tercihlerin yanı sıra kişisel kimliklerin, kendini keşfetme, yakınlık, destek veya tavsiye, empati ve yanıt verme, bağlılık duyguları, paylaşılan deneyimler yoluyla bağlanma bulunmaktadır.[164] Müşterilere ödüllendirme yoluyla arkadaşlığını veya şükranını ifade eden şirketler sosyal etkilere sahip olur. Personel, istikrarlı ilişkileri beslemek için bu sosyalleşme taktiklerini benimser.[165]

Yapısal bağlanma taktikleri; Normların yapısı, idaresi ve kurumsallaşması ile ilişkilidir. Bir ilişkiye resmi yapı sağlayan kurallar, politikalar, usuller, altyapı veya anlaşmalar; etkileşimleri gayri resmi olarak yöneten normlar veya rutinler; etkileşimi sağlayan veya kolaylaştıran örgütsel sistemler ve teknolojiler, tarafları bir araya getiren ve her bir tarafın ilişkiyi terk etmesini zorlaştıran psikolojik, yasal ve fiziksel bağları sağlayabilir.

Zaman, emek ve diğer tahrip edilemez kaynakları bir ilişkiye yatırmak genelde müşterileri ikna etmeye ve ilişkiden karşılık beklemeye teşvik eden psikolojik bağlar yaratır.[166] Havayolları tarafından uygulanan ilişki bağlama taktikleri, davranışsal sadakati etkileyen ilişki kalitesi (müşteri memnuniyeti, güven ve taahhüt) ilişki yatırımıyla bağlantılı olabilir. Bazı çalışmalar, hizmetlerin özelliklerinin ve yararlarının, müşteri memnuniyeti yoluyla ilişki kalitesini etkilediğini belirtmiştir.[167] Buna ek olarak Geyskens, ilişki yapıcı taktiklerin müşteri memnuniyetini olumlu şekilde artırdığını göstermiştir.[168] İlişki kalitesi müşterilerin tekrar satın alma

---

[163] Ralph H. Turner, **Family Interaction** , (New York: 1970)'den aktaran Stephen W. Wang, "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector", **Journal of Air Transport Management,** c. 35 (2014): 57-63.

[164] Turner, age.

[165] Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, "The Commitment trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing,** c. 58, s.3 (1994): 20- 38.

[166] J. Brock Smith, Donald W. Barclay, "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", **American Marketing Association**, c. 61, s.1 (1997): 3-21.

[167] Kristof De Wulf, Gaby Odekerken-Schröder, Dawn Iacobucci, "Investments in Consumer Relationships: A Cross Country and Cross İndustry Exploration", **Journal of Marketing,** c. 65, s. 4, (2001): 33- 50.

[168] Inge Geyskens, "Trust, Satisfaction, and Equity in Marketing Channel Relationships", Doctoral dissertation, (Catholic University of Louvain: 1998)' den aktaran Stephen W. Wang, "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector", **Journal of Air Transport Management,** c. 35 (2014): 57-63.

davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir.[169] Daha çok ilgilenilen müşteriler daha sadık bir satın alma davranışı gösterme eğilimindedir.[170]

Stephan W. Wang, havayollarında ilişki yatırımları ve ilişki bağlama taktikleri üzerine yaptığı çalışmada;[171] yüksek kâr getiren müşterilerin finansal bağlardan ziyade sosyal ve yapısal bağlara odaklandıklarını, düşük kâr getiren müşterilerin ise finansal bağlara diğerlerine oranla daha fazla odaklandığını ve algılanan ilişki yatırımlarının, ilişki kalitesini ve sadakat davranışını geliştirdiğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışma, havayolu hizmet sağlayıcılarının müşteri ilişkileri yatırımlarının müşterilerle ilişkilerini nasıl etkilediğini ve sonuç olarak tüketicilerin davranışsal sadakatini değerlendirerek müşteri ilişkilerine yatırım yaptıklarında fayda sağladıklarını göstermiştir.

Yüksek katılımlı müşteriler, havayollarıyla daha yakından etkileşime girmeye ve havayolları ile uzun vadeli bir ilişki kurmaya isteklidir. Bunlar daha sık uçan yolcuları temsil ettikleri için havayolu şirketinin bunlarla ilgili ilişki yatırımı yapmayı değerlendirmesi nadiren uçan yolculara göre çok daha önemlidir.

Havayollarının müşterilerini çeşitli gruplara ayırması ve verimli sonuçlar elde etmek için çeşitli özelliklerdeki müşteriler için farklı pazarlama programları yayınlaması gerektiği kanıtlanmıştır. Ayrıca havayolu şirketleri orijinal hizmet sunumunda müşterileriyle ortak hareket etmeli ve onların taleplerine karşın başarılı yeni hizmetler sunmalıdır. Davranışın karşılıklı olarak yükseltilmesi olumlu bir çevre yaratır, riskleri ortadan kaldırır, ilişkilerin ilerlemesine imkân verir ve neticede daha iyi bir mali performans sağlar. Bu nedenle, havayollarının pazarlama programları tasarlamadan önce ilgili bölümleme kıstaslarını belirlemeye çalışması gerekir. Çok katı müşterilere yönelik olarak, havayolları sosyal ve yapısal bağlara daha fazla odaklanmalıdır. Havayolu şirketleri, müşterileri pazarlama programlarıyla ikna edebildikleri zaman, ilişki kalitesi ve olumlu bir ilişki sonucu ortaya koyarlar. Bununla birlikte, düşük katılımlı müşteriler için finansal bağlar ön planda tutulmalıdır. Dolayısıyla mali

[169] Thorsten Hennig-Thurau, Alexander Klee, "The impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality and Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development", **Psychology Marketing**, c. 14 s.8 (1997): 737-764.
[170] Leisa Reinecke Flynn, Ronald E. Goldsmith, "Application of the Personal İnvolvement İnventory in Marketing", **Psychology Marketing**, c. 10 s.4 (1993): 357- 366.
[171] Wang, age.

teşvikler içeren programlar, havayollarının ilişki yatırımı tüketicinin algısını artırabilir ve kalite ile ilişki arasında pozitif bir bağ oluşturabilir.[172]

Sonuç itibariyle havayollarında müşteri ilişkileri belirlenen çalışmalar çerçevesinde tasarlanabilir. Müşteri ilişkilerinin süreci, tasarımı, çeşitli tanımları ve teknoloji ile olan bağlılığı açıklanmıştır. Müşteri ilişkileri ve havayolu hizmeti teknolojiyle iç içedir. Teknolojiyi kullanamadan ve sürekli takip etmeden ilerleyemezler. Yapılan araştırmalardan, küresel rekabet arenasında havayolu işletmelerinin fark yaratmak için müşteri ilişkilerine odaklanmaları ve değer yaratan müşteri hizmetleri sunmaları gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

3.4. Havayolu Taşımacılığında Performans ve İnovasyon Kavramı

Havayolu müşteri hizmetlerinde yapılan iyileşme ve yeniliklerin şirketin performansını nasıl etkilediğini göstermeyi amaçlayan bu çalışmada öncelikle performans ve inovasyon kavramlarının neler olduğunun belirtilmesi çalışmanın bütünlüğünün sağlanması açısından faydalı olacaktır.

3.4.1. Havayolu Şirketlerinde Performans

Performans kavramı, işletmelerin belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neticesinde elde edilen sonuçların nicel veya nitel değerlendirilmesidir.[173] Diğer bir ifade ile performans, belirlenen hedefe ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyet ve işlemlerin o hedefe ulaşıp ulaşmadığını belirlemek veya hedefe yakınlık derecesinin ölçülmesidir.[174]

Bu tanımlardan da aşıldığı gibi performans; "bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi düzeye ulaşabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin kalite ve miktar olarak anlatılması" olarak özetlenebilir. Bu tanımlara göre performans kavramı, prodüktivite (üretkenlik) kavramı ile bazı durumlarda eş anlamlı olarak kullanılsa da ondan çok daha geniş bir anlam içermektedir. Performans kavramının boyutları yedi faktör olarak

[172] Wang, age.
[173] Ergün Eraslan, Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı". **Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi**, c. 20 s.1, (2005): 95-106.
[174] Hatice Celep, "Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Yönetimi", (Mesleki Yeterlilik Tezi, T.C. Maliye Bakanlığı, 2010): 3.

belirlenmiştir. Bunlar; üretkenlik, etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, kârlılık ve tutumluluktur.[175]

Amacı her ne olursa olsun her kurum performans ölçümü yapmaktadır. Bu sayede sektördeki yerini veya kârlılığını ölçebilmektedir. İşletmelerin performans ölçümüne gerek duymasının temel nedenleri şu şekilde sıralanabilir:[176]

• İşletmenin genel anlamda başarısını ölçmek,

• İşletmenin müşterileri beklentilerini hangi oranda karşıladığını belirlemek,

• İşletmenin yapılan işler ve faaliyetler ile ilgili bilgi elde etmesini sağlamak,

• Gereksiz harcama yapılan ya da problemli alanlar ile geliştirilebilecek alanları belirlemek,

• Kararların çeşitli sezgisel veya duygusal inançlar ve varsayımlar yerine gerçekçi verilerden yararlanarak alındığından emin olmak.

• İşletmenin faaliyet ve süreçlerinde planlanan bir gelişmenin gerçekleşme safhasında olup olmadığını anlamak.

Havacılık sektörü yüksek sermayeye ihtiyaç duyulan ve operasyonel giderlerin yüksek, kâr oranlarının ise düşük olduğu bir sektördür.[177] Bu nedenle havayolu işletmeleri ağırlıklı olarak finansal bilgilerden yararlanmakta ve bu bilgilerin analizini performans değerlendirmesinde kullanmaktadır. Finansal verilerin yanında operasyonel performans bilgileri ile hizmet kalitesiyle ilgili bilgiler de havayolu şirketlerince toplanarak performans ölçümünde kullanılmaktadır.[178]

Havayolu şirketleri için performans analizi bir ölçümdür. Performans analizi sayesinde havayolu işletmeleri hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını belirlemektedirler. Düşük maliyetler, hızlı bilet satış ve rezervasyon işlemleri, yüksek doluluk oranları,

---

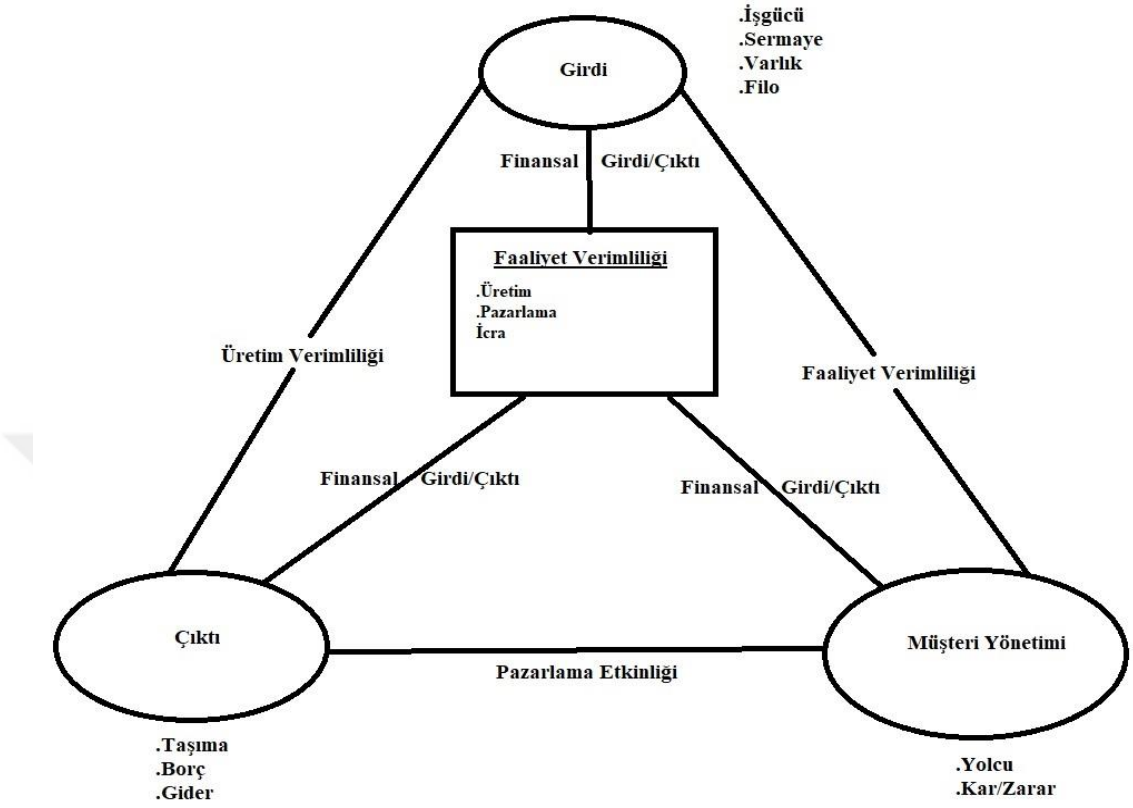
[175] Bay, E. ve Özdemir, A. Daha Etkin Bir Denetim Sistemi Geliştirilebilmesi Amacıyla, Mevzuata Uygunluk Denetiminin Yanı Sıra, Performans Ölçümüne Yönelik Denetimin Yapılabilmesi, (1998), 165. http://www.mulkiyeteftis.gov.tr/default_B0.aspx?content=165, [17.01.2011].

[176] Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, 2. bs. (İstanbul: Literatür Yayınları, 2006), 2.

[177] Khim Ling Sim, Chang Joon Song, Larry N. Killough, "Service Quality, Service Recovery, and Financial Performance: an Analysis of theUS Airline İndustry", **Advances in Management Accouinting,** c. 18, (2010): 27-53.

[178]Graham Francis, Ian Humphreys, Jackie Fry, "The Nature and Prevalence of The Use of Performance Measurement Techniques by Airlines", **Journal of Air Transportation Management** c.11 s. 4, (2005): 207–208.

zamanında kalkış ve varış (on time performans), hızlı bagaj işlemleri vb. havayollarının belirlenen hedeflerine örnek olarak gösterilebilir.[179]



Şekil 3.6: Havayolu Performans Değerlendirme Süreci

Göktuğ Cenk Akkaya, Finansal Rasyolar Yardımıyla Havayolları İşletmelerinin Performansının Değerlendirilmesi, DEÜİİBF Dergisi c.19, s.1 (2004): 15-29

Yukarıdaki şekilde havayolu endüstrisindeki performans değerlendirme süreci gösterilmektedir. Bu şeklin incelenmesi havayollarındaki girdi ve çıktılar ile performans faktörlerinin anlaşılmasını sağlayacaktır.

Havayolu işletmelerinin performans verilerini finansal ve finansal olmayan varlıkların performansı olarak ikiye ayıra biliriz. Sektörde genel olarak finansal ve operasyonel varlıkların performansının ölçümü yapılmaktadır. Finansal göstergeler işletmelere belirli bir zaman dilimindeki mali yapısı hakkında bilgi verirken, gerçekleşmesi muhtemel bazı riskli mali durumlar hakkında uyarı yaparak yetkililerin gerekli

[179]Michael Schefczyk, "Operational Performance of Airlines: An Extension of Traditional Measurement Paradigms", **Strategic Management Journal**, c.14, s. 4, (1993): 303–304.

önlemleri almasını sağlar. Kısaca işletmenin maddi olarak zayıf ya da güçlü yanları hakkında bilgi verir.

Havayolu işletmelerince en çok yararlanılan finansal performans belirteçleri şunlardır:[180] Operasyonel giderler, kârlılık durumu, sermaye kârlılığı, nakit akışı, öz kaynakların borçlara ve gelirlerin giderlere olan oranı, hisse senedi bedeli ve kârın hisse senedine oranı, hisse başına kâr oranı.

Tablo 3.1: Finansal Varlık Göstergelerinin Havayollarınca Kullanım Oranı

Göstergeler	Kullanım Oranı (%)
Operasyonel (işletme) Maliyet	95
Nakit Akış Oranı	95
Faaliyet Geliri	93
Kârlılık	93
Yatırım Sermayesi Getirisi	81
Borç/Özsermaye Oranı	76
Gelir/Harcama Oranı	49
Fiyat/Kazanç Oranı	49
Hisse Senedi Fiyatı	46
Hisse Başına Kazanç	38
Diğerleri	75

Graham Francis, Ian Humphreys, Jackie Fry, "The nature and prevalence of the use of performance measurement techniques by airlines", **Journal of Air Transportation Management.** c.11, s. 4 (2005): 207–217

[180] Graham Francis, Ian Humphreys, Jackie Fry, "The Nature and Prevalence of the use of Performance Measurement Techniques by Airlines", **Journal of Air Transportation Management.** c.11, s. 4 (2005): 207–217

Havacılık sektöründe maliyetler operasyonel ve operasyonel olmayan giderler olarak sınıflandırılmaktadır. Havacılık sektöründe belki de en çok bilinen maliyetler operasyonel maliyetlerdir. Bunlardan bazıları sabit bazıları ise değişebilen giderlerdir. Örneğin, kapasite oranına göre artma ve azalma göstermeyen, ofis kiraları, eğitim giderleri, yönetim giderleri, reklam ve sponsorluk giderleri sabit giderlerdir. Değişebilen maliyetler ise uçuş kapasitesine bağlı olarak artış ya da azalış göstermektedir. Örneğin, havalimanına ödenen iniş-kalkış ücretleri (slot), yakıt masrafları, uçuş saatine paralel olarak belirlenen bakım giderleri, seyrüsefer maliyetleri gibi.[181]

Faaliyet geliri, tarifesiz ve tarifeli olarak gerçekleştirilen tüm havayolu taşımacılığı hizmetlerinden elde edilen gelirlerdir. Faaliyet gelirinin elde edildiği kaynaklara örnek olarak kargo taşıma ücreti, yolcu bilet ücretleri, fazla bagaj ücretleri, özel koltuk seçimi ve ekstra hizmet talepleri için ödenen tüm ücretler örnek gösterilebilir.[182]

Nakit akışı, işletmenin belirli bir zaman dilimi içerisinde kasasına giren ya da kasasından çıkan paradır.

Nakit akış oranı, nakit rezervlerinin hisse senedine bölünmesi sonucu ortaya çıkan orandır. Şirketin nakitinin yabancı kaynakları karşılama oranıdır da denebilir.

Borç/ özsermaye oranı, işletmenin varlıklarını satın alırken ve işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken borçlanarak mı yoksa kendi kaynaklarından mı finansman sağladığını gösterir. Borç oranının yüksek olması işletmenin dış kaynaklardan finansman sağladığını gösterir ve işletme için zarar gösteren bir durumdur.

Karlılık, işletmenin belli bir dönemde sağladığı karın aynı dönem içerisinde kullanılan sermayeye bölümünden elde edilen orandır.[183]

Yatırım sermayesi getirisi, yatırım verimliliğinin analizinde kullanılan bir performans ölçüsüdür. Yatırım sonucunda elde edilen net getirinin yatırımın maliyetine bölünmesi sonucu bulunur.[184]

---

[181] Stephen Holloway, **Straight and Level: Practical Airline Economics**, 3. bs. (Hampshire, Ashgate, 2003): 262-263

[182] Dilek Çelik, "Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı Örneği: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012), 56.

[183] https://www.muhasebeturk.org/nedir/karlilik-nedir-ne-demek-anlami-tanimi[18.01.2019]

[184] http://www.fizibilite.info/yatirim-getirisi-roi/[18.01.2019]

Fiyat/kazanç oranı, şirketin hisse fiyatı / hisse başına net kar ya da şirketin piyasa değeri / şirketin net karıdır.

Günümüz hızlı değişen küresel iş dünyasında özellikle havacılık sektöründe yalnızca finansal göstergeler işletme performansını tam olarak sunamaz. Bundan dolayı işletmeler geleneksel finansal raporlama sistemleri ile birlikte şu anki ve gelecekteki finansal durumlarını daha net olarak görebilmek için işletmenin finansal olmayan verilerini de performans değerlendirme sürecinde kullanmak zorundadırlar.[185]

Finansal olmayan performans göstergelerini aşağıdaki tablodaki gibi 3 ana başlık altında gösterebiliriz.

[185] Richard A. Riley, Timothy A. Pearson, Greg Trompeter, "The Value Relevance of non-financial Performance Variables and Accounting İnformation: The Case of The Airline İndustry", **Journal of Accounting and Public Policy,** c. 22 (2003): 231–254

Tablo 3.2: Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

Operasyonel Göstergeler
Zamanında Kalkış Oranı (On time performance)
Ücretli yolcu kilometre
Uçuş Başına Yükleme Oranı /Doluluk oranı
Ortalama filo yaşı
Sunulan koltuk kilometre
Çalışan başına sunulan ton kilometre
Ortalama gidiş /dönüş süresi (turnaround)
Yer Hizmetleri Süresi
Personel/ İşçilik maliyeti
Koltuk-kilometre maliyeti
Uçakların günlük kullanımı/verimliliği
İş yükü başına toplam gelir ve Diğer
Hizmet Kalite Göstergeleri
Hizmet seviyesi
Bagaj teslim süresi
Kayıp bagaj oranı
Check-in bekleme süresi
Müşteri şikâyetleri ve Diğer
Çevresel Performans Göstergeleri
Havaalanına ulaşım için toplu taşıma kullanan yolcu yüzdesi
Uçak kalkış oranı
Tesislerin enerji tasarrufu
Merkez havaalanı çevresinde sesten etkilenen nüfus oranı
Yıllık atık geri dönüşüm oranı
Şikâyetçi olan çevreci sayısı
CO_2 Emisyon oranı
Yakıt tüketimi ve tasarrufu ve Diğer

Graham Francis, Ian Humphreys, Jackie Fry, "The Nature and Prevalence of The use of Performance Measurement Techniques by Airlines", **Journal of Air Transportation Management**, c.11 s. 4 (2005): 207–217

Havayolu taşımacılığı sektöründe kullanılan bazı performans göstergelerinin ölçümleri en genel anlamda aşağıdaki formüller kullanılarak yapılmaktadır:[186]

Arz edilen Koltuk Kilometre (AKK): Arz edilen Koltuk Sayısı x Uçulan Kilometre formülü ile hesaplanır.

Ücretli Yolcu Kilometre (ÜYK): Ücretli Yolcu Sayısı x Uçulan Kilometre formülü ile hesaplanır.

Doluluk Oranı (Load Factor, LF): Ücretli Yolcu Kilometre / Arz edilen Koltuk Kilometre formülü ile hesaplanır.

Ücretli Yolcu Kilometre başı Hasılat (RY): Toplam Yolcu Geliri / Ücretli Yolcu Kilometre formülü ile hesaplanır.

Arz edilen Koltuk Kilometre başı Hasılat (AKKH): Toplam Gelir / Arz edilen Koltuk Kilometre >= RY x LF (RASK, kargo gelirlerini de içerir bu nedenle, RY x LF çarpımından bir miktar büyük olabilmektedir)

Birim Gelir (Unit Revenue): Toplam Yolcu Geliri / Yolcu Sayısı formülü ile hesaplanır.

Arz edilen Koltuk Kilometre başı Maliyet (AKKM): Toplam Maliyet / Arz edilen Koltuk Kilometre formülü ile hesaplanır.

Zamanında kalkış ve varış İngilizce anlamıyla on time performans havayolu işletmeleri için oldukça önemlidir. Zira gecikmeler ve uçuş iptalleri havayolu imajını olumsuz etkileyerek müşteri memnuniyetini düşürmektedir. Uçağın belirtilen iniş ve kalkış süresini on beş dakikadan fazla aşması durumunda ceza ödemesi, ayrıca ertelenen veya iptal edilen uçuşlardan dolayı yolculara çeşitli hizmetler sunması (otelde konaklama, yiyecek ikramı vb.) ve ödeme yapması fazla maliyetleri ortaya çıkarmaktadır.

Yer hizmetlerini ramp ve yolcu hizmetleri olarak ikiye ayırabiliriz. Ramp bölümünde uçak altı işlemler, bagaj yerleştirme, yakıt yükleme, uçağın temizlenmesi, uçağı kardan buzdan arındırma işlemi, uçak yedek güç ünitelerine (apu) enerji yükleme hizmetleri yapılır. Bunların zamanında ve etkin olarak yapılması zaman performansını ve hizmet performansını etkilemektedir. Bu işlemler zamanında ve eksiksiz olarak

[186]Abdullah Nergiz, "Havayolu Sektöründe Formüller", https://www.havayolu101.com/2010/09/24/havayolu-sektorunde-formuller/ [26.03.2018].

yapılır ise uçak zamanında hareket eder, bagaj işlemleri doğru ve hasarsız yapılırsa hizmet kalitesi performansı olumlu olarak etkilenir.

Önemli maliyetlerden biri de personel maliyetidir. Personelim maaşı çalıştığı birime ve havayolunun iş modeline göre değişebilmektedir. Örneğin bir pilot ile yer hizmetleri görevlisi aynı maaşı alamaz ve pilot uçuş saatine göre ücret alırken, diğer görevlinin sabit maaşı vardır. Buna ek olarak Thy'de çalışan bir pilot ile Sun Express'te çalışan bir pilotun çalışma süreleri ve ücretleri de şirket yapısına ve performansına göre değişiklik gösterecektir.

Filo yaşı (uçakların yaşı) ve verimliliği performans göstergesidir. Yeni uçaklar eskilere oranla daha az bakım maliyeti çıkartır, daha az yakıt harcar ve daha hızlı hareket eder. Ayrıca filo çeşitliliği yani farklı modellerde uçakların olması, farklı bakım malzemelerine, yedek parçalara ve uzman teknisyenlere olan ihtiyacı arttıracağından maliyeti de artırır. Bu nedenle özellikle düşük maliyetli havayolu firmaları tek tip filo yapısını tercih ederler. Buna en iyi örnek Pegasus'tur.

Uçakların verimliliği kaç saat uçtuğuna bağlıdır. Yatan uçak havayolu için zarar demektir. Uçuş sıklıkları uçağın verimliliğini arttırmış ve finansal performansı etkilemiş olur. Uçağın verimlilik göstergeleri şunlardır:[187]

-Uçuş saati: Uçağın günde kaç saat havada bulunduğunu gösterir.

-Arz edilen koltuk kilometre

-Ücretli koltuk kilometre

-Doluluk oranı

-Başabaş doluluk oranı: Bir uçuş faaliyeti için giderler karşılandıktan sonra kâra geçmeye başlanmasını sağlayan uçak doluluk oranıdır.

Bunların yanında müşteri beklentilerinin karşılanması, müşteri şikâyetleri, bagajlardaki kayıp ve hasar oranlarının düşüklüğü, bagaj teslimi ve bilet kayıt (check-

[187] Andreas Wald, Christoph Fay, Ronald Gleich, **Introduction to Aviation Management**, (London: Transaction Publisher, 2010). 346. https://books.google.com.tr/books?id=5ExTqMt3-fQC&printsec=frontcover&dq=Introduction+to+Aviation+Management&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwiSw9DinczeAhUwtosKHU6UDQYQuwUILDAA#v=onepage&q=Introduction%20to%20Aviation%20Management&f=false.[12. 04.2018]

in) hizmetindeki dakiklik, bekleme salonundan (lounge) yararlanma, uçak içinde ikram gibi hizmetler, hizmet kalitesini yansıtır.

Yakıt tasarrufu yapmak, çevreyi kirletme (emisyon oranı), doğal kaynakları tüketme, gürültü kirliliği yaparak çevre sakinlerini rahatsız etme, atıkları geri dönüşüme verme ve havalimanının toplu taşıma araçlarına yakın olan konumu çevresel performans göstergelerini oluşturur.

Havayolu şirketleri çeşitli performans ölçüm ve yönetim sistemleri kullanmaktadır. Bunlardan en yaygın kullanılanları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Kalite yönetim sistemi (ISO 9001), organizasyondaki tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi aynı zamanda müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanması amacıyla çalışan katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Havayolları tarafından en çok kullanılan performans ölçüm sistemlerinden biridir.

Çevre yönetim sistemi (ISO 14001), işletmelerin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan çevresel etkenleri ölçer. Örneğin, emisyon oranı, gürültü kirliliği, atık yakıt, geri dönüşüm oranı gibi çevresel etkenleri ölçer.

Mukayeseli ölçüm sistemi, şirketlerin kendilerinden üstün performansı olan işletmelerle kıyaslamaları ve onların tekniklerini kendi bünyelerinde kullanabilmelerine olanak sağlayan bir ölçüm istemidir. Farklı havayolu şirketlerini birbirleriyle kıyaslamak için söz konusu firmaların iş modellerinin (düşük maliyetli, geleneksel taşıyıcı vb.) ve ağ (network) yapılarının benzer olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Örneğin, Easyjet'in RASK (arz edilen koltuk kilometre) değerini THY (iş modeli) ile ya da Pegasus'un ASK (ortalama hat uzunluğu) miktarını Lufthansa'nınki ile kıyaslamamak gerekiyor.

Mükemmellik modeli (EFOM), organizasyonlarda sürekli mükemmelliği sağlamayı amaçlayan bir yönetim sistemidir. Avrupa'da en bilinen kurumsal mükemmellik modelidir.

Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan iş gücü (insan), iş ve ürün/hizmet birleşiminin tüm çalışanların katkıları ile gerçekleştirilmesidir. Bu modelde, üretimin her sürecinde tüm çalışanların hedef ve fikirleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar kaliteye dahil edilmektedir.[188]

[188] http://www.toplamkaliteyonetimi.org/[18.01.2019]

Bunların yanında, değer odaklı yönetim sistemi, müşteri memnuniyeti yönetim sistemi ve DSK gibi her geçen gün kullanımının yaygınlaşacağı düşünülen yönetim sistemleri de vardır. Bunlardan balance card henüz çok yaygın olmamasına rağmen işletmenin hem finansal hem de finansal olmayan göstergelerini ölçebildiği için ayrı bir öneme sahiptir.

Dengeli sonuç kartı (Balance score card): Performans ölçümünde kullanılan yeni bir tekniktir. Performans ölçümünde kullanılan geleneksel yöntemler, finansal kıstasların ağırlıklı olması, geçmişe yönelik olması, kısa dönem odaklı olması, stratejik uygulamaları desteklememesi ve günümüz iş dünyasının gerçeklerine uymaması nedeni ile artık yeterli olmamaktadır. Özellikle yoğun rekabet ortamının yaşandığı politik, çevresel birçok faktörden etkilenmenin kaçınılmaz olduğu günümüz koşullarında yeni bir ölçüm aracının geliştirilmesi kaçınılmaz olmuştur.

Dengeli sonuç kartı finansal verilerle birlikte finansal olmayan verileri de içermektedir. Günlük operasyonel faaliyetlerin ölçümünden ziyade stratejik performansın ölçümü için geliştirilmiştir. Yöneticiler bu sayede firmaya daha kapsamlı bakmakta, gelecek dönem performansları için hangi kıstasların kullanılması gerektiği ile birlikte karar alma ve sorun çözmede yeni yaklaşımların geliştirilmesini sağlayabilmektedirler.[189] Bazı havayolu firmaları peformans ölçümü için hala kıyaslama yöntemi kullanırken bazıları DSK kullanmaya başlamıştır.

Aşağıdaki tabloda havayolu işletmelerindeki performans boyutları ve stratejik amaçları gösterilmektedir. Müşteri sadakati boyutunun içerisinde bazı kaynaklarda ayrı bir boyut olarak ele alınan hizmet ve müşteri boyutu vardır.

[189] Sveinn Vidar Gudmundsson, "Airline Failure and Distress Prediction: A comparison of Quantitative and Qualitative Models". **Transportation Research, Part E/35**, (1999): 155-182.

Tablo 3.3: Havayolu İşletmelerinde Performans Boyutları ve Stratejik Amaçları

Boyutlar	Stratejik Amaçlar
Finansal Boyut	Faaliyet gelir ve giderleri, kar oranı, ikram ve yakıt maliyeti, yenilikçi tasarımların maliyeti (check-in ve boarding hizmetlerinde kullanılan tasarımlar ve diğer dijital teknolojiler ile mobil uygulamalar gibi)
Müşteri Sadakati Boyutu	Sunulan ikram çeşitliliği, şikâyetleri cevaplama süresi, kayıp ve hasarlı bagaj oranı ve bagaj teslim süresi, uçuş gecikme ve iptal sayısı, zamanında kalkış oranı ve diğer hizmet süreleri, ağ yapısı ve kaza, kırım oranı.
Operasyonel Boyut	Uçuş sayısı, yolcu sayısı, uçuş mesafesi, uçak verimliliği ve dakikliği, doluluk oranı, yer hizmetleri süresi,
Çevresel Boyut	Tesislerin enerji tasarrufu, emisyon ve gürültü kirliliği, yakıt ve diğer enerji kaynaklarının tüketimi, kağıt tükeimi, havalimanına toplu taşıma ile ulaşım durumu,

Çevresel boyut, müşteri sadakati boyutu ve operasyonel boyutu finansal olmayan boyut içerisinde gösterebiliriz. Finansal boyut ve müşteri sadakati boyutundaki performans gösterge sonuçları operasyonel performans göstergelerinin sonuçlarından bağımsız değildir. Örneğin, uçakların zamanında kalkış ve varışları, yolcu hizmetlerindeki dakiklik, bagaj bekleme süresinin ve hasar oranının azlığı, müşteri memnuniyeti sağlar ve işletme maliyetlerini etkiler. Aynı şekilde çevresel performans gösterge sonuçları da operasyonel performans sonuçlarıyla ilişkilidir. Örneğin, uçuş sıklığı faktörü, emisyon, gürültü kirliliği, enerji kaynaklarının tüketimi ve havalimanı çevresindeki yoğunlukla doğrusal olarak ilişkilidir. Uçuşlar arttıkça bu faktörlerin oranları da artar. Kısacası kaliteli müşteri hizmetinin sunularak müşteri memnuniyetinin sağlanması operasyonel faaliyetlerin kusursuzluğu ile bağlantılıdır.

3.4.2. Havayolu Şirketlerinde İnovasyon

İnovasyon latince "innovare" kelimesinden türetilmiştir. Bu kelime yeni ve farklı bir şey yapmak anlamıma gelmektedir.[190] İnovasyon kavramı gün geçtikçe iş dünyasının en önemli hedeflerinden biri haline gelmiş ve 2000'ler yenilikçilik yılı olmuştur.

Ekonomist Schumpeter 1911 yılında yayınlanan kitabında inovasyonu "kalkınmanın itici gücü" olarak tanımlanmış ve inovatif faaliyetler yapan firmaların ekonomide süreklilik arz eden değişim hareketini başlatarak pazar dengesini değiştirdiklerini belirtmiştir.[191]

Her yapılan yenilik bir inovasyon değildir, eğer yenilik işletmeye ticari başarı kazandırır ise inovasyon olabilir. İnovasyon daha önce hiç kimse tarafından bulunmamış bir fikir olmak zorunda değil, aslında var olan fikirlerin geliştirilerek farklı modellerle birleştirilmesi sonucunda da elde edilir. Kısacası inovasyon, bilginin sistemlere, ürünlere ve süreçlere (dağıtım, pazarlama, üretim) uygulanmasıdır diyebiliriz.

En basit anlamda inovasyonu anlatan ve inovasyonu içeriğine göre bölen model altı farklı türe ayrılmaktadır. Söz konusu türler, tanımları ve kullanım örnekleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

[190] Hakkı Eraslan, Melih Bulut ve İsmail Bakan, "Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,** c.1, s.3, (2008):1-35

[191] Şirin Elçin, İhsan Karataylı, Selçuk Karaata, **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**, (istanbul: TUSİAD Graphis Maatbaa, 2008), 35.

Tablo 3.4: İnovasyon Türleri ve Örnek Kullanım Alanları

İnovasyon Türü[192]	Tanımı	Örnekler
Ürün İnovasyonu	Yeniliği, var olan özellikleri ya da belirlenen kullanım amaçları açısından önemli derecede iyileştirilmiş bir ürünün ortaya çıkarılmasıdır. Bu durum, teknik özelliklerde, malzeme ve bileşenlerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanım kolaylığında ya da diğer fonksiyonel özelliklerde üründe önemli anlamda iyileştirilmelerin yapılmasıdır.	Radyasyonu emen bir bilgisayar ekranının yapılması. Ürün ve hizmet inovasyonu en kolay taklit edilebilir inovasyonlardır.
Hizmet İnovasyonu	Yeni ya da önemli derecede değiştirilmiş ve işlevsel açısından iyileştirilmiş bir hizmetin ortaya çıkarılmasıdır. Bu durum, kullanım kolaylığında, pazara sunulmasında, dağıtım kanallarında ve hizmete erişimdeki yenilik ve değişiklik ile sağlanabilir.	İş Bank, müşterilerine ve müşterisi olmayan herkese, barkod okuma özelliği olan İş Bank ATM'lerinden faturalarını nakit veya İşbank Fatura Kart'ı kullanarak ödeme imkânı sunması.
Pazarlama İnovasyonu	Ürün tasarımında veya ambalajında, ürün konumlandırmada, ürün fiyatlandırma ve tanıtımında önemli farklılık ve iyileştirmeler bulunduran yeni bir pazarlama metodunun uygulanmasıdır.	Bir fast food markası olan Mc Donald'sın ürünlerin ambalajlamasında özellikle çocuk menülerinde çocuklara özgü renkli ve süslü paketleri kullanması ve bunların yanında sunulan hediyeler.
Organizasyonel İnovasyon	İşletmenin ticari uygulamalarında, dış ilişkilerinde ya da işyeri sistemlerinde yeni ve değiştirilmiş bir organizasyonel yöntemin kullanılmasıdır. İşyeri organizasyonunda veya işletmenin dışarıdaki işletme ve kurumlarla olan ilişkilerindeki yenilik ve iyileştirmeleri içermektedir.	Firma için bütünleşmiş bir izleme sisteminin ilk kez kurulması ya da firma içi bilgi paylaşımının sağlanması amacıyla yeni uygulamaların geliştirilmesi; işletmede verilen eğitimlerin ortak bir veri tabanında toplanmak suretiyle herkesin erişimine açık hale getirilmesi gibi.

[192] TC Ekonomi Bakanlığı, **"Kümeler için İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu"**, http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/8_inovasyon.pdf[25.03.2018].

Tablo 3.4'ün devamı

Süreç İnovasyonu	Tamamen yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş dağıtım veya üretim yönteminin gerçekleştirilmesidir. Süreç inovasyonu, teçhizat, teknikler, donanım veya yazılımda yapılan önemli iyileştirmeleri içerir.	Ford tarafından üretim bandı yönteminin geliştirilerek uygulanması. Buna ek olarak CNC tezgâhları da süreç inovasyonu olarak kabul edilir.
İş Modeli İnovasyonu	Yönetim kademesinin ve müşterilerin neyi ve nasıl istedikleri ile firmanın bu beklenti ve istekleri en iyi hangi şekilde karşılayıp kar elde edeceğine ilişkin varsayımları içermektedir. İş modeli inovasyonu, işletmelerin ana varlılarını ticarileştirirken özgün bir yaklaşım kullanmasıdır	Pegasus havayollarının düşük maliyet stratejisini benimserken Thy'nin geleneksel iş modelini benimsemesi veya yemek alışkanlığına yeni bir boyut getiren "yemek sepeti" ile sokaklarda satılan simitleri çeşitlendirerek kapalı bir ortama taşıyan "simit sarayları" gibi.

Şirketlerin amaçlarıyla paralellik oluşturan inovasyon, müşteriler üzerinde değer yaratarak müşterilerin değeri takdir etmesi karşılığında şirketin kâra geçmesini sağlamaktadır. Bu kâr bazen para olarak bazen de müşteri sadakati ve marka bilinirliğini güçlendirmek şeklinde de olmaktadır.[193] Bu doğrultuda inovasyonun bir farklılaşma sağlayacağı görülmektedir. Bunun yanında inovasyonun ve dolayısıyla şirketin temel amacı farklılaşmak değildir. Şirketler, müşterilerin problemlerine çözüm üreterek, onların ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet sağlamakta ve bu hizmet karşılığında da kâra geçmektedir.

Havayolu şirketlerinin kullandığı monitise şirket uygulamaları, Miles&Smiles ve benzeri sık uçan yolcu programları, yeni geliştirilmiş hızlı boarding uygulamaları (parmak izi boarding, deri altı implant boarding gibi), self check-in (kiosk), self servis bagaj teslim makineleri veya on-line check-in hizmeti gibi her geçen gün yenilenen ya da yeni geliştirilen bu uygulamalar inovative hizmet sunarak şirket performansını arttırır. Bu tasarımlar çalışmada farklılaştırılmış müşteri hizmetleri olarak ifade edilmektedir. Bu yenilikçi tasarımlar sayesinde havayolları yolcu hizmetleri sürecinde ve rezervasyon işlemlerinde kolaylaştırma ve dakiklik sağlayarak hem müşteri memnuniyetini hem de havayolunun operasyonel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

[193] Bora Özkent, **Adım Adım İnovasyon**, (Ankara: Elma Yayınevi, 2005), 20.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Problemi

Havayolu işletmelerinin fark yaratmak amacıyla müşteri hizmetleri tasarımında yaptıkları yeniliklerin işletme performansını nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda performans, finansal ve finansal olmayan performans (operasyonel performans, hizmet kalitesi ve çevresel performans) olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Havayolu kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte müşteri sayısında ve buna bağlı olarak havayolu işletmesi sayısında yaşanan artış rekabet stratejilerini de değişikliğe uğratmıştır. Bu noktadan hareketle, bu çalışma kapsamında, havayolu işletmelerinin varlıklarını hiç düşürmeden arttırması için hizmetlerinin hangi yönde ve hangi ölçüde değiştireceğine karar vermesi ve bu karar neticesinde de enerji yönlendirmesi yaparak hangi performans boyutunu iyileştirecekleri üzerinde durulmaktadır. Bu çok taraflı problemler ağında daha çok müşterinin talepleri doğrultusunda hizmet inovasyonun diğer adıyla farklılaştırılmış hizmetlerin nasıl olacağı ve bu stratejilerin şirket performansını hangi yönde etkileyeceği araştırılacaktır.

Ayrıca havayolu işletmelerinin pazardaki varlıklarını korumak için nasıl müşteri odaklı bir işletme haline geldikleri araştırılmaktadır. Havayolu şirketlerinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetine dayalı şirket performansının belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Hava taşımacılığı sektörünün içerisinde olduğu bölgesel ve küresel rekabet ortamı, şirketleri çok daha farklı arayışlarla karşı kaşıya bırakmaktadır. Şirketlerin başarı grafiklerini olumlu yönde arttırmaları ve gelecek yıllarda daha emin adımlarla işletme

hayatına devam edebilmeleri için müşteri pazarını çok iyi bilmeleri, müşterilerinin istek ve gereksinimlerine yanıt verebilmeleri gerekmektedir.

Havayollarında pazarlama karmasının üç unsuru olan; fiyat, dağıtım ve ürün/hizmet faktörlerinde sektördeki işletmeler arasında büyük farklılıklar yoktur. Sektör içinde rekabet eden pek çok havayolu şirketi benzer özellikler barındıran; emniyetli, güvenilir, hızlı, dakik, ilgili, teknolojik ve konforlu yapılarıyla operasyon gerçekleştirmektedirler. Bunlar yolcular için yeterli bir çözüm olmakla beraber havayolu şirketleri için operasyonlarını devam ettirmelerine ciddi bir katkı sunacak yeterli koşullar değildir.

Bu çalışmanın önemi, havayolu şirketleri müşteri ilişkilerinin ölçülmesine bağlı olarak performans ölçümlerinin de yapılabilmesi ve şirketin gelecek yatırımları için stratejiler belirlemesini sağlamaktır. Bunun yanında müşteri memnuniyeti ile birlikte havayolu ile yolculuğun teşvikini sağlamaya dayalı olarak emniyetli bir ulaşım sistemi olan havayollarının yaygınlaşmasına yardımcı olmak. Havayolu trafiğindeki yenilikçi stratejilerin destinasyona katkısı açısından da öneminin büyük olduğu düşünüldüğünde müşteri ilişkileri bağlamında havayolu şirketlerinin yeni açılımlar sunması araştırmanın diğer önemini oluşturmaktadır.

4.4. Araştırma Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye'deki havayolu şirketleri üzerine yapılmıştır. Türkiye dışındaki pazarlara girilmesi veri trafiği açısından sağlıklı olmayacağı gibi Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin uluslararası bağlantılı olması ve uluslararası standartların birçok havayolu için geçerli olması da bu sınırı sağlıklı kılmıştır.

Veri sınırlarında basın, şirket verileri ve bilimsel çalışmalar kullanılmıştır. Bu sayede sadece şirket verilerinin kullanımından doğan sağlıksızlığı gidermeye dikkat edilmekle birlikte eski verilerin kullanılmamasına dikkat edilmiştir. Daha önce yapılmış olan akademik çalışmalar ile müşteriye uygulanan anket sonuçlarından yararlanılmasının yanında özel olarak anket uygulanmaması çalışmanın ankete dayalı yapılarak sadece anket çevresinde dolanmayı önlemiştir.

Çalışma için müşteri-şirket ilişkisini karşılıklı ele alan hipotezler üretilmiştir. Bu hipotezler ile ilgili mülakat soruları hazırlanmış ve bu sorulara alınan cevaplar neticesinde yorum yapılarak hipotezler eldeki veriler sonucunda test edilmiştir.

Araştırma iki düşük maliyetli (low cost) ve iki geleneksel (full service) ve bir de charter (tarifesiz) taşımacılık yapan beş farklı havayolu üzerine yapılmıştır. Özellikle farklı iş modellerine sahip havayolları tercih edilmiştir. Bu farklılığın müşteri hizmetleri bağlamında gerçekleştirilen farklılaştırılmış hizmetlerde ve performans ölçümü hususunda yapılan çalışmalarda bir fark yaratıp yaratmadığı bilgisine ulaşılmak istenmiştir. Görüşme soruları havayollarının ilgili performans birimi ve halkla ilişkiler (müşteri hizmetleri) birimi orta düzeyli yetkililerince cevaplandırılmış ve görüşme 25 ile 40 dakika arasında sürmüştür. Her şirketten bir performans bir de müşteri hizmetleri biriminden olmak üzere toplamda 10 kişi ile görüşülmüştür. Bilgi gizliliği gerekçesi ile havayolları ve görüşmeciler hakkında detaylı bilgi verilmeyecektir. Performans mülakatı 2018 Nisan ve Mayıs ayları arasında, müşteri hizmetleri mülakatı ise 2018 Eylül ve Ekim ayları süresince yapılmıştır.

4.5. Araştırma Yöntemi

Havayolu taşımacılığının, müşteri hizmetlerinde gerçekleştirilecek olan inovasyonlarla sadık müşteri potansiyelini olumlu yönde etkilemeyi amaç edinmesi ve müşteri hizmetleri konusunda fark yaratarak müşteri odaklı bir işletme haline gelmesi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışma diğerlerinden farklı olarak müşteri hizmetlerinde yolcu memnuniyetini arttırmak amacı ile yapılan yeniliklerin havayolunun çeşitli performans boyutlarına olan etkisini belirlemeyi amaçlar. Araştırma modeli de bu çerçevede geliştirilmiştir.

Araştırma modeli oluşturulmuş ve bu model kapsamında hipotezler kurulmuş ve mülakat soruları geliştirilmiştir. Mülakat soruları performans ve müşteri hizmetleri ile ilgili olmak üzere iki sınıfa ayrılmış ve havayolunun ilgili birimlerince cevaplandırılmıştır. Mülakat soruları ile birlikte hipotezlere dayalı diğer sorular geliştirilerek cevaplandırılmıştır.

Araştırmada kullanılan teknik ilk olarak nitel araştırma yöntemi olan yapılandırılmış görüşme formu kullanılan mülakat tekniğidir. Yapılandırılmış görüşme formunda nitel veriler nicel verilere çevrilerek frekans analizi yapılmıştır.

Sonuçlar için üç kademeli bir yol tayin edilerek hipotezlere dayalı soruların cevapları üç farklı yolla elde edilmiştir:

- Mülakat.

Mülakatlara ek olarak ikincil kaynaklardan da yararlanılmıştır. Bunlar arasında; yenilikçi uygulamalara yönelik içerik tanımları ve daha önceki araştırma raporlarından alınan istatistikler yer almaktadır.

- Yenilikçi uygulamaların içerik tanımları.
- İstatistikler.

Bulunan sonuçlarla görüşme formunun güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş, daha önce bu soruların kullanıldığı çalışmalar ile havayolu şirketlerinin faaliyet raporları ve web sayfaları incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan görüşme formu literatür taraması sonucunda, havayolu performansı üzerine yapılmış olan bir araştırmadan elde edilen soruların değiştirilip çalışmamıza uyarlanması ile müşteri hizmetleriyle ilgili sorular ise müşteri hizmetleri kalitesi üzerine yapılan bir araştırmadan elde edilmiştir.

Stratejik performans boyutlarını ve havayollarının performans ölçüm noktasında ne durumda olduklarını belirlemek için kullanılan sorular aşağıdaki gibidir:

1.Şirketinizde stratejik hedefler için kullandığınız finansal performans göstergeleri nelerdir? Bunlar içerisinde temel gösterge var mıdır?

( ) Faaliyet geliri
( ) Fiyat/Kazanç oranı
( ) Karlılık
( ) Nakit akış oranı
( ) Operasyonel maliyet
( ) Yatırım sermaye getirisi
( ) Diğer…

2.Şirketinizde stratejik hedefler için kullandığınız finansal olmayan performans göstergeleri nelerdir? Bunlar içerisinde temel aldığınız gösterge var mıdır?

3.Müşteri sadakatine dayalı performans ölçümünde kullandığınız performans göstergeleri nelerdir? Son 5 yılda ilgili göstergelerde şirket bazında değişikliğe gidilmiş midir? Gidilmiş ise neden?

4.Şirketinizdeki farklı yenilikçi uygulamalar için performans belirlemesi yapılmakta mıdır? Yenilikçi uygulamalar daha çok hangi performans boyutlarını etkilemektedir.

5.Şirket, performans ölçümü için dışarıdan performans ölçüm hizmeti almakta mıdır? Hizmet almakta ise bu hizmeti belirlemedeki ölçütler nelerdir?

6.Performans ölçümünde kullandığınız performans ölçüm sistemleri nelerdir?

( ) Çevre Yönetim Sistemi (Environment Management System)
( ) Değer Odaklı Yönetim Sistemi
( ) Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard)
( ) İş Mükemmelliği Modeli
( ) Kalite Yönetim Sistemi (Quality Management)
( ) Mukayeseli Ölçüm (Benchmarking)
( ) Süreç Yönetimi İle Ölçüm
( ) Diğer Ölçüm Sistemleri…

Hipotezleri desteklemek amacıyla geliştirilmiş olan diğer sorular ile müşteri hizmetlerinde yapılan yenilikçi çalışmaları belirlemek ve müşteri hizmet kalitesi değerlendirme sürecine ilişkin yapılan şirket çalışmalarını anlamak adına geliştirilen ilgili mülakat soruları aşağıdaki gibidir:

1. Havayolu şirketleri müşteri talep fonksiyonu geliştirmiş midir?

2. Havayolu şirketlerinde stratejik hedefler için kullanılan performans göstergeleri nelerdir?

3. Havayolu şirketlerinin kullandıkları müşteri ile ilgili performans göstergeleri nelerdir?

4. Havayolu şirketlerinin kullandıkları performans ölçüm sistemleri nelerdir?

5.Şirketinizde gerçekleştirilen hizmetlerin, kuruluşunuzun müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı olabilmesi için neler yapılmaktadır?

6. Müşteri memnuniyetini nasıl ölçüyorsunuz?

7.Havayolu şirketlerinin son yıllarda yolcular için sağladıkları yenilikçi uygulamalar (farklılaştırılmış müşteri hizmetleri) nelerdir?

Farklılaştırılmış hizmet: Havayolu şirketlerininin yaptığı bir takım yenilikçi uygulamalar olup, şirketi diğer şirketlerden farklı kılan ve çeşitli performans boyutlarını olumlu yönde etkileyen hizmetlerdir. Söz konusu hizmetler performans ölçümünde ana elemanlardan biridir ki müşteri sadakati üzerinden performansı

etkilemektedir. Buna bağlı olarak yenilikçi uygulamaların (farklılaştırılmış hizmetler) irdelenecek alt boyutları;

- Bilet fiyatlarında yapılan iyileştirmeler
- Dilek ve şikâyetlerin çözüme kavuşturulma gücü
- İptal ve gecikme bildirimi sistemleri
- Monitise şirket uygulamaları (Dijital teknolojiler)
- Entegre Uygulamalar (Miles&Smiles, Online rezerve hizmetleri, Sık uçan yolcu programları (Frequent Flyer Program))
- Otomatik self check-in makineleri, Online check-in ve Self servis bagaj teslim makineleri
- Yeni boarding uygulamaları (parmak izi boarding, deri altı implant boarding, yüz tanımlama biyometrik kimlik gibi)

Tablo 1'de daha önce kurulan hipotez cümleleri, yapılan görüşmeler ve hipotezlere dayalı oluşturulan soruların cevaplanması suretiyle oluşan veriler dikkate alınarak hipotezleri besleyen performans boyutları belirlenip kodlanmış ve analiz için oluşturulacak olan tablolarda bu kodlardan yararlanılmıştır.

Tablo 4.1: Performans Boyutları ve Kodları

Finansal Performans Göstergeleri	**Kod**	**Finansal Olmayan Performans Göstergeleri**	**Kod**	**Müşteri İle İlgili Performans Göstergeleri**	**Kod**
Operasyonel maliyet	P1	Çevresel performans	P7	Hizmet kalitesi	P8
Faaliyet geliri	P2	Hizmet kalitesi	P8	İnsan kaynakları	P12
Borç/ özsermaye oranı	P3	Müşteri memnuniyeti	P9	Müşteri memnuniyeti	P9
Karlılık	P4	Operasyonel performans	P10	Zamanında kalkış oranı	P11
Nakit akışı	P5	Zamanında kalkış oranı	P11		
Yatırım sermaye getirisi	P6				
Diğerleri					

Performans Ölçüm Sistemleri	**Kod**
İş Mükemmellik Modeli (EFOM)	P13
Kalite yönetim sistemi	P14
Mukayeseli ölçüm	P15
Süreç yönetim sistemi	P16
Çevre Yönetim Sistemi	P17
Diğerleri	P18

Zamanında kalkış ve varış oranı olan P11 Operasyonel performansın bir alt boyutu olmasına rağmen müşteri memnuniyeti ve uçuş operasyon süreçlerini direkt olarak etkileyen bir öneme sahip olmasından ötürü ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır.

4.6. Araştırma Modeli

Hizmet kavramı soyut olduğundan şirketlerin hizmet kalitelerinin ölçülmesi çok mümkün olmamaktadır. Ayrıca hizmetlerin müşteride nasıl bir etki uyandırdığının saptanması ve değerlendirilmesi büyük ölçüde öznel olduğundan, doğru şekilde ölçümlemek yine zor olmaktadır. Havayolu hizmet kalitesi ölçütlerinin belirlenmesi, yolcu tercihlerini etkileyen hizmetleri ve havayolu performans boyutlarını belirlemek amacıyla literatürde yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma diğerlerinden farklı olarak müşteri hizmetlerinde yolcu memnuniyetini arttırmak amacı ile yapılan yenilikçi uygulamaların havayolunun çeşitli performans boyutlarına olan etkisini belirlemeyi amaçlar. Araştırma modeli de bu çerçevede geliştirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin havayolu performansını çeşitli boyutlarda nasıl etkilediği açıklanmaktadır.

Literatürde, müşteri tercihlerini, müşteri memnuniyetini ve havayolu hizmet kalitesini ölçmek amacıyla yapılmış bazı çalışmalar şu şekilde sıralanabilir.

Park, Kore (Korean Airlines ve Asiana Airlines) ve Avustralya'da (Qantas) uluslararası hizmet olanağı sunan üç geleneksel taşıyıcı (full service) havayolu şirketini incelemiştir. Genellikle bu havayolu işletmelerini kullanan yolcuların tercihlerinde en çok karşımıza çıkan kıstasları; uçuş içi hizmet, havaalanı hizmeti, rezervasyon hizmeti, güvenilirlik, uçuş uygunluğu, fiyat, algılanan değer, personel davranışları, müşteri memnuniyeti, havayolu imajı ve genel servis kalitesi olarak ortaya koymuştur.[194]

Çelikkol ve diğerleri, yapmış oldukları bir çalışmada, yolcuların en çok kullanmış oldukları havayolu işletmesini neden tercih ettiklerine dair 16 soruluk bir anket düzenlemiş ve bu ankette yer alan 16 soruya sırasıyla; güvenilirlik ve iyi hizmet, uzmanlık ve esneklik, avantaj ve uygunluk şeklinde cevaplar alınmıştır. Anketler sonucunda elde edilen unsurlar incelendiğinde, tercihlerin netleşmesinde müşteri

[194] Jin Woo Park, "Passenger Perceptions Of Service Quality: Korean And Australian Case Studies", **Journal of Air Transport Management**, c.13, s.4 (2007): 238– 242.

tarafında oluşan düşüncenin, öncelikli olarak güvenlik, hizmet kalitesi ve avantajlar olduğu görülmüştür.[195]

Nadiri ve diğerleri, Kuzey Kıbrıs Türk Hava Yoları müşterilerine dönük 583 anket düzenlemiş ve bu anket sonucunda ortaya konulan çalışmada havayolu işletmesini kullanan yolcuların yeniden ilgili havayolu şirketi ile uçma kararını etkileyen en önemli unsurları; uçağın fiziki unsurları ve havayolu için olumlu bildirilerin fazla oluşu olarak tespit etmiştir.[196]

Okumuş ve Asil, yapmış oldukları çalışmalarında bulunan hizmet kalitesi algılamalarına ilişkin ortaya çıkan değişkenlere faktör analizini yapmış ve toplamda beş faktör; güvenilir ve doğru hizmet, müşteriyi tanıma-anlama, anında hizmet, güven telkin etme ve fiziki unsurları bulmuşlardır.[197]

Pekkaya ve Akıllı, Atatürk Hava Limanı içerisinde yer alıp yolcu taşıyan 8 farklı havayolu şirketi için 410 müşteriyle yapmış oldukları çalışmalarında yolcuların hizmet kalitesinden algılamış oldukları boyutları; güvenilirlik, güvence, yeterlilik ve fiziki olanaklar boyutunda anlamlı bulduklarını; ancak heveslilik ve duygudaşlık boyutlarında kaliteli hizmet sunumunun göreceli olarak düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.[198]

Havayolu şirketlerinin müşteri hizmetlerinde yapılan farklılaştırılmış ya da yenilikçi uygulamaların performansa etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan araştırma modeli ve bu modele göre geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Araştırma modeli Şekil 4.1'de yer almaktadır.

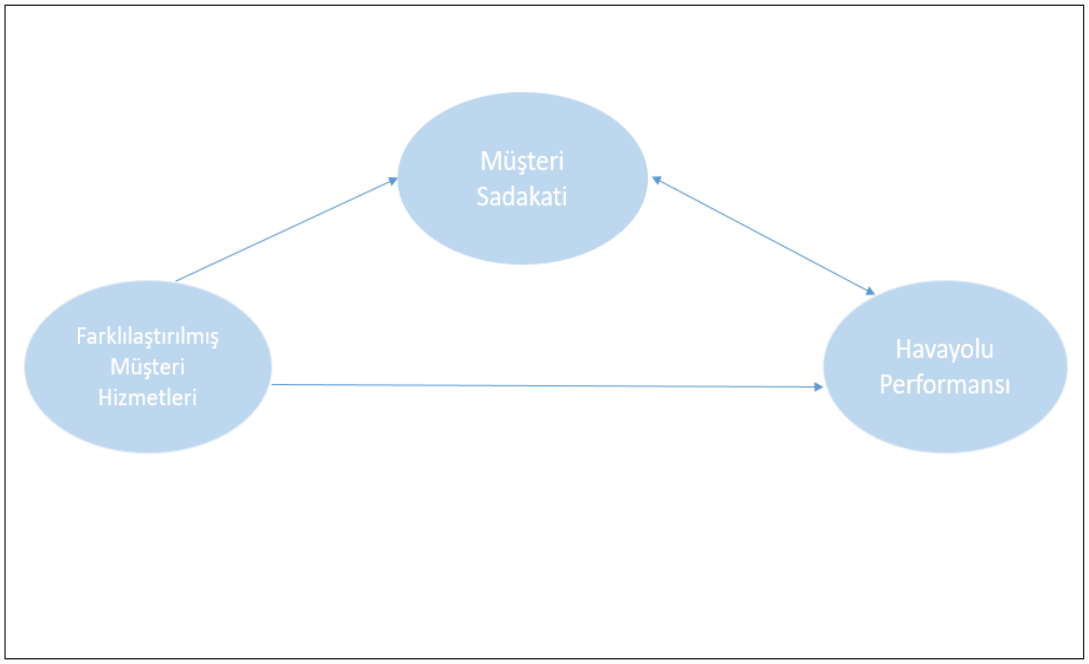
---

[195] Şimal, Çelikol, E. Soner Çelikol, V. Nadir Tekin, C. Gazi Uçkun. "Türkiye'de İç Hatlardaki Havayolu Taşımacılığında Müşteri Tercihi ve Memnuniyetini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c. 4, s. 3 (2012): 70-81

[196] Halil Nadiri, Kashif Hussain, Erdoğan Haktan Ekiz, Şamil Erdoğan. " An investigation on The Factors Influencing Passengers Loyalty in The North Cyprus National Airline", **The TQM Journal**, c.20, s.3 (2008), 265-280

[197] Abdullah Okumuş, Hilal Asil, "Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İİBF Dergisi**, c.36, s.2 (2007): 07-29.

[198] Mehmet Pekkaya, Fatma Akıllı. "Havayolu Hizmet Kalitesinin Servperf- Servqual Ölçeği İle Değerlendirmesi ve İstatistiksel Analizi". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.** c. 9, s. 1. (2013): 75-96.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Hipotez 1: Farklılaştırılmış müşteri hizmetleri müşteri sadakatini olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Müşteri sadakati ile havayolu performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Farklılaştırılmış müşteri hizmetleri Finansal Olmayan Performans ve Finansal Performans boyutlarında havayolu performansını olumlu yönde etkilemektedir.

5. BULGULAR

Beş havayolu şirketi ile yapılan mülakatlarda havayolu şirket yetkililerine performans ile ilgili 6 soru yöneltilmiş ve bu sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda aşağıdaki tablolar oluşturulmuştur. Bu sorular ile havayolu şirketlerinin finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri ile performans ölçümlerini nasıl yaptıkları, müşteri sadakatine dayalı performans ölçümü ile ilgili göstergelerinin neler olduğu ve ne tür çalışmalar yaptıkları, şirketlerindeki farklı yenilikçi (inovasyon) hizmetler ile ilgili performans tespiti yapılıp yapılmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Verilerin frekans yoğunluklarına göre tablolar oluşturulmuş ve efektif performansı tespit edilmiştir. İlk yöneltilen soru finansal performans sorusu olmakla birlikte soruya verilen cevaplar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Görüşme Soruları (Soru 1)

Soru 1.Şirketinizde stratejik hedefler için kullandığınız finansal performans göstergeleri nelerdir?						
	P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**P6**
Cevap 1						
Cevap 2						
Cevap 3						
Cevap 4						
Cevap 5						

Tablo 2 incelendiğinde havayolu şirketlerinin en yoğun olarak kullandıkları 6 farklı finansal performans göstergesi görülmektedir. Bu göstergelerden en yoğun kullanılan göstergelerden olan P1 operasyonel maliyet, P2 faaliyet gelirleri, P4 karlılık ve P3

borç/ özsermaye oranı tüm havayolu şirketleri tarafından ölçülmektedir. P6 yatırım sermayesi getirisi 4 şirket, P5 nakit akışı tüm şirketlerden tarafından ölçülürken, nakit akışının hisse senedine bölümü olan nakit akış oranına ise 2 şirket bakmaktadır. Diğer göstergelerden olan fiyat/ kazanç oranı ve hisse senedi fiyatları gibi göstergeler ise yalnızca bir havayolu tarafından kullanılmaktadır. Buna göre şirketlerin operasyonel maliyet, faaliyet geliri, karlılık, nakit akışı, yatırım sermayesi getirisi ve borç/özsermaye oranına önem verdikleri; fiyat/kazanç oranı, hisse senedi fiyatları gibi göstergelerin havayolları şirket performansına etkisinin az olduğu söylenebilir. Ayrıca düşük maliyetli (low cost) havayolu şirketlerinin ve tarifesiz iş modeline sahip olan şirketin yan gelirleri de bulunmaktadır. Yan gelirler faaliyet geliri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin, uçak içi ücretli ikram, fazla bagaj ücretleri ve koltuk seçimi için ödenen ekstra ücretler yan gelirleri oluşturur.

Havayolu şirket yöneticilerine yöneltilen, finansal olmayan performansa dayalı soru ve verilen cevaplar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3: Görüşme Soruları (Soru 2)

Soru 2: Şirketinizde stratejik hedefler için kullandığınız finansal olmayan performans göstergeleri nelerdir?					
	P7	**P8**	**P9**	**P10**	**P11**
Cevap 1					
Cevap 2					
Cevap 3					
Cevap 4					
Cevap 5					

Tablo 3 incelendiğinde havayolu şirketlerinin kullandıkları 5 farklı finansal olmayan performans göstergesi görülmektedir. Bunlar genel olarak tüm havayollarınca kullanılmaktadır. P10 operasyonel performans boyutunun içinde yer alan; ücretli yolcu kilometre, uçak doluluk oranı, başa baş doluluk oranı, pazar payı, sunulan koltuk

kilometre, uçakların verimliliği ve filo yaşı tüm havayolu şirketlerince ölçülmektedir. Başabaş doluluk oranı gelir yönetimi birimi olmayan bir havayolu işletmesi hariç diğerleri tarafından rezervasyon sistemleri üzerinden gelir yönetimi birimince ölçülür. Bu nedenle P10 performansının tamamı işaretlenmiştir. P7 çevresel performansı ise bir havayolu hariç diğerleri kendi bünyesinde ölçmektedir. Diğer şirket ise çevresel performansı kısmi olarak ölçtürmektedir. Özellikle Avrupa uçuşu olan havayolları için emisyon ölçümü daha fazla önem arz etmektedir. Yine finansal olmayan göstergelerden olan müşteri memnuniyeti içerisinde yer alan, müşteri şikâyet sayısı ve bunların cevaplanma süresi görüşme yapılan tüm şirketlerce ölçülmektedir. Bunun yanında Müşteri memnuniyeti, Hizmet kalitesi ve Zamanında kalkış oranının birbirlerini indükleyen performans öğeleri olduğu düşünüldüğünde havayolu şirketlerinin bu öğeleri tercih etmeleri sağlıklı görünmektedir. Hizmet kalitesi göstergesi altında özellikle yer hizmetleri göstergeleri takip edilir. Hasarlı ve kayıp bagaj oranı, check-in ve boarding bekleme süresi gibi. Bununla birlikte incelemeye tabi tutulan tüm havayolu şirketleri için operasyonel performans boyutu altında da gösterilen zamanında kalkış ve varış oranı en önemli performans göstergelerinden biri kabul edilmekte aylık ve yıllık performans değerleri şirketler tarafından yayımlanmaktadır. Önemli bir performans göstergesi olup müşteri memnuniyeti ve işletmenin operasyonel performansını direkt olarak etkilediği için P11'in ayrı bir boyut olarak incelenmesinde fayda görülmüştür.

Havayolu şirketlerine yöneltilen, müşteri sadakatine yönelik performans göstergeleri, bu göstergelerde yapılan değişiklikler sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4'te mevcuttur.

Tablo 4.4: Görüşme Soruları (Soru 3)

Soru 3: Müşteri sadakatine dayalı performans ölçümünde kullandığınız performans göstergeleri nelerdir? Son 5 yılda ilgili göstergelerde şirket bazında değişikliğe gidilmiş midir?							
	P8	**P9**	**P10**	**P11**	**P12**	**Değişiklik Yapılmış**	**Değişiklik Yapılmamış**
Cevap 1							
Cevap 2							
Cevap 3							
Cevap 4							
Cevap 5							

Tablo 4 incelendiğinde havayolu şirketlerinin müşteriye dayalı 4 farklı performans göstergesi kullandığı görülmektedir. Bunlardan P9, P11 ve P8 performansı en yoğun kullanılan öğe olarak karşımıza çıkar, görüşme yapılan tüm havayolu şirketleri bunları kullanmaktadır. En az kullanılan performans öğesi P12 olmakla birlikte tüm havayolu şirketleri personel memnuniyetini ölçtüklerini veya tarafsız olması açısından danışman bir şirkete ölçtürdüklerini belirtmişlerdir. Çalışan verimliliğini ölçen, çalışan başına ton kilometre ise 3 havayolu tarafından ölçülmektedir. Havayolu şirketleri genellikle yukarıdaki 4 performans öğesini kullandıklarını söylemişlerdir. Son 5 yılda müşteri ile ilgili performans değişikliğine gidilip gidilmediği sorusu yöneltilen şirketlerden 3 tanesi değişikliğe gidilmediği, 2 tanesi ise gidildiğini söylemiştir. En yoğun kullanılan performans öğelerinden birinin müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi olduğu göz önünde bulundurulduğunda yenilikçi uygulamaların müşteri üzerinden performansı arttırma faaliyetinin şirketler tarafından ihmal edilmediği görülmektedir. Bununla birlikte performans değişikliğine gidilmeme nedeninin de performans veriminin yüksekliği olduğu tablodan çıkartılabilir.

Yenilikçi uygulamalara dönük görüşmede sorulan, farklı yenilikçi uygulamalar için performans belirlemesinin yapılıp yapılmadığı sorusu ve yapılan yenilikçi hizmetlerin

hangi performans boyutlarını etkilediğinin tespitine dönük alınan cevaplar Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5: Görüşme Soruları (Soru 4)

Soru 4: Şirketinizdeki farklı yenilikçi uygulamalar için performans belirlemesi yapılmakta mıdır? Yenilikçi uygulamalar daha çok hangi performans boyutlarını etkilemektedir?												
Cevaplar	**Performans Belirlemesi**	**Etkilenen Performans Boyutları**										
		P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**P6**	**P7**	**P8**	**P9**	**P10**	**P11**	**P12**
Cevap 1	**Yapılmış**								■	■		■	
Cevap 2	**Yapılmış**							■	■	■	■	■	■
Cevap 3	**Yapılmış**								■	■	■	■	■
Cevap 4	**Yapılmamış**												
Cevap 5	**Yapılmış**								■	■		■	

Tablo 5'ten anlaşılacağı üzere şirketlerden yalnızca birinin farklı yenilikçi uygulamalar için belirlediği bir performans mevcut değilken diğer şirketlerin yenilikçi uygulamalar için belirledikleri ya da öngördükleri performans göstergeleri mevcuttur. Görüşmelerde ayrıca şirket dışında yapılan çalışmalarla da bu belirlemenin yapıldığına dikkat çekilmekle birlikte performans belirlemesini yapmayan şirketin, yenilikçi uygulamalar için değil daha çok etkilerinin farklı birimlerde hissedilmesi üzerinden genel performans ölçümüne gidildiğini ifade etmiştir. Yenilikçi uygulamalar, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve zamanında kalkış oranını direkt olarak etkiler. Müşteri memnuniyeti yarattığı için ise P10 içerisinde yer alan boyutlardan uçak doluluk oranı, ücretli yolcu kilometre, gidiş dönüş süresi (turn around) ve yer hizmetleri süresini etkilediğnden operasyonel performansı da etkiler deriz.

Özellikle son yıllarda havayolu şirketleri dışarıdan özel hizmet alarak performans ölçümü yaptırmaktadır. Buna dayanarak şirket yetkililerine yöneltilen performans ölçümü için dışarıdan özel hizmet almakta mısınız sorusuna verilen cevaplar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Görüşme Soruları (Soru 5)

Soru 5: Şirket, performans ölçümü için dışarıdan performans ölçüm hizmeti almakta mıdır? Hizmet almakta ise bu hizmeti belirlemedeki ölçütler nelerdir?		
	Hizmet Almaktadır	**Hizmet Almamaktadır**
Cevap 1	Zorunlu ölçümler için	
Cevap 2		Kendisi bünyesinde ölçüm yapılmaktadır.
Cevap 3	Kısmen alınmaktadır	
Cevap 4	Zorunlu Ölçümler İçin	
Cevap 5	Kısmi ölçümler için	

Tablo 6 incelendiğinde görüşmeye katılan 5 farklı havayolu şirket yetkilisinden 4'ü, şirket performansı için dışarıdan performans ölçüm hizmeti aldıklarını beyan etmişlerdir. Bu şirketlerden iki tanesi bu ölçümün standart işlemler için yaptırıldığını, diğer iki şirket yetkilisi ise kısmi olarak böyle bir hizmeti aldıklarını söylemiştir. Özellikle yer hizmetleri faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmeyen şirketler performans ölçümünü bu işletmelerden almakta veya birlikte takip etmektedirler. Ayrıca personel memnuniyet ölçümlerini de tarafsız olmak adına dışarıya yaptırmaktadırlar. Performans hizmeti almayan şirketin yetkilisi ise ölçümün kendileri tarafından yapıldığını söyleyerek bu nedenle böyle bir hizmete gerek duymadıklarını beyan etmiştir. Buna göre genel olarak şirketlerin büyük çoğunluğunun dışarıdan performans ölçüm hizmeti aldığı sonucuna varılmaktadır.

Performans ölçümü için havayolu şirketleri çeşitli ölçüm sistemleri kullanmaktadırlar. Bu noktada şirket temsilcileri ile yapılan görüşmede onlara kullandıkları performans ölçüm sistemleri sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 7' de gösterilmektedir.

Tablo 4.7: Görüşme Soruları (Soru 6)

Soru 6: Performans ölçümünde kullandığınız performans ölçüm sistemleri nelerdir?						
	P13	**P14**	**P15**	**P16**	**P17**	**P18**
Cevap 1						
Cevap 2						
Cevap 3						
Cevap 4						
Cevap 5						

Tabloda 7 de farklı performans çeşidi kullanan havayolu şirketlerinin hepsinin mukayeseli ölçüm, kalite yönetim ve süreç yönetim sistemini kullandıkları görülmektedir. Çevre yönetim sistemi (ISO14001) 4 şirket tarafından kullanılmaktadır. Kullanmayan şirket ise çevresel performans ölçümünü belirli ölçüde yaptırmaktadır. Organizasyonlarda daima mükemmelliği sağlamak amacı olan iş mükemmeliyet modeli (EFQM) ise şimdilik yalnızca iki havayolu tarafından kullanılmaktadır. Bunun yanında tabloda gösterilen P14 (ISO9001) performansı ve mukayeseli ölçüm sistemi dünya genelinde de havayolu şirketlerince en çok kullanılan performans sistemlerinden biridir. Kalite yönetim sistemi kapsamında süreç yaklaşımı havayolu işletmeleri tarafından benimsenmiştir. Dolayısıyla P14, P16 süreç yönetimi sistemi ile birlikte kullanılmaktadır diyebiliriz. En çok kullanılanlardan biri olan kıyaslama ölçüm yöntemini her havayolu kullanamaz, kendisiyle benzer özellikleri taşıyan bir firma ile kıyaslamak zorundadır. Bu durum onun, pazara yeni giren ve kendisininkine benzer iş modeli ile ağ yapısına sahip rakip bir havayolu bulamayan şirketlerce kullanımını imkânsızlaştırmaktadır. Diğer başlığı altında kodlanan ölçüm sistemleri ise; ISO 1002 Müşteri memnuniyeti yönetim sistemi ve Toplam kalite yönetimi 2 havayolu tarafından, DSK ve Değer odaklı yönetim sistemi ise bir havayolu

işletmesi tarafından kullanılmaktadır. İlerleyen yıllarda bu yöntemlerin kullanım oranının ise artacağı düşünülmektedir.

Mülakat yapılarak havayolu şirketlerinin performans ölçümü noktasında ne durumda olduklarına dair veriler toplanmış, finansal ve finansal olmayan performans olarak en çok kullandıkları performans boyutları belirlenmiştir. Mülakat sonucunda performans için çeşitli ölçüm teknikleri kullandıkları en çok kullanılan performans ölçüm sistemlerinin ise süreç yönetim sistemi ile birlikte kullanılan kalite yönetim sistemi ve mukayeseli ölçüm sistemi olduğu anlaşılmıştır. Yenileştirilmiş uygulamaların (farklılaştırılmış hizmetler) müşteri üzerinden performansı arttırma faaliyetinin şirketler tarafından ihmal edilmediği bilgisine ulaşılmıştır. Bazı havayollarının zorunlu ölçümlerde, kısmi veya tam peformans ölçümü olarak dışarıdan performans ölçüm hizmeti aldıkları, bazı havayollarının ise ölçümü kendilerinin yaptığı sonucuna varılmıştır. İş modelleri farklı olmasına rağmen havayolu işletmelerinin performans ölçümü konusunda benzer yöntemleri kullandıkları gibi finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri ile müşteri sadakatine dayalı performans göstergelerinde de yine benzer performans boyutlarını takip ettikleri görülmüştür.

Çalışmanın bu bölümünde, geliştirilen ve modellenen hipotezlere dayalı müşteri ilişkilerini de kapsayan sorular üretilerek bu sorulara cevaplar aranmaktadır. Bu sorular ile hipotezlerin testinin kolaylaşmasını sağlamak amaçlanmıştır.

Hipoteze dayalı geliştirilen ilk soru: *Havayolu şirketleri müşteri talep fonksiyonu geliştirmiş midir?* Bu soruda havayolu şirketlerince müşteri talep tahmini ile ilgili genellikle üç tür analiz sistemi kullanılmaktadır. Bunlar;

- Regresyon analizi
- Yapay sinir ağları
- Adaptif ağ tabanlı bulanık çıkarım sistemi (ANFIS)

Efendigil ve Eminler'in dünya genelinde inceledikleri 114 çalışmadan elde edilen verilere göre havayolu şirketlerinin %96'sı niceleyici metotları tercih etmektedir. Buna göre 80 çalışmanın, talep tahmini için regresyon analizini kullandıkları tespit edilmiştir.[199]

[199] Tuğba Efendigil, Ömer Emin Eminler. "Havacılık Sektöründe Talep Tahminin Önemi: Yolcu Talebi Üzerine Bir Tahmin Modeli" **Journal of Yaşar University,** c.12 s.48 (2017):14-30.

Geliştirilen fonksiyonlar, bu analiz sistemlerine bağlı olarak tanımlanmaktadır. Havayolu şirketleri ile yapılan görüşmede elde edilen bilgi neticesinde, müşteriye dayalı performans göstergesi olarak en çok P9 ve P8'i kullandıklarından regresyon analizini tercih etmektedirler. Mülakat çerçevesinde, şirketlerden yalnızca birinin farklı yenilikçi uygulamalar için belirlediği bir performans mevcut değilken diğer şirketlerin yenilikçi uygulamalar için belirledikleri ya da öngördükleri performans göstergeleri mevcut olduğundan, havayollarının performans ölçümüne verdikleri önemden dolayı diğer sistemlerin de zamanla yaygınlaşacağı düşünülmektedir. Hatipoğlu ve Işık yaptıkları çalışmada havayolu şirket performansının yolcunun beklentisinin altında kaldığına işaret etmektedir.[200]

Hipoteze dayalı olarak geliştirilen 2. soru: *Havayolu şirketlerinde stratejik hedefler için kullanılan performans göstergeleri nelerdir?* Bu soruya verilen nihai cevap, şirket yetkilileri ile yapılan görüşmeden elde edilen 1. ve 2. soruların cevaplarıdır.

> 1- P1 Operasyonel maliyet, P2 faaliyet gelirleri, P3 Borç/Özsermaye oranı, P4 Karlılık, P5 Nakit akışı *(Finansal Performans)*
>
> *2*- P8 Hizmet kalitesi, P11 Zamanında kalkış oranı, P9 Müşteri memnuniyeti ve P10 Operasyonel performans (*Finansal olmayan Performans*)

Geliştirilen 3. soru: *Havayolu şirketlerinin kullandıkları müşteri ile ilgili performans göstergeleri nelerdir?* Bu soruya ağırlıklı cevap olarak Müşteri memnuniyeti, İnsan kaynakları, Hizmet kalitesi ve Zamanında kalkış oranı verilmektedir. Bu sorunun ayrı olarak ele alınma nedeni yenilikçi hizmetlerin müşteri ile sıkı ilişki içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır.

Dördüncü soru: *Havayolu şirketlerinin kullandıkları performans ölçüm sistemleri nelerdir?* Bu sorunun cevabı havayolu şirket yetkilileri ile yapılan görüşme bilgilerine dayanarak, havayolu şirketlerinin birçok farklı performans ölçüm sistemi kullandıklarını görülmektedir. Bunlar; Mukayeseli Ölçüm Sistemi, Kalite Yönetim Sistemi, Süreç Yönetim Sistemi, EFOM, Çevre Yönetim Sistemi ve diğerleri içerisinde yer alan; Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, Dengeli Sonuç Kartı, Toplam Kalite Yönetim Sistemi ve Değer Odaklı Yönetim Sistemi kullanılmaktadır.

---

[200] Seda Hatipoğlu, Elife Sibel Işık, "Havayolu Ulaşımında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: İç Hatlarda Bir Uygulama", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.12 s.2 (2015): 304. http://dergipark.gov. tr/ksusbd.[15.05.2018].

Geliştirilen 5. soru: *Şirketinizde gerçekleştirilen hizmetlerin, kuruluşunuzun müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı olabilmesi için neler yapılmaktadır?*

Birinci Görüşmeci: "*Biz 77 cm uçak aralığı ile en uzun koltuk aralığına sahip havayolu firmasıyız. Ayrıca ikram ettiğimiz peynirli sandviçin peyniri özel yağlı eriyen bir peynirdir. Anket uygulamasını havayolları arasında ilk defa faaliyete geçiren firmayız. Yolcularımıza kazandıkları mil karşılığında kendileri veya yakınları için ücretsiz uçak bileti alabilecekleri bir havayolu programı da sunmaktayız."*

Beşinci görüşmeci: "*Biz fiyat odaklı bir havayoluyuz bilet fiyatlarımızın uygunluğu ile fark yaratırız. Bunun yanında mobil uygulamalarımız ile istediğiniz zaman, istediğiniz yerden uçak bileti satın alabilir, uçuş için ihtiyacınız olan tüm on-line işlemleri kolaylıkla ve hızlıca gerçekleştirebilirsiniz. Çevre yönetim sistemimiz vardır. Faaliyetlerimizden kaynaklanan sera gazı salınımını minimum düzeyde tutmaya çalışırız. Yolcularımıza uçtukça puan kazandıran havayolu programımız da mevcuttur."*

Üçüncü Görüşmeci: *"Yolcularımız ikiye ayrılıyor üst sınıf ve ekonomik uçan yolcular. Üst sınıf yolcuların istekleri daha çok hizmete dayalı iken, ekonomik uçanlar bilet fiyatlarıyla ilgileniyor. Biz de buna göre hizmet sunarak beklentilerini karşılamaya çalışıyoruz."* İki farklı iş modeline sahip havayollarından alınan bu cevaplar örnek olarak kullanılmıştır, diğer görüşmecilerin cevapları da benzer olduğundan hepsini belirtmeye gerek duyulmamıştır.

Altıncı soru: *Müşteri memnuniyetini nasıl ölçüyorsunuz?*

İkinci Görüşmeci: *"Yolcu memnuniyetini anket yöntemi ile çağrı merkezime gelen dilek ve şikâyetlerin sınıflandırılması ile web sitemizde bulunan "Geri Bildirim" bölümüne gelen talep ve şikâyetleri değerlendirerek sağlıyoruz. Gelen talepler genel merkezimizdeki dosya birime aktarılır. Orada incelenir yolcunun söylediklerinin doğruluğu araştırılır, doğru ise gerekli işlemler yapılır. Yolcumuza ise 2-7 gün içerisinde geri dönüş yapılarak bilgi verilir, fakat müşteri acil geri dönüş isterse bu süreç hızlandırılır. Bunun yanında müşteri hizmetleri başarısını kendimize özgü kurumsal ölçme teknikleri kullanarak da belirliyoruz. Çağrı merkezimizin başarısını ise görüşmeler sonunda uyguladığımız 3 soruluk bir anket ile değerlendiriyoruz."*

Dördüncü Görüşmeci: *"Web sitemizde "Yolcu Hakları" bölümümüz var oradan bize her türlü istek ve şikâyetlerini iletebilirler. Ayrıca web sitemizde "canlı destek"*

hattımız da mevcuttur. Yolcularımıza geri dönüşümüz yoğunluğumuzdan dolayı 4-6 hafta arasında olmaktadır. Memnuniyet anketi uygulamamız yoktur." Diğer havayolu şirketlerinin de aralarında çok az farklılıklar olmak şartı ile genellikle aynı yöntemleri kullandıkları görülmüştür, bundan dolayı hepsini belirtmeye gerek duyulmamıştır.

Yedinci soru olarak*: Havayolu şirketlerinin son yıllarda yolcular için sağladıkları yenilikçi uygulamalar nelerdir*? Sorusuna cevap aranmaktadır. Araştırmaya konu olan havayolu şirketlerinin kullandığı yenilikçi uygulamalar;

- Bilet fiyatlarında yapılan iyileştirmeler
- Dilek ve şikâyetlerin çözüme kavuşturulma gücü
- İptal ve gecikme bildirimi sistemleri
- Entegre Uygulamalar (Miles&Smiles, Bol bol kazan, SunBonus, JetGenç, Atlasmiles, Onur Extra gibi Sık uçan yolcu programları (Frequent Flyer Program) Online rezerve hizmetleri)
- Monitise şirket uygulamaları (Dijital teknolojiler)
- Otomatik self check-in ve self servis bagaj teslim makineleri ile online check-in hizmeti
- Yeni boarding uygulamaları (parmak izi boarding, deri altı implant boarding gibi)

Hâlihazırdaki uygulamalardan bazıları havayolu şirketleri için yeni olmasının yanında bazı uygulamalar da yenileştirilmiş yani güncelleştirilmiş uygulamalardır.

Görüşmeler sonucunda havayollarının müşteri memnuniyetini ölçme tekniklerinde birbirlerinden çok büyük farklarının olmadığı ve hepsinin müşteri bağlılığı için uçtukça kazandıran bir havayolu programına sahip olduğu bilgisi elde edilmiştir. Farklılaştırılmış hizmet olarak, düşük maliyetlilerin bilet fiyatlarına odaklandığı, geleneksel taşıyıcıların ise hizmet kalitesi, geniş koltuk aralıkları (konfor) ve uçak içi ikramlara önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında müşteri hizmetlerinde uygulanan yenilikçi uygulamalar pazardaki konumlarına ve müşterilerine göre farklılık arz etmekle birlikte tüm havayolları tarafından kullanılmaktadır.

Son soru: *Her yenilikçi uygulama için lokal performans yığılma noktası nedir?* Bu soru üzerinden yenilikçi uygulamaların performans tabloları yapılarak ağırlıklı performansa göre lokal noktalar tespit edilecek, böylelikle uygulamaların ağırlıklı olarak hangi performans boyutlarını etkilediği tespit edilecektir.

Son yıllarda havayolu ulaşımının müşteri potansiyelinin artmasında en önemli etkenlerden biri olarak bilet fiyatları göze çarpıyor. Kara ulaşımı ile fiyat konusunda yarışır noktaya gelen hava ulaşımı bu yönüyle de müşteri sadakatini yakalama adına önemli bir adım attı. Hava ulaşımında yurtiçi uçuş süresinin kısa oluşu da müşterinin hizmet kalitesini bazen göz ardı etmesine yol açmış böylelikle bilet fiyatlarına odaklı bir müşteri kitlesinin oluşmasına yol açmıştır. Long, ABD'deki politika ile bilet fiyatlarının %40 oranında düşürülmesinin doluluk oranı üzerinden uçak seferlerinin %50 oranında artmasına neden olduğunu ifade etmiştir.[201] Öncü ve diğerleri, Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu şirket yetkilileri ile yapmış olduğu görüşmede, şirket karlılığının arttırılmasında en sağlıklı olan yöntemin maliyetlerin azaltılması olduğu cevabını elde etmiştir. Bilet fiyatlarının arttırılması kısa vadede karlılığı arttırmasına rağmen müşteri kaybetme riskinin göz önünde bulundurulması ile uzun vadede şirket karlılığı için sağlıklı bir yöntem olmadığına dikkat çekilmiştir.[202] Aslan, yolcular üzerine yapmış olduğu çalışmasında bilet fiyatlarının düşük olduğu havayolu şirketlerinin yolcular tarafından daha çok tercih edildiğini ortaya koymaktadır.[203] *Şirketinizde gerçekleştirilen hizmetlerin, kuruluşunuzun müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı olabilmesi için neler yapılmaktadır sorusuna beşinci görüşmecinin: "Biz fiyat odaklı bir havayoluyuz bilet fiyatlarımızın uygunluğu ile fark yaratırız." ile dördüncü görüşmecinin: "Bunun yanında belirli dönemlerde bilet fiyatlarında ya da koltuk seçiminde kampanyalarımız olmaktadır. Örneğin, koltuk seçimi 10 TL iken bir kampanya ile bir süreliğine 5 TL ye düşürülmüştür."* olarak verdikleri cevaplar fiyatların özellikle de bilet fiyatlarının müşteri çekmede önemli bir fonksiyon olarak havayollarınca kullanıldığını göstermiştir.

---

[201] Douglas Long, U**luslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi**, çev. Mehmet Tanyaş, Murat Düzgün, 2. bs. (İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012): 7.

[202] Mehmet Akif Öncü, İstemi Çömlekçi, Erhan Coşkun. "Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler Üzerine Bir Araştırma". **AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, c.6, s.2** (2010): 27-58.

[203] Melike Aslan, "Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değeri ve İç Hatlarda Hizmet Sunan Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma"**, (**Yüksek Lisans Tezi, ANAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

Diğer bir yandan maliyet odaklı strateji uygulayarak (low cost) havayolu pazarında yer edinmeye çalışan bu firmalarla, geleneksel taşıyıcı (full service airline) iş modeline sahip havayolu şirketleri hizmet kalitesinden ve imajlarından ödün vermeden rekabet edebilmek için Airline within Airline (havayolu içinde havayolu) olarak isimlendirilen bağlı düşük maliyetli taşıyıcıları kurmuşlardır. Örneğin, THY iç pazarda fiyat odaklı müşterileri, THY markasından yani hizmet kalitesi ve imajından ödün vermeden çekmek istediği için Anadolujet'i kurmuştur. Avrupa'da bu şekilde kurulup varlıklarını halen koruyan işletmeler var olmakla beraber birçoğu büyük düşük maliyetli havayolları ile rekabet edemeyip ya kapanmış ya da bu havayolları tarafından satın alınmıştır. Easyjet ve Ryanair dünyadaki büyük düşük maliyetli taşıyıcılara örnektir. Geleneksel taşıyıcıların bu şekilde düşük maliyetli bir yan firma kurmak istemeleri bile bilet fiyatlarına duyarlı yolcu sayısının pazardaki önemini dolayısıyla bilet firyatlarının yadsınamayacak bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

*Bilet fiyatlarındaki iyileştirmeler*in performans boyutlarına etkisinin dağılımı ve lokal nokta Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 4.8: Bilet Fiyatlarında Yapılan İyileştirmeler

Bilet fiyatlarında yapılan iyileştirmeler	
Performans	**Gösterge**
Finansal performans için	P2-P4-P5
Finansal olmayan performans için	P9-P10
Müşteri sadakatine dayalı performans için	P9
Efektif performans	**P9**

Tabloda 8 bilet fiyatlarının farklı performans boyutlarını etkilediği, bunun yanında en çok etkilediği performans boyutlarının müşteri sadakatine dayalı ve finansal olmayan performans ortak öğelerinden müşteri memnuniyeti olduğu görülmektedir. Bu uygulamanın uçak doluluk oranını ve ücretli yolcu kilometreyi arttırdığı varsayıldığından P10 operasyonel performansı etkiler. Hizmet kalitesi ile bilet fiyatları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bilet fiyatlarının düşüklüğü hizmet kalitesini (P8)

olumsuz yönde etkiler, bilet fiyatları düştükçe hizmetten de taviz vermek zorundadır. Uçak içi ücretsiz ikram, geniş koltuk aralıkları ya da havayoluna ekstra gider yaratan hizmet kalitesini arttırıcı bazı uygulamaların düşük maliyetli havayollarınca kullanılmaması bu duruma örnek verilebilir. Negatif etkilenen yani azalan performans göstergelerini değil artan öğeleri göstergede kullandığımızdan dolayı P8 boyutuna yer verilmemiştir.

Direkt olarak müşteriye hitap eden ve müşterideki talebin kısa yoldan performansı etkilediği havayolu şirketlerinde dilek ve şikâyetlerin çözüme kavuşturulması önemlidir. Bloemer ve diğerleri, yaptıkları çalışmada şikâyet davranışı ile hizmet kalitesi arasında doğrusal (lineer) bir ilişki olduğunu göstermişlerdir.[204] Rhoades ve diğerleri, havayolu toplam kalitesi üzerine yaptıkları çalışmada ise toplam kalitenin değişkenlerinden biri olarak müşteri şikâyetleri değişkenini almışlardır.[205] Türk Hava Yolları, 2016 yılında, çoğunluğu kabin içerisinde olmak üzere 7.254 şikâyete çözüm üretmiştir.[206] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, VMware[207] tabanlı yazılımlar aracılığı ile yolcu şikâyetleri modülünü kullanıcılara sunmuştur. Kullanıcılar sms üzerinden anlık şikâyette bulunabilmektedirler.[208] Sadece müşterinin bizzat yapmış olduğu şikâyetler değil, müşterilerin bulundukları durum neticesinde aldıkları tavırların da gözlemlenebilmesi gerektiği günümüz havayolu rekabet piyasasındaki sadık müşteriyi yakalamanın bir yolu olarak kabul edilmektedir.

Bütün bunlara ek olarak müşteri memnuniyetini nasıl ölçüyorsunuz sorusuna birinci görüşmecinin verdiği cevap: *"Yolcularımızdan alınan tüm görüşlerle ve anket puan sonuçlarıyla kontrolü sağlıyoruz. Yolcularımıza 7/24 saat hizmet veren çağrı merkezimiz, web sitemizde "bize ulaşın" bölümümüz ve "canlı destek" uygulamamız bulunmaktadır. Her uçuşumuzda, yolcularımızın görüşlerini anlık olarak paylaşabilmeleri için yolcu geri bildirim formumuz ve aktif olarak yolcularımıza*

---

[204] Josee Bloemer, Ko, De Ruyter, Martin Wetzels, "Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: A Multi-Dimensional Perspective**", European Journal of Marketing**, c.33, s.11/12 (1999): 1082-1106.

[205] Dawne L. Rhoades, Blaise Waguespack, Eric Treudt, "Case Studies Service Quality In The US Airline Industry: Progress and Problems", **Managing Service Quality,** c.8, s.5 (1998): 306-311.

[206] Türk Hava Yolları, **Sürdürülebilirlik Raporu 2016** (2016), 65. http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/icerikler/THY_Surdurulebilirlik_Raporu_2016_web.pdf. [22.05.2018].

[207] Sanallaştırma Yazılımları Üreten, ABD'de 1998 Yılından Beri faaliyette Olan Yazılım Şirketi. https://www.vmware.com/tr/company.html. [28.05.2018]

[208] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, **Performans Programı** (2016), 17. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/performans/performans_2016.pdf. [20.05.2018].

dönüş sağlayan sosyal medya hesaplarımız bulunmaktadır. Bunların yanında uçuşlardan sonra rastgele 4 yolcumuzu arayıp uçuş hakkındaki memnuniyetlerini ölçmekteyiz." Havayolu şirketlerinin dilek ve şikâyetlerin çözüme kavuşturulmasına verdikleri önem aracılığı ile müşteri memnuniyetini arttırmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılabilir.

Buna göre "*Dilek ve şikâyetlerin çözüme kavuşturulma gücü"* üzerinden yapılan yenilikçi uygulamalar ve bu uygulamalardan sorumlu performans öğeleri Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 4.9: Dilek ve Şikâyetlerin Çözüme Kavuşturulma Gücü

Dilek ve şikâyetlerin çözüme kavuşturulma gücü	
Performans	**Gösterge**
Finansal performans için	P1-P2-P4-P5-P6
Finansal olmayan performans için	P8-P9
Müşteri sadakatine dayalı performans için	P8-P9
Efektif performans	**P8-P9**

Tablo 9 incelendiğinde dilek ve şikâyetlerle ilgili yenilikçi uygulamaların finansal olmayan ve müşteri sadakatine dayalı performans boyutlarını, bu performans boyutlarından P8 ve P9 alt öğeleri ağırlık olarak etkilediği görülmektedir. Bu durum ilgili uygulamaların hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini yoğunluklu etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Yenilikçi uygulamaların her biri şirket maliyetlerine de gider olarak yansır. Çünkü her bir uygulama için yapılan teknolojik, eğitimsel veya istatistiksel bir takım çalışmalara sermaye, iş gücü ve zaman yatırımı yapılmıştır. Bunlara ilavaten müşteri bağlılığı yaratarak faaliyet gelirlerini arttırır ve dolayısı ile karlılık, nakit akışı, yatırım sermayesi getirisi faktörleri etkilenmiş olur.

2018 Ocak sonu itibariyle 1 yılda iç hatlardan kalkan uçak sayısı 70.520, dış hatlardan kalkan uçak sayısı ise 38.038'dir. Toplamda 108.558[209] uçağın hareket ettiği havaalanlarının yolcu trafiğinin de ciddi boyutlarda olması, dakikalık gecikmelerin

[209] www.tuik.gov.tr. [20.05.2018].

dahi havayolu şirketi, havaalanı ve bağlı olarak müşteri açısından ciddi olumsuzluklara yol açtığı tespit edilmiştir. Havayolu şirketinin zamanında kalkış oranındaki performans düşüklüğü direkt olarak müşteriyi etkilemekte, sadakati azaltıcı unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle iptal ve gecikmelerin geri bildirim sistemleri üzerinden müşteriyi bilgilendirici görevler yüklenmesi, gerek müşteri sadakatini, gerekse gecikme neticesinde havayolu şirketinin yüklendiği bazı masrafların aza indirilmesi havayolu performansını etkilemektedir. Tablo 10'da bu sistemlerin hangi performans boyutlarını etkilediği gösterilmiştir.

Tablo 4.10: İptal ve Gecikme Bildirimi Sistemleri

İptal ve gecikme bildirimi sistemleri	
Performans	**Gösterge**
Finansal performans için	P1-P6
Finansal olmayan performans için	P7-P8-P9-P10
Müşteri sadakatine dayalı performans için	P9-P8
Efektif performans	**P9-P8**

Tablo 10'da etkin performans bölümünü P9 ve P8 kodunda finansal olmayan performans ve müşteri sadakatine dayalı olan performansın alt ortak öğesi, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi oluşturmaktadır. Böylelikle iptal ve gecikme bildirim sistemleri müşteri memnuniyetine ve hizmet kalitesine dayalı performansa etki etmektedir. Zamanında yolcu bilgilendirmesinin yapılması hizmet kalitesinin bir unsurudur ve dolayısı ile müşteri memnuniyeti yaratır. Bildirimlerin zamanında yapılması havalimanı trafiğindeki, yolcu hizmetleri ve ramp bölümündeki karışıklıkla birlikte yakıt, iş gücü ve gecikme durumunda yolcuya ikramda bulunup ağırlamak maliyetleri gibi bazı israfları önleyebilir. Dolayısı ile P7, P10 ve P6'yı etkiler. İptal ve gecikme bildirim sistemleri birçok performans boyutunu olumlu yönde etkilediği için doğrudan olmasa bile uzun vadede şirkete getiri olarak döneceği öngörülebilir.

Havayolu şirketleri, rekabet piyasası içerisinde sadık müşteri bulma telaşı ile farklı uygulamalarla sık sık karşımıza çıkmaktadırlar. Bu amaçla birden çok işlem yapmaya

olanak sağlayan çeşitli entegre uygulamaları müşteriye sunmaktadırlar. Kullanılan bağlılık programlarıyla (miles&smiles, Atlasmiles, Sunbonus, Jet genç, Bol bol kazan gibi) müşteri ödüllendirilerek tekrar aynı havayolunu tercih etmesi sağlanmaktadır. Bu programlar sayesinde müşteri profili, uçuş sıklığı ve tercih ettiği ek hizmetler hakkında da bilgi sahibi olunarak yeni stratejiler geliştirebilirler. Örneğin, bunlardan biri olan miles and miles programı; Türk Hava Yolları'nın müşterilerine sunduğu bir sadakat programıdır. Online üyelikle giriş yapılan sistemde 4 farklı yolcu statüsü tanımlanmıştır. Bunlar; Classic, Classic Plus, Elite ve Elite Plus şeklindedir. Yolcuların statülere ayrılması kendilerini özel hissettirmek ve sadık müşteriyi tanımlama gayesi üzerinden gerçekleşmektedir.[210] Böylelikle yolcular uçtukça mil puan kazanmakta ve bir sonraki uçuşlarını ücretsiz gerçekleştirmekte ya da ekstra bagaj hakkı kazanmaktadır. Birçok havayolunun benzer uygulamaları vardır.

Bunun yanında rezervasyon uygulamalarında birçok havayolu şirketi bilgisayarlı rezervasyon sistemini ve aracı acentaları kullandıkları için büyük miktarda komisyon ödemek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenden dolayı özellikle düşük maliyetli havayolları internetten bilet satışını tercih etmektedir bu sayede acentalara ve BRS programına ödeme yapmamaktadır. Lufthansa, Air France gibi şirketler, biletlerinin çok az bir kısmı için acentaları tercih etmektedirler.[211]

Frequent Flyer Program (FFP)'a yönelik yapılan araştırmada birçok havayolu şirketinin sık uçan uygulama programlarını kullandıkları, çok yönlü programların müşteri sadakatini arttırmasının yanında finansal performansı da olumlu etkilediği raporlanmıştır.[212] David Feldman, sık uçulan yolcu programlarını kullanan havayolu şirketlerinin bu programın havayolu şirketlerinde etkilediği performans boyutlarını artık ölçmekte olduğunu ifade etmektedir.[213] Günümüzde pek çok havayolu şirketi sadık müşteriyi işaretlemek için benzer programlar kullanmaktadırlar. Tablo 11'de bütünleşmiş uygulamaların performansa etkisi gösterilmektedir.

[210] https://www.turkishairlines.com/tr-sa/miles-and-smiles/.[22.05.2018]
[211] http://www.thebarndcouncil.org. [28.05.2018]
[212]https://www.iata.org/services/statistics/intelligence/Documents/ffp-benchmark-ddi0221.pdf. [30.05.2018]
[213] https://medium.com/@dfcatch/are-frequent-flyer-spin-offs-dead-fb94ae6f0630. [29.05.2018]

Tablo 4.11: Entegre Uygulamalar (Miles&Smiles, Online rezerve hizmetleri, Frequent Flyer Program (FFP) gibi)

Entegre Uygulamalar (Miles&Smiles, Online rezerve hizmetleri, Sık uçan yolcu programları yani Frequent Flyer Program-FFP:..gibi)	
Performans	**Gösterge**
Finansal performans için	P1-P2-P4-P5-P6
Finansal olmayan performans için	P7-P8-P9-P10
Müşteri sadakatine dayalı performans için	P8-P9-P12
Efektif performans	**P8-P9**

Tablo 11 incelendiğinde, ağırlıklı olarak P8 ve P9, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti öğeleri üzerinden finansal olmayan ve müşteri sadakatine dayalı performans boyutlarının etkilendiği görülmektedir. Finansal performansın da birçok alt öğeleri üzerinden etki altında olduğu, finansal olmayan performansa göre daha az etkilendiği de tablodan çıkarılan diğer sonuçtur. SUP gibi uygulamalar uçak doluluk oranını arttırdığı için P10 ve P2 performansını dolayısı ile birçok finansal performans öğesini etkiler. Diğer yandan tüm online hizmet içeren uygulamalar insan kaynağına olan ihtiyacı azalttığı için P12, ayrıca evden çevirimiçi olarak birçok işlemin yapılabilmesi; kâğıt, ulaşım bedeli, gürültü kirliliği gibi faktörleri azalttığı düşünüldüğünde ise P7 performansı etkilenmektedir.

Dijital inovasyon odaklı dünya çapında bir teknoloji şirketi olan Monitise, özellikle finansal alanda sunmuş olduğu dijital olanaklar, ürünler ve hizmetler üzerinden firmaların dönüşüm süreçlerine değer katmak suretiyle uygulanmaktadır. Merkezi Londra'da olan Monitise, dünyanın farklı alanlarına hizmet vermekte ve 5 alt şirket grubundan oluşmaktadır.[214] Monites uygulamalarından en çok yararlanan havayollarından biri de THY'dir. Monitise'ın baştanbaşa tasarlayıp geliştirdiği yep yeni Türk Hava Yolları uygulaması, değişen müşteri ihtiyaçlarına çok daha hızlı ve verimli bir şekilde yanıt vermeyi sağlarken, aynı zamanda yolcuların havayolu şirketlerinin mobil uygulamalarına olan bakış açılarını tamamen değiştirebilecek

[214] http://www.ariteknokent.com.tr/tr/firmalar/monitise .[20.05.2018]

niteliktedir. Türk Hava Yolları, monitise gruba ilk mobil uygulamalarını 2009 yılında tasarlatmıştır. THY iOS uygulamalarında Passbook entegrasyonu sunan, dünyadaki ilk havayollarından biri olma özelliğine sahiptir. Türk Hava Yolları Online Satış ve Pazarlama Müdürü Cengiz Değirmenci şu sözleri ile monitise uygulamaların havayollarındaki önemini vurgulamıştır: "*Avrupa'nın En İyi Havayolu olarak müşterilerimizin değişen ihtiyaçlarını anlayıp en hızlı şekilde ihtiyaca uygun hizmeti sunmamız gerekiyor. Monitise ile birlikte tasarlayıp geliştirdiğimiz etkileyici tasarıma sahip yeni mobil uygulamamız sayesinde, müşterilerimize tüm platformlarda (iOS, Android, Windows Phone, mobil site) çok daha hızlı, işlevsel ve kullanıcı dostu bir mobil deneyim sunmuş olduk."*[215] Bu cümlelerden monitise uygulamaların hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini nasıl arttırdığını anlayabiliriz. Müşteri sadakatinin artması dolayısı ile de finansal performansı arttırmaktadır.

Tablo 12'de, monitise şirket uygulamalarının havayolu şirketlerinde etkiledikleri göstergeler üzerinden etkilenen performans boyutları gösterilmektedir.

Tablo 4.12: Monitise Şirket Uygulamaları

Monitise şirket uygulamaları (Dijital teknolojiler)	
Performans	**Gösterge**
Finansal performans için	P1-P4-P5-P6
Finansal olmayan performans için	P7-P8-P9
Müşteri sadakatine dayalı performans için	P8-P9-P12
Efektif performans	**P8-P9**

Tablo 12 incelendiğinde şirket uygulamalarının P8 ve P9 göstergelerini ağırlıklı olarak etkilemekte, dolayısıyla finansal olmayan ve müşteri ile ilgili performans boyutları etkilenmektedir. Tüm dijital uygulamalar enerji tüketimini, ofis giderlerini ve atık oluşumunu azalttığı için P7 ve insan kaynağına olan ihtiyacı azalttığı için ise P12'yi etkilemektedir. Dijital uygulamalar sayesinde havayolları müşteriye ulaşmak veya

[215] Larry Ellison, "Monitise THY Uygulamasını Yeniledi". http://itadvisor.com.tr/monitise-thy-uygulamasini-yeniledi/ [10.10.2018].

müşteri talebini karşılamak için ofis açmak zorunda kalmamaktadır. Bu etkilerinden ötürü P6 yatırım sermayesi getirisine etki ederek P4 ve P5 öğesini de olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Check-in işlemi, yolcular açısından zaman yönetimi gerektiren bir işlemdir. Bu nedenle havayolu şirketleri check-in işlemlerinin daha kolay ve pratik yapılması için araştırmalar yaparak teknoloji çerçevesinde müşterilerine sunmaktadırlar. Bu uygulamalardan şirketler tarafından kullanılan self ve on-line check-in işlemleri genel olarak şöyledir:[216]

Self Check-in:

- Yolcular check-in işlemlerini kendileri ve aynı rezervasyon kaydındaki diğer yolcular için yapabilir, koltuk seçebilirler.
- Bagajsız seyahatlerde, dönüşleri aynı gün (24 saat) içinde olmak koşuluyla dönüş check-in işlemlerini de yapabilirler.
- Yolcular on-line check-in yapmışlar ise self check-in kiosk makinalarından biniş kartlarını basabilir ve önceden seçmiş oldukları koltukları değiştirebilirler.
- Yolcular bagajsızsa, tüm bu işlemler sonucunda elde ettikleri biniş kartları ile doğrudan uçuş kapısına gidebilirler.
- Yolcular bagajlı ise, öncelikle biniş kartlarına sahip olup sonra "Bagaj Teslim Bankosu"na bagajlarını teslim ederek uçuş kapısına giderler.

Online Check-in:

Biletini almış bütün yolcuların web üzerinden yapabilecekleri işlemdir. Online Check-in işlemi;

- Uçuş ve Kimlik Bilgilerine Ulaşma Ekranı
- Uçuş ve Yolcu detayları Ekranı
- Koltuk Seçimi Ekranı
- Online Biniş Kartı Basımı
- Koltuk Oturma Planı Bilgileri şeklinde sıralı olarak devam eder.

[216] https://www.anadolujet.com/tr/kurallar/check-in.[23.05.2018]

Online check-in işlemi yalnız yolcu için değil, havayolu şirketinin performansı için de önemli bir uygulamadır. Adamčık ve diğerleri, 2017 yılında yapmış oldukları çalışmada on-line check-in işleminin teknik detayları üzerinde durarak özellikle havayolu şirketine getirdiği performatif olanaklardan bahsetmiştir. Özellikle zaman yönetimi üzerinde durulan çalışmada zaman performansının on-line check-in işlemi ile değişim geçirdiği noktasında yorum yapmışlardır.[217] Online check-in işlemi ile yolcu havalimanına iki saat önceden gitme zorunluluğundan kurtulmuş olmaktadır. Evinden check-in işlemini yaparak telefonuna gelen barkod ile havalimanına gidip son güvenlik ve bilet kontrolü aşamasından hızlıca geçebilmektedir. Bagajı olan yolcular için ise artık havalimanlarında self servis bagaj teslim noktaları bulunmaktadır, yolcular biniş kartlarını bu sisteme okutarak bagajlarını teslim edebilecekler. Check-in kioskları (makineler), on-line check-in işlemi ve self servis bagaj teslim noktaları sayesinde havayolları fazla personel çalıştırma zorunluluğundan da kurtularak maliyetleri azaltmaktadır. Bu uygulamalar müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi performansları ile havayolu finansal performansını ve uçağın zamanında kalkış oranı olarak ifade edilen on time performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bütün bu teknolojik kolaylıklar havayolu ile seyahat tercihini arttıracağından faaliyet gelirlerini de dolaylı olarak etkileyeceği düşünülebilir.

Tablo 13'te self check-in ve on-line check-in işlemlerinin havayolunda etkilediği performans boyutlarını ve ağırlıklı olarak etkilediği performans gösterilmektedir.

[217] Frantisek Adamcık ve diğ. "The Application of Online Check-in in the Process of Passenger Handling in Air Transportation". **MAD-Magazine of Aviation Development,** c.5, s.4 (2017): 13-19.

Tablo 4.13: Otomatik Self Check-in ve Self Servis Bagaj Teslim Makineleri ile Online Check-in

Otomatik self check-in makineleri ve Online Check-in	
Performans	**Gösterge**
Finansal performans için	P1-P4-P5-P6
Finansal olmayan performans için	P7-P8-P9-P10-P11
Müşteri sadakatine dayalı performans için	P8-P9-P11-P12
Efektif performans	**P8-P9-P11**

Tablo 13 incelendiğinde P8, P9 ve P11 performans öğelerinin en çok etkilenen öğeler oldukları, diğer 7 öğenin ise bu uygulamadan etkilendiği görülmektedir.

Uçağa binişten hemen önceki uygulamaları kapsayan boarding uygulamaları zaman yönetimi açısından gerek şirket için gerekse müşteri için gündemde tutulan bir uygulamadır. Yıllardır havayolu şirketleri disiplinlerarası çalışmalarla bu uygulamanın daha pratik ve maliyeti azaltıcı şekilde yapılması için uğraşı içerisindedir. Örneğin bu uygulamalardan biri olan "parmak izi boarding uygulaması" hızlı bir yayılım göstermekle birlikte deri altına implant şeklinde takılan bir çiple de yapılmaktadır. Bu uygulama dünyada bazı yerlerde şuan uygulanmaktadır. Bunun yanında boarding üzerine çalışan kuantum fizikçileri gibi ciddi bilim insanları boarding hizmetinin daha kısa sürede yapılmasının yollarını aramaktadırlar.[218] Uçağa biniş süresinin hızlandırılmasının havayollarına dakikada 30 dolar tasarruf ettirdiği kanıtlanmıştır. DIY Boarding uygulaması olarak bilinen bir denemede; uçağa binişten önce elektronik bariyerden geçen yolcuların yüzleri taranıyor. Bu tarama ile elde edilen biyometrik veriler güvenlik geçişi veya check-in sırasında yapılan yüz taramasıyla karşılaştırılıyor, veriler eşleşince yolcu uçağa biniyor. Bu sayede gelecekte pasaport kontrolü ve boardingten geçişte personel çalıştırılmasına ihtiyaç duyulmayacağı öngörülüyor.[219]

[218]https://www.havayolu101.com/2017/01/31/gelisen-teknoloji-yolculara-yardimci-oluyor/. [27.05.2018]
[219] http://www.kokpit.aero/ucaga-daha-hizli-nasil-binilir.[27.05.2018]

Türk Hava Yolları, 2017 Aralık ayından itibaren boarding işlemlerini 5 dakika daha önce tamamlayarak son bekleme süresini 20 dakika olarak belirlemiştir.[220] Havalimanları uçaklardan yerde kalış süreleri için iniş ücreti almaktadır. Hızlı boarding uygulamaları ile uçakların yerde kalış süreleri azaltılarak havalimanlarına ödenen ücretler de azaltılmış olur. Dolayısıyla finansal performans boyutuna olumlu etki etmiş olmaktadır. Tablo 14'te yeni boarding uygulamalarının etkiledikleri performans boyutları gösterilmektedir.

Tablo 4.14: Yeni Boarding Uygulamaları (Parmak izi Boarding, Deri altı implant boarding..gibi)

Yeni boarding uygulamaları (parmak izi boarding, deri altı implant boarding..gibi)	
Performans	**Gösterge**
Finansal performans için	P1-P4-P5-P6
Finansal olmayan performans için	P7-P8-P9-P10-P11
Müşteri sadakatine dayalı performans için	P8-P9-P11-P12
Efektif performans	**P8-P9-P11**

Tablo 14'e göre P8, P9 ve P11 performans boyutlarının ağırlıklı olarak etkilendiği, toplamda 10 performansın bu uygulamadan etkilendiği görülmektedir. Bunun yanında üst performans olarak en çok etkilediği performansın da finansal olmayan performans olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yenilikçi uygulamaların genel bir tablosu yapıldığında Tablo 15 ve 16 ortaya çıkmaktadır. Tablo 15'de her bir yenilikçi uygulamanın efektif performansı gösterilmektedir. Tablo 16'da ise yenilikçi uygulamalar üzerinden finansal performans, finansal olmayan performans ve müşteri sadakatine dayalı performans için en çok hangi performans alt öğelerinin etkilendiği gösterilmektedir.

[220]https://www.turizmajansi.com/haber/thy-den-ucus-surelerine-yonelik-yeni-duzenleme-h20754.[28.05.2018]

Tablo 4.15: Yenilikçi Uygulamalar İçin Efektif Performans Tablosu

YENİLİKÇİ UYGULAMALAR	GÖSTERGE
Bilet fiyatlarında yapılan iyileştirmeler	P9
Dilek ve şikâyetlerin çözüme kavuşturulma gücü	P8-P9
İptal ve gecikme bildirimi sistemleri	P8-P9
Entegre Uygulamalar *(Miles&Smiles, Online kayıt hizmetleri, SUP ve BRS gibi)*	P8-P9
Monitise şirket uygulamaları	P8-P9
Otomatik self check-in makineleri ve Online Check-in	P11-P8-P9
Yeni boarding uygulamaları (*parmak izi boarding, deri altı implant boarding, biyometrik kimlik gibi)*	P11-P8-P9

Tablo 4.16: Yenilikçi Uygulamalar İçin Genel Performans Tablosu

YENİLİKÇİ UYGULAMALAR İÇİN (GENEL)	
Performans	**Gösterge**
Finansal performans için	P1 ve P6, P4, P5
Finansal olmayan performans için	P9
Müşteri sadakatine dayalı performans için	P9
Efektif performans	**P9**

Tablo 15 ve 16'ya göre, P9 performansı yenilikçi uygulamalardan en çok etkilenen performans boyutu olmuştur. Finansal performans göstergesi olarak P1 operasyonel maliyet ve birbirini indükleyen performans öğeleri olan P6 yatırım sermayesi getirisi, P4 karlılık ve P5 nakit akışı etkilenmiştir. Finansal olmayan performans ve müşteri

sadakatine dayalı performans göstergesi olarak ise en çok etkilenen boyutun müşteri memnuniyeti P9 ikinci olarak hizmet kalitesi P8 olduğu görülmektedir.

Yukarıda yer alan tablolar ve hipotez soruları dikkate alındığında oluşturulan hipotez çözüm tablosu aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.17: Hipotez Test Tablosu

HİPOTEZ	NOTASYON	ÇÖZÜM
Hipotez 1:Farklılaştırılmış müşteri hizmetleri müşteri sadakatini olumlu yönde etkilemektedir.	Performans Yönetim Sistemi üzerinden P9	Performans Yönetim Sistemi ekseninde Müşteri Memnuniyeti Performansı ile farklılaştırılmış müşteri hizmetleri müşteri sadakatini olumlu yönde etkilemektedir.
Hipotez 2: Müşteri sadakati ile havayolu performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Performans Yönetim Sistemi üzerinden P9	Performans Yönetim Sistemi ekseninde Müşteri Sadakati için tespit edilen gösterge ile havayolu performansı için tespit edilen efektif göstergenin aynı olması (Müşteri memnuniyeti) Müşteri sadakati ile havayolu performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.
Hipotez 3: Farklılaştırılmış müşteri hizmetleri Finansal Olmayan Performans ve Finansal Performans üzerinden havayolu performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Performans Yönetim Sistemi üzerinden P1 - P4,P5,P6 Ve P9	Performans Yönetim Sistemi ekseninde finansal performans göstergesi olarak en çok P1 ve birbirlerini indükleyen P6-P4-P5, finansal olmayan performans göstergesi olarak P9 etkilenmiş olup yenilikçi tasarımlar ile P9 arttırıldığında P1 ve P6-P5-P4 de karşılıklı olarak artmaktadır.

Tablo 17 içeriği incelendiğinde 3 temel öğe göze çarpmaktadır. Hipotezler, notasyonlar ve hipotez çözümleri. Daha önce kurulan hipotez cümleleri, yapılan

görüşmeler ve hipotezlere dayalı oluşturulan soruların cevaplanması suretiyle oluşan veriler dikkate alınarak hipotezleri besleyen performans boyutları belirlenmiş ve bu performans boyutlarının hipotezi ne yönde etkilediğine dair çözümler sunulmuştur. Çözümlerde H1 ve H2 hipotezleri üzerinden havayolu şirketlerinin olumlu olarak etkilendikleri H3 hipotezi üzerinden ise genel olarak operasyonel maliyetleri arttırarak olumsuz yönde etkilerken, yatırım sermayesi getirisi sağlayarak karlılık ve nakit akışını olumlu yönde etkiledikleri sonucuna varılmıştır.

Yapılan tüm bu inovasyonlar yani teknolojik kolaylıklar havayolunun operasyonel performansını ve müşteri sadakatini arttırdığı gibi maliyetlerini de arttırmaktadır. Bu uygulamalar yatırım gerektirdiği için ilk başta maliyet yaratarak gider gibi gözükse bile görüldüğü gibi aynı zamanda yatırım sermayesi getirisi, karlılık ve nakit akışı durumunu etkileyerek uzun vadede şirket maliyetlerini düşürüp karlılık yaratabilecektir. Yenilikçi tasarımların etkiledikleri performans öğeleri incelendiğinde P1 ve P6, P4, P5 öğelerinin en çok etkilenenler olması bu çıkarımı desteklemektedir. Çünkü teknoloji kullanımı sayesinde personel maliyetleri düşecek, yolcu hizmetleri işlemlerinin (check-in, boarding) hızlılığı sayesinde uçuş operasyonunda dakiklik sağlanarak uçağın maksimum kullanımı sağlanacak, maliyetler düşürülecek ve aynı zamanda müşteri memnuniyeti artacaktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Havayolu şirketlerinin ayakta kalması, temel olarak müşteriler üzerinden gerçekleşmektedir. Bu nedenle havayolu şirketlerinin müşterilere yönelik, gelişen teknolojilerden faydalanmak suretiyle hizmet tasarımlarına gitmesi günümüz rekabet şartlarında gereklilikten çok zorunluluk halini almıştır. Özellikle farklı hizmetler üzerinden sadık müşteriyi belirleme çalışmaları havayolu şirketlerinin rekabet ölçütleri arasında yer almaktadır. Bu amaçla oluşturulan çalışmada farklılaştırılmış hizmetlerin havayolu şirket performansını hangi ölçüde ve hangi öğeler üzerinden etkilediğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu noktada öncelikle böyle bir çalışmanın hipotezini desteklemek amacıyla havayolu şirket yetkilileri ile görüşmeler yapılmış, onlara yöneltilen sorular çerçevesinde cevap tabloları oluşturularak yorumlanmıştır. Oluşturulan hipotez cümleleri, yapılan görüşmeler ve hipotezlere dayalı oluşturulan soruların cevaplanması suretiyle oluşan veriler dikkate alınarak test edilmiştir. Hipotezleri besleyen performans boyutları belirlenmiş ve bu performans boyutlarının hipotezi ne yönde etkilediğine dair çözümler sunulmuştur.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler ile öncelikle havayollarının performans belirleme noktasında ne tür çalışmalar yaptıkları hangi performans boyutlarını ölçtükleri öğrenilmek istenmiştir. Türkiye'de faaliyette bulunan havayolu şirketlerinin, performanslarını geliştirmek için birtakım çalışmalar yaptıkları ve bazı performans geliştirme modellerinden faydalandıkları bilgisine ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında, havayolu işletmelerinin performanslarını ölçmek ve arttırmak amacıyla ağırlıklı olarak 6 farklı performans ölçüm sistemi kullandıkları tespit edilmiştir. Bunlar; mukayeseli ölçüm sistemi, kalite yönetim sistemi, süreç yönetim sistemi, EFOM, çevresel yönetim sistemi ve müşteri memnuniyeti yönetim sistemidir. Ayrıca mülakat sonucunda performans için yukarıda belirtilen çeşitli ölçüm teknikleri yanında DSK, değer odaklı yönetim sistemi gibi uygulamaları kullandıkları bilgisine de ulaşılmıştır.

İş modelleri farklı olmasına rağmen havayolu işletmelerinin performans ölçümü konusunda benzer yöntemleri kullandıkları gibi finansal ve finansal olmayan

performans göstergeleri ile müşteri sadakatine dayalı performans göstergelerinde de yine benzer performans boyutlarını takip ettikleri görülmüştür.

Farklılaştırılmış hizmetlerin müşteri üzerinden performansı arttırma faaliyetinin şirketler tarafından ihmal edilmediği bilgisine ulaşılmıştır. Bazı havayollarının, zorunlu ölçüm, kısmi veya tam peformans ölçümü olarak dışarıdan performans ölçüm hizmeti aldıkları, bazı havayollarının ise ölçümü kendilerinin yaptığı sonucuna varılmıştır. Görüşmeler kapsamında havayolu şirketlerinin en çok tercih ettiği performans ölçüm sistemlerinin mukayeseli ölçüm ve süreç yönetim sistemi ile birlikte kullanılan kalite yönetim sistemi olduğu öğrenilmiştir.

Müşteri hizmetleri birimi yetkilileri ile yapılan mülakatlar sonucunda ise, havayolu şirketlerinin benzer yöntemlerle (anket, web sitesi üzerinden geri bildirim, çağrı merkezi gibi) müşteri talep, şikâyet, görüş ve önerilerini elde ederek kullandıkları ve bu bağlamda müşteri memnuniyeti sağlamaya çalıştıkları görülmüştür.

Farklılaştırılmış müşteri hizmetleri bağlamında ise kendi iş modellerine ve yolcu profillerine uygun müşteri bağlılık programları yani uçtukça kazandıran bir havayolu programı, monitise şirket uygulamaları, iptal ve gecikme bildirim sistemleri kullandıkları bilgisi elde edilmiştir. Düşük maliyetlilerin daha çok bazı hizmetlerden taviz vermek koşuluyla bilet fiyatlarına odaklandığı, geleneksel taşıyıcıların ise hizmet kalitesi, geniş koltuk aralıkları (konfor) ve uçak içi ikramlara önem verdikleri görülmüştür.

Bunlara ek olarak farklılaştırılmış hizmetlerden (inovasyon) olan; otomatik self check-in makinaları, self servis bagaj teslim makinaları kullanımı, on-line check-in işlemleri ve yeni boarding uygulamaları sayesinde yolcu ve uçak bekleme sürelerinin kısaltılması ayrıca dijital teknolojiler sayesinde yolcunun birçok işlemi zaman ve maliyet tasarrufu sağlayarak evden yapması ile yolcu memnuniyetinin arttırılması ve havayolu operasyon maliyetinin zamanla düşürülmesi (uçak yerde bekleme ücreti azalır, uçağın kullanım sıklığı artar ayrıca on-line işlemler ile makinaların kullanımı sayesinde personel sayısındaki azalma havayolu maliyetini düşürür) sonuçları tüm havayolları için geçerli olmaktadır. Yenilikçi uygulamalar için yapılan bu yatırımlar ilk başta maliyetleri arttırsa da uzun vadede şirketi kârlılığa geçirecek tasarımlar olduğu en çok etkilenen performans öğelerinden anlaşılmaktadır.

Havayolu şirketlerinin farklılaştırılmış hizmetlere yönelimi üzerinden hipotez cümlelerinin hangi noktada desteklendiği açıklanmaya çalışılmıştır. Hipotezlere dayalı olarak geliştirilen sorular için oluşturulan cevap tablolarının yorumlanması ve şirketlerin yetkilileri ile yapılan görüşmeler neticesinde hipotez cümleleri teste tabi tutularak notasyon ve çözüm tablosu oluşturulmuştur.

Hipotez 1*:Farklılaştırılmış müşteri hizmetleri müşteri sadakatini olumlu yönde etkilemektedir.*

Performans Yönetim Sistemi ekseninde, Müşteri Memnuniyeti Performansı ile farklılaştırılmış müşteri hizmetleri müşteri sadakatini olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 2*: Müşteri sadakati ile havayolu performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Performans Yönetim Sistemi ekseninde Müşteri Sadakati için tespit edilen gösterge ile havayolu performansı için tespit edilen efektif gösterge olan müşteri memnuniyetinin aynı olması müşteri sadakati ile havayolu performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Hipotez 3*: Farklılaştırılmış müşteri hizmetleri Finansal Olmayan Performans ve Finansal Performans üzerinden havayolu performansını olumlu yönde etkilemektedir*.

Performans Yönetim Sistemi ekseninde finansal performans göstergesi olarak Operasyonel maliyet ve birbirlerini indükleyen performans boyutları olan Yatırım sermayesi getirisi, Karlılık ve Nakit akışı, finansal olmayan performans göstergesi olarak Müşteri memnuniyeti en fazla etkilenmiş olup, Müşteri memnuniyeti arttırıldığında Operasyonel Maliyette karşılıklı olarak artmaktadır. Yapılan tüm bu inovasyonlar yani teknolojik kolaylıklar havayolunun operasyonel performansını ve müşteri memnuniyetini arttırdığı gibi maliyetlerini de arttırmakta aynı zamanda yatırım sermayesi getirisini olumlu yönde etkileyerek şirketi zaman içerisinde kâra geçirmektedir.

Çözümleri ile H1 ve H2 hipotezleri üzerinden havayolu şirketlerinin olumlu olarak etkilendikleri H3 hipotezi üzerinden ise işletme maliyetlerini ve yatırım sermayesi getirisini dolayısıyla karlılık ve nakit akışını aynı anda arttırarak nötürlemektedir.

Sonuç olarak, yapılan tüm bu inovasyonlar yani teknolojik kolaylıklar havayolunun operasyonel performansını arttırdığı gibi maliyetlerini de arttırmaktadır. Bu

uygulamalar yatırım gerektirdiği için ilk başta gider gibi gözükse de uzun vadede şirket maliyetlerini düşürüp kârlılık yaratabilecektir. Yenilikçi tasarımların etkiledikleri performans öğeleri incelendiğinde P1 ve birbirlerini indükleyen P6-P4-P5'nın en çok etkilenen öğe olması ise bu sonucu desteklemektedir. Çünkü teknoloji kullanımı sayesinde personel maliyetleri düşecek, yolcu hizmetleri işlemlerinin (check-in, boarding) hızlılığı sayesinde uçuş operasyonunda dakiklik sağlanarak uçak verimliliği (operasyonel performans) ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti artacak, maliyetler düşürülecektir. Neticede şirket uzun vadede kâra geçebilecektir.

Ağırlıklı olarak müşteri memnuniyeti ikinci olaraktan hizmet kalitesi performans boyutlarının etkilendiği farklılaştırılmış hizmet inovasyonunun bu sayede müşteri odaklı olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Havayolu şirketlerinin müşteriye sunduğu farklılaştırılmış hizmetlerin bir kısmının müşteri memnuniyeti sağlamak yanında maliyeti de arttırdığından yenilikçi hizmetlerin finansal performans yönünden ele alınması ve inovatif süreçlerin pazarlama-finans ilişiğinde yürütülmesi gerekmektedir.

Yeni şirket modellerinin de müşteri odaklılığı telkin ettiği düşünüldüğünde bunun bilimsel bir altyapısının olması noktasında bir katkı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adamcık, Frantisek ve diğ. "The Application of Online Check-in in the Process of Passenger Handling in Air Transportation". **MAD-Magazine of Aviation Development.** c.5. s.4 (2017): 13-19.

Anderson, W. Eugene, Claes Fornell, Donald R. Lehmann", Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden". **Journal of Marketing**. c.58. s. 3 (1994): 53- 66.

Appelbaum, Steven H., Brenda M. Fewster. "Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Compensation and Benefits Practices". **Management Research News**. c. 26. s. 7. (2003): 59-71.

Arabacı, Baki. **Müşteri Hizmetleri ve CRM.** 1. bs**.** İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım, 2008: 30-31.

Arif, Mohammed, Aman Gupta, Aled Williams. "Customer Service in the Aviation Industry-An Exploratory Analysis of UAE Airports". **Journal Of Air Transport Management**. s. 32 (2013): 1-7.

Asher, Mike. "Measuring Customer Satisfaction". **Total Quality Management.** c.1. s. 2 (1989): 93-96.

Aslan, Melike. "Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değeri ve İç Hatlarda Hizmet Sunan Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma"**.** Yüksek Lisans Tezi, ANAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". **Journal of Management**. c.17. s.1 (1991): 99-120.

Barrett, Richard. **Liberating The Corporate Soul: Building a Visionary Organization**. 1.bs. Butterworth-Heinemann. 1998.

Bay, E., A. Özdemir. "Daha Etkin Bir Denetim Sistemi Geliştirilebilmesi Amacıyla, Mevzuata Uygunluk Denetiminin Yanı Sıra, Performans Ölçümüne Yönelik Denetimin Yapılabilmesi". (1998). http://www.mulkiyeteftis.gov.tr/default_B0.aspx?content=165, [17.01.2011].

Bayuk, Nedim. **"**Global Çağda Müşteri ve Pazarlama Anlayışı". **Pazarlama Dünyası Dergisi**. c. 5 (2006): 30-35.

Berry, Leonard L., Lewis P. Carbone, Stephan H. Haeckel. "Managing the Total Customer Experience". **MIT Sloan Management Review**. c. 43. s. 3, (2002): 85-89.

Berry, Leonard L., Larry G. Gresham. “Relationship Retailing: Transforming Customers İnto Clients”. **Business Horizons.** c. 29. s.6 (1986): 43- 48.

Bloemer, Josee, Ko De Ruyter, Martin Wetzels. “Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: A Multi-Dimensional Perspective”. **European Journal of Marketing**. c.33. s.11 /12 (1999): 1082-1106.

Bozgeyik, Abdullah. “CRM Niçin Önemli?”. https://www.biymed.com/pages/makaleler/makale25.htm. [12.08.20017].

Brown, Andrew. **Müşteri Hizmetleri Yönetimi**. Ankara: M.E. B. Yayını, 1995: 3-4.

BSI, “Kalite Yönetim Sistemleri Uygulayarak Maliyetlerin Azaltılması ve Müşteri Memnuniyetinin Artırılması”. Müşteri Vaka Çalışması - Field International. https://www.bsigroup.com/LocalFiles/tr-TR/BSI-AS9100-ISO-9001-vaka-calismasi-Field-International-TR.pdf [17.05.2018].

Buttle, Francis A.. "The CRM Value Chain”. **Marketing Business**. (2001): 52-55.

Caner, Murat, Emre Akarslan. “Mermer Kesme İşleminde Spesifik Enerji Faktörünün ANFIS ve YSA Yöntemleri ile Tahmini”. **Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi**. c. 2. s.15 (2009): 221-226.

Carlzon, Jan. **Gerçeklik Dakikaları.** çev. Alev Arat, İstanbul: İlgi Yayınevi, 1990. (Aktaran: Gerede, Ender. “Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması”, ed. Ender Gerede, Ankara: 2015).

Celep, Hatice. “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Yönetimi”. Mesleki Yeterlilik Tezi, T.C. Maliye Bakanlığı, 2010.

Chablo, Emma. “The İmportance of Marketing Data Intelligence in Delivering Successful CRM”. **Customer Relationship Management. (**2001): 57- 70. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-84961-8_7. [22.11.2017].

Chalmeta, Ricardo. “Methodology for Customer Relationship Management”. **The Journal of Systems and Software**. c. 79. s. 7 (2006): 1015–1024.

Chang, Yu-Hern, Chung-Hsing Yeh. “A Survey Analysis of Service Quality for Domestic Airlines”. **European Journal of Operational Research.** c. 139. s. 1 (2002): 166- 177.

Christopher, Martin, Adrian Payne, David Ballantyne. “Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together”. **Marketing and Logistics Group Cranfield School of Management Cranfield Institue of Technology**. c. 31. s. 91 (1991): 1-25.

Coşkun, Ali. **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**. 2. bs. İstanbul: Literatür Yayınları, 2007.

Couldwell, Clive. "Loyalty Bonuses". **Marketing Week Şubat 18.** (1999).

Çelik, Dilek. "Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı Örneği: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma". Yüksek lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Çelikol, Şimal, E. Soner Çelikol, V. Nadir Tekin, C. Gazi Uçkun. "Türkiye'de İç Hatlardaki Havayolu Taşımacılığında Müşteri Tercihi ve Memnuniyetini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma". **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 4. s. 3 (2012): 70-81.

Çınar, Tuncay. "İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama". Yüksek lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Dempsey, Paul S. Laurance E. Gesell, Robert Crandall. "Strategies for the 21st Centruy". **Airline Management Chandler**. Coast Aire Publications, 1997.

Dinçer, Ömer**. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları**, 5. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Doganis, Rigas. **Flying Off Course: The Economics of International Airlines**. 3. bs. London: Routledge. 2002.

DPT, Bilim-Araştırma Teknoloji Ana Planı, **VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ö.İ.K Raporu**. Ankara, 1988. (Aktaran: Midilli, Özlem. "Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi". Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, 11).

Efe, Mehmet Önder, Okyay Kaynak. "A Comparative Study of Neural Network Structures in Indentification of Nonlinear Systems". **Mechatronics.** c. 9. s.3, (1999): 287-300.

Efendigil, Tuğba, Ömer Emin Eminler. "Havacılık Sektöründe Talep Tahminin Önemi: Yolcu Talebi Üzerine Bir Tahmin Modeli". **Journal of Yaşar University.** c.12. s.48 (2017):14-30.

Elçin, Şirin, İhsan Karataylı, Selçuk Karaata. "Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi". İstanbul: TUSİAD Graphis Maatbaa, 2008.

Ellison, Larry. "Monitise THY Uygulamasını Yeniledi". http://itadvisor.com.tr/monitise-thy-uygulamasini-yeniledi/ [10.10.2018].

Eraslan, Ergün, Onur Algün. "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı". **Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi**. c. 20. s.1, (2005): 95-106.

Eraslan, Hakkı, Melih Bulut ve İsmail Bakan. "Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar". **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi.** c.1. s.3 (2008): 1-35.

Flynn, Leisa Reinecke, Ronald E. Goldsmith. "Application of the Personal İnvolvement İnventory in Marketing". **Psychology Marketing**. c.10. s.4 (1993): 357-366.

Francis, Graham, Ian Humphreys, Jackie Fry. "The Nature and Prevalence of The use of Performance Measurement Techniques by Airlines". **Journal of Air Transportation Management.** c.11. s. 4. (2005): 207–217.

Gerede, Ender. "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY AO.'da Bir Uygulama". Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

_____. **Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması.** ed. Ender Gerede, Ankara: SHGM Yayınları, 2015.

_____. "Sivil Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması ve Türkiye'de Hava Taşımacılığı Faaliyetlerinin Tanımlanmasına İlişkin Sorunlar". **Kayseri 6. Havacılık Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2006.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006: 197-203.

_____. "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Sorunları". **78. Yılda Türk Hava Kurumu ve Türk Havacılığının Geleceği Panelinde Sunulan Bildiri, 19 Şubat 2003**. Ankara: 2003**.**
https://www.researchgate.net/publication/319206325_Turk_Sivil_Havacilik_Sisteminin_Sorunlari[25.10.2017].

Geyskens, Inge. "Trust, Satisfaction, and Equity in Marketing Channel Relationships". Doctoral dissertation, Catholic University of Louvain: 1998. (Aktaran: Wang, Stephen W. "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector". **Journal of Air Transport Management.** c. 35. 2014: 57-63).

Goetsch, David L. Stanley Davis. **Understanding and İmplementing ISO 9000 and ISO Standarts**. USA: Prentice- Hall, 1998.

Gorst, Jonathan, Gopal Kanji, William Wallece. "Providing Customer Satisfaction". **Total Quality Management.** c. 9. s. 4 (1998): 100-103.

Gosney, John, Thomas Boehm. "Customer Relationship Management Essentials". Indianapolis, IN: Prima Publishing, 2000.

Grabner-Kraeuter, Sonja and Gernot Moedritscher. "Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance". **Sixth Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management**. Atlanta: 2002: 1-16. https://www.researchgate.net/publication/239553171_Alternative_approaches_toward_measuring_CRM_performance. [20.11.2017].

Graf, Luca. "Incompatibilities of the Low-Cost and Network Carrier Business Models Within The Same Airline Grouping"**. Journal of Air Transport Management**. c. 11. s. 5 (2005): 313-327. http://www.bbc.com/news/world-asia-35173710, [29.12.2017]

Gronroos, Christian. “Relationship Marketing: Strategic and Tactical İmplications**”. Management Decision.** c. 34. s. 3 (1996): 5–14.

_____. **Service Management and Marketing.** Massachusetts: Lexington Boks, 1990, 47.

Gudmundsson, Sveinn Vidar. “Airline Failure and Distress Prediction: A Comparison of Quantitative and Qualitative Models”. **Transportation Research: Part E, 35**. (1999): 155- 182.

Hatipoğlu, Seda, Elife Sibel Işık. “Havayolu Ulaşımında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: İç Hatlarda Bir Uygulama”. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.12. s.2 (2015): 304. http://dergipark. gov. tr/ksusbd [15.05.2018].

Hawkes, Valoris Abram. “The Heart of the Matter: The Challenge of Customer Lifetime Value”. **CRM Forum Resources**. (2000): 1–10.

Holland, Thom. “Customer Service Process: A Guide for Small Businesses”. http://www.thomholland.com/customer-service-guide, [09.11.2017].

Holloway, Stephen. **Straight and Level: Practical Airline Economics**. 3. bs. Hampshire Ashgate, 2003: 262-263.

http://www.ariteknokent.com.tr/tr/firmalar/monitise .[20.05.2018]

http://www.fortuneturkey.com/uctan-uca-mukemmel-musteri-deneyimi-44375. [15.11.2017].

http://www.intertech.com.tr/tr/is-surecleri-yonetimi.aspx.[20.05.2018].

http://www.thebarndcouncil.org. [28.05.2018]

https://medium.com/@dfcatch/are-frequent-flyer-spin-offs-dead-fb94ae6f0630. [29.05.2018]

https://www.anadolujet.com/tr/kurallar/check-in.[23.05.2018**]**

https://www.havayolu101.com/2017/01/31/gelisen-teknoloji-yolculara-yardimci-oluyor/.[27.05.2018]

https://www.iata.org/services/statistics/intelligence/Documents/ffp-benchmark-ddi0221.pdf. [30.05.2018]

https://www.turizmajansi.com/haber/thy-den-ucus-surelerine-yonelik-yeni-duzenleme-h20754.[28.05.2018]

https://www.turkishairlines.com/tr-sa/miles-and-smiles/.[22.05.2018]

http://www.kokpit.aero/ucaga-daha-hizli-nasil-binilir.[27.05.2018]

Husted, Steward W. Dale L. Varble, James R. Lowry. **Principles of Modern Marketing**. Massachusetts: Alyn and Bacon, 1989.

IBM Institute for Business Value, "The Future of CRM in the Airline Industry: A New Paradigm for Customer Management, Somers". New York: IBM Global Services, 2001. (Aktaran: Christopher, Martin, Adrian Payne, David Ballantyne. "Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together". **Marketing and Logistics Group Cranfield School of Management Cranfield Institue of Technology**. c. 31. s. 91 (1991): 1-25.

Ihan, Lenton. "How to Make a Customer Service Process Flowchart". https://bizfluent.com/how-2155533-make-customer-service-process-flow.html [18.11.2017].

Ingram, Handyn, George Daskalakis. "Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. c. 11. s. 1 (1999): 24-30.

International Civil Aviation Association. "Worldwide Air Transport Conference: Challenges and Opportunities of Liberalization". Montreal-Canada: 24-29 March 2003. https://www.icao.int/Meetings/ATConf5/Documents/ATConf5_wp075_en.pdf [10. 09.2017].

İbrahimova, Sabina. "Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Pazarlamadaki Önemi: Ege Bölgesi'ndeki Hipermarket Zincirlerinde Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, 91.

Kalakota, Ravi, Robinson Marcia. **E-Business: Roadmap For Success**. 1.bs. ed. Mary T. O'Brien, U.S.A. (Aktaran: Stephen W. Wang. "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector". **Journal of Air Transport Management.** c. 35. (2014): 57-63.

Kalay, Faruk, Celal Kızıldere. "Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma". **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**. c.5. s.13 (2015): 36-63.

Kale, Sudhir H. "CRM Failure and the Seven Deadly Sins". **Marketing Management**. (2004): 42-46.

Kalthom, Abdullah, Muhammad Tahir Jan, Noor Hazilah Abd Mana. "A Structural Equation Modelling Approach To Validate The Dimensions Of Servperf In Airline Industry Of Malaysia". **International Journal of Engineering And Management Sciences.** c.3. s.3 (2012):134-141.

Kaplan, Robert S., David P.Norton. "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance". **Harvard Business Review**. (1992): 71 – 79.

Karahan, Kasım. **Hizmet Pazarlaması.** İstanbul: Beta Yayınları, 2000, 7.

Karatepe, Sema. "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 7. s. 23. (2008): 77-97.

http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/viewFile/5000068141/5000063205.[21.10.2017].

Kaya, Ergün. "**Ulaştırma Kavramı ve Önemi".** ed. Ender Gere, Nil Aras. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF. 2012.

Khanna, Suni. "Measuring the CRM ROI: Show Them Benefits". http:// www.crm-forum.com. [20.11.2002]. (Aktaran: Payne, Adrian, Pennie Frow. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management". **Journal of Marketing.** c. 69. s. 4 (2005): 167-176.

Khim Ling Sim, Chang Joon Song, Larry N. Killough. "Service Quality, Service Recovery, and Financial Performance: An Analysis of The US Airline Industry". **Advances in Management Accouinting.** c. 18. (2010): 27–53.

Kışlakçı, Talip. "Havayolu Ticari Anlaşmaları". www.airnewtimes.com/talip-kislakci-havayolu- ticari-anlasmalari-1-liberazasyon-626-yazisi.html. [20.10.2017].

Kien-Quoc Van Pham, Merlin Simpson. "The Impact of Frequency of Use on Service Quality Expectations: An Empirical Study of Trans-Atlantic Airline Passengers". **Journal of American Academy of Business**. c. 10 s. 1, (2006): 1-6.

Kiracı, Kasım, Temel Caner Ustaömer. "A Reseach on Islamıc Aırlıne In Terms of Competıtıve Strategıes and Busıness Model". **Akademik Bakış Dergisi.** s. 61 **(**2017): 524-555.

Koch, Richard. "The 80/20 Principle the Secret of Achieving More with Less". (1998): 8-12.
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=j2iBJI7ivI8C&oi=fnd&pg=PP11&dq=The+80/20+Principle+the+Secret+of+Achieving+More+with+&ots=[20.11.201].

Korkmaz, Halil, İbrahim Giritlioğlu, Cevdet Avcıkurt. "Havayolları İç Hatlarda Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Tekrar Satın Alma Davranışına Etkisi". **Karabük Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi**. c. 5. s. 2 (2015): 248-265.

Koşoev, Maksat. "Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Kotler, Philip, Gary Armstrong. **Principles of Marketing**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.

Kotler, Philip. **Marketing Manegement.** 8. bs. New Jersey: Prentice-Hall, 1994: 466-467.

Koçer, Selçuk. "Bölgesel HavaTaşımacılığı ve Türkiye'deki Yeri".
http://selcukkocer.blogspot.com/2008/12/bolgesel-tasimacilik-ve-turkiyedeki.html. [04.11.2017]

Köse, Tunç. “Stratejik Maliyet Yönetimi ve Faaliyete Dayalı Yönetim İlişkisi: Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Kurşunluoğlu, Emel. “Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu ile Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması: İzmir İlinde Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2011, 158.

Kutner, Steve, John Cripps. "Managing the Customer Portfolio of Healthcare Enterprises". **The Healthcare Forum Journal**. c. 4 (1997): 52-54.

Küçük Çırpın, Birgül, Didem Kurt. “Havayolu Taşımacılığında Hizmet Kalitesi Ölçümü”. **Journal of Transportation and Logistics.** c. 1. s. 1 (2016): 84-98.

Küçükönal, Hatice, Vildan Korul. “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c. 11. s. 1 (2009): 67-90.

Levy, Michael, Barton A. Weitz. **Retailing Management**. 6. bs. New York: The McGraw Hill Companies Inc., 2007, 599.

Liou, James J.H., “A Novel Decision Rules Approach for Customer Relationship Management of the Airline Market”. **Air Transportation.** c. 36. s. 3 (2009): 4374 - 4381.

Long, Douglas**. Uluslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi**. çev. Mehmet Tanyaş, Murat Düzgün. 2. bs. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.

Martin–Cejas, Roberto Rendeiro. “Tourism Service Quality Begins At The Airport”. **Tourism Management.** c. 27. s. 5 (2006): 874- 877.

McCollough, A. Michael, Leonard L. Berry, Manjit S. Yadav. “An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery”. **Journal of Service Research**. c. 3. s. 2 (2000): 121-137.

Mike, L. Thomas. **A portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning**. Berne: Peter Lang, 1997. (Aktaran: Ender Gerede. **Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması**. ed. Gerede, Ender. Ankara: SHGM yayınları, 2015).

Milli Eğitim Bakanlığı. 2011. **Ulaştırma Hizmetleri Alanı Havayolu Taşımacılığı.** Ankara. http://megep.meb.gov.tr/mte_program [27.10.201].

Morgan, Robert M., Shelby D. Hunt. “The Commitment trust Theory of Relationship Marketing”. **Journal of Marketing.** c. 58. s.3 (1994): 20- 38.

Morrell, Peter. “Airlines Within Airlines: An Analysis of US Network Airline Responses to Low Cost Carriers”. **Journal of Air Transport Management**, c.11. s. 5 (2005): 303-312.

Moriarty, Rowland T., Ursula Moran. “Managing Hybrid Marketing Systems". **Harvard Business Review.** c. 68 (1990): 146-157.

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri.** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

Nadiri, Halil, Kashif Hussain, Erdoğan Haktan Ekiz, Şamil Erdoğan. "An investigation on The Factors Influencing Passengers Loyalty in The North Cyprus National Airline". **The TQM Journal**. c.20. s. 3 (2008), 26.

Nergiz, Abdullah. "Havayolu Sektöründe Formüller". https://www.havayolu101.com/2010/09/24/havayolu-sektorunde-formuller/ [26.03.2018].

Normann, Richard. **Service Management Strategy and Leadership in Service Business.** 3. bs. Canada: Wıley &Sons, 2000, 19.

Odabaşı, Yavuz. **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi.** 4. bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004.

Okumuş, Abdullah, Hilal Asil. "Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi". **İstanbul Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.36. s.2. (2007): 07-29.

Okumuş, Abdullah, Hilal Asil. "Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi". **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 13. s. 1 (2007): 152-175.

Orhunbilge**,** Neyran. **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**. 2.bs. İstanbul, Nobel Akademik, 2000.

Öncü, Mehmet Akif, İstemi Çömlekçi, Erhan Coşkun. "Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler Üzerine Bir Araştırma". c. 6. s. 2. **AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.** (2010): 27-58.

Özgener, Şevki, Rıfat Iraz. "Customer Relationship Management in Small Medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism İndustry". **Tourism Management**. c. 27. s.6 (2006): 1356–1363.

Özgüven, Nihan. "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama". **Ege Academic Review.** İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008: 653. http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2008_2_13.pdf [05.10. 2017]

Özkent, Bora. "**Adım Adım İnovasyon".** Ankara: Elma Yayınevi, 2005, 20.

Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması.** Eskişehir: Ekin Basım Yayın, 2008:7 (Aktaran: Oygür, Latif. "Endüstriyel İşletmelerde Lojistk Fonksiyonlar Aracılığıyla Sunulan Müşteri Hizmetlerinin Kalite ve Müşteri Tatmini Boyutlarının Ölçülmesi". Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, 48).

Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması.** Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2007. (Aktaran: Özdemir Karaca, Pınar. "Havayolu Müşterilerinin Hizmet Karşılaşmalarında Tatmin Düzeylerini Etkileyen Kritik Anlar Üzerine Bir Araştırma". **Electronic Journal of Vocational Colleges.** 2011: 68-79).

Park, Jin Woo "Passenger Perceptions Of Service Quality: Korean And Australian Case Studies". **Journal of Air Transport Management**. c.13. s.4. (2007): 238– 242.

Parvatiyar, Atul. Jagdish N. Sheth. "Conceptual Framework of Customer Relationship Management". New Delhi, India: Tata/McGraw-Hill, 2001: 3- 25. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=VeHoVfw7y4C&oi=fnd&pg=PA3&dq=Conceptual+Framework. [15.11.2017].

Payne, Adrian, Pennie Frow. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management". **Journal of Marketing.** c. 69. s.4 (2005): 167-176.

Pekkaya, Mehmet, Fatma Akıllı. "Havayolu Hizmet Kalitesinin Servperf- Servqual Ölçeği İle Değerlendirmesi ve İstatistiksel Analizi". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.** c. 9. s.1. (2013): 75-96.

Pettigrew, Simone. **Older Consumers' Customer Service Preferences**. c. 17. (2008): 257-268.

Pirjo Laaksonen, "Consumer Involvement: Concepts and Research". London, UK: Routledge, 1994. (Aktaran: Wang, Stephen W. "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector". **Journal of Air Transport Management.** c. 35 (2014): 57-63.

Reinartz, Wemer, Manfred Krafft, Wayne D. Hoyer. "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance". **Journal of Marketing Research**. (2004): 293-305.

Rhoades, Dawne L., Blaise Waguespack, Eric Treudt. "Case Studies Service Quality In The US Airline Industry: Progress and Problems". **Managing Service Quality.** c.8. s.5 (1998): 306-311.

Riley, Richard A., Timothy A. Pearson, Trompeter Greg. "The Value Relevance of Non-Financial Performance Variables and Accounting Information: The Case of the Airline Industry". **Journal of Accounting and Public Policy.** c. 22. (2003): 231–254.

Rona, Lale A. **Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı.** İstanbul: Done Yayınları, 1997, 97.

Rowley, Jennifer E. "From Storekeeper to Salesman: Implementing the Marketing Concept in Libraries". **Library Review**, c. 44. s. 1 (1995): 24- 35.

Ryals, Lynette, Adrian Pane "Customer Relationship Management in Facial Services: Towards Information-Enabled Marketing". **Journal of Strategic Marketing**. c. 9. s. 1 (2001): 3- 27.

Saldıraner, Yıldırım. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları, 1992: 18- 24.

Sawhney, Mohanbir, Sridhar Balasubramanian, Vish Krishnan. "Creating Growth with Services". **MIT Sloan Management Review**. c. 45. s. 2 (2004): 58-63.

Schefczyk, Michael. “Operational Performance of Airlines: An Extension of Traditional Measurement Paradigms”. **Strategic Management Journal**. c.14. s. 4 (1993): 301–317.

Scheraga, A. Carl. “The Relationship between Operational Efficiency and Customer Service: A Global Study of Thirty-Eight Large International Airlines”. **Transportation Journel.** (2004): 48-58.

Shank, John, K.Vijay Govindarajan. **Strategic Cost Management.** New York: The Free Press, 1993. (Aktaran: Scheraga, Carl A. “The Relationship between Operational Efficiency and Customer Service: A Global Study of Thirty-Eight Large International Airlines”, **Transportation Journel.** (2004): 48-58.

Shi, Shouyong. “Customer Relationship and Sales”. **Journal of Economic Theory.** c. 166 (2016): 483–516.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. **Performans Programı.** (2016), 17. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/performans/performans_2016.pdf. [20.05.2018].

Smith, J. Brock, Donald W. Barclay. “The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships”. **American Marketing Association**. c. 61. s.1 (1997): 3-21.

Stock, James, Douglas Lambert. **Strategic Logistics Management**. 4. bs. (New York: McGraw Hill, 2001): 96-99.

Stone, Merlin, Neil Woodcock. "Defining CRM and Assessing its Quality”. London: Kogan 2001: 3-20.

Sun, Baohong. “Technology Innovation and Implications for Customer Relationship Management”. **Marketing Science.** c. 25. s. 6 (2006): 594-597.

Swift, Ronald S., “Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies”. NJ: Prentice Hall, 2000, 151. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=zDhMMsq-rlsC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Accelerating+Customer [18.11.2017].

Şemsioğlu, Hülya Ayşe. “Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İşletmelerde Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri Kartlarının Rolü ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004, 77.

Şengür, Yusuf, Ferhan Kuyucak. “ Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve”. **KMU İİBF Dergisi**. s.16 (2009): 132-146.

Taşkesenlioğlu, Zehra. “2009 Hizmet Sektör Raporu”. **MÜSİAD Araştırma Raporları.** İstanbul: 2009, 63.

Taşkın, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000, 198.

TC Ekonomi Bakanlığı, "Kümeler için İnovasyon ve Ar- Ge Yönetimi Kılavusu". http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/8_inovasyon.pd [25.03.2018].

Tek, Ömer Baybars, Engin Özgül. **Modern Pazarlama İlkeleri**. İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2005, 611.

_____. **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**. İstanbul : Beta A.Ş., 1999, 95.

Thomas, Mike Licsher. "A portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning". Berne: Peter Lang. 1997, 140 (Aktaran: Gerede, Ender. **Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması**. ed. Ender Gerede. Ankara: SHGM, 2015, 14).

Thorsten Hennig-Thurau, Alexander Klee, "The impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality and Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development". **Psychology Marketing**. c.14. s.8 (1997): 737-764.

Tsaura, Sheng-Hshiung, Te-Yi Changb, Chang-Hua Yen. "The Evaluation of Airline Service Quality by Fuzzy MCDM". **Tourism Management**. s. 23, (2002): 107- 115.

Turner, Ralph H., **Family Interaction**. New York: 1970. (Aktaran: Stephen W. Wang, "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector". **Journal of Air Transport Management.** c. 35. 2014: 57-63).

Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun. 1995. **Resmi Gazete.** No. 4077, S. 2221, C. 34, 23 Şubat. http://www.tapdk.gov.tr/tuketici_korunmasi_hakkinda_kanun.pdf [15.10.2017]

Türk Hava Yolları. **Sürdürülebilirlik Raporu 2016.** (2016), 65. http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/icerikler/THY_Surdurulebilirlik_Raporu_2016_web.pdf. [22.05.2018].

Ulaştırma Bakanlığı SHGM, **Havacılık Talimatı.** Ankara: 1999. www.shgm.gov.tr/doc3/shy15010a.doc. [15.10.2017]

Üzerem, Nevin. "Hizmet kalitesinin yönetimi". **Pazarlama Dünyası Dergisi**. c. 63, İstanbul, Mayıs, 1997, 34.

Vatansever, Kemal. "Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005: 60-62.

Vidovic, Andrija, Igor Stimac, Damir Vince. "Development of Business Models of Low-Cost Airlines". **International Journal for Traffic and Transport Engineering.** c. 3, s. 1, (2013): 69-81.

Wald, Andreas, Christoph Fay, Ronald Gleich. **Introduction to Aviation Management**. London: Transaction Publisher, 2010, 346. https://books.google.com.tr/books?id=5ExTqMt3-fQC&printsec=frontcover&dq=Introduction+to+Aviation+Management&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwiSw9DinczeAhUwtosKHU6UDQYQuwUILDAA#v=onepage&q=Introduction%20to%20Aviation%20Management&f=false.[12. 04.2018]

Wang, Stephen W., "The Moderating Effects of İnvolvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector". **Journal of Air Transport Management,** c. 35 (2014): 57-63.

Wells, Alexander T. **Air transportation a Management Perspective,** 4. bs. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1999: 25-309 https://tr.scribd.com/doc/124958163/Air-Transportation-A-Management-Perspective [10.10.2017].

Whyte, Randall. "Loyalty Marketing and Frequent Flyer Programmes: Attitudes and Aattributes of Corporate Travelers". **Journal of Vacation Marketing.** c. 9. s. 1 (2002): 17-34.

Winer, Russell S.. "A Framework for Customer Relationship Management". **California Management Review**. c. 43 (2001): 89-105.

Wulf, Kristof De, Gaby Odekerken-Schröder, Dawn Iacobucci, "Investments in Consumer Relationships: A Cross Country and Cross İndustry Exploration". **Journal of Marketing.** c. 65 s.4, (2001): 33- 50.

www.tuik.gov.tr. [20.05.2018].

Yıldırır, Süleyman Can. "Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu İle Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Yeni Bir "Mil+Süre Puanı" Uygulaması". **Journel of Business Research Türk.** c. 7, s. 1, (2015): 340-359.

Zaichkowsky, Judith Lynne, "Measuring the İnvolvement Construct". **Jornal of Consumer Research.** c.12 s. 3 (1985): 341-352.

Zeithaml, Valaire A. Mary Jo Bitner. **Services Marketing**, 3. bs. North America: McGraw-Hill Irwin, 2003. (Aktaran: Özlem Midilli, "Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi**".** Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, 7).

Zeithaml, Valarie A., Arun Parasuraman, Leonard L. Berry. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations.** New York: The Free Press, 1990: 20-22.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Sevgi ADIGÜZEL

Mail : adguzelsevgi@gmail.com

Öğrenim Durumu : Yüksek Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği	Anadolu Üniversitesi	2004-2009
Yüksek Lisans	ABD İnovasyon, Girişimcilik, Yönetim	Yıldız Teknik Üniversitesi	2016-2019
Doktora			

Lisans Tezi : Havayolu İşbirlikleri, İşbirliği Çeşitlerinden Code Share ve Thy Üzerine Bir Uygulama.

Yüksek Lisans Tezleri : Havayolu Şirketlerinde Müşteri Hizmetleri Tasarımı ve Performansa Etkisi

Yayınlar/ Bildiri : Havayolu Şirketlerinde Müşteri Hizmetleri Tasarımı ve Performansa Etkisi