

193052

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ  
VE İŞGÖREN-MÜŞTERİ KARŞILAŞMALARININ  
MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Tuba Dökmen  
Doktora Tezi  
Eskişehir, 2003**

**Anadolu Üniversitesi  
Merkez Kütüphane**

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ VE  
İŞGÖREN-MÜŞTERİ KARŞILAŞMALARININ  
MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Tuba DÖKMEN**

**DOKTORA TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Nisan 2003**

## **DOKTORA TEZ ÖZÜ**

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ VE İŞGÖREN-MÜŞTERİ KARŞILAŞMALARININ MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Tuba DÖKMEN**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2003**

**Danışman: Doç. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**

Günümüzde havayolu işletmeleri müşteri tatmininin artan öneminin bilincinde olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yaşanan küresel rekabet ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişiklikler, işletmeleri müşteri tatmininin sağlanmasına yönelik olarak daha fazla çaba sarf etmeye yöneltmektedir.

Havayolu hizmet sürecinde yer alan uçuş öncesi, uçuş içi ve uçuş sonrası faaliyetler kapsamında verilen her bir hizmet ya da yaşanan her bir hizmet karşılaşması, yolcular tarafından algılanan kaliteyi ve bunun sonucunda da müşteri tatminini etkileyebilecek çeşitli unsurlar içermektedir. Ancak havayolu sektörünün emek yoğun bir hizmet sektörü olması ve müşterinin de hizmet üretim sürecinde yer alması nedeniyle, müşteriler ile işgörenler arasında yaşanan etkileşim ve karşılaşmalarda işgörenlerin bilgi ve becerileri ile tutum ve davranışlarının yolcuların tatmin seviyesi üzerinde ayrı bir önemi bulunmaktadır.

Bu kapsamda, bu araştırma, havayolu hizmet sürecinde müşterilerle birebir etkileşimde bulunan işgörenler ve yolcular arasında yaşanan karşılaşmaların yolcuların tatmin düzeyi üzerindeki sonuçlarını belirlemek ve bu sonuçlara yol açan işgören davranışlarının neler olduğunu saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli olarak; insanların kendi deneyimlerini anlattıkları hikayecikleri veri olarak kullanan ve bu doğrultuda müşteri ve işgören arasındaki karşılaşmaların analizinde önemli bilgiler sağlayan Kritik Olaylar Tekniği (KOT) kullanılmıştır.

**ABSTRACT****CUSTOMER SATISFACTION IN AIRLINES AND THE EFFECT OF  
SERVICE ENCOUNTERS ON CUSTOMER SATISFACTION****Tuba DÖKMEN****Civil Aviation Management Administration Program****Anadolu University Institute of Social Sciences, April 2003****Advisor: Associate Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**

Today the airline companies continue their activities by knowing the growing importance of customer satisfaction. The world wide competition in the airline industry and the changing needs and requests of the customers lead the companies to show more effort to satisfy the customers.

Each service received from the airline company, including prior to flight, during the flight and after the flight services, are effecting the decision of the customer about the quality of the company and the satisfaction of the customer. Since the customer is taking part in the service process, the interactions taking place between the customers and the employers, and the behaviors of the employers during these interactions, as well as, their skills and knowledge have a great role in the satisfaction level of the customers.

This research was conducted to determine the importance of the interactions taking place between employers and customers in the satisfaction level of the customers and to outline the behaviors of the employers which led to these satisfaction levels. As the research technique the Critical Incident Technique (CIT) was used in this research, which uses as input the short stories related to the customers' own experiences. The CIT is a tool in analyzing the interactions between the customers and employers.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Tuba DÖKMEN'in "Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İlgören-Müşteri Karşılışmalarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi" başlıklı tezi 25 Nisan 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Sevgi A. ÖZTÜRK  
Üye : Prof.Dr.Fevzi SÜRMEİİ  
Üye : Prof.Dr.Halim SÖZBİLİR  
Üye : Prof.Dr.Yavuz ODABAŞI  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Hakan OKTAL

Prof.Dr.Nürhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖNSÖZ

Öncelikle, tez çalışmam sırasında benden hiçbir konuda yardımlarını ve desteğini esirgemeyen, bana yol gösteren ve kendisinden pek çok şey öğrendiğim danışmanım Doç. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK'e katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Akademik hayatımın başlangıcından bu yana bana güvenen ve benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Prof. Dr. Fevzi SÜRMELE'ye çalışmalarına yaptığı değerli katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca kendisi ile çalışmaktan büyük onur ve mutluluk duyduğum, çalışma isteği aldığım Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI'na değerli yardım ve katkılarından dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca akademik hayatım boyunca çalışmalarına değerli katkılarda bulunan ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim Doç. Dr. Mustafa ÖÇ'ü rahmetle anıyorum.

Bu tez çalışmasının tamamlanmasında ve amacına ulaşmasında büyük rolü olan başta Dr. Oya Torum olmak üzere, THY AO Eğitim Başkanlığı personeline çok değerli yardımlarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, çalışmanın başlangıcından bugüne, hala sabırla kendilerine zaman ayırmamı bekleyen, bazen hoşgörü sınırlarını zorladığım halde hiçbir zaman için benden sabır ve anlayışlarını esirgemeyen ve beni yaptığım her işte destekleyen eşim Cem'e ve oğlum Yiğit Can'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Eskişehir, 2003

Tuba DÖKMEN

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ VE HAVAYOLU YOLCU PAZARINDA MÜŞTERİNİN TANIMLANMASI

1. Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Kapsamı ve Genel Yapısı.....	6
1.1. Sivil Havacılık Faaliyetleri .....	7
1.2. Sivil Havacılık İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	11
1.2.1. Hizmet Organizasyonu .....	11
1.2.2. Açık Sistemler.....	15
1.2.3. Sürekli Hizmet Arzı .....	16
1.2.4. Özellikli Personel ve Sürekli Eğitim İhtiyacı.....	17
1.3. Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Yapısı .....	18
1.3.1. Sektörde Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	21
1.3.2. Sektörde Büyümeye Yönelik Gelişmeler.....	25
1.3.3. Finansal Durum.....	29
1.3.4. Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	31
2. Havayolu İşletmeleri İçin Pazar ve Müşteri.....	34
2.1. Havayolu Pazarının Bölümlere Ayrılması.....	35
2.1.1. Havayolu Yolcu Pazarı .....	39
2.1.1.1. İş Amaçlı Yolcu Pazarı.....	41

2.1.1.2. Tatil Amaçlı Yolcu Pazarı.....	42
2.1.2. Havayolu Kargo Pazarı .....	45
2.2. Müşteri Kavramı ve Havayolu Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler ...	46
2.2.1. Dış Müşteri ve İç Müşteri Kavramları.....	47
2.2.2. Havayolu İşletmelerinin Faaliyetlerini Yöneltebilecekleri Müşteri Grupları.....	49
2.2.2.1. İş Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler .....	49
2.2.2.2. Tatil Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler .....	51
2.2.3. Farklı Pazar Bölümlerinde Yolcuların Hizmet Sunumuna Yönelik İstek ve İhtiyaçları .....	52
2.2.3.1. İş Amaçlı Seyahat Eden Yolcuların İstek ve İhtiyaçları.....	55
2.2.3.2. Tatil Amaçlı Seyahat Eden Yolcuların İstek ve İhtiyaçları .....	58

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ

1. Müşteri Tatmini .....	60
1.1. Müşteri Tatmini Kavramı .....	61
1.2. Müşteri Tatmininin İşletmeler Açısından Önemi ve Ekonomik Sonuçları .....	62
1.3. Müşteri Tatmini Modelleri.....	66
2. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini .....	70
2.1. Havayolu Hizmet Süreci ve Müşteri Tatmini.....	71
2.2. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Sağlanması Açısından Önem Taşıyan Ürün Özellikleri.....	74
2.2.1. Tarifeye İlgili Ürün Özellikleri .....	76
2.2.2. Konforla İlgili Ürün Özellikleri.....	78
2.2.3. Havayolu İşletmesinin Hizmetine Ulaşımında Kolaylık ve Uygunluk .....	83



2.2.4. Havayolu İşletmesinin İmajı .....	85
2.3. Müşteri Tatmininin Belirleyicileri.....	86
2.3.1. Müşteri Beklentileri .....	86
2.3.2. Müşteri Tarafından Algılanan Hizmet Kalitesi .....	92
2.3.2.1. Hizmet Kalitesi Boyutları .....	98
2.3.3. Müşteri Tarafından Algılanan Değer.....	103
2.3.4. Müşteri Tarafından Algılanan Kurum İmajı.....	107
2.4. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	110

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

60-110	142-147
115-116	150-168
131-138	

## HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA İŞGÖREN-MÜŞTERİ KARŞILAŞMALARININ YERİ VE ÖNEMİ

1. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve Hizmet Kalitesinin Yaratılmasında Temel Bir Unsur Olarak Hizmet Karşılışmaları.....	115
1.1. Hizmet Karşılışması Kavramı.....	117
1.2. Hizmet Karşılışması Türleri.....	118
1.3. Hizmet Karşılışmasından İlişkiye Geçiş ve Hizmet Karşılışmalarının Başarısını Etkileyen Faktörler .....	120
1.4. Hizmet Karşılışmalarının Havayolu İşletmeleri Açısından Önemi.....	123
2. Havayolu İşletmelerinde İşgören-Müşteri Karşılışmaları ve Bu Karşılışmaların Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	127
2.1. Havayolu Hizmet Sürecinde Yaşanan İşgören-Müşteri Karşılışmaları .....	127
2.2. Havayolu Hizmet Sunumunda Yer Alan İşgörenler.....	129
2.2.1. Müşteri Tatmininin ve Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında İşgörenlerin Önemi.....	131
2.2.2. İşgören Tatmini Müşteri Tatmini ve Karlılık Arasındaki İlişki...135	

2.3. Kritik Anlar .....	141
2.4. İşgören-Müşteri Karşılışmaları Esnasında Meydana Gelen Tatmin ya da Tatminsizliğin Nedenleri .....	142
<b>3. Başarılı İşgören-Müşteri Karşılışmalarının Yaratılmasında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü .....</b>	<b>148</b>
3.1. İşletmelerdeki Hizmet Ortamı ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	150
3.2. İşgören-Müşteri Karşılışmalarında Müşteri Tatmini Yaratılmasında Etkili Olan İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	153
3.2.1. Doğru İnsanların İşe Alınması.....	155
3.2.2. Eğitim .....	157
3.2.3. Yetkilendirme .....	158
3.2.4. Takım Çalışması.....	161
3.2.5. Gerekli Destekleyici Teknoloji, Ekipman ve Sistemlerin Sağlanması.....	163
3.2.6. Ödüllendirme.....	165
3.2.7. En İyi İşgörenlerin Elde Tutulması.....	166

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### HAVAYOLU HİZMET SÜRECİNDE YAŞANAN İŞGÖREN-YOLCU KARŞILAŞMALARINDA YOLCULARIN TATMİN DÜZEYİNİ ETKİLEYEN İGÖREN DAVRANIŞLARI VE BUNLARIN YOLCULARIN TATMİN DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı .....	169
2. Araştırmanın Önemi.....	170
3. Varsayımlar .....	171
4. Sınırlılıklar .....	171
5. Yöntem.....	172

5.1. Araştırma Modeli.....	172
5.2. Evren ve Örneklem .....	176
5.3. Verilerin Toplanması.....	176
5.4. Olayların Sınıflandırılması ve Verilerin Analizi .....	178
6. Bulgular ve Yorum .....	182
6.1. Araştırmaya Katılan Yolcuların Özellikleri.....	182
6.2. Kritik Olayların Gerçekleştiği Havayolu İşletmesi ve Uçuş Mesafesi ...	187
6.3. Kritik Olayların Yolcuların Tatmin Düzeyi Açısından Sonuçları .....	189
6.4. Kritik Olayların Sınıflandırılması Sonucunda Elde Edilen Grup ve Kategoriler .....	191
6.5. Yolcuların Tatmin ya da Tatminsizliklerinin Nedenleri .....	228
6.6. Ki-Kare Çözümleme Bulguları .....	231
6.6.1. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyeleri İle Kritik Olay Esnasında Kendilerini Nasıl Hissettikleri Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular .....	232
6.6.2. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyeleri İle İşletmeye Olan Duygu Ve Davranışlarının Nasıl Etkilendiği Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	234
6.6.3. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyeleri İle Bu Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumları Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	236
6.6.4. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyeleri İle Havayolu İşletmesinin Tüm Hizmet Sunum Süreciyle İlgili Toplam Tatmin Seviyeleri Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular .....	238
6.6.5. Yolcuların İşletmeye Olan Duygu Ve Davranışlarının Etkilenme Yönü İle Bu Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumları Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular .....	240
6.7. Havayolu İşletmelerinin Hizmet Sunum Süreçlerine İlişkin Olarak Yolcular Açısından Değiştirilmesi ya da Geliştirilmesi İstenen Unsurlar .....	242

İsveç  
İsveç

2022

<b>SONUÇ .....</b>	<b>244</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>255</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>271</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa No

<b>Tablo 1: ICAO Üyesi 185 Ülke Tarafından Taşınan Toplam Tarifeli Trafik Miktarı.....</b>	<b>26</b>
<b>Tablo 2: Tarifeli Trafiğin (Yolcu/Yük/Posta) Bölgeler İtibariyle Dağılımı.....</b>	<b>27</b>
<b>Tablo 3: Dünyada Ulusal ve/veya Uluslararası Bazda Tarifeli Yolcu ve Kargo Hizmetleri Sunan Hava Taşıyıcısı Miktarı.....</b>	<b>27</b>
<b>Tablo 4: İç Hat Dış Hat Yolcu Trafiğinde Meydana Gelen Artış ve Azalış Oranları.....</b>	<b>29</b>
<b>Tablo 5: ICAO Üyesi Ülkelerin Tarifeli Havayolu İşletmelerinin Yıllara Göre Tahmin Edilen Faaliyet Gelirleri, Faaliyet Giderleri ve Faaliyet Karları (ABD \$) .....</b>	<b>31</b>
<b>Tablo 6: Yolcuların Havayolu Firmaları Tercih Kriterleri.....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 7: En Çok Tercih Edilen Uçuş İçi Eğlence Hizmetleri .....</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 8: Hizmet Kalitesi Boyutları ve Havayolu İşletmeleri İçin Değerlendirme Kriterleri.....</b>	<b>100</b>
<b>Tablo 9: Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Kriter Kategorileri .....</b>	<b>101</b>
<b>Tablo 10: Quantas Airways: Yolcu Gereksinimlerinin Önemlilik Derecesi Doğrultusunda Sıralanması.....</b>	<b>112</b>
<b>Tablo 11: Quantas Airways Verileri Doğrultusunda Fokus Grup Bulguları: Hijyen Faktörlerinin ve Tatmin Faktörlerinin Değerlendirilmesi ...</b>	<b>113</b>
<b>Tablo 12: Anket Kodlama Anahtarında Yer Alan Soruların Güvenirlik Yüzdeleri .....</b>	<b>181</b>
<b>Tablo 13: Yolcuların Cinsiyete Göre Dağılımı.....</b>	<b>183</b>
<b>Tablo 14: Yolcuların Yaşa Göre Dağılımı .....</b>	<b>183</b>
<b>Tablo 15: Yolcuların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>184</b>
<b>Tablo 16: Yolcuların Mesleklerine Göre Dağılımı.....</b>	<b>184</b>

Tablo 17: Yolcuların Aylık Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı.....	185
Tablo 18: Yolcuların Uyruklarına Göre Dağılımı .....	185
Tablo 19: Yolcuların Uçuş Sıklıklarına Göre Dağılımı.....	186
Tablo 20: Yolcuların Seyahat Nedenleri.....	186
Tablo 21: Kritik Olayların Havayolu İşletmesine Göre Dağılımı .....	187
Tablo 22: Kritik Olayların Uçuş Mesafesine Göre Dağılımı .....	188
Tablo 23: Olayların Gerçekleştiği Uçuş Mesafesinin Havayolu İşletmesine Göre Dağılımı.....	189
Tablo 24: Kritik Olay Sonuçlarının Dağılımı (THY + Diğer İşletmeler) .....	190
Tablo 25: Kritik Olay Sonuçlarının Havayolu İşletmelerine Göre Dağılımı ....	190
Tablo 26: Uçuşun Gerçekleştirilememesine İlişkin Nedenler ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	194
Tablo 27: Yavaş Hizmet Sunumunun ve Uçuş Gecikmelerinin Nedenleri ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	197
Tablo 28: Temel Hizmet Sunumunun Diğer Unsurlarında Yaşanan Başarısızlıkların Nedenleri ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	199
Tablo 29: Yolcuların “Özel İhtiyaçları” ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	203
Tablo 30: Yolcuların Kabin İçi İkram Hizmetlerine İlişkin İstek ve Ricaları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	206
Tablo 31: Yolcuların Tercih ve Öncelikleri ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	208
Tablo 32: Hizmet Karşılığını Zorda Bırakan Yolcu Hataları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	211
Tablo 33: Diğer Yolculara Rahatsızlık Veren Yolcu Davranışları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	213
Tablo 34: Yolcuya Verilen Önem ve İlgi ve Olay Sonuçlarının Dağılımı.....	215
Tablo 35: İşgörenlerin Olağandışı Davranışları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	217
Tablo 36: İşgörenlerin Kültürel Farklılıklar Karşısındaki Davranışları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	220
Tablo 37: İşgörenlerin Zor ve Stresli Durumlarda Sergiledikleri Performans ve Olay Sonuçlarının Dağılımı .....	222

<b>Tablo 38: Türk Hava Yolları İçin Olay Sonuçlarına Göre Grup ve Kategori Dağılımı .....</b>	<b>225</b>
<b>Tablo 39: Diğer Havayolu İşletmeleri İçin Olay Sonuçlarına Göre Grup ve Kategori Dağılımı .....</b>	<b>226</b>
<b>Tablo 40: Olay Sonuçlarına Göre Grup ve Kategori Dağılımı (Toplam).....</b>	<b>227</b>
<b>Tablo 41: Yolcuların İşgörenlerle Olan Etkileşimlerini Tatmin Edici Olarak Hissetmelerine Yol Açan Nedenlerin Dağılımı.....</b>	<b>228</b>
<b>Tablo 42: Yolcuların İşgörenlerle Olan Etkileşimlerini Tatminsizlik Yaratıcı Olarak Hissetmelerine Yol Açan Nedenlerin Dağılımı.....</b>	<b>229</b>
<b>Tablo 43: Tatminsizlik Yaratıcı Olarak Nitelendirilen Olaylarda İşgörenlerden Beklenen İdeal Davranışların Dağılımı .....</b>	<b>230</b>
<b>Tablo 44: Yolcularda Tatmin ya da Tatminsizlik Yaratan İşgören-Müşteri Karşılaşmalarında Yer Alan İşgörenlerin Dağılımı.....</b>	<b>230</b>
<b>Tablo 45: Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Olay Esnasında Kendilerini Nasıl Hissettiklerinin Dağılımı .....</b>	<b>233</b>
<b>Tablo 46: Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Olay Esnasında Kendilerini Nasıl Hissettiklerine İlişkin Ki-kare Test Tablosu .....</b>	<b>233</b>
<b>Tablo 47: Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre İşletmeye Olan Duygu ve Davranışlarının Nasıl Etkilendiğinin Dağılımı .....</b>	<b>235</b>
<b>Tablo 48: Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre İşletmeye Olan Duygu ve Davranışlarının Nasıl Etkilendiğine İlişkin Ki-kare Test Tablosu.....</b>	<b>235</b>
<b>Tablo 49: Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Bu Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumlarının Dağılımı .....</b>	<b>237</b>
<b>Tablo 50: Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Bu Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumlarına İlişkin Ki-kare Test Tablosu.....</b>	<b>237</b>
<b>Tablo 51: Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Havayolu İşletmesinin Tüm Hizmet Sunum Süreciyle İlgili Toplam Tatmin Seviyelerinin Dağılımı .....</b>	<b>239</b>

<b>Tablo 52: Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Havayolu İşletmesinin Tüm Hizmet Sunum Süreciyle İlgili Toplam Tatmin Seviyelerine İlişkin Ki-kare Test Tablosu.....</b>	<b>239</b>
<b>Tablo 53: Yolcuların İşletmeye Olan Duygu ve Davranışlarının Etkilenme Yönü Doğrultusunda Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumlarının Dağılımı .....</b>	<b>241</b>
<b>Tablo 54: Yolcuların İşletmeye Olan Duygu ve Davranışlarının Etkilenme Yönü Doğrultusunda Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumlarına İlişkin Ki-kare Test Tablosu.....</b>	<b>241</b>
<b>Tablo 55: Havayolu İşletmesinin Sunduğu Tüm Hizmetlerle İlgili Olarak Değiştirilmesi ya da Geliştirilmesi Gereken Unsurların Dağılımı ....</b>	<b>242</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No

Şekil 1: Sivil Havacılık Faaliyetleri .....	9
Şekil 2: Hava Taşımacılığı Sektörünün Yapısı.....	10
Şekil 3: Havayolu Sektörünün Belirleyici Dinamikleri .....	32
Şekil 4: Havayolu İşletmelerinin Faaliyet Gösterebilecekleri Pazar Bölümleri .	38
Şekil 5: Müşterilerin Kalite ve Tatmine Yönelik Algulamaları.....	61
Şekil 6: Müşteri Tatmin ve Tatminsizliğinin Ekonomik Sonuçları .....	64
Şekil 7: Orijinal İsveç Müşteri Tatmini Barometresi Modeli.....	67
Şekil 8: Amerikan Müşteri Tatmini İndeksi Ekonomik Modeli.....	69
Şekil 9: Avrupa Müşteri Tatmini İndeksi Modeli.....	70
Şekil 10: Uçuş Öncesi, Uçuş İçi ve Uçuş Sonrası Faaliyetler .....	73
Şekil 11: Hizmet Kalitesinin Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi .....	95
Şekil 12: Hizmet Kar Zinciri Modeli.....	139
Şekil 13: Hizmet Kalitesi Uygulamalarının Kavramsallaştırılması .....	143
Şekil 14: Kritik Olaylar Tekniğinin Adımları.....	174

## GİRİŞ

Hızla değişen ekonomik koşullar ve yoğun rekabet ortamıyla birlikte, havayolu işletmelerinin faaliyetlerine yönelik amaç ve öncelikleri de değişmiştir. 1990'lı yılların başında yaşanan ekonomik gerileme, havayolu yönetimini, maliyetleri azaltma ve finansal açıdan yeniden yapılanma konusundaki önceliklere odaklanmıştır. 1994 yılı sonlarında sektör durgunluktan çıkmış ve işletmeler kendilerini artan bir biçimde serbestleşen bir ortam içinde bulmuşlardır. Bu doğrultuda öncelikler, ittifakların oluşturulması yönüne kaymıştır. Yeni yüzyılın yaklaşmasıyla birlikte, stratejik odak yeniden değişmiş ve müşteri "kral" durumuna gelmiştir. Havayolu yöneticileri, faaliyet önceliklerinin müşteri odaklı faaliyetler üzerinde artan biçimde yoğunlaştığını görmüşlerdir. 1999 yılında dünyanın başta gelen havayolu işletmeleri arasında yapılan bir araştırma; müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı yaratılmasının, havayolu işletmelerinin finansal amaçlarına ulaşmalarında en önemli iki strateji olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur.<sup>1</sup>

Günümüzde havayolu işletmeleri, pazarda faaliyet gösteren işletmeler arasından seçim şansı olan yolcuların istek ve ihtiyaçlarının zaman içindeki seyrinin izlenmesinin önemini kavrayarak, hizmet süreçlerini bu istek ve ihtiyaçları karşılayabilecek ve müşteri tatminini sağlayabilecek doğrultuda geliştirmeye başlamışlardır. Müşteri tatminini sağlayamayan bir havayolu işletmesinin müşterilerinin rakiplerine kayma tehlikesi, yoğun bir rekabet ortamı içinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin müşterilerinin tatmin olmasını sağlamak amacıyla çaba sarf etmelerini de beraberinde getirmiştir. İşletmeler açısından müşteri tatmini; müşteri bağlılığının ve müşterileri elde tutabilmenin temel belirleyicisi durumunda iken; müşteri tatminsizliği ise, müşterilerin işletmeyi terk etmesine ve bir daha o işletmeyle iş yapmamasına neden olabilecektir. Bununla birlikte; tatminsiz

---

<sup>1</sup> Rigas Doganis, *The Airline Business in the 21th Century* (London: Routledge, 2001), s.164.

müşterilerin çevrelerindeki kişilere tatminsizliklerini anlatmaları da işletmenin ününün olumsuz olarak yayılmasını beraberinde getirebilecektir.

Yolcu açısından ele alındığında, havayolu ürünü kapsamında söz konusu olan en temel hizmet, yolcunun bir yerden diğer bir yere ulaştırılmasıdır. Ancak bu hizmet; uçuş öncesi faaliyetler, uçuş içi faaliyetler ve uçuş sonrası faaliyetleri içeren bir takım hizmetler ile yerine getirilmekte ve desteklenmektedir. Bu doğrultuda yolcu, havayolu hizmet sürecinin her bir aşamasında işletmenin çeşitli işgörenleri ve fiziksel unsurlarıyla etkileşim içinde olmaktadır ve hizmetin tüketimi de bir dizi hizmet karşılaşması sonucunda gerçekleşmektedir. Bu nedenle de yolcular ve işletmenin işgörenleri arasında gerçekleşen etkileşim ve karşılaşmalar ile hizmet sürecinde yer alan diğer tüm unsurlar yolcuların tatmin edilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Genel olarak ele alındığında; işletmenin bilet fiyatlarının, uçuş hatlarının ya da uçuş sıklıklarının havayolu işletmesi seçimi ya da yolcuların tatmin seviyeleri açısından öncelikli öneme sahip ürün özellikleri olduğundan bahsetmek mümkündür. Ancak havayolu işletmelerinin uçtukları hatların, uçuş sıklıklarının birbirine benzemeye başlaması ve bazı hatlara ilişkin bilet fiyatları arasında da çok büyük farklılıkların olmaması nedeniyle, havayolu hizmetinin diğer ürün özelliklerinin de havayolu işletmesi seçimi ve müşteri tatmini açısından önem kazandığı görülmektedir. Bu doğrultuda; hızlı check-in<sup>2</sup> işlemleri, koltuk rahatlığı, kabin içi ikram ve eğlence hizmetleri, uçuş ve yer personelinin tutum ve davranışları, havayolu işletmesinin finansal durumu, hasarlı ya da kayıp bagaj oranının düşüklüğü, sık uçucu programlarının sunduğu imkanlar vb. gibi ürün özellikleri de müşteri tatmininin sağlanmasında önemli bir rol oynayabilmektedir. Nitekim 2000 yılında Amerika'daki havayolu işletmelerine ilişkin yapılan bir müşteri tatmini çalışmasında, yolcuların tatmin seviyelerine etkide bulunan ilk üç faktör sırasıyla, işletmenin dakiklik

---

<sup>2</sup> Check-in sözcüğü havayolu sektöründe bu biçimde kullanılmaktadır ve yolcu kabul anlamına gelmektedir.

performansı, check-in süreci ve kabin görevlilerinin tutum ve davranışları olarak belirlenmiştir.<sup>3</sup>

Müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanmasının, bir bakıma, sunulan ürün ve hizmetin kalitesine, bir bakıma da işgörenlerin tutum, davranış ve kültürlerine bağlı olduğu çeşitli uzmanlarca ileri sürülmektedir.<sup>4</sup> Gerçekten de, hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tüketim özelliği ve bunun sonucunda yolcuların da havayolu hizmet sürecinde yer almaları nedeniyle, bilet fiyatı ve tarife bilgisinin ilk alınma anından, uçuş sonundaki bagaj toplama anına kadar, yolcular ile havayolu işletmesinin işgörenleri arasında çok sayıda birebir etkileşim yaşanmaktadır. Bu doğrultuda; havayolu işletmesinin check-in personeli, boarding<sup>5</sup> görevlisi, kabin görevlisi vb. gibi işgörenleri ile yolcuları arasında yaşanan etkileşim ve karşılaşmalarda işgörenlerin tutum ve davranışları, olaylara yaklaşımları ve verdikleri tepkiler yolcuların tatmin seviyesi üzerinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Hizmet faaliyetinde yer alan işgörenlerin müşterinin gözünde işletmeyi temsil etmesi nedeniyle, işgörenlerin yolcularla olan etkileşimlerinde kullandıkları sözler ya da sergiledikleri yaklaşım, yolcuların işletme hakkındaki algılamalarına ve tatmin seviyesine etkide bulunabilmektedir.

İşgören-müşteri karşılaşmalarının tatmin edici biçimde gerçekleşmesini sağlayabilmek açısından, müşterilerin işletmenin en önemli unsurları olduğunu anlayabilen doğru insanların işe alınması, eğitilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalarının, işgören-müşteri karşılaşmalarının müşteri tatmini sağlayacak biçimde sonuçlanmasında önemli bir yere sahiptir. Tatmin edici bir hizmet karşılaşmasını tatminsizlik yaratıcı bir hizmet karşılaşmasından farklılaştırabilecek işgören davranışlarının neler olduğunun belirlenerek,

---

<sup>3</sup> Frequent Flyer Magazine and J.D. Power and Associates. "Frequent Flyer Magazine and J.D. Power and Associates Report: Continental Airlines Achieves Superior Customer Satisfaction Results", <http://www.jdpa.com/pdf/2024.pdf>, (28.01.2002).

<sup>4</sup> Doganis, 2001, a.g.e., s.225-226.

<sup>5</sup> Boarding sözcüğü havayolu sektöründe bu biçimde kullanılmaktadır ve uçağa biniş anlamına gelmektedir.

işgörenlerin bu davranışları sergilemelerini sağlayacak insan kaynakları uygulamalarına yer verilmesi, olumlu işgören-müşteri karşılaşmalarının yaratılmasını sağlayabilecektir.

Bu nedenlerle yapılan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın “Havayolu Taşımacılığı Sektörüne Genel Bir Bakış ve Havayolu Yolcu Pazarında Müşterinin Tanımlanması” adlı birinci bölümünde; öncelikle havayolu taşımacılığı sektörünün kapsamı açıklanarak, sektörün genel yapısı hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca havayolu işletmelerinin faaliyet gösterebilecekleri pazar bölümleri açıklanarak, bu pazar bölümlerinde yer alan müşteriler sahip oldukları istek, ihtiyaç ve özellikler itibariyle tanımlanmaya çalışılmıştır.

“Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini” adlı ikinci bölümde; müşteri tatmini kavramı açıklanarak, müşteri tatmininin işletmeler açısından önemi ve ekonomik sonuçları ele alınmıştır. Müşteri tatminine ilişkin genel bilgilerin verilmesinin ardından, müşteri tatmini havayolu işletmeleri açısından incelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, havayolu hizmet sürecinde müşteri tatmininin sağlanması açısından önem taşıyan ürün özellikleri ve müşteri tatmininin belirleyicileri incelenmiştir.

Çalışmanın “Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Sağlanmasında İşgören-Müşteri Karşılaşmalarının Yeri ve Önemi” adlı üçüncü bölümünde; işgören-müşteri karşılaşmalarının müşteri tatmini üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, havayolu hizmet sürecinde yaşanan işgören-müşteri karşılaşmaları ve bu karşılaşmalar esnasında meydana gelen tatmin ya da tatminsizliğin nedenleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca, tatmin edici işgören-müşteri karşılaşmalarının yaratılmasında işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne gibi bir rolü olduğu da açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise; havayolu hizmet sürecinde yaşanan işgören-yolcu karşılaşmalarının yolcuların tatmin düzeyi üzerindeki sonuçlarını ortaya koymak ve bu karşılaşmalarda yolcuların tatmin ya da tatminsizliğine neden olan işgören davranışlarının

neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılan araştırma yer almaktadır. Araştırma modeli olarak Kritik Olaylar Tekniğinin kullanıldığı bu araştırma, 7-20 Eylöl 2002 tarihleri arasında Atatürk Havalimanı Dış Hatlar terminaline giriş çıkış yapan 241 yolcuyu kapsamaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ VE HAVAYOLU YOLCU PAZARINDA MÜŞTERİNİN TANIMLANMASI

#### 1. Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Kapsamı ve Genel Yapısı

Havacılık sektörü, teknolojik gelişmelerin çok hızlı gelişmesiyle birlikte kendisini devamlı yenilemek ve değişen şartlara uyum sağlamak durumunda olan bir sektördür. Seyahat ve turizm, özellikle dünyanın gelişmekte olan ülkelerinde artan bir hızla gelişmektedir. 2000'li yıllarda bu gelişmenin sürekli ve kontrollü olması için yapılacak gayretler bir mecburiyet haline gelmiştir. Bu amaçla, dünyanın önde gelen seyahat ve ticaret organları bir araya gelerek yaptıkları bir dizi toplantı sonucunda, sivil havacılık sektörünün vizyon ve misyonunu belirlemişlerdir.<sup>6</sup>

Bu kapsamda sivil havacılık sektörünün vizyonu;

- Küresel hava taşımacılığını geliştirerek; seyahat, turizm, ticaret ve ilgili alışveriş ortamını canlandırmaktır.

---

<sup>6</sup> Oktay Vural, "Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi: Ekonomik ve Yapısal Analiz Konferansı". (Yayınlanmamış Konferans Kitapçığı, İstanbul: 18 Ekim 2001), s.1-4.

Sivil havacılık sektörünün misyonu ise;

- Dünya havacılık endüstrisinin kuvvetli ve emniyetli çevre şartlarında gelişimini cesaretlendirmek.
- Mahalli kapasiteyi, insan kaynakları ve fiziki alt yapıyı da içerecek şekilde arttırmak.
- Büyüme süreçlerindeki engelleri azaltmak.
- Seyahat ve turizmin ekonomik, sosyal, çevresel gelişimini desteklemek amacıyla; iş dünyası, kuruluşlar, Dünya Bankası, bölgesel gelişim bankaları, akademik kuruluşlar ve hükümetler arasındaki stratejik bağlantıları beslemek olarak belirlenmiştir.

### **1. 1. Sivil Havacılık Faaliyetleri**

Ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu ulaştırma sektörü; faaliyet konusu, faaliyetleri yürüten kurum ve kuruluşlar, kullanılan ileri teknoloji ürünü araçlar ve donanım, özel alt yapı ve haberleşme sistemleri, nitelikli insan gücü, hizmet verilen insanlar, ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurallar ve mevzuat konularının oluşturduğu önemli bir sistemdir.<sup>7</sup>

Yolcu ve yük taşımaya yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu sistem olan havayolu ulaştırması sektörü; havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimini kapsamaktadır. Bu kapsam, sivil havacılık faaliyetleri

<sup>7</sup> Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 8. 5 Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu (Ankara:2001), s.1.

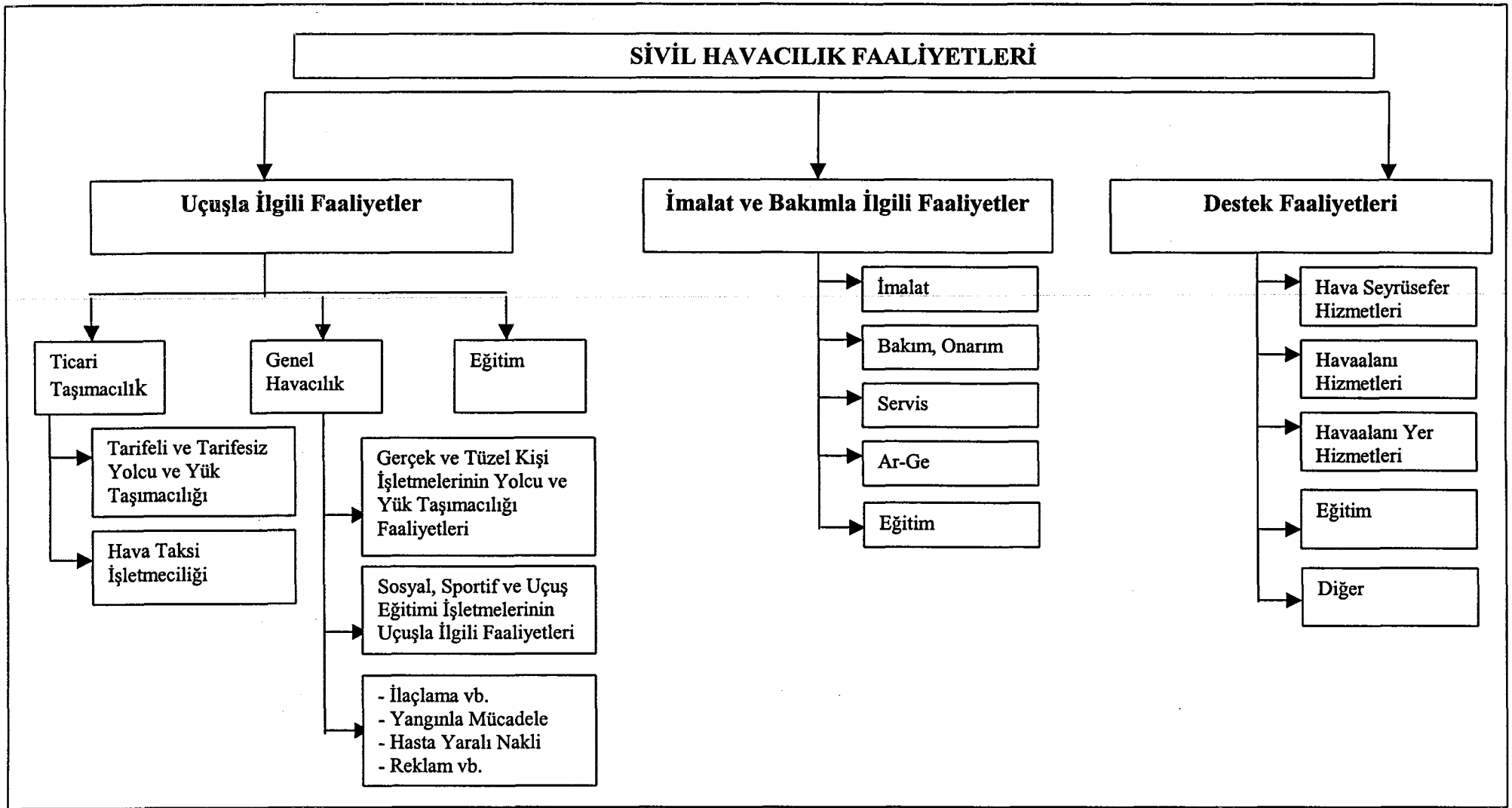


adı altında; uçuşla ilgili faaliyetler, imalat ve bakımla ilgili faaliyetler ve destek faaliyetleri olmak üzere, Şekil 1’de de görüldüğü gibi üç grup içinde sınıflandırılmaktadır.<sup>8</sup>

Bu doğrultuda; uçuş, bakım-onarım ve destek faaliyetlerinde bulunan bir çok işletme, sivil havacılık sektörü içinde yer almaktadır. Çalışma kapsamında incelenecek olan havayolu işletmeleri ise, sivil havacılığın uçuşla ilgili faaliyet alanları altında, hava taşımacılığı (ticari taşımacılık) sektörünün bir alt sektörü olan havayolu taşımacılığı sektörü (tarifeli ve tarifersiz yolcu ve yük taşımacılığı) içinde faaliyet göstermektedir.

---

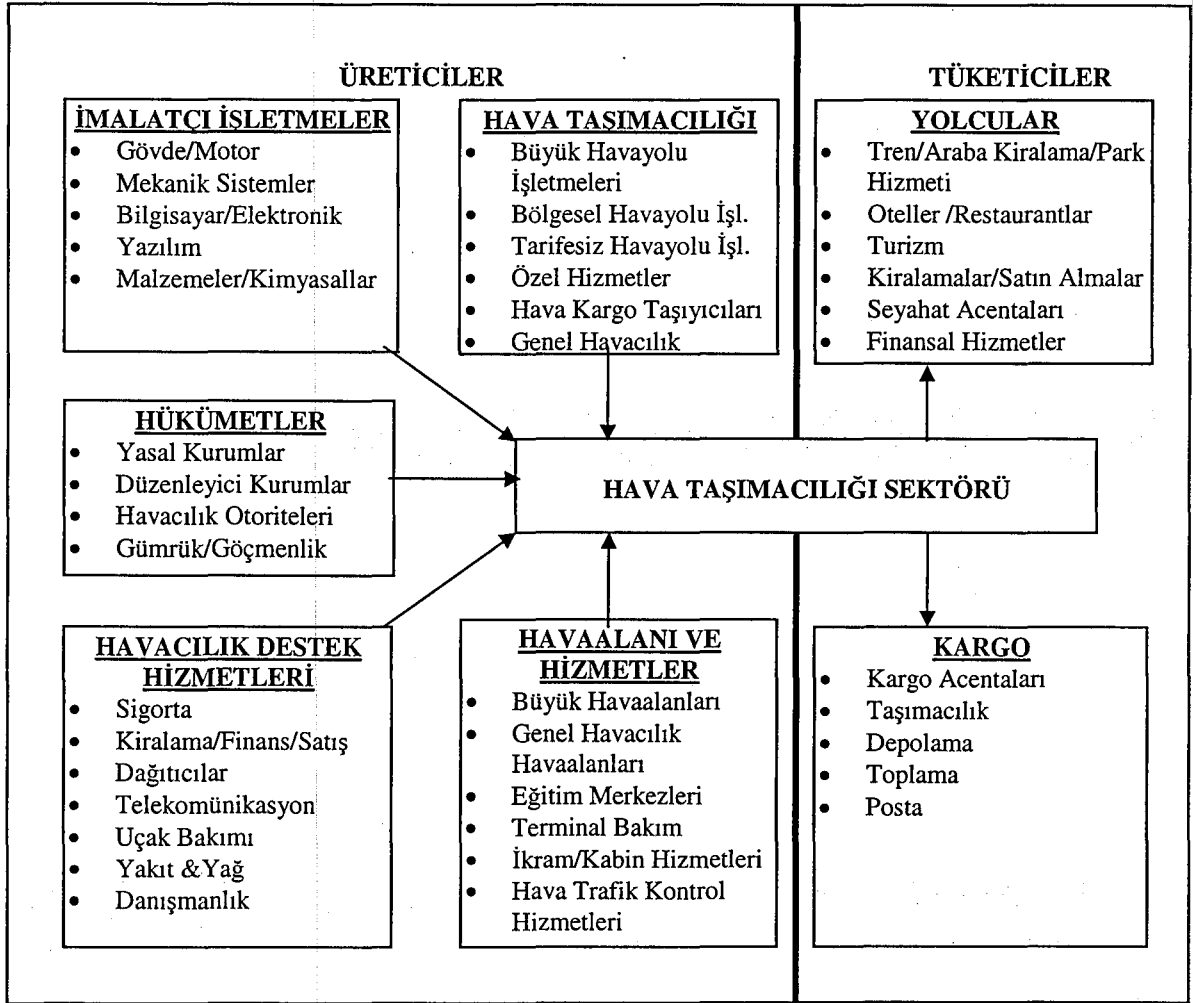
<sup>8</sup> Aynı.



**Şekil 1. Sivil Havacılık Faaliyetleri**

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s.1; Yıldırım Saldıraner, Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi No:559, Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları No:4, 1992), s. 5'den yazar tarafından adapte edilmiştir.

Havacılık sektörü, milyonlarca insanın iş ve eğlence hayatlarında önemli bir rol oynamaktadır. Şekil 2’de de görüldüğü üzere; uçak tedarikçileri ve işletenler, motor üreticileri, yakıt tedarikçileri, havaalanları ve hava trafik kontrol sistemleri bu sektörün kapsamında yer almaktadır. Bu sektörün müşterileri, dünya ekonomisinin her sektörünü ve dünya nüfusunun her kesimini temsil etmektedir.<sup>9</sup>



Şekil 2. Hava Taşımacılığı Sektörünün Yapısı

Kaynak: Air Transport Action Group, a.g.e.

<sup>9</sup> Air Transport Action Group. "The Economic Benefits of Air Transport", <http://www.atag.org/ECO/default.htm>, (08/08/2001).

## 1. 2. Sivil Havacılık İşletmelerinin Genel Özellikleri

Hizmet arz eden kamu ve özel sektör kuruluşları ile hizmetler için kural koyan ve denetleyen kamu kuruluşları bütün olarak ele alındığında, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin genel özelliklerini;

- Hizmet organizasyonu
- Açık sistemler
- Sürekli hizmet arzı
- Özellikli personel ve sürekli eğitim ihtiyacı olarak sıralamak mümkündür.<sup>10</sup>

### 1. 2. 1. Hizmet Organizasyonu

Günümüzde hemen hemen tüm işletmeler varoluş amaçlarını “hizmet vermek, halka tüketiciye hizmet etmek” biçiminde ifade etmektedirler. Geleneksel olarak hizmet işletmesi olarak tanımlanabilecek bankalar, restoranlar ve turizm işletmeleri dışında artık bir otomobilin, bilgisayarın satışı da hizmet ağırlıklı mesajlar içermektedir. Dolayısıyla günümüzde ekonominin klasik imalat, ticaret ve hizmet biçimindeki üçlü ayırımı yerine, her sektör kendini bir hizmet örgütü olarak konumlandırmayı seçmektedir. Bu karmaşıklık nedeniyle hizmetin pek de kolay tanımlanamayan, anlaşılamayan ve kavranamayan bir olgu olduğu söylenebilir. Bu bağlamda hizmete ilişkin farklı tanımlara aşağıda kısaca yer verilmiştir.<sup>11</sup>

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmetleri, “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve

<sup>10</sup> Saldıraner, a.g.e., s.18.

<sup>11</sup> Sevgi Ayşe Öztürk, *Hizmet Pazarlaması* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1028, İşletme Fakültesi Yayınları No:3, 1998), s.2-4.

bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir” biçiminde tanımlamıştır. Philip Kotler ve Gary Armstrong’un tanımlarında ise, daha geniş bir yaklaşım göze çarpmaktadır: “Hizmet; bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi ise fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir”. Christian Grönroos’un önerdiği tanıma göre ise hizmet, “mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da fayda dizisidir”. En basit söyleyişle ise hizmetler; hareketler, süreçler ve performanslardır.

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran en temel özellik, dokunulmazlıktır. Bununla birlikte; türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim ve dayanıksızlık gibi özellikler de hizmetlerin ortak özellikleri içerisinde yer almaktadır.<sup>12</sup>

Birer üretim işletmesi olan; hava aracı, yedek parça ve ikram malzemesi üreticileri bir yana bırakıldığında, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların hemen hepsi hizmet işletmesi durumundadır.<sup>13</sup>

Havayolu işletmeleri açısından arz edilen hizmet; yolcu ve yük taşımacılığı, havaalanı işleticileri için havaalanı ve hava seyrüsefer kolaylıkları; Sivil Havacılık Otoritesi için de kural koyma, düzenleme ve denetlemedir.<sup>14</sup>

Hava taşımacılığı faaliyetlerinde bir çok tesis ve teçhizatın yararlanılması nedeni ile, hava taşımacılığının üretim sektörü değil de, hizmet sektörü olduğu gerçeği kolaylıkla

<sup>12</sup> Valerie A. Zeithaml ve Mary Jo Bitner, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (İkinci basım. Boston: McGraw-Hill, 2000), s.12.

<sup>13</sup> Ergün Kaya, *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1204, Sivil Havacılık Yüksek Okulu Yayınları No:10, 2000), s. 45.

<sup>14</sup> Saldıraner, a.g.e., s.18.

gözden kaçırılabilir. Havayolu işletmeleri, önceden belirlenmiş belirli bir fiyat karşılığında müşterilerini ve onlara ait şahsi eşyaları (ya da kargo müşterilerinin ürünlerini) belirli bir noktadan diğer bir ulaşım noktasına taşımak kapsamında hizmet sunmaktadırlar. Müşterilerin ödedikleri para karşılığında kendilerine verilen bir ürün olmadığı gibi, işletme açısından da daha sonraki bir tarihte satılmak üzere yaratılan ve depolanan bir envanter söz konusu olmamaktadır.<sup>15</sup>

Havayolu işletmelerinin hizmet kapsamında sundukları havayolu ürünü, fiziksel bir madde değildir. Bu kapsamda havayolu ürünü; güvenlik, dakiklik, uygunluk, süreklilik ve frekans, kabin hizmetleri, bilet-bagaj ve yer hizmetleri, uçak tipi ve hatta işletmenin imajı vb. gibi müşterinin gerekli bulduğu hizmetlerin bir bütünüdür.<sup>16</sup>

İleriki bölümlerde de açıklanacağı üzere; havayolu işletmesinin sunduğu hizmetin temel olarak beş özelliği, müşterilerin ilgili havayolu işletmesiyle seyahat kararı alımlarında ya da hizmete ilişkin tatmin seviyelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar;<sup>17</sup>

- Bilet ücreti ve şartları.
- Sunulan hizmetin tarifeye yönelik özellikleri.
- Hizmetin “rahatlık” olarak sundukları.
- Havayolu işletmesinin hizmetlerine olan ulaşılabilirlikteki kolaylık ve uygunluk.
- Farklı havayolu işletmeleri ya da sundukları hizmetler karşısında işletmenin imajıdır.

<sup>15</sup> Air Transport Association. “The Airline Handbook-Online Version, Chapter 4: Airline Economics”, <http://www.air-transport.org/public/publications/display1.asp?id=91>, (20/08/2001).

<sup>16</sup> Alexander T. Wells, **Air Transportation: A Management Perspective** (Dördüncü basım. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1999), s.303.

<sup>17</sup> Rigas Doganis, **Flying Off Course: The Economics of International Airlines** (İkinci basım. London: Harper Collins Academic, 1991), s.259-260.

Bu nedenle farklı pazarlarda yer alan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak açısından, havayolu işletmelerinin sundukları hizmetlerin özelliklerini nasıl uyumlaştıracakları konusunda doğru kararlar vermeleri gerekmektedir. Bu ise; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının sadece farklı pazar bölümlerinde değil, aynı zamanda uçulan hatlar ve coğrafik alanlar kapsamında da farklılıklar göstermesi nedeniyle, oldukça zor bir süreçtir.

Havayolu işletmelerinin sundukları hizmetin kendine has özellikleri, yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyet gösteren işletmeleri iki konuda çaba göstermeye yöneltmektedir: a) Yolculara daha kaliteli ve nicelikli hizmet sunumu b) İşletme imajını yükseltme. Kaliteli hizmet sunumu; işgörenlerin nezaketini ve yolcularla daha etkin etkileşimi kapsarken, nicelikli hizmet sunumu da; uçak içerisinde daha bol magazin, daha fazla eğlence hizmeti ve farklı koltuk konfigürasyonları gibi hizmet çeşitliliğini kapsamaktadır. Hizmet sunumu açısından dikkate alınması gereken bu özellikler aşağıda genel başlıklar altında verilmiştir.<sup>18</sup>

- Talepteki değişiklikler karşısında havayolu ürünü (hizmet) depolanamaz.
- Hizmet kişiseldir. Aynı uçuşu gerçekleştiren iki farklı kişi, kendi kişisel deneyimleri doğrultusunda, hizmet hakkında farklı görüşlere sahip olabileceklerdir.
- Kötü hizmetin telafisi zordur.
- Satıştan önce hizmetin kalitesini deneme imkanı bulunmamaktadır. Satıştan önce ürünün denenebileceği bir “showroom” bulunmamaktadır.
- Hizmetin müşteriye iletimi son ana kadar kesin değildir. Herhangi bir teknik arıza ya da kötü hava koşulları, hizmetin müşteriye iletilmemesine sebep olabilmektedir.
- Hizmet, büyük miktarlarda sunulmaktadır. Dolayısıyla hizmetin sunumu ancak grup halinde gerçekleşmektedir.

---

<sup>18</sup> Wells, a.g.e., s.303-304.

## 1. 2. 2. Açık Sistemler

Sistem, belirli bir amaca yönelik olan ve birbirine bağımlı ayrı ayrı ögeler (parçalar) dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, herhangi bir sistem şu üç unsuru içermektedir:<sup>19</sup>

- Sistemin ögeleri aynı çatı altında toplanmalıdır.
- Ögelerin birbirine bağımlı olmaları nedeniyle, aralarında iletim olmalıdır.
- Sistem bir amaca yönelik olacağından, ögeler arası bağımlılık söz konusu amaca varacak şekilde sağlanmalıdır.

Her sistem belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda, sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi olması durumunda, bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılmaktadır. Açık sistemler çevrelerinden ya da başka sistemlerden enerji, bilgi ve materyal alarak, bunları işlemekte ve çeşitli formlarda tekrar çevrelerine ya da başka sistemlere göndermektedir.<sup>20</sup>

Sivil havacılık işletmeleri de, ekonomik ve sosyo-politik genel sistemin bir alt sistemi olan ulaştırma sistemi içinde yer alan birer açık sistemdir.<sup>21</sup> Sivil havacılık sektöründeki tüm işletmeler, çok hızlı gelişim gösteren dinamik bir yapı içerisinde faaliyet göstermektedirler. Toplumsal, iktisadi, politik yapı ve hukuki koşullar sürekli bir değişim göstererek işletme faaliyetlerini etkilemektedir. İşletmeler üzerindeki devlet müdahalesinin ve sektöre giriş koşullarının nispeten azalmış olması, işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamının yaşanmasına neden olmaktadır. Rekabetin artması, yeni pazarların oluşması, müşterilerin satın alma alışkanlıklarının değişmesi, maliyetlerin artması ve teknolojiye yenilikler gibi unsurlar; dinamik bir ortamda faaliyet gösteren sivil havacılık işletmelerini,

<sup>19</sup> Fevzi Sürmeli, **Muhasebe Bilgi Sistemi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 115, 1996), s.3.

<sup>20</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış** (Dördüncü basım. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s.161.

<sup>21</sup> Kaya, a.g.e., s.47.



varlıklarını sürdürebilmek ve rekabetçi avantaj elde etmek açısından çevrelerindeki gelişme ve yenilikleri izlemeye, faaliyetlerini bu doğrultuda yapılandırmaya yöneltmektedir. Günümüzde değişim sürecinin hızlanması ve rekabet ortamı, değişen talebe anında cevap verebilme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Uçuş hizmeti veren işletmeler, pazardaki her türlü değişimi sürekli olarak titizlikle izlemek ve değişen durumlara uygun hizmet arzı ve ücret düzenlemesi yapmak çabasıdadırlar. Üretim, bakım-onarım ve alt yapı kuruluşları, gelişen teknolojiye uygun olarak yönetim ve donanım sistemlerini uyumlaştırmak ve yenilemek gereksinimi içindedirler. Düzenleme ve denetleme kuruluşları ise; gelişmeleri izlemek ve yeni uygulamalara imkan verecek esnekliği sağlayarak sektörün önünü açacak düzenlemeleri yapmak durumundadırlar.<sup>22</sup>

Dinamik bir ortamda faaliyet gösterilmesi, işletmelerin gelecekte pazarlarında oluşabilecek değişiklikleri ve bu pazarlardaki büyüme beklentilerini dikkate almaları zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

### 1. 2. 3. Sürekli Hizmet Arzı

Sivil havacılık faaliyetleri, uluslararası niteliği ve hizmetin devamlılığı gereği, yirmi dört saat süreklilik arz etmektedir. Örneğin; Devlet Hava Limanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nce işletilen havaliman ve meydanlarından Atatürk, Esenboğa, Adnan Menderes, Antalya, Dalaman, Adana, Trabzon, Milas-Bodrum, S. Demirel, Bursa ve Çorlu havalimanları yirmi dört saat hizmete açık bulunmaktadır. Bunların dışında kalan diğer meydanlar ise, yaz kış tarifesine göre hizmet vermekle birlikte, acil inişler için gerekli bölümlerin faaliyetleri devam etmektedir.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Aynı.

<sup>23</sup> DPT, a.g.e., s.71.

Sektördeki kuruluşlardan 24 saat boyunca sürekli faaliyette bulunanların, bu durum nedeniyle istihdam etmeleri gereken işgören sayıları yüksek olmaktadır. Hizmetlerin özelliği nedeniyle; uçuş ekibi, bakım ekibi ve diğer hizmet personelinin çalışma saatlerinin planlanması da büyük önem arz etmektedir. Özellikle uçucu personel planlamaları, ulusal ve uluslararası standartlar ile uçuş dinlenme sürelerine ilişkin kuralların bulunması sebebiyle, çok dikkatli bir çalışmayı gerektirmektedir.<sup>24</sup>

#### 1. 2. 4. Özelliikli Personel ve Sürekli Eğitim İhtiyacı

Havacılık sektörü, teknolojik devir hızının en yüksek olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Bu yoğunlukta teknolojiye bağımlı bir iş kolunda en büyük gereksinim doğal olarak nitelikli işgücüne olan talep şeklinde ortaya çıkmaktadır. 21. yüzyılın bilgi çağı olduğu düşünüldüğünde; bu bilgiyi elde edecek, özümleyecek ve kullanabilecek yetişmiş insan gücüne olan gereksinim daha da belirginleşmektedir.<sup>25</sup>

Nitelikli personel ihtiyacının giderilmesi konusunda en önemli yeri kuşkusuz ki eğitim tutmaktadır. Bununla birlikte; sivil havacılık alanında görev yapan bir çok personelin görev yapabilmek için gerekli olan lisans ve sertifika gibi belgeleri ilgili ülkenin sivil havacılık otoritesinden alması ve öngörülen sürelerde yeniletmesi gerekmektedir. Uçuş, havaalanı yer hizmetleri, yangın ve kurtarma, bilet satış ve rezervasyon gibi hizmetler ile uçak bakım ve onarımı vb. gibi alanlarda görev yapan tüm personel, çalıştıkları kuruluşlar tarafından sürekli eğitimden geçirilmekte ve bu doğrultuda hem tekrar hem de yenileme eğitimleri görmektedirler. Sivil havacılıkla ilgili denetim veya destek hizmetleri veren personelin de, gerekli eğitimlerden geçmeleri ve düzenli aralıklarla yenileme eğitimlerine girmeleri, faaliyetlerin gereği zorunlu bir durumdur.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Saldıraner, a.g.e., s.23.

<sup>25</sup> "Sivil Havacılıkta İnsan Kaynakları". 9. Ulaştırma Şurası Havayolu Ulaştırması Komisyon Raporu, (Ankara: 8-10 Haziran 1998).

<sup>26</sup> Saldıraner, a.g.e., s.23-24.

Türkiye açısından nitelikli personele yönelik ihtiyaçlar, JAA'ya (Joint Aviation Authority) olan müracaat sonucunda daha da önem kazanmıştır. JAA'in kuralları olan JAR'ların (Joint Aviation Rules) getirdiği yeni standartlar, insan kaynağının niteliğinin ve niceliğinin en kısa sürede artırılması yönünde işaretler vermektedir. Havacılık sektöründe ihtiyaç duyulan personeli genel olarak; pilot, hava trafik kontrolörü, teknisyen ve diğer başlıkları altında toplamak mümkündür.<sup>27</sup> Hava trafik kontrolörlerine yönelik bir örnek konunun önemini göstermek açısından faydalı olabilecektir. Türk Hava Sahasının 2000 yılının başında 370 kontrolör ile idare edildiği, ancak 2005 yılının sonuna kadar gerekli olacak ek kontrolör sayısının toplam 1030 olduğu çalışmalarla ortaya konulmuştur.<sup>28</sup>

### 1. 3. Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Yapısı

Sivil havacılık sektörünün bir alt sektörü olan havayolu taşımacılığı sektörü, kısa sürede çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler gösteren bir sektördür. Bir yandan geniş kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve emisyon seviyelerine sahip uçakların geliştirilmesinin; havayolu şirketlerinin faaliyetleri, yönetimi, hizmet kalitesi ve kapsamı üzerinde büyük ölçüde etkisi olurken, diğer yandan serbestleşme, özelleştirme, sektörün daha ticari bir yapıya dönüştürülmesi ve işbirliklerinin oluşması da, sektörün yapısını değiştirmiş ve sektörü tüketicilerin hakim olduğu bir pazara dönüştürmüştür.<sup>29</sup>

Havayolu taşımacılığı, havayolu işletmelerinin faaliyetlerinden ve topluma hizmet amaçlı olarak uçtukları uçuş hatlarından meydana gelmektedir.<sup>30</sup> Geniş anlamda tanımlandığında havayolu sektörü; ülke çapında şehirleri ve dünya çapında da ülkeleri birbirine bağlayan geniş uçuş hatlarını kapsayan uçuş ağlarını içermektedir. Bu uçuş ağı

<sup>27</sup> 9. Ulaştırma Şurası Havayolu Ulaştırması Komisyon Raporu, a.g.e.

<sup>28</sup> DPT, a.g.e., s.132.

<sup>29</sup> Aynı, s. 2.

<sup>30</sup> Robert M. Kane, *Air Transportation* (Onüçüncü basım. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1999), s.9.

üzerinde çok sayıda havayolu işletmesi, yolcu ve kargo taşımacılığı faaliyetinde bulunmaktadır.<sup>31</sup>

1980'li yılların başından itibaren sektörün yapısını etkileyen en önemli gelişme, uluslararası hava taşımacılığında aşamalı bir biçimde gerçekleştirilen serbestleşme hareketidir. 1978 yılında gerçekleştirilen serbestleşme hareketi ile birlikte, Amerika'daki iç hatlar serbest bırakılarak, taşıyıcıların tüm hatlara kapasite sınırı olmaksızın istedikleri fiyat düzeyiyle girmeleri mümkün olmuştur. Amerika pazarındaki tam rekabet, kısmi biçimlerde diğer pazarları da etkilemiştir. 1986-1988 yılları arasında Kanada'daki ulusal pazar büyük ölçüde serbest pazar haline dönüşürken, benzeri gelişme 1990 yılında Avustralya'da yaşanmıştır. Uluslararası pazarlarda ise, serbestlik daha kısmi bir biçimde gelişme göstermiştir. Daha liberal bir çevreye doğru yönelme, ikili ve çoklu anlaşmalarla ortaya çıkmıştır.<sup>32</sup> Serbestleşme hareketi; hem pazarın yapısı, hem de işletmelerin faaliyetleri üzerinde derin etkilerde bulunmuş ve havayolu işletmelerini faaliyetlerini küreselleştirecek stratejiler geliştirmeye yönlendirmiştir.<sup>33</sup>

ABD'de gerçekleşen serbestleşme hareketi Avrupa'yı da etkilemiş ve 1997 yılında tam anlamıyla yürürlüğe giren "Üçüncü Serbestleşme Hareketi" ile liberalleşme sürecine girilmiştir. Söz konusu serbestleşme hareketi; uçuş hatlarında, bilet fiyatlarında, uçuş frekansları ve uçuş programlarındaki kısıtları ortadan kaldırmış ve herhangi bir havayolu işletmesinin Avrupa Topluluğu içinde herhangi bir yere, istediği fiyatta uçabilmesine imkan tanımıştır. Bu, havayolu sektöründeki rekabeti de hızlandırmıştır.<sup>34</sup>

Havayolu sektörü, diğer sektörlerle göre bir çok yönden farklılıklar göstermektedir. Havayolu işletmeleri açısından amaç; insanların ödemeye hazır oldukları bir fiyatta hizmet sunabilmek ve kar elde edilebilecek biçimde, maliyetleri, bu belirlenen fiyatların altında

<sup>31</sup> Wells, a.g.e., s.168.

<sup>32</sup> Stephen Shaw, *Airline Marketing and Management* (Üçüncü basım. London: Pitman Publishing, 1990), s.97-98.

<sup>33</sup> Alan P. Dobson, *Flying in the Face of Competition* (Aldershot, England: Ashgate Publishing Company, 1995), s.199.

<sup>34</sup> DPT, a.g.e., s.9.

tutabilmektir. Havayolu sektörünün kendine has özelliklerinin bilinmesi, sektörün yapısını anlamak açısından önem taşımaktadır.<sup>35</sup> Bu kapsamda havayolu taşımacılığı sektörünün önem taşıyan kendine has bazı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>36</sup>

- Havayolu sektörü; sermaye ve emeğin yoğun olarak kullanıldığı bir hizmet sektörüdür.
- Çok fazla kuralın yer aldığı bu sektörde, uzmanlaşmış işgörelere olan gereksinim son derece önemlidir. Bu nedenle işgören eğitimleri ve işgörelere ödenecek ücretler önem taşımaktadır.
- Özellikle yakıt maliyetleri ve pazardaki iniş çıkışlar olmak üzere, sektör, çevresinde kendi kontrolü dışında gerçekleşen olaylara karşı son derece hassastır ve bunlardan yoğun bir biçimde etkilenmektedir.
- Talep, ekonomideki durgunluk ve gerileme dönemlerinden etkilenmektedir. Tatil amaçlı seyahatlerde bulunan yolcular, iş amaçlı seyahat eden yolculara göre bu durumdan daha fazla etkilenmektedir.
- Talebin; gün içerisindeki zamana, hafta içerisindeki güne, yıl içerisindeki aya ya da enflasyon ve durgunluk dönemlerine göre değişiklik göstermesi nedeniyle, dönemsellik özelliği bulunmaktadır. Bu da havayolu işletmeleri açısından fazla kapasite üretmeye yönelik bir eğilime neden olmaktadır.
- Havayolu hizmeti, yapısı gereği güvene dayanan bir ürün özelliği taşımaktadır. Tüketimden önce hizmetin kalitesini deneme imkanı bulunmamaktadır. Müşterilerde marka bağlılığı çok düşük bir oranda gerçekleşmektedir (belirli bir işletmenin sık uçanlara yönelik program üyeleri hariç). Bu nedenle ürün farklılaştırmasının gerçekleştirilebileceği temel unsurlar, tarife ve fiyattır.

<sup>35</sup> Kane, a.g.e., s.412.

<sup>36</sup> Paul Stephen Dempsey ve Laurence E. Gesell, *Airline Management: Strategies for the 21<sup>st</sup> Century* (Arizona: Coast Aire Publications, 1997), s.459.

### 1. 3. 1. Sektörde Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

Dünyadaki havayolu taşımacılığının büyük bir çoğunluğu Amerika'daki havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Sektör, okyanus ötesi uçuşların her gün gerçekleştirildiği bir büyüme noktasına ulaşmıştır. Amerikan ve dünya ekonomisinin süregelen büyümesi, havayolu hizmetlerine olan talep üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.<sup>37</sup>

1978 yılında gerçekleştirilen serbestleşme hareketinin ardından, 1982 yılında Amerika'daki havayolu işletmelerinin sınıflandırılması değiştirilmiştir. Bu kapsamda Amerika'daki tarifeli işletmeler, hükümet tarafından, faaliyetlerinden elde ettikleri gelir miktarına göre sınıflandırmaya tabi tutulmuşlardır. Bu sınıflandırma doğrultusunda yolcu ve kargo taşımacılığında bulunan havayolu işletmeleri; büyük, ulusal ve bölgesel taşıyıcılar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.<sup>38</sup>

- Büyük taşıyıcılar, yıllık 1 milyar Amerikan dolarından daha fazla faaliyet geliri elde eden havayolu işletmeleridir. Bunlar; ülke çapında, bazı durumlarda da uluslararası alanda hizmet vermektedirler. 2000 yılında Amerika'da yolcu taşımacılığı faaliyetinde bulunan 12 büyük havayolu işletmesi yer almıştır.
- Ulusal taşıyıcılar ise; yıllık 100 milyon ile 1 milyar Amerikan doları arasında faaliyet geliri elde eden tarifeli havayolu işletmeleridir. Bu kategoride yer alan havayolu işletmelerinin çoğu ülkenin belirli bölgelerine hizmet sunmakla birlikte, uluslararası alanda hizmet sunan ulusal taşıyıcılar da bulunmaktadır.
- Bölgesel taşıyıcılar ise; adından da anlaşıldığı üzere, ülkenin belirli bir bölgesinde faaliyet gösteren ve bölgenin büyük şehirlerinden küçük şehirlerine yolcu taşıyan havayolu işletmeleridir. Serbestleşme hareketinden sonra en hızlı büyüyen ve en

<sup>37</sup> Kane, a.g.e., s.6.

<sup>38</sup> Air Transport Association. "The Airline Handbook-Online Version, Chapter 3: Structure of the Industry". <http://www.airtransport.org/public/publications/display1.asp?id=90>, (20.08.2001).

karlı bölüm bu olmuştur. Bölgesel taşıyıcılar; büyük, orta ve küçük bölgesel taşıyıcılar olmak üzere kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Büyük bölgesel taşıyıcılar; yıllık 20 milyon ile 100 milyon Amerikan doları faaliyet geliri elde eden, orta büyüklükteki bölgesel taşıyıcılar ise; 20 milyon Amerikan dolarının altında faaliyet geliri elde eden tarifeli havayolu işletmeleridir. Bölgesel taşımacılığın en büyük kısmını oluşturan ve bazen “besleyici taşıyıcılar” olarak da adlandırılan küçük bölgesel taşıyıcılar için herhangi bir resmi gelir sınıflaması bulunmamaktadır. Bu grubu diğerlerinden ayıran unsur, kullandıkları uçakların büyüklüğüdür (61 koltuktan az).

Amerika’daki hava taşımacılığı sektörü, genel olarak sivil havacılık sistemi içinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte, ABD havayolu işletmelerinin taşıdıkları trafik miktarı son yıllarda azalmaya başlamıştır. Bu kapsamda Amerika dışındaki bölgelerdeki sektörün farklı yapısının da göz önünde bulundurulması faydalı olabilecektir.

Amerika’da faaliyet gösteren çok sayıdaki havayolu işletmelerinin ortak özelliği, hepsinin özel işletmeler olması, devlet sahipliğinde hiç hisselerinin bulunmamasıdır. Bu nedenle bu işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, tamamen kendi karlılık durumlarına bağlıdır. Amerika dışındaki bir çok ülkede ise, “ulusal bayrak taşıyıcı” olarak ifade edilen havayolu işletmeleri faaliyet göstermektedir. Bu işletmeler, ya tamamen devlet sahipliğindedir ya da hisselerinin bir bölümü devletin elinde bulunmaktadır. Bazı ülkelerde ise, ulusal bayrak taşıyıcı işletmenin dışında başka havayolu işletmelerinin pazara girişlerine de izin verilmiştir. Bununla birlikte Amerika dışındaki bir çok ülkede de havayolu taşımacılığı sektörü, tarifeli hizmetlerde uzmanlaşan taşıyıcılardan oluşmakta ve taşıyıcıların büyüklük ve mülkiyetleri birbirlerinden büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı ülkelerde tarifersiz hizmet sunumunda bulunacak havayolu işletmelerinin pazara girişlerine de izin verilmiştir. Tarifersiz hizmet sunumunda en büyük gelişme Avrupa’da yaşanmıştır. Bu kapsamda çok sayıda havayolu işletmesi “paket tur” prensibi dahilinde tarifersiz olarak faaliyet göstermektedir. Günümüzde Avrupa’da, tarifeli uçuşlara göre

tarifersiz uçuşlar daha büyük bir paya sahiptir. Geçmiş yıllarda, tarifeli trafiğe oranla tarifersiz trafik daha hızlı bir büyüme gelişimi göstermiştir.<sup>39</sup>

Avrupa Topluluğu içinde tarifeli hizmet sunumunda bulunan taşıyıcılar, kendi içerisinde beş alt başlığa ayrılmaktadır. Bunlar; bayrak taşıyıcılar, bayrak taşıyıcılara yardımcı nitelikteki taşıyıcılar, ulusal havayolu işletmesi ile rekabet eden ve bayrak taşıyıcı olmayan taşıyıcılar, tatil amaçlı seyahatlere yönelik tarifeli olarak hizmet veren taşıyıcılar ve bölgesel taşıyıcılarıdır.<sup>40</sup>

Türkiye’de ise, 19.10.1983 tarih ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile sivil havacılık işletmelerinin sınıflandırılması yapılmamış olup, Kanun’un 18-30. maddelerinde ticari hava taşıyıcıları için işletme izni verilmesine esas genel kurallar açıklanmış, 33. madde ile de yabancı havayolu işletmelerinin yabancı ülkeler ile Türkiye arasındaki sivil havacılık faaliyetleri düzenlenmiştir. Türk Sivil Havacılık Kanunu’nun yayınlanması ile özel sektöre de sivil havacılık işletmeciliği faaliyetlerinde bulunma olanağı sağlanması sonucu, bu işletmelerin kuruluş koşullarını düzenlemek ve faaliyetleri ile ilgili kuralları belirlemek amacıyla, ICAO’nun 6 No’lu Ek’leri esas alınarak, 16.06.1984 tarihinde “Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)” yayınlanmıştır.<sup>41</sup> Bakanlıktan işletme ruhsatı alan ve yurtiçi ve yurtdışı tarifeli, tarifersiz yolcu ve yük seferleri ile hava taksi hizmetleri yapacak olan uçak işletmeleri, hava araçlarını bu Yönetmelik esaslarına göre işletmektedir. Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği’nde, ticari hava taşımacılığı kapsamındaki taşıma türleri şu şekilde yer almaktadır.<sup>42</sup>

**Tarifeli Dış Hat Taşımaları:** Türkiye’nin ikili anlaşma yaptığı ülkeler ile Türkiye arasında yolcu, yük ve posta taşımak üzere, Bakanlıkça önceden onaylanmış bir uçuş tarifesine bağlı olarak yapılan taşımalardır.

<sup>39</sup> Stephen Shaw, *Airline Marketing and Management* (İkinci basım. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company, 1988), s.80-82.

<sup>40</sup> Brian Graham, *Geography and Air Transport* (Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1995), s.158.

<sup>41</sup> Saldıraner, a.g.e., s.7.

<sup>42</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, *Türk Sivil Havacılık Mevzuatı* (İkinci basım. Ankara: 1992). s.104-105.



**Tarifersiz Dış Hat Yolcu Taşımaları:** Yabancı ülkeler arasında ve bu ülkeler ile Türkiye arasında, önceden belirli bir uçuş tarifesine bağlı olmaksızın, yolcu taşımak üzere yapılan seferlerdir.

**Tarifersiz Dış Hat Yük Taşımaları:** Yabancı ülkeler arasında ve bu ülkeler ile Türkiye arasında, önceden belirli bir uçuş tarifesine bağlı olmaksızın sadece yük taşımak üzere yapılan seferlerdir.

**Tarifeli İç Hat Taşımaları:** Türk hava sahası içinde işletmeye açık havaalanları arasında, Bakanlıkça onaylanmış bir uçuş tarifesine bağlı olarak yolcu, yük ve posta taşımak üzere yapılan seferlerdir. Tarifeli iç hat seferlerine izin verilmesinde Bakanlıkça; talep edilen hattaki mevcut yolcu ve yük potansiyeli, bu hatta başka bir işletmecinin faaliyet gösterip göstermediği, işletmede kullanılacak uçakların performans durumu, havaalanında mevcut yer hizmeti kolaylık durumu özellikle dikkate alınmaktadır.

**Tarifersiz İç Hat Yolcu Taşımaları:** Türk hava sahası içinde, işletmeye açık havaalanları arasında, önceden belirli uçuş tarifesine bağlı olmaksızın yolcu taşımak üzere yapılan seferlerdir.

**Tarifersiz İç Hat Yük Taşımaları:** Türk hava sahası içinde, işletmeye açık havaalanları arasında tarifersiz olarak yolcu taşımaksızın sadece yük taşımak için yapılan seferlerdir.

**Hava Taksi İşletmeciliği:** Belirli bir uçuş tarifesine bağlı kalınmaksızın yapılan hava işletmeciliği; özel kiralama, hasta ve yaralı nakli, turistik gezi ve reklam gibi çeşitli hizmetlerin yerine getirilmesi için yapılacak uçuşları kapsamaktadır.

### 1. 3. 2. Sektörde Büyüme Yönelik Gelişmeler

Hava taşımacılığı sektörü ve dünya ekonomisi arasında birbirini destekler biçimde güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda, hava trafiğindeki büyüme, dünya ekonomisindeki ilerleme ve gerilemeler doğrultusunda, ancak dünya ekonomisine göre daha hızlı bir oranda, artmakta ya da azalmaktadır.

Uluslararası hava taşımacılığı pazarında, geniş kapsamlı ekonomik büyüme ve hızlı ve daha verimli uçakların geliştirilmesi nedeniyle, özellikle 1960'lı yıllarda hızlı bir büyüme yaşanmıştır. 1955 ve 1969 yılları arasındaki 15 yıl boyunca, dünya tarifeli yolcu pazarındaki yıllık büyümeler ortalama %14 civarında olmuştur. 1973 yılında yaşanan petrol krizi ise, dünyadaki ekonomik büyümeyi yavaşlatmış, ancak 1977 ve 1979 yılları arasında hava trafiğinde yıllık ortalama %11.5 oranında önemli bir büyüme yaşamıştır. Bu büyümenin bir bölümü de, tarifersiz işletmeler tarafından sunulan ucuz hizmetler nedeniyle meydana gelmiştir. İkinci petrol kriziyle oluşan dünyadaki ekonomik gerileme, hava trafiğindeki büyümenin yavaşlamasına ve uluslararası havayolu sektörünün benzeri görülmemiş zararlar elde etmesine neden olmuştur. 1985 yılında, hem dünya ekonomisi hem de hava trafiğindeki büyüme, tekrar gelişim seyrine girmiştir. Hızlı ekonomik büyümeler, dünyadaki havayolu işletmelerinin karlılıkları açısından önemli gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Ancak 1991 yılında yaşanan Körfez Krizi ve bunun sonrasında yaşanan ekonomik gerileme, geçen kırk yıllık süreçte ilk defa, hava trafiğinde çok büyük bir azalmaya neden olmuştur. Genel ekonomik düzelmeye birlikte, dünya hava trafiği 1992 yılında toplam olarak (iç hat ve uluslararası) %5 oranında artmıştır. 1993 yılında kilometrede yolcu başına elde edilen gelir açısından makul artışlar yaşanırken, 1994 yılı ise trafik performansı açısından güçlü bir yıl olmuştur.<sup>43</sup>

Sektör, 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren gelişimini olumlu yönde sürdürmeye devam etmiştir. 1995 ve 1999 yılları arasında hava trafiğindeki büyüme

<sup>43</sup> Tae Hoon Oum ve Chunyan Yu, *Winning Airlines: Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines* (Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1998), s.5-7.

ilişkin gelişmeler aşağıda tablolar halinde özetlenmiştir. Bu kapsamda, 1995 ve 1999 yılları arasında ICAO (International Civil Aviation Organization) üyesi ülkelerin taşıdıkları toplam tarifeli trafik Tablo 1’de, tarifeli trafiğin bölgeler itibariyle dağılımı Tablo 2’de, dünyada ulusal ve/veya uluslararası bazda tarifeli yolcu ve kargo hizmetleri sunan hava taşıyıcılarına ilişkin rakamlar ise Tablo 3’de verilmiştir.<sup>44</sup>

Tablo 1. ICAO Üyesi 185 Ülke Tarafından Taşınan Toplam Tarifeli Trafik Miktarı

	Yıllar				
	1995	1996	1997	1998	1999
Yolcu	1228 milyon	1380 milyon	1448 milyon	1462 milyon	1560 milyon
Kargo (ton)	21 milyon	23 milyon	26 milyon	26 milyon	28 milyon

Kaynak: ICAO, 1999, a.g.e.; ICAO, 1998, a.g.e.; ICAO, 1997, a.g.e.; ICAO, 1996, a.g.e.; ICAO, 1995, a.g.e.

Hava trafiğindeki büyüme, dünyanın çeşitli bölgelerinde farklılıklar göstermektedir. Cathay Pacific, Malaysian ve SIA gibi Asya/Pasifik bölgesindeki havayolu işletmelerinin gösterdiği hızlı büyüme, uluslararası havayolu sektörünün yapısında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Yirmi yıl önce, dünya hava trafiğinin sadece %10’unu oluşturan Asya/Pasifik pazarı, günümüzde %20’lerin üzerinde bir paya ulaşmıştır.<sup>45</sup> Asya Pasifik pazarında yaşanan dinamik ekonomik gelişme sayesinde, son yirmi yıldır bölgedeki ticari hava trafiğinde hızlı bir büyüme yaşanmıştır. 1989-1996 yılları arasında, Amerika pazarındaki yıllık ortalama %4’lük büyüme karşısında, Asya/Pasifik bölgesinde yıllık ortalama %7.9 oranında büyüme meydana gelmiştir.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> ICAO. ICAO 1999 Annual Report”, [http://www.icao.org/icao/en/pub/rp99\\_c1.pdf](http://www.icao.org/icao/en/pub/rp99_c1.pdf), (29/08/2001); ICAO. “ICAO 1998 Annual Report”, <http://www.icao.org/icao/en/pub/rp98.htm>, (29/08/2001); ICAO. “ICAO 1997 Annual Report”, [http://www.icao.org/icao/en/pub/rp97\\_c1.pdf](http://www.icao.org/icao/en/pub/rp97_c1.pdf), (29/08/2001); ICAO. “ICAO 1996 Annual Report”, <http://www.icao.org/icao/en/pub/rp96.pdf>, (29/08/2001); ICAO. “ICAO 1995 Annual Report”, [http://www.icao.org/icao/en/pub/rp95\\_2.htm](http://www.icao.org/icao/en/pub/rp95_2.htm), (29/08/2001).

<sup>45</sup> Pat Hanlon, *Global Airlines: Competition In a Transnational Industry* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996), s.11.

<sup>46</sup> Oum ve Yu, a.g.e., s. 9.

Tablo 2. Tarifeli Trafiğin (Yolcu/Yük/Posta) Bölgeler İtibariyle Dağılımı

Bölge	Yıllar				
	1995	1996	1997	1998	1999
1 Kuzey Amerika	%36	%37	%38	%36	%36
2 Avrupa	%27	%26	%25	%28	%28
3 Asya Pasifik	%26	%27	%27	%26	%27
4 Latin Amerika ve Caribbean	%5	%5	%5	%5	%4
5 Orta Doğu	%4	%3	%3	%3	%3
6 Afrika	%2	%2	%2	%2	%2

Kaynak: ICAO, 1999, a.g.e.; ICAO, 1998, a.g.e.; ICAO, 1997, a.g.e.; ICAO, 1996, a.g.e.; ICAO, 1995, a.g.e..

Ülkeler bazındaki veriler ise; toplam tarifeli yolcu/yük/posta trafiğinin, 1995 yılında %42'sinin; 1996 yılında %43'ünün Amerikan ve İngiliz havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir. 1997, 1998 ve 1999 yıllarında, toplam tarifeli yolcu/yük/posta trafik hacminin ülkeler bazında dağılımı ise; Amerikan havayolu işletmeleri %34, İngiliz havayolu işletmeleri %6 ve Japon havayolu işletmeleri %6 biçiminde gerçekleşmiştir.

Dünyadaki en büyük 25 havaalanında (Kuzey Amerika'daki 17, Avrupa'daki 5 ve Asya'daki 3 havaalanı); 1995 yılında 879 milyon, 1996 yılında 933 milyon, 1997 yılında 969 milyon, 1998 yılında 992 milyon ve 1999 yılında ise 1045 milyon yolcuya hizmet verilmiştir.

Tablo 3. Dünyada Ulusal ve/veya Uluslararası Bazda Tarifeli Yolcu ve Kargo Hizmetleri Sunan Hava Taşıyıcısı Miktarı

	Yıllar				
	1995	1996	1997	1998	1999
Tarifeli Yolcu Hizmeti Sunan Hava Taşıyıcısı (Adet)	740	720	705	715	721
Tarifeli Kargo Hizmeti Sunan Hava Taşıyıcısı (Adet)	80	70	70	70	86

Kaynak: ICAO, 1999, a.g.e.; ICAO, 1998, a.g.e.; ICAO, 1997, a.g.e.; ICAO, 1996, a.g.e.; ICAO, 1995, a.g.e..

1990 ve 1999 yılları arasında hizmette bulunan ticari hava taşımacılığı uçak sayısı ise; 12238'den 18204'e (max. kalkış ağırlığı ağırlığı 9000 kg'dan az olan uçaklar hariç) yükselerek, %49'luk bir artış olmuştur.

Türkiye açısından sektördeki gelişmelere bakıldığında ise; 1983 tarihinde yayınlanan 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile birlikte, sektörde belirgin bir gelişmenin yaşandığı görülmektedir. Türk Hava Yolları modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirerek hizmet standartlarını yükseltme çabasına girmiş ve yurt içi hatlardan ziyade ekonomik açıdan avantajlı dış hatlara yönelmiştir. Özel sektör havacılık işletmelerinin sayılarında, filo kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda önemli artışlar olmuştur.<sup>47</sup>

2920 sayılı kanunla birlikte, özel sivil havacılık işletmelerinin kurulabilmesi mümkün hale gelmiş ve sektör özellikle 1986 yılından sonra hızlı bir gelişme göstermiştir. Ancak, bu büyümenin sağlıklı ve istikrarlı bir büyüme olduğu söylenememektedir. Hazırlıksız ve sağlıklı bir ortam, sayıları hızla artan hava taşımacılığı işletmelerinin, sağlıklı bir altyapıyla kurulup işletilmeleri sonucunu doğurmuştur. Bu sebeple, hava taksi ve genel havacılık işletmeleri hariç olmak üzere, son 15 yılda 20 havayolu işletmesi kurulmuş ve kapanmıştır. Bu durumun ulusal ekonomiye ve Türk Sivil Havacılığı'na olumsuz etkileri çok büyük olmuştur. 1999 ve 2000 yılları hava taşımacılığı açısından olumsuz geçmiş, yurt dışından Türkiye'ye yapılan yolcu taşımacılığı oranı 1998 yılında %60'larda iken, 2000 yılında %40'lara inmiştir.<sup>48</sup>

Yolcu trafiğinin dağılımı incelendiğinde; 2001 yılında iç hatlarda 10.057.808, dış hatlarda 23.562.640 ve toplamda ise 33.620.448 olarak gerçekleştiği görülmektedir. 2002 yılında ise yolcu trafiği; iç hatlarda 8.697.864, dış hatlarda 24.927.311 ve toplamda ise

<sup>47</sup> Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. <http://www.mt.gov.tr/tr/shgm/genelb.htm>, (25/09/2001).

<sup>48</sup> Vural, a.g.e., s.48-50.

33.625.175 olarak gerçekleşmiştir.<sup>49</sup> 1997-2002 yılları arasında iç hat dış hat (gelen+giden) yolcu trafiğinde meydana gelen artış ve azalışlar yüzde bazında Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. İç Hat Dış Hat Yolcu Trafiğinde Meydana Gelen Artış ve Azalış Oranları

Yıllar	İç Hat	Dış Hat	Toplam
1998/1997 (%)	6.6	-4.6	-0.6
1999/1998 (%)	-2.3	-18.5	-12.2
2000/1999 (%)	3.1	26.7	16.5
2001/2000 (%)	-24.6	8,9	-3,9
2002/2001 (%)	-13.5	5,8	0.014

Kaynak: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, **DHMI İstatistik Yıllığı 1998** (Ankara: 1998). s.91; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI), **DHMI İstatistik Yıllığı 1999** (Ankara: 1999), s.100,105; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. “1999-2000 Yolcu Trafiği”, <http://www.dhmi.gov.tr/IstYolcu.htm>, (25/04/2003); Yeni Asya Gazetesi, a.g.e.

Türkiye’deki orta ve geniş gövdeli uçak mevcudu ve koltuk kapasitesi ise; 25.04.2003 tarihi itibariyle, THY filosundaki 65 uçak ve 10.598 koltuk kapasitesi ve özel sektör havayolu işletmecisi 13 şirketin filosundaki 81 uçak ve 16.327 koltuk kapasitesi ile toplam 146 uçak ve 26.925 koltuk kapasitesine ulaşmış bulunmaktadır.<sup>50</sup>

### 1. 3. 3. Finansal Durum

Teknolojik gelişmeler, dünya ekonomisindeki artan küreselleşme ve kişisel harcanabilir gelirin artması gibi faktörler dünyada havayolu ile seyahate olan talebi arttırmakla birlikte, bu faktörler havayolu işletmelerinin kontrolü altında değildir. Havayolu işletmelerinin trafiği canlandırma konusunda ana kaldıraçları, bilet fiyatlarını düşürme ve aynı zamanda hizmet kalitelerini arttırmalarıdır. Ancak bilet fiyatlarının düşürülmesi, havayolu işletmeleri için azalan gelir anlamına gelmektedir. Bu nedenle havayolu

<sup>49</sup> Yeni Asya Gazetesi. “Yolcu Sayısı Arttı, Uçak Trafiği Azaldı”, <http://www.yeniasya.com.tr/2003/03/03/haber/h3.htm>, (25/04/2003).

<sup>50</sup> Türk Hava Yolları. <http://www.thy.com.tr/tr/thy/filo.htm>, (25/04/2003); TÖSHİD. <http://www.toshid.com/filo.htm>, (25/04/2003).

işletmelerinin finansal varlıklarını sürdürebilmek kapsamında maliyetlerini de aynen bu doğrultuda kısımları gerekebilmektedir.

Çoğunlukla 1960'lı yıllarda, yeni teknoloji sayesinde uçakların verimliliklerinin artması ve fiyat artışlarının yaşanmaması nedeniyle, birim maliyetler düzenli bir biçimde azalmıştır. Bunun sonucunda havayolu işletmelerinin kar marjlarında da artışlar söz konusu olmuştur. 1970'li yıllarda ise, 1973 ve 1978 yıllarındaki petrol krizini takiben yaygın enflasyon nedeniyle, özellikle yakıt fiyatları olmak üzere, fiyatlar hızlı bir biçimde artmaya başlamıştır. Havayolu işletmeleri yeni teknoloji kullanımı ve daha etkin maliyet kontrolü için çaba sarf ederek, maliyetler üzerindeki bu baskıyı gidermeye çalışmışlardır. Teknolojinin olgunluk aşamasına girmesiyle beraber, maliyetlerin azaltılması daha güç hale gelmiştir. 1980 yılında, dünya havayolu işletmeleri 1961 yılından bu yana ilk defa toplu olarak faaliyet zararı elde etmişlerdir. Ancak tüm bu olumsuz baskılara rağmen, özellikle hızlı bir biçimde büyüyen Singapore Airlines gibi Asya'lı bazı havayolu işletmeleri, hızla büyümeye devam etmişlerdir. Bu işletmeler sahip oldukları düşük işçilik maliyetleri ve pazarlarındaki yüksek büyüme oranları sayesinde karlı bir biçimde faaliyet göstermişlerdir. 1980'li yılların sonlarında yaşanan güçlü talep artışları ve yakıt fiyatlarındaki düşüş, sektör için gelişmiş kar marjlarına neden olmuştur. Ancak Körfez Kriziyle birlikte yaşanan ekonomik gerileme, sektörü 1990'lı yılların başlarında tekrar geriye götürmüştür. Dağılan talep, fazla kapasite gibi unsurlar, yaşanan rekabet nedeniyle fiyatların arttırılmamasıyla birlikte ikiye katlanmış ve sonuçta sektörde çok büyük zararlara neden olmuştur. Bu gelişmeler yetmiş yakın havayolu işletmesinin pazardan çekilmesine neden olmuştur. 1990'lı yılların ortalarında, havayolu işletmeleri kapasite artışını engellemişler, doluluk oranlarını arttırmışlar ve maliyetlerini düşürmüşlerdir. Dünya çapındaki ekonomik iyileşme ve durağan yakıt fiyatları da havayolu işletmeleri için avantaj oluşturmuştur. Birleşen bu etkiler, faaliyet karlarının gelişmesini de beraberinde getirmiştir.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Oum ve Yu, a.g.e., s. 11-13.

ICAO üyesi ülkelerin yolcu taşımacılığı faaliyetinde bulunan tarifeli havayolu işletmelerinin 1995 ve 1999 yılları arasındaki faaliyet gelirleri, faaliyet giderleri ve faaliyet karları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. ICAO Üyesi Ülkelerin Tarifeli Havayolu İşletmelerinin Yıllara Göre Tahmin Edilen Faaliyet Gelirleri, Faaliyet Giderleri ve Faaliyet Karları (ABD \$)

	Yıllar				
	1995	1996	1997	1998	1999
Faaliyet Gelirleri	274,000 milyon	281,500 milyon	291,000 milyon	298,500 milyon	306,500 milyon
Faaliyet Giderleri	260,000 milyon	269,500 milyon	274,000 milyon	282,000 milyon	294,000 milyon
Faaliyet Karı	Faaliyet gelirlerinin %5.1’i oranında	Faaliyet gelirlerinin %4.3’ü oranında	Faaliyet gelirlerinin %5.7’si oranında	Faaliyet gelirlerinin %5.5’i oranında	Faaliyet gelirlerinin %4.1’i oranında

Kaynak: ICAO, 1999, a.g.e.; ICAO, 1998, a.g.e.; ICAO, 1997, a.g.e.; ICAO, 1996, a.g.e.; ICAO, 1995, a.g.e.

### 1. 3. 4. Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

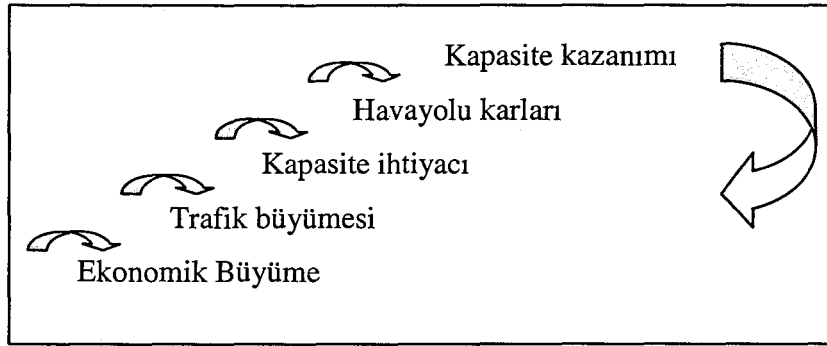
Dünyanın her bölgesinde büyük ya da küçük tüm ülkeler, ekonomik büyümelerini ve finansal güçlerini teşvik etmek ve canlandırmak amacıyla havacılık sektöründen destek almaktadırlar.

Hava taşımacılığı sektörü, ülkeler arasındaki alışverişleri canlandırmak ve uluslararası ekonomik ilişkileri kolaylaştırmak suretiyle, dünya ekonomisinin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte hava taşımacılığı sektörünün ekonomik açıdan refahı ise, dünya ekonomisinin durumundan etkilenmektedir. Değişime yönelik artan talep, toplumdaki küreselleşme ve değişen tüketici davranışları gibi unsurlar, trafik akışının büyümesine ve hava taşımacılığı sektörünün bölümlere ayrılmasına neden olurken,



diğer taraftan, dünya ekonomisinde yaşanan durgunluk ve gerilemeler de havayolu işletmeleri için finansal zorlukları beraberinde getirmektedir.<sup>52</sup>

Dünya ekonomisindeki büyüme ve havayolu taşımacılığı sektörü arasındaki ilişki, Şekil 3’de verilmiştir.



Şekil 3. Havayolu Sektörünün Belirleyici Dinamikleri

Kaynak: Vural, a.g.e., s.16.

Dünya ekonomisinde en hızlı büyüyen sektörlerden birisi olarak yerini muhafaza eden hava taşımacılığı sektörü, ekonomik gelişmeler içinde önemli bir rol oynamaktadır. Gün geçtikçe globalleşen toplum ve pazarda, hava taşımacılığı, milyonlarca insanın ve milyarlarca dolar değerindeki ürünlerin dünyanın her yerindeki pazarlara bir an önce ulaştırılmasını mümkün hale getirmektedir. Halen mevcut olan ve ileride olması beklenen hava yoğunluğu problemlerinin üstesinden geldiği takdirde, hava ulaşımının dünya ekonomisinde en hızlı büyüyen sektörlerden birisi olarak kalması beklenmektedir. Sektörün boyutlarını göstermek açısından aşağıda bazı rakamlara yer verilmiştir.<sup>53</sup>

- 1998 yılında 1,600 milyon yolcu, dünyadaki havayolu işletmeleri tarafından taşınmıştır.

<sup>52</sup> Aynı, s. 5.

<sup>53</sup> Air Transport Action Group, a.g.e.

- 1998 yılında 29 milyon tondan daha fazla kargo hava kargosu ile taşınmıştır. Bu miktar değer olarak dünyada ihraç edilen ürünlerin yaklaşık %40'ını temsil etmektedir.
- Dünya toplam yolcu trafiğinin; %40'ı Kuzey Amerika'daki, %26'sı Avrupa'daki, %24'ü Asya/Pasifik bölgesindeki, %5'i Latin Amerika'daki, %3'ü Orta Doğu'daki ve %2'si de Afrika'daki havayolu işletmeleri tarafından taşınmıştır.
- 1998 yılında, sadece havayolu işletmeleri tarafından 307 milyar US\$ gelir sağlanmıştır. Bu rakam bir çok ülkenin milli ekonomilerinin sağladığı yıllık gelirden daha yüksektir.
- Dünyadaki 3.9 milyon insan direkt olarak hava taşımacılığı sektörü tarafından istihdam edilmiştir. Sadece Amerika'da yaklaşık 1.3 milyon insan hava taşımacılığı sektöründe çalışmaktadır.
- Dünyadaki havayolu işletmeleri, filolarındaki toplam 18,000 uçak ile yaklaşık 15 milyon kilometrelik bir uçuş hattında, yaklaşık 10,000 havaalanına hizmet vermektedir.
- Uluslararası turistlerin yarısından fazlasını taşıyan (Avrupa içinde seyahat edenler hariç) hava taşımacılığı sektörü, uluslararası turizm için temel teşkil etmektedir.

Sektör büyüdükçe, dünya ekonomisine olan katkıları da büyüyecektir. Ancak; ekonomik büyüme, enflasyon, havayolu işletmelerinin doluluk oranları ve filo kapasitesi, yeni uçak alımları, havayolu işletmesinin karlılık durumu, ve pazarın döngüsellik özelliği gibi çeşitli faktörler, hava taşımacılığı sektöründe iniş ve çıkışların yaşanmasına neden olabilmektedir.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Wells, a.g.e., s. 18.

## 2. Havayolu İşletmeleri İçin Pazar ve Müşteri

Hızla değişen ekonomik koşullar ve yoğun rekabet ortamı, işletmeleri, pazarlama çabaları üzerinde daha dikkatli bir biçimde eğilmeye itmektedir. Çağdaş pazarlama anlayışının odak noktası, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet üretmek ve müşterileri en iyi biçimde tatmin etmektir. Bunun sonucu olarak, pazarlama çabalarının odak noktasını müşterilerin oluşturduğu gerçeğini işletmelerin sürekli olarak göz önünde tutmaları ve müşteri odaklı bakış açısını benimsemeleri gerekmektedir.<sup>55</sup>

Günümüzde ürün odaklı pazarlama, yerini, müşteri odaklı pazarlamaya bırakmıştır. Müşteri odaklı pazarlama anlayışı çerçevesinde, daha çağdaş ve daha da etkili bir pazarlama planlaması için, geleceğin işletmelerinin “4P” formülünü “4C”ye çevirmek zorunda kalabilecekleri, son zamanlarda gündemde olan bir görüş olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Bu görüşe göre, satıcı bakış açısıyla formüle edilen pazarlama yapısından, müşteri bazlı yapıyı ortaya koyan “4C” formülüne geçilecektir. “4C”leri; müşteri değeri/customer value, müşteri maliyeti/customer cost, müşteriye uygunluk/customer convenience ve müşteri iletişimi/customer communication oluşturmaktadır. Bu yeni formülde ürünün yerini, müşteriye sunulan değer; fiyatın yerini, ürünün müşteriye maliyeti; yer kavramının yerini, müşteriye uygunluk, rahatlık; tanıtımın yerini ise, müşteriyle ilişki almaktadır. Bunun nedenini müşterinin kendisine değer verilmesini, ürünün düşük maliyete sahip olmasını, ürünün kendisine uygun olmasını ve kendisiyle dürüst ilişki kurulmasını istemesi oluşturmaktadır.<sup>56</sup>

Sivil havacılık sektöründeki tüm havayolu işletmeleri ise, çok hızlı gelişim gösteren dinamik bir yapı içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmeler üzerindeki devlet müdahalesinin ve sektöre giriş koşullarının nispeten azalmış olması, işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamının yaşanmasına neden olmaktadır. Rekabetin artması, trafiğin

<sup>55</sup> Esin Küheylan, “Çeşitli Mal Gruplarını Satın Alma Kararlarında Aile Bireylerinin Rollerini,” Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesince Düzenlenen 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi’ne sunulan bildiri (Antalya. 12-14 Kasım 1998), s.350.

<sup>56</sup> Philipp Kotler, “4P Öldü, Yaşasın 4C,” *Kariyer Dünyası*, Sayı no: 7, (Nisan 1998), s. 92.

düşmesi, yeni hatların, pazarların oluşturulması isteği, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarının değişmesi, maliyetlerin artması, müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanabilmesi gibi unsurlar, havayolu işletmelerini pazar ve müşteri odaklı olmaya iten başlıca nedenlerdir.

Müşteri odaklı pazarlama çabalarının bir gereği olarak havayolu işletmeleri, pazarı ve onu oluşturan birimleri yakından tanımak durumundadırlar. Bu kapsamda bir havayolu işletmesinin pazarlama faaliyetleri, işletmenin hizmetlerini satın alacak ve kullanacak olan tüketicilerin, müşterilerin ya da örgütlerin belirlenmesiyle başlayacaktır. Hizmetleri satın alacak ve kullanacak hedef kitlenin belirlenmesinden sonra pazarlama eylemleri, bu tüketicilere ya da örgütlere yöneltilecektir.

Pazar kavramı, çeşitli anlamlara sahiptir. Bazen malların alınıp satıldığı belirli bir yer, bazen de geniş bir coğrafik alan, pazar olarak ifade edilebilmektedir. Kavram bazen de belirli bir ürüne yönelik olarak arz ve talep arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu tanımlar çerçevesinde pazarlama açısından uygun ve yeterli bir tanım yapmak gerekirse, pazar, “belirli bir mal ya da hizmete ihtiyacı olan ve bu mal ya da hizmeti satın almak için parası ve isteği bulunan ve parasını harcamaya istekli olan kişiler ve örgütler topluluğudur”.<sup>57</sup>

## 2. 1. Havayolu Pazarının Bölümlere Ayrılması

Müşterilerin davranış, beklenti ve algılamalarına yönelik tüm bilgilerin tek bir pazar içinde toplanması durumunda, işletme kendini, farklı müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçları içinde boğulmuş hissedebilecektir. Bu kapsamda farklı müşteri gruplarına, farklı hizmetlerin sunulması gerekmektedir. Bunun etkin bir biçimde yapılabilmesi açısından da, işletmelerin pazarlarını bölümlenmeleri ve hedef pazarlar seçmeleri gerekmektedir.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> William M. Pride ve O.C. Ferrell, *Marketing: Concepts and Strategies* (Altıncı basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), s.85.

<sup>58</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.147.

Havayolu işletmelerinin yolcu ya da kargo pazarında hedef almak istedikleri pazar bölümlerini belirlemeleri; her bölümün özelliklerini, ürüne yönelik gereksinimlerini ve havayolu işletmesi için ne derece karlı bir bölüm olduğunu ortaya koymaları anlamına gelmektedir. Pazarın bölümlere ayrılmasında, içsel ekonomik analizlerin yanı sıra, farklı pazar bölümlerinin istek ve ihtiyaçlarını ortaya koymak amacıyla, detaylı ve sık olarak gerçekleştirilen pazar araştırmalarına gereksinim bulunmaktadır.<sup>59</sup>

Pazar bölümlenme, hedef pazarın/pazarların belirlenmesi amacıyla, bir ürün ya da hizmet için, potansiyel müşterilerin anlamlı müşteri gruplarına ya da pazar bölümlerine ayrılması sürecidir. Bu süreç üç aşamayı içermektedir<sup>60</sup>:

- Pazarı daha küçük müşteri gruplarına ayırmak amacıyla, ilgili özelliklerin bulunması. Örneğin havayolu işletmelerinin pazarını; seyahat amacı (iş amaçlı seyahatler, tatil amaçlı seyahatler, kişisel amaçlı seyahatler), yolcunun özellikleri (yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, uçuş tecrübesi vb.), seyahat özellikleri (yolculuğun uzunluğu, trafiğin yoğun bir dönemde yapılıp yapılmaması, haftanın hangi gününde gerçekleştiği, seyahatin yapıldığı mevsim vb.) ve kalış uzunluğu (aynı gün gidiş-dönüş, bir gece kalış, tatil vb.) gibi özellikler doğrultusunda bölümlere ayırmak mümkündür.
- Bu özelliklerin, önemli tüm pazar bölümlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması ve bunların her pazar bölümünün satın alabileceği hizmetler ile sistemli bir biçimde ilişkilendirilmesi.
- İşletmenin amaçları ve kapasitesiyle en uyumlu pazar bölümlerinin belirlenerek, hedef pazarların seçilmesi.

İşletmelerin pazarlarını bölümlere ayırma esnasında çok dikkatli davranmaları ve çok bölümlenme ya da az bölümlenme arasında bir denge oluşturmaları gerekmektedir. Pazarını çok fazla bölüme ayıran bir işletme, çok sayıda tüketiciye mal ya da hizmet

<sup>59</sup> Doganis, 2001, a.g.e., s. 224.

<sup>60</sup> Wells, a.g.e., s.309.

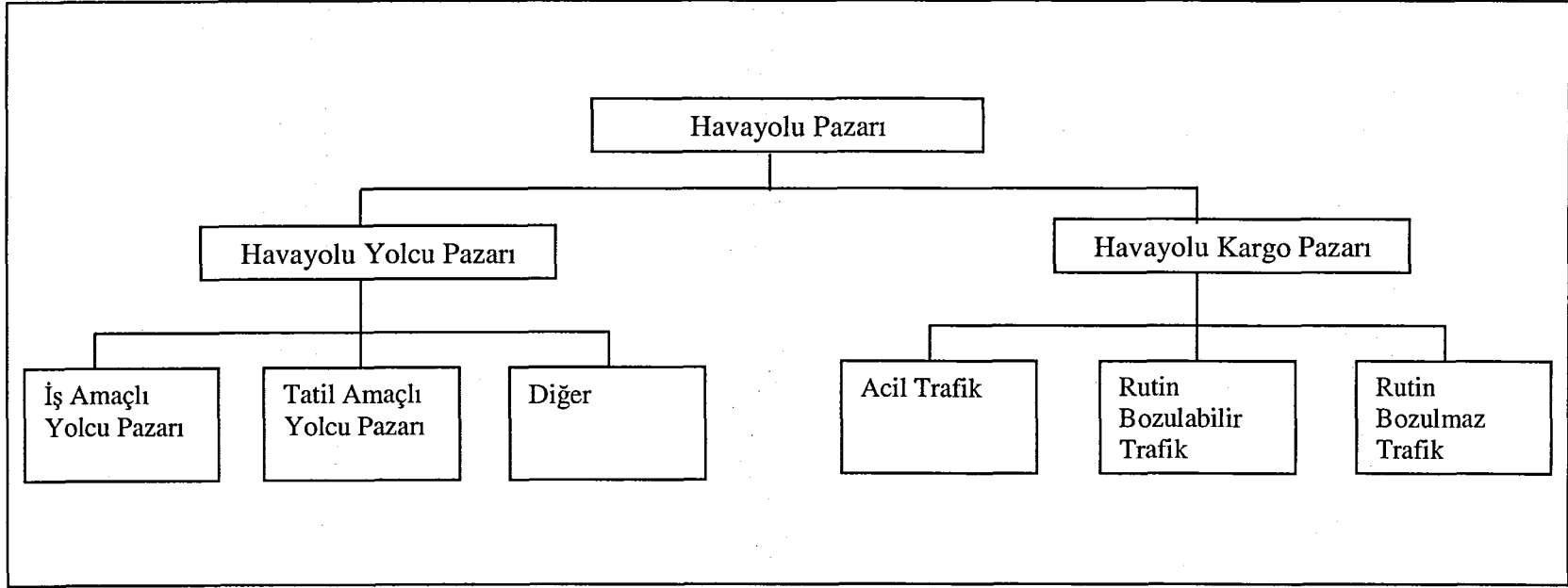
sunulduğu için, satışlarını arttırabilecektir. Ancak, her bölümün istek ve ihtiyaçları birbirinden farklı ve bağımsız olduğundan, her bölüm için bir pazarlama karması oluşturmak ve her bölümün ihtiyaçlarını karşılamak oldukça zor olabilecektir. Pazarın uygun bir biçimde farklı bölümlere ayrılmaması durumunda ise, farklı ihtiyaçları olan kişilerin bir bölüm içerisinde toplanması söz konusu olacaktır.<sup>61</sup>

Pazarını bölümlere ayıran bir işletme; müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını daha doğru bir biçimde saptayabilecek, pazarlama karmasını daha uygun ve etkili oluşturabilecek ve kaynaklarını ve yeteneklerini seçtiği pazar bölümüne uygun bir biçimde geliştirebilecektir.

Havayolu yolculuğu, bölümlenmiş ya da farklılaştırılmış bir üründür. Bölümlemenin yapısı ise, pazardan pazara farklılıklar gösterebilmektedir. Şekil 4'de de görüldüğü üzere havayolu pazarı; yolcu pazarı ve kargo pazarı olmak üzere başlıca iki bölüme ayrılmaktadır. Havayolu yolcu pazarı ise; iş amaçlı pazar, tatil amaçlı pazar ve diğer olmak üzere üç alt bölüme ayrılmaktadır. Bu pazar bölümlerini de kendi içinde tekrar bölümlere ayırmak mümkündür. Bu kapsamda iş amaçlı seyahatler; rutin ya da acil seyahatler biçiminde, tatil amaçlı seyahatler de; eğlence (tatil) amaçlı ve akraba ve arkadaş ziyaretleri biçiminde alt bölümlere ayrılabilir. Bunun dışında son olarak da, hem iş amaçlı hem de tatil amaçlı pazar bölümüne uymamaları nedeniyle, diğer başlığı altında da; eğitim amacıyla seyahat eden yolcuları, askeri hizmetlerde görevli personeli, havayolu işletmesinin personeli ya da ailelerini bir pazar bölümü olarak ele almak mümkündür. Pazarı oluşturan bölümlerin tam olarak anlaşılması, pazar payı analizlerinin doğru bir biçimde yapılması açısından önem taşımaktadır.<sup>62</sup> Havayolu kargo pazarı ise; acil trafik, rutin bozulabilir trafik ve rutin bozulmaz trafik olmak üzere başlıca üç bölüme ayrılmaktadır.

<sup>61</sup> Shaw, 1990, a.g.e., s.29.

<sup>62</sup> Graham, a.g.e., s.25-26.



Sekil 4. Havayolu İşletmelerinin Faaliyet Gösterebilecekleri Pazar Bölümleri

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

### 2. 1. 1. Havayolu Yolcu Pazarı

Havayolu yolcu pazarında talebi etkileyen en temel faktörler; gelir düzeyi, bilet fiyatı ve hizmet düzeyidir. Elastikiyete yönelik geniş kapsamlı tahminler; talebin gelir karşısında yüksek elastikiyete sahip olduğunu, bilet fiyatları karşısında daha az elastik olduğunu ve hizmet düzeyleri karşısında da inelastik bir yapı sergilediğini göstermektedir.<sup>63</sup>

Yolcu pazarının bölümlere ayrılmasında genellikle; seyahat amacı, seyahatin uzunluğu ve yolcunun ülkesi ile kültürel özellikleri olmak üzere üç unsur kullanılabilir.<sup>64</sup> Bununla birlikte bu unsurlar, her hatta pazarın ekonomik, sosyal, demografik ve tarihsel özellikleri doğrultusunda oluşan seyahat talebine bağlıdır.<sup>65</sup>

**Seyahat amacı:** Seyahat amacı bölümlenmede temel unsur olarak ele alındığında, pazarın genellikle iş amaçlı yolcu pazarı ve tatil amaçlı yolcu pazarı olmak üzere başlıca iki bölüme ayrıldığı görülmektedir. İş amaçlı seyahatler de kendi içerisinde; işletme adına yapılan seyahatler ve bağımsız olarak yapılan seyahatler ya da rutin iş amaçlı trafik ve acil iş amaçlı trafik gibi alt bölümlere ayrılabilir. Bununla birlikte, konferans ve işgörenleri motive etmeye yönelik (ödüllendirici) seyahatlerin de, ayrı bir bölüm içinde ele alınması faydalı olabilecektir. Çeşitli işletmelerin işgörenlerini motive etmek ya da ödüllendirmek amacıyla bedava tatillere ve konferanslara göndermeleri sonucu bu tür yolculukların da pazardaki paylarının arttığı görülmektedir.

Tatil amaçlı pazar bölümü ise; arkadaş ve akraba ziyaretleri ve bunun dışındaki tatil amaçlı seyahatler olarak bölümlere ayrılabilir gibi, paket tur, uzun süre konaklama ve hafta sonu tatili gibi alt bölümlere indirgenebilmektedir.

<sup>63</sup> Hanlon, a.g.e., s.12.

<sup>64</sup> Shaw, 1990, a.g.e., s.30-32.

<sup>65</sup> Graham, a.g.e., s.25-26.



**Seyahatin uzunluğu:** Uçuş süresinin uzunluğu, yolcu pazarının bölümlere ayrılmasında önemli bir değişkendir. Bunun nedeni; uzun mesafe uçan yolcularla kısa mesafe uçan yolcuların istek ve ihtiyaçlarının birbirinden farklı olmasıdır. Örneğin, Londra-Singapore arasında 13 saatlik bir uçuş gerçekleştiren bir yolcunun hizmete yönelik gereksinimleri ile Londra-Paris arasında 40 dakikalık bir uçuş gerçekleştiren yolcunun gereksinimleri oldukça farklı olacaktır.

**Yolcunun ülkesi ve kültürel özellikleri:** Pazardaki kültürel farklılıklar, havayolu işletmelerinin hizmet sunumlarına yönelik olarak alacakları kararlar açısından önem taşımaktadır. Örneğin, Müslüman ülkelere olan uçuşlarda yiyeceklerde domuz etinin bulunmaması ya da Hindistan'a olan uçuşlarda genelde vejetaryen yemeklerin bulunması, bu ülkelerin kültürel özellikleri sonucu havayolu işletmelerinin aldıkları kararlardandır. Ayrıca, ülkesel ve kültürel farklılıklarla ilgili olarak verilebilecek bir diğer örnek, bazı yolcuların kendi ulusal havayolu işletmeleri ile uçmak istemeleri olabilir.

Havayolu işletmeleri yolcu pazarını genellikle, her hat için seyahat amacına göre bölümlere ayırmaktadırlar. Ancak havayolu işletmelerinde çalışan planlamacılar, pazar bölümlenmenin basit bir biçimde yapılmasına karşı bir tutum sergilemektedirler. Havayolu işletmeleriyle seyahat eden tüm iş amaçlı yolcuları aynı grup altında toplayarak, hepsinin benzer talep özelliklerine sahip olduklarını ve talep özelliklerinin tatil amaçlı yolcularla benzer olduğunu varsaymak doğru olmayacaktır. Beklenmeyen bir krizden dolayı acil olarak bir yere gitmesi gereken bir işletme yöneticisi, düzenli aralıklarla seyahat eden ve seyahatlerini önceden planlayan bir satıcıya göre daha farklı beklentilere sahip olacaktır. Aynı biçimde, tatilini paket tur halinde planlayan bir kişinin talebinin gösterdiği özellikler ile tatilini kendi planlayan ve konaklayacağı yerleri kendi belirleyen bir kişinin talep özellikleri de farklı olabilecektir. Bu kapsamda bölümlenme, seyahat amacının yanı sıra müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına da yer vermelidir.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Doganis, 1991, a.g.e., s.208-209.

### 2. 1. 1. 1. İş Amaçlı Yolcu Pazarı

Uluslararası hava taşımacılığının ilk zamanlarında yolcuların çoğu iş amaçlı olarak seyahatlerde bulunmaktaydılar. Ancak kişisel harcanabilir gelir miktarının artması ve maliyetlerin düşmesi sonucunda toplam yolcu pazarının büyümesiyle birlikte, tatil amaçlı olarak gerçekleştirilen seyahatlerin payı karşısında iş amaçlı olarak gerçekleştirilen seyahatlerin payı hızlı bir biçimde azalmıştır.<sup>67</sup>

İş amaçlı yolculuklar genelde iç hatlarda daha fazla paya sahip olurken, işletmeden işletmeye göre de değişebilmektedir. Ancak toplam talep içerisinde iş amaçlı seyahat eden yolcuların sayısının azalması, talebin zaman içerisinde fiyata karşı daha elastik olmaya başladığını göstermektedir. İş amaçlı yolcular, yüksek gelir getirmeleri nedeniyle, havayolu işletmeleri için büyük önem teşkil etmektedir. Örneğin British Airways'de iş amaçlı yolcuların %30'u gelirin %70'ini oluşturmaktadır.<sup>68</sup>

Bu pazar bölümünün ve bu pazarda yer alan yolcuların belli başlı özelliklerini aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür:<sup>69</sup>

- İş amaçlı pazar bölümünde, yolcu, bilet ücretini kendi kişisel gelirinden ödememekte ve bu yolcuların talepleri fiyata karşı inelastik bir tutum sergilemektedir. Bu pazar bölümünde yer alan yolcular yüksek fiyatlı hizmetleri satın alma eğilimine sahiptirler. Bu eğilimin başlıca nedenleri arasında; bilet ücretlerinin işletmeye gider yazılarak vergiden indirilebilmesi ile yolcuların prestij ve statü ihtiyacının tatmini gösterilmektedir. Ancak bir toplantıya çok sayıda işadınının gönderilmesi gibi bazı özel durumlarda ve işin sahibi gibi bağımsız uçan yolcularda fiyata karşı duyarlılık önem kazanabilmektedir.

<sup>67</sup> Aynı, s.204.

<sup>68</sup> Hanlon, a.g.e., s.18.

<sup>69</sup> Stephen Shaw, "Airline Marketing". (Euresas Map 29/2 Yayınlanmamış Kurs Notları, Toulouse: Kasım 1996), s.13-14.

- İş amaçlı yolcuların hayat seyirleri, 25-35 yaş arası, 35-50 yaş arası ve 50 yaştan sonrası olmak üzere üç evrede incelendiğinde aşağıda belirtilen bulgular elde edilmiştir: Birinci evrede çok sık uluslararası yolculuklarda bulunmaktadır. Seyahat onlar için heyecan verici, ilgi çekici ve statü arttırıcı bir araç olarak görülürken, bu kişiler yeni yerlere seyahat edebilmek için çeşitli nedenler yaratmaktadırlar. Ancak bu evrede seyahatle ilgili olarak hala çekingendirler. Güvenli havayolu işletmelerini ve uçuşu tercih etmektedirler. İkinci evrede artık daha atılgan bir uluslararası yolcu durumunda olarak heyecan verici, ilgi çekici havayolu işletmelerini tercih etmektedirler. Bu yolcular üçüncü evrede ise, uluslararası yolcu olmaktan sıkılmış ve bıkmış bir durumda seyahat sıklıklarını azaltmak amacıyla çeşitli nedenler geliştirmeye başlamaktadırlar. Yine birinci evredeki gibi güven verici havayolu işletmelerini tercih etmektedirler.
- Bu pazar bölümündeki yolcular yüksek gelire sahip olmaları nedeniyle, havayolu işletmeleri için ilgi çekici durumdadırlar. Ancak bu kişileri işletmeye çekebilmek, yüksek maliyetli rekabete neden olabilmektedir.

### 2. 1. 1. 2. Tatil Amaçlı Yolcu Pazarı

Tatil amaçlı yolcu pazarı, iş amaçlı yolcu pazarına göre daha hızlı büyümektedir. Dünya genelinde bakıldığında, geçmişte baskın olan iş amaçlı yolculukların aksine, tatil amaçlı ve iş amaçlı yolculuk oranının 80/20 olduğu görülmektedir.<sup>70</sup>

Havayolu işletmeleri, tatil amaçlı yolcu pazarından farklı amaçlarla yararlanabilmektedirler. Bazı havayolu işletmeleri bu pazar bölümünde, yüksek gelir getiren iş amaçlı trafiği desteklemek amacıyla faaliyet göstermektedirler. Her hizmetin bir başa-baş noktası olacaktır, bu kapsamda her ilave yolcu, düşük gelir getirirse bile, kar anlamına gelecektir. Kısa mesafe uçuşlarda, bilet alımı ve iptali konusunda herhangi bir

---

<sup>70</sup> Hanlon, a.g.e., s.18.

esnekliği bulunmayan özelliğe sahip kısıtlamalı biletleri satın alan tatil amaçlı yolculara, kendilerinden belirli bir mesafe koltuk uzaklığındaki iş amaçlı seyahat eden yolcularla aynı koltuklarda otursalar dahi, daha aşığı derecede hizmet sunumu olacaktır. Özellikle dar gövdeli uçaklar olmak üzere, kısa mesafe uçan bir çok uçakta iş amaçlı yolcular için farklı bir kabin bulunmamakta, sınıflar arası ayırım, iş ve tatil amaçlı uçan yolcu sayısına göre uçağın gövdesi boyunca kaydırılabilen hareketli perdeler ile sağlanmaktadır. Uzun mesafe uçuşlarda ise, ekonomi sınıfı yolcuları yine kara katkıda bulunacaklar, ancak business class yolcularına göre daha düşük hizmet almanın yanı sıra, daha az oturma alanına da sahip olacaklardır. Bununla birlikte, bu pazar bölümünü kendilerine hedef pazar olarak belirlemiş havayolu işletmeleri de bulunmaktadır. Tatil amaçlı yolcular “düşük maliyetli havayolu işletmeleri” olarak tanımlanan havayolu işletmeleri tarafından taşınmaktadır. Avrupa’da “tarifesiz” olarak adlandırılan bu pazar oldukça serbestleşmiş ve etkin bir biçimde çalışan bir sektör haline dönüşmüştür.<sup>71</sup>

Bu pazar bölümünün ve bu pazarda yer alan yolcuların belli başlı özelliklerini aşığıdaki biçimde özetlemek mümkündür:<sup>72</sup>

- Bilet ücretlerini kendi kişisel gelirlerinden ödemeleri nedeniyle, fiyata karşı oldukça duyarlıdırlar. Dolayısıyla bilet fiyatlarındaki küçük artışlar, insanların gelirlerini başka yönde kullanmalarına neden olabilmektedir.
- Tatil amaçlı yolculuklar genellikle ailece yapılmaktadır. Uçuş giderleri tatil giderlerinin sadece bir bölümünü oluşturmaktadır.
- İş amaçlı seyahat eden yolcuların aksine, havayolu işletmesinin tarife yapısı daha az önem taşımaktadır. Bu pazar bölümündeki yolcular tatil planlarını genellikle haftalar öncesinden yapabilmektedir.

<sup>71</sup> Graham, a.g.e., s.29.

<sup>72</sup> Nawal K. Taneja, *Airline Planning: Corporate, Financial and Marketing* (Massachusetts: Lexington Books D.C. Heath and Company, 1982), s.70.; Doganis, 1991, a.g.e., s.206.; Shaw, 1990, a.g.e., s.50.; Dempsey ve Gesell, a.g.e., s.45,49,56,197.

- İş amaçlı yolcular daha sık uçuş gerçekleştirmekle birlikte, kısa uçuşlar yapmaktadırlar. Ancak paket turlar gerçekleştiren tatil yolcuları, daha uzun süreli seyahatler gerçekleştirmektedirler.
- Bu pazar bölümü, yaş ve cinsiyet dağılımı itibariyle de iş amaçlı yolcu pazarına göre daha farklı bir yapıya sahiptir. Bu pazar bölümünde yaş dağılımı oldukça geniş kapsamlıdır. İş amaçlı yolcu pazarında yer almayan çocuklar, tatil talebinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Aynı şekilde ailevi sorumlulukları bulunmayan ve kişisel harcanabilir gelir düzeyi yüksek olan yirmili yaşlardaki gençler de önemli tatil yolcuları olabilecektir. Yaş eğrisinin sonunda emeklilik nedeniyle iş amaçlı seyahatler durabilecekken, tatil amaçlı seyahatler devam edebilecektir. Bununla birlikte cinsiyet dağılımı açısından pazar incelendiğinde; iş amaçlı pazar bölümünde genelde erkeklerin yoğun bir biçimde yer aldığı, tatil amaçlı pazar bölümünde ise kadın-erkek dağılımının eşit olduğu görülmektedir.
- Tatil trafiğinin yaz aylarında yoğunlaşması nedeniyle, işletmeler yılın ikinci ve üçüncü çeyreğinde yüksek doluluk oranları ile çalışmaktadır. Ancak yılın ilk çeyreğinde tatil amaçlı seyahatlere olan talep oldukça düşüktür.
- Serbestleşme yasaının düşük bilet fiyatlarını olanaklı kılması sonucunda, iş amaçlı seyahat eden yolculara oranla tatil amaçlı seyahat eden yolcuların oranı da artmıştır. Ancak bu yolcuların bilet fiyatlarına olan duyarlılıkları, havayolu işletmelerinin, ekonomideki durgunluk dönemlerinden daha fazla etkilenmelerine de neden olabilmektedir.
- Tatil amaçlı seyahatlere olan talep, talepte istikrarsızlığa neden olan bir çok faktörden etkilenebilmektedir. Kişisel harcanabilir gelir miktarındaki ya da döviz kurlarındaki iniş çıkışlar buna güzel örnek oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, sivil huzursuzluklar ve terörist eylemler gibi unsurlar da tatil talebinin bir gecede azalmasına neden olabilmektedir.

## 2. 1. 2. Havayolu Kargo Pazarı

Uzun yıllar boyunca hava kargo taşımacılığına gereken önem verilmemiş ve hava kargosu bir yan hizmet alanı olarak değerlendirilmiştir. Ancak günümüzde, kargo taşımacılığını temel faaliyet alanı olarak belirlemiş, bu alanda uzmanlaşmış ve bu işten yüksek karlar elde eden işletmeler söz konusudur.<sup>73</sup>

Kargo trafiğine yönelik arz ve talebin gelişimine etkide bulunan üç faktör bulunmaktadır:<sup>74</sup>

- Hava kargosu pazarı, durgunluk dönemlerinden ve dünya ekonomik büyümesindeki küçük değişikliklerden oldukça yoğun bir biçimde etkilenmektedir.
- Geniş gövdeli jetlerin pazara girişi, hava kargosu faaliyetlerinin yapısını değiştirmiştir.
- Yüksek miktardaki kargonun ertesi gün teslimatını mümkün kılan taşıyıcıların mevcudiyeti, pazardaki rekabet ortamını arttırmıştır.

Çalışmanın asıl konusunu yolcu pazarının oluşturması nedeniyle, hava kargosu pazarı hakkında sadece pazar bölümlerinin kısaca tanıtılması ile yetinilecektir.

Hava kargo pazarı; acil trafik, rutin bozulabilir trafik ve rutin bozulmaz trafik olmaz üzere kendi içinde üç bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümlere biçimi, hava kargonun diğer taşıma sistemlerine göre tercih edilme nedenlerini oluşturmaktadır. Acil trafik pazar bölümünde; bazı önemli malların mümkün olan en hızlı biçimde, genellikle uzun mesafeler için taşınması söz konusudur. Hızlı taşımacılığın doğuracağı maliyetler malı gönderen için ikinci plandadır. Rutin bozulabilir trafik bölümünde ise; yapısı itibariyle bozulma (taze

<sup>73</sup> Shaw,1990, a.g.e., s. 51.

<sup>74</sup> Graham, a.g.e., s.30.

meyve, sebze, kesilmiş çiçek vb. gibi ürünlere yönelik fiziksel bozulma ve söz konusu anda müşteriye ulaştırılmadığı takdirde değerini yitirecek olan gazete, plak vb. gibi ürünlere yönelik ekonomik bozulma) özelliği taşıyan ve sadece belirli dönemlerde satılabilen malların taşınması söz konusudur. Mücevher, antika, altın, banknot vb. gibi bazı yüksek değerli eşyaların taşınmasında kara taşımacılığında sürenin uzamasına bağlı olarak katlanılan risk çok fazladır. Bununla birlikte karasal taşıma modlarında ücret genellikle hacme bağlı olarak hesaplanırken, hava kargo taşımacılığında önemli olan ağırlıktır. Bu nedenle bazı büyük hacimli malların ya da değeri yüksek eşyaların taşınmasında hava kargosu tercih edilebilmektedir. Bu ise, rutin bozulmaz trafik bölümünü oluşturmaktadır.<sup>75</sup>

## 2. 2. Müşteri Kavramı ve Havayolu Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler

Pazarlama ilkelerini başarılı bir biçimde uygulamak isteyen havayolu işletmeleri, hizmetleriyle ilgili olarak potansiyel pazarları hakkında eksiksiz bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Bu kapsamda, havayolu işletmelerinin hangi alan ve pazarlarda faaliyet göstereceklerine ve bu pazarlarla ilgili bilgileri toplamak amacıyla hangi pazar araştırma tekniklerinden yararlanacaklarına karar vermeleri büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, bugünkü artan rekabet ve hizmet yaklaşımı koşullarında havayolu işletmelerinin müşteri gözüyle kendilerini değerlendirerek, ne tür bir işin içinde olduklarına karar vermeleri gerekmektedir. İşletmeler, müşterilerini belirleyebilmeli ve onları tüketicilerden ayırt edebilmelidirler. Her bir pazar bölümünde yer alan müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini ortaya koyabilmeli ve hizmet sunumlarını bu yönde geliştirmelidirler. Bununla birlikte, yapılan analizler esnasında mevcut pazar durumunun yanı sıra, sektörün dinamik yapısı nedeniyle, gelecekte müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında oluşabilecek değişiklikler de dikkate alınmalıdır.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Shaw, 1990, a.g.e., s.53-56.

<sup>76</sup> Aynı, s.5.

Başarılı işletmeler, “müşteri odaklı” eğilimli olarak, müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etmek amacıyla ürün ve hizmet sunumunda bulunan işletmelerdir. Bu işletmeler, müşterilerini belirlemek, gereksinimlerini karşılamak ve tatmin etmek amacına yönelik büyük yatırımlar yaparlar.<sup>77</sup>

Dolayısıyla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla, “hangi alanda faaliyet gösteriyoruz? Hizmet sunumunda bulunmak istediğimiz müşteriler kimlerden oluşmaktadır? Bu müşterilerin istek ve ihtiyaçları nelerdir?” gibi sorulara cevaplar aranması, ürün ve hizmetin dizaynı konusunda işletmelere faydalı olabilecektir.<sup>78</sup>

### 2. 2. 1. Dış Müşteri ve İç Müşteri Kavramları

Sektörde başarılı bir biçimde faaliyet göstermek isteyen işletmelerin müşteri ve tüketici kavramlarını ayrı ayrı ele almaları, pazarlama faaliyetleri açısından önem taşımaktadır. Ancak bazı durumlarda, aynı kişi hem müşteri hem de tüketici konumunda da olabilmektedir.

Bununla birlikte; tüketici, müşteri, satın alan, kullanan gibi terimlerin benzer anlamlarda kullanılması, pazarlama kavramının ve uygulamaların son yirmi yılda yaygınlaşmasının bir sonucu olarak da görülebilir.<sup>79</sup>

Tüketici, son kullanım amacı için ürün ve hizmetleri satın alan, kullanan kişidir.<sup>80</sup> Müşteri ise, mal ya da hizmetleri sunanları seçme konusunda karar verme yetkisini

<sup>77</sup> Dempsey ve Gesell, a.g.e., s.26.

<sup>78</sup> Aynı, s.187-188.

<sup>79</sup> Yavuz Odabaşı, *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi* (ikinci basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:908, İşletme Fakültesi Yayınları No:2, 1998), s.6.

<sup>80</sup> Aynı.



kullanan kişidir.<sup>81</sup> Ancak bir işletmenin müşterileri, sadece dış müşteriler değildir. İşletme de yer alan işgörenler de, işletme için bir iç müşteri durumundadır.

Özellikle iç müşteri kavramı, toplam kalite yönetimi ve anlayışıyla gündeme gelmiş ve gelişmiştir. Kuruluştaki her birim, kendinden bir öncesinden ürün ya da hizmet alan müşteridir.<sup>82</sup> Bu kapsamda işletme içindeki her birim, bölüm ve proses kendinden önceki safhanın müşterisi konumundadır.<sup>83</sup>

Dış müşteriler; kurumun ürettiği mal ve hizmetlerin nihai alıcıları iken, iç müşteriler; kurumun diğer bölümlerinin ürettikleri mal ve hizmetlerin alıcısı olan işletme çalışanlarıdır. İç müşterilere sunulan müşteri ilişkilerinin niteliği, dış müşterilere sunulan kadar önemli olup, başarılı işletmelerde tüm çalışanlar birbirlerine önemli bir müşteri gibi davranmaktadır.<sup>84</sup>

Dış müşteriler kendi istek ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmenin işgörenlerinden nasıl destek alıyorsa, iç müşteriler de en basit anlamda ürün, hizmet ve destekleyici sistemlere yönelik olarak istek ve ihtiyaçların karşılanması konusunda birbirlerinden destek alan çalışanlardır. Maaşların ödendiği bölüm gibi bazı bölümlerde, iç müşteriler tüm çalışanlar ile ayda en az bir kez etkileşimde bulunurken, hukuk bölümü gibi bazı departmanlarda ise diğer çalışanlarla daha az iletişim söz konusu olabilmektedir.<sup>85</sup>

Bu çalışmada müşteri terimi ile dış müşteriler ifade edilmekte olup, işletme çalışanları söz konusu olduğunda ise işgören ya da iç müşteri kavramı kullanılacaktır.

<sup>81</sup> Courtland L. Bovee, Michael J. Houston ve John V. Thill, **Marketing** (London: McGraw-Hill, Inc., 1995), s.108.

<sup>82</sup> Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri** (İstanbul: Der Yayınları, 1997), s.100.

<sup>83</sup> Abdullah Öçer ve Nedim Bayuk, "Müşteri Memnuniyeti," **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 15, Sayı no: 4, (Mart-Nisan 2001), s. 26.

<sup>84</sup> Frances & Roland Bee, **Müşteri İlişkileri**. Çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankoçak (Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997), s.7.

<sup>85</sup> Earl Naumann ve Kathleen Giel, **Customer Satisfaction Measurement And Management:Using the Voice of the Customer** (Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press, 1995), s.363.

## **2. 2. 2. Havayolu İşletmelerinin Faaliyetlerini Yöneltebilecekleri Müşteri Grupları**

Müşteri yönlü bakış açısını benimseyen bir havayolu işletmesinin müşterilerinin kimler olduğunu belirlemesi, hizmetini bu yönde daha etkin bir biçimde geliştirmesine imkan tanıyacaktır. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin gerçek müşterilerinin kimlerden oluştuğunun bilinmesi, bu kişilere yöneltilecek pazarlama faaliyetleri açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, uçacağı havayolu işletmesini, almak istediği hizmetin kalitesini ve buna göre uçmak istediği sınıfı (bilet tipini) seçen müşterinin kimler olabileceği, iş amaçlı yolcu pazarı ve tatil amaçlı yolcu pazarı için aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.<sup>86</sup>

### **2. 2. 2. 1. İş Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler**

İş amaçlı yolcu pazarında havayolu işletmelerinin müşterileri; iş amaçlı olarak uçacak kişinin kendisi, sekreteri, işletmenin seyahatlerden sorumlu yöneticisi ya da seyahat acentası olabilmektedir. Bununla birlikte, daha öncede bahsedildiği üzere, aynı birey bazen hem tüketici hem de müşteri konumundadır. Bu, iki durumda ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, kişinin uçmak istediği havayolu işletmesinin adını sekreterine bildirmesi ve sekreterin bu işletmeden yer ayırması durumudur. İkinci durum ise, kişinin sekreterine belirli bir işletmenin adını söylememesi ve bu seçimi sekreterin yapmasıdır. Ancak uçacak olan kişinin daha önceden bir uçuş tecrübesinin bulunması ve sekreterin patronunun hangi havayolu işletmelerinin hizmetinden memnun kalıp kalmadığını bilmesi durumunda, patronunun istemediği bir işletmeden yer ayırtamayacağı gerçeğinden hareketle, sekreterin özgürlüğü bir bakıma kısıtlanmış olacaktır. Bununla birlikte, çoğu havayolu işletmesinin aynı hatlarda benzer biçimde hizmet vermesi nedeniyle, genellikle sekreter müşteri

---

<sup>86</sup> Shaw, 1990, a.g.e., s.15-23.

konumunu da üstlenebilmektedir. Bu ise, havayolu işletmeleri açısından büyük bir önem arz etmektedir. İşletmelerin benzer biçimde hizmet göstermeleri nedeniyle, rezervasyon amacıyla aranılan işletmede telefonun hemen açılması, telefondaki kişinin ilgili ve yardım sever olması gibi unsurlar, havayolu işletmesinin seçimi konusunda sekreteri etkileyebilecek özellikler olabilecektir.

Bazı işletmelerde seyahatlerden sorumlu yöneticiler, sadece kendilerine daha önceden bildirilen havayolu işletmelerinden yer ayırtabilmektedirler. Bu durumda seyahatlerden sorumlu yönetici, müşteri yerine emri uygulayan kişi konumunda olacaktır. Ancak seyahatlerden sorumlu yönetici, uçulabilecek havayolu işletmelerini seçme yetkisine sahip ise, bu durumda müşteri konumunda olacaktır.

İş amaçlı yolcu pazarındaki diğer bir önemli müşteri grubu ise, seyahat acentalarıdır. Günümüzde bir çok ülkede biletlerin %70'den fazlası seyahat acentaları vasıtasıyla satılmaktadır. Kişinin acentaya havayolu işletmesinin adını bildirmesi durumunda, seyahat acentası doğal olarak müşteri konumunda olmayacaktır. Ancak bazen kişiler, herhangi bir fikirlerinin olmaması nedeniyle seçim işini acentaya bırakırken, bazen de bir fikir sahibi olsalar bile acentanın kendilerine daha iyi bir alternatif sunmasını isteyebilmektedirler. Bu durumda acenta gerçekten havayolu işletmesinin müşterisi konumuna geçmektedir. Seyahat acentaları tarafından müşterilere ilgili havayolu işletmelerinin önerilmesi üç şekilde olabilmektedir.

- Merkez ofis yetkilileri, hangi işletmelerin tavsiye edileceğine yönelik personele direkt talimat verirler.
- Kararlar şube yöneticileri tarafından alınır ve personele iletilir.
- Kimseye hiçbir şekilde talimat verilmez. Rezervasyon görevlileri, kime hangi işletmeyi tavsiye edecekleri konusunda özgür davranma serbestisine sahiptirler.

Müşterinin seyahat acentalarındaki merkez ofis yetkilileri olması durumunda, havayolu işletmesinin acentaya ödeyeceği komisyonlar önemli bir konu durumuna

gelecektir. İşletmenin seyahatlerden sorumlu yöneticisinin müşteri olması durumunda ise, söz konusu işletmeye yapılan indirim ve ayrıcalıklar, havayolu işletmesinin seçiminde önemli bir rol oynayabilecektir.

### **2. 2. 2. 2. Tatil Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler**

Tatil amaçlı yolcu pazarında havayolu işletmesinin gerçek müşterilerinin kimler olduğunun belirlenmesi, iş amaçlı yolcu pazarına göre daha zor olabilmektedir.

Tatil amaçlı pazarda yer alan yolcuların bir kısmı, uçmak istedikleri işletmeye direkt olarak gidip yerlerini ayırtırlarken, bir kısmı da seyahat acentaları vasıtasıyla, ancak uçmak istedikleri işletmeyi tanımlayarak rezervasyon yaptırmaktadırlar.

Bu pazar bölümünde karşılaşılan ilk zorluk, aile olarak yapılan tatil yolculuklarında ya da arkadaş ve akraba ziyaretlerinde gidilecek yerleri ve havayolu işletmesini seçen kişinin kim olduğunu belirleyebilmektir. Burada göz ardı edilmemesi gereken unsur, ailedeki büyük çocukların rolüdür. Bununla birlikte aile içerisinde etkileyici rolü en fazla olan kişi, havayolu işletmesi açısından müşteri olarak değerlendirilmeli ve yapılacak pazarlama faaliyetlerinde hedef olarak gösterilmelidir.

Seyahat acentaları da, tatil pazarında önemli bir müşteri grubunu oluşturmaktadır. Bu pazar bölümünde yer alan yolcular, sık seyahat etmemeleri nedeniyle, acentaların tavsiyelerine, iş amaçlı uçan yolculara göre daha fazla gereksinim duymaktadırlar. Bilet ücretini kendileri ödedikleri için, fiyat onlar için önemli bir unsuru teşkil etmektedir. Seyahat acentaları ise, bu kişilere modern bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ile en son bilgileri ve uygun seçenekleri hazır olarak sunmaktadır.

Tatil pazarında önemli bir konuma sahip olan diğer bir müşteri grubu ise, tur operatörleridir. Bazı yolcular sadece uçak biletini satın almak istemezler. Bunun yerine,

uçuş, transfer ve konaklamaları da içeren bir paket tatili tercih ederler. Bu grubun ihtiyaçlarını ise, pazarda artan bir paya sahip olan tur operatörleri karşılamaktadır.

Bu pazar bölümü için, gerçek müşteri ya da karar vericinin kim olduğunu belirlemek zordur. Ancak pazardaki genel eğilimler, kültürel ve sosyal gelenekler vb. gibi unsurlar, yapılacak değerlendirmelere yardımcı olabilecektir. Örneğin; Müslüman ülkelerde erkeğin aile reisi olarak konumunun dikkate alınması faydalı olabilecektir.

### **2. 2. 3. Farklı Pazar Bölümlerinde Yolcuların Hizmet Sunumuna Yönelik İstek ve İhtiyaçları**

İş ya da tatil amaçlı, uzun ya da kısa mesafe ve direkt ya da bağlantılı uçuşlar olarak tanımlanabilecek farklı pazar bölümleri, havayolu işletmeleri açısından birbirinden farklı istek ve ihtiyaçların karşılanmasını gerektirmektedir. Uçuş emniyeti ve güvenliği gibi endişelerin yanı sıra, talebin özellikleri doğrultusunda farklılaşan öncelikler, bilet fiyatları üzerinde farklı tutumlara neden olmaktadır. İş amaçlı seyahatlerde fiyatın talep üzerindeki etkisi sınırlı iken, tatil amaçlı olarak yapılan seyahat uçuşlarında, maliyetlerdeki küçük değişiklikler talep üzerinde önemli etkilerde bulunabilmektedir. Bu doğrultuda tarifeli bir havayolu işletmesi için asıl problem, bu farklı pazar bölümlerinin istek ve ihtiyaçlarını tek bir uçak içinde birleştirebilmektir.<sup>87</sup>

Bu durumda öncelikle, ihtiyaç ve istek arasındaki farklılığın ortaya konulması yararlı olabilecektir. İhtiyaç, müşterinin özellikle karşılanmasını istediği temel bir unsurdur. Örneğin, iş amaçlı seyahat eden yolcular için zamanında kalkış ve varışlar (dakiklik) son derece önemlidir. Ancak, kabin ekibinin nazik ve candan davranışlarının iş amaçlı yolcunun işinin etkin olarak yürütülmesinde pek önemli bir rolü bulunmamaktadır. Bu

---

<sup>87</sup> Graham, a.g.e., s.28.

nedenle, dakiklik bir ihtiyaç, kabin ekibinin nazik ve candan davranışları ise bir istek olarak algılanmalıdır.<sup>88</sup>

Ancak büyük taşıyıcılar genellikle; aynı tip uçaklara, benzer tarife yapısına, benzer güvenlik ve dakiklik unsurlarına sahip olduklarından, bazen havayolu işletmesi seçiminde istekler belirleyici faktör olabilmektedir. Yolcuların bazı istekleri dokunulabilir özelliğe sahip iken (ayrı check-in imkanı, daha iyi ve kaliteli ikram, daha geniş koltuk aralıkları, bedava filmler, first ve business class'da daha fazla sayıda kabin ekibinin bulunması vb. gibi), bazı istekleri de dokunulmaz özelliktedir (kabin ekibinin nezaketi, samimiyeti, yardımseverliği).<sup>89</sup>

Bir çok işletme müşterilerini; satış hacmi, bulunduğu konum, gelir ya da eğitim statüsü gibi unsurlar açısından değerlendirmektedir. Bu tür demografik ölçümleri yapmak kolaydır, ancak ürün ve hizmetin alımı ve kullanımına yönelik olarak müşterilerin neler düşündükleri hakkında bir şey vermemeleri nedeniyle, değeri de bu ölçüde sınırlıdır. Bu nedenle müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak açısından; psikolojik unsurlar (müşterilerin ne düşündükleri, hissettikleri ve nasıl davrandıkları) üzerinde de durulmalı, müşteriler tarafından algılanan riskler de (ekonomik, sosyal, sağlık, yasal riskler) belirlenmeli ve kendilerinden rakiplere geçen müşteriler de izlenmelidir.<sup>90</sup>

Havayolu işletmeleri için önemli olan bir konu, müşterilerin bir havayolu işletmesi yerine neden diğerini tercih ettikleridir. Tablo 6'da da görüldüğü üzere, 2002 yılında Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminalinde Türk (THY) ve yabancı havayolu işletmelerinin (British Airways-BAW, Lufthansa-DLH, KLM ve Air France-AFR)

<sup>88</sup> Shaw, 1990, a.g.e., s.33.

<sup>89</sup> Dempsey ve Gesell, a.g.e., s.192-193.

<sup>90</sup> James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. ve Christopher W. L. Hart, **Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game** (New York: The Free Press, 1990), s.34-36.

yolcularına yapılan bir araştırmada, yolcuların havayolu işletmesi seçimlerinde rol oynayan etkenlerin içinde en yüksek frekansa sahip beş kriter şu şekilde yer almıştır.<sup>91</sup>

Tablo 6. Yolcuların Havayolu Firmaları Tercih Kriterleri

YABANCI						YERLİ				
	BAW	DLH	KLM	AFR	Toplam	THY Londra	THY Frank.	THY Ams.	THY Paris	Toplam
Ucuz Bilet	33	19	9	25	86	51	19	21	31	122
Kendi lkesi	10	10	11	14	45	51	72	17	44	184
Direkt Sefer	52	38	27	35	152	61	31	33	21	146
Uçuş Saati	63	69	30	52	214	70	46	33	36	185
Uçuş Emniyeti	52	65	22	35	174	58	49	28	33	168

Kaynak: Aksoy, Atılgan ve Akıncı, a.g.e., s.110.

Tablodan da görüldüğü üzere; yerli ve yabancı havayolu işletmelerinin yolcularının havayolu tercih kriterleri içinde uçuş saati ilk sırada yer almaktadır. Ancak diğer kriterlerde yolcular arasında farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Yabancı havayolu müşterileri uçuş emniyetine önem verirken, yerli havayolu müşterileri havayolu işletmesinin kendi ülkesine ait olmasına önem vermektedirler.

Müşterileriyle yakın iletişim içerinde bulunan bir işletme, müşterilerinin ürün ve hizmet sunumuna yönelik ne gibi istek ve ihtiyaçlara sahip olduklarını anlama avantajının yanı sıra, mevcut müşterilerinden şu bilgileri de elde edebilecektir:<sup>92</sup>

- Müşterinin karar alma sürecini ve satın alma öncesinde ürün ve hizmete yönelik değerlendirmelerini etkileyen unsurlar nelerdir?

<sup>91</sup> şafak Aksoy, Eda Atılgan ve Serkan Akıncı, "Havayolu Hizmetlerinde Yerli ve Yabancı Firmalar Açısından Müşteri Profilleri ve Beklentileri", Afyon Kocatepe Üniversitesince Düzenlenen 7. Ulusal Pazarlama Kongresi'ne sunulan bildiri (Afyon. 30 Mayıs-2 Haziran 2002), s. 95-113.

<sup>92</sup> Naumann ve Giel, a.g.e., s.22-23.

- Bu unsurların müşteriler için göreceli önemi nedir?
- İşletmenin bu hizmet unsurlarını ne derece karşıladığına yönelik olarak, müşteri tarafından yapılacak performans değerlendirmesi.

Bu tür bilgilere sahip bir havayolu işletmesi, müşteri tatmini yaratmak amacıyla, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi değerlendirebilecek ve ürün ya da hizmetini bu yönde geliştirerek rekabetçi üstünlük sağlamayı başarabilecektir.

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu ve bunların ne derece karşılandığını öğrenmek amacıyla yapılacak pazar araştırmalarında, havayolu işletmelerinin yararlanabilecekleri bir çok bilgi toplama tekniği bulunmaktadır. Bu tekniklerin başlıcaları; masa başa araştırma, uçuş esnasında anket yapılması, posta ile anketlerin gönderilmesi, müşterilerle yüz yüze görüşme, test pazarlaması ve müşterilerle birebir etkileşimde bulunan işgörenlerin görüşlerinin alınmasıdır.<sup>93</sup> Ancak her yöntemin kendine göre avantaj ve dezavantajları olduğundan, yapılacak araştırmalarda bu sınırlılıkların dikkate alınması faydalı olabilecektir.

Farklı pazar bölümlerinde yer alan müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olmaları nedeniyle, iş amaçlı ve tatil amaçlı seyahat eden yolcuların istek ve ihtiyaçları ayrı ayrı incelenmiştir.

### **2. 2. 3. 1. İş Amaçlı Seyahat Eden Yolcuların İstek ve İhtiyaçları**

İş amaçlı seyahat eden yolcular için tarifenin uygunluğuyla ilgili olarak bir çok ihtiyaç önemlilik arz etmektedir. Bunlar; dakiklik, biletlemeye esneklik, frekans sıklığı, genişletilmiş check-in zamanları vb. gibi unsurları kapsamaktadır. Bununla birlikte, iş amaçlı yolcuların karar verme süreçleri ek bir takım “isteklerden” daha fazla

---

<sup>93</sup> Shaw, 1990, a.g.e., s.8-13.



etkilenmektedir: Örneğin; ayrı ve geç check-in imkanı, statüyü temsil eden körük ve uçak kabinleri, çalışma ortamının bulunması, jet uçak, cazip pazarlama avantajları sunan yüksek statülü havayolu işletmesi, kaliteli ikram ve hizmet, nezaketli işgörenler, koltuk rahatlığı, uçak içi eğlence ve direkt uçuş imkanı gibi unsurlar, uzun mesafe uçuşlarda sunulması istenen öncelikli ayrıcalıklar olabilmektedir.<sup>94</sup>

Genel anlamda özellikle okyanus ötesi uçuşlar olmak üzere, uzun mesafe iş amaçlı uçuşlarda yolcular; geniş koltuk aralıkları, bol ve kaliteli uçak içi eğlence ve ikram hizmetleri istemektedirler. Aktarmalı uçuşlar yerine direkt uçuşları (zaman kısıtlaması nedeniyle), aktarmalı uçuşlar içinde de tek aktarmalı uçuşları (zaman, rahatlık ve bağlantıda bagajların kaybolabilmesi nedeniyle) tercih etmektedirler. Ayrıca, düşük bilet fiyatına sahip havayolu işletmeleri yerine, “daha temiz ve eğitilmiş” müşterilerle dolu daha prestijli havayolu işletmeleri ile uçmayı tercih ederler. Havaalanından çıkışın hızlanması ve çabuklaştırılması amacıyla, daha az check-in, öncelikli boarding ve kabin içinde el bagajlarını yerleştirebilecekleri daha fazla alan gibi unsurlar da bu yolcuların istekleri arasında yer alabilmektedir.<sup>95</sup>

İş amaçlı seyahat eden yolcuların ihtiyaçları da, kısa ya da uzun mesafe uçmaları, aktarmalı ya da direkt uçuş gerçekleştirmelerine göre değişebilmektedir. Örneğin kısa mesafeli ve direkt uçuş gerçekleştirecek olan bir iş amaçlı yolcunun ihtiyaçları arasında; uçuş sıklıkları, dakiklik, ayrı ve geç check-in, son anda koltuk bulabilme, biletlemeye esneklik, havaalanına arabayla giriş/park yeri imkanı, sık uçucu programları, körük hizmeti, kabin içi rahatlık, el bagajı konusunda ayrıcalıkların sunulması yer alırken, bu yolcunun aktarmalı uçuş gerçekleştirmesi durumunda diğer ihtiyaçların yanı sıra, uzun uçuşa direkt bağlantı ve aynı terminal bağlantısı gibi ihtiyaçlar da önem taşıyacaktır. Yolcunun uzun mesafe uçuş gerçekleştirmesi durumunda ise; kabin içi rahatlık daha önemli hale gelirken,

<sup>94</sup> Graham, a.g.e., s.28.

<sup>95</sup> Dempsey ve Gesell, a.g.e., s.192-193.

diğer ihtiyaçlara ilave olarak kabin içi iletişim ve eğlence hizmetleri de önem taşıyabilecektir.<sup>96</sup>

Kısa mesafe uçuşlarda ise, sabah uçup işlerini halledebilecekleri, iş bittiğinde iş gününün akşamına dönebilmelerine imkan tanıyan uygun zamanlı uçuş sıklıkları gereksinimlerinin karşılanması daha ön plana çıkabilmektedir.<sup>97</sup>

İş amaçlı yolcunun ürüne yönelik görünen ihtiyaçları daha öncede bahsedildiği üzere; hat yapısı, uçuş sıklığı, uygun zamanlama, koltuk bulabilme imkanı, biletlemeye esneklik, dakiklik vb. gibi unsurlar iken, bu ihtiyaçlar temelde, hırs-heves, saltanat, prestij vb. gibi gerçek ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgilidir.<sup>98</sup>

Yolcuların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmenin işgörenleri de büyük bir önem taşımaktadır. Bu konuda; işgörenleri, yetki ve sorumluluk verilmesi gereken “piyade erleri” olarak gören ve yönetimin odak noktasını uçaklardan müşterilere kaydıran Jan Carlzon yönetimindeki SAS güzel bir örnek oluşturmaktadır. 1981 yılında 20 milyon dolar zarardaki SAS’ın başına geçen Jan Carlzon, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında işgörenlerin önemini görmüş ve bu sayede tüm havayolu işletmelerinin zarar ettiği bir dönemde şirketini kara geçirmiştir. Yapılan araştırmaların, Avrupalı iş adamları için asıl öneme sahip önceliklerin zamanında varış, hızlı ve kolay check-in ve bagaj alımı olduğunu ortaya çıkarmasının ardından, SAS kaynaklarını, Carlzon’ a göre işletmedeki en önemli personel olan ön büro personelinin ve yöneticilerinin eğitimine adanmıştır. Bu doğrultuda 4 ay içinde SAS, Avrupa’nın en dakik havayolu işletmesi haline gelmiş ve bagaj, check-in ve boşaltma işlemleri hızlı bir biçimde yerine getirilmeye başlanmıştır. SAS’ı, hedef pazarı olan yüksek gelirli iş amaçlı yolcuların tercih ettiği bir havayolu işletmesi haline getiren Carlzon, tüm işgörenlerin hedef müşterilerin tatmin edilmesi yönünde hareket etmesini sağlamıştır.

<sup>96</sup> Shaw, 1996, a.g.e., s.18-21.

<sup>97</sup> Dempsey ve Gesell, a.g.e., s.192-193.

<sup>98</sup> Shaw, 1996, a.g.e., s.12.

### 2. 2. 3. 2. Tatil Amaçlı Seyahat Eden Yolcuların İstek ve İhtiyaçları

Gerek iş amaçlı yolcu pazarı, gerekse tatil amaçlı yolcu pazarı olsun, tüm yolcular emniyetli ve güvenli hava taşımacılığına gereksinim duymaktadırlar. Ancak çok sık seyahat etmemeleri nedeniyle, tatil amaçlı yolcular, kendilerine göre daha sık uçan yolculara göre hava taşımacılığının emniyet ve güveni konusuyla daha fazla ilgilenmekte ve endişe duymaktadırlar.<sup>99</sup>

Bilet fiyatlarının daha fazla önem taşıdığı tatil amaçlı yolcular için, iş amaçlı seyahat eden yolculara ilişkin olarak bahsedilen faktörlerden sadece birkaç tanesi önem taşımaktadır. Son dakika yolcularının oluşturduğu talebin çok az olması nedeniyle, tatil amaçlı seyahatlere yönelik hatlarda uçan havayolu işletmeleri yüksek doluluk oranlarıyla faaliyet gösterebilmektedir. Dolayısıyla, tatil amaçlı seyahatte bulunacak yolcu için önemli bir ihtiyaç, trafiğin yoğun olduğu dönemlerde de yer bulabilmektir.<sup>100</sup>

Tatil yolcuları için, havayolu işletmesinin uçuş sıklıkları daha az önem taşımaktadır. Bu yolcular için genellikle "A" şehirden "B" şehrine uçacakları gün uçakta yer bulabilmek daha önemli olup, uçuşun yapılacağı saat, iş amaçlı seyahat eden yolcular kadar önemli değildir.<sup>101</sup>

Bununla birlikte, düşük bilet fiyatları, güvenli ve emniyetli uçuş ve yoğun dönemlerde de yer bulabilme gibi unsurların yanı sıra, kabin içi ikramlar da tatil yolcuları için önem taşıyabilmektedir. Uçuş konusunda tecrübe sahibi olan iş amaçlı seyahat eden yolcuların aksine, tatil yolcuları uçuşu tatilin bir bölümü olarak görmekte ve bu zamanı da keyifli bir biçimde geçirmek istemektedirler.<sup>102</sup>

<sup>99</sup> Dempsey ve Gesell, a.g.e., s.192-193.

<sup>100</sup> Graham, a.g.e., s.29.

<sup>101</sup> Dempsey ve Gesell, a.g.e., s.192-193.

<sup>102</sup> Shaw, 1990, a.g.e., s.48.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı üzere; yoğun rekabet ortamı ve bilinçli müşteriler; havayolu işletmelerinin; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamalarını, beklentilerine en iyi şekilde cevap vermelerini, düzenli ve kaliteli hizmet sunmalarını, müşteri kitlelerine ulaşarak onları yönlendirmelerini ve kendi işletmelerine çekerek kalıcılığı sağlamalarını gerektirmektedir.

Bu bölümde öncelikle havayolu taşımacılığı sektörünün genel yapısı incelenerek, sektörde yer alan havayolu işletmelerinin müşterilerinin kimlerden oluştuğu ve bu müşterilerin özellik, istek ve ihtiyaçlarının neler olabileceği incelenmeye çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde ise; havayolu işletmelerinde müşteri tatminin sağlanması açısından önem taşıyan ürün özellikleri ve müşteri tatmininin belirleyicilerinin açıklanması doğrultusunda, müşteri tatmini konusu havayolu hizmet süreci açısından incelenmeye çalışılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ

#### 1. Müşteri Tatmini

Günümüzde işletmeler müşteri tatmininin artan öneminin bilincinde olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yaşanan küresel rekabet, teknolojiadaki değişim hızı ve müşteri taleplerinde meydana gelen değişiklikler, işletmeleri müşteri tatmininin sağlanmasına yönelik olarak daha fazla çaba sarf etmeye yöneltmektedir.<sup>103</sup>

Bir işletmenin pazardaki varlığını sürdürebilme başarısı; müşterileri kendisine çekebilme, tatmin edebilme ve elinde tutabilme konusundaki yeteneğine bağlıdır. Bu kapsamda işletmeler açısından müşteri tatmini; hem müşteri bağlılığının ve müşterileri elde tutabilmenin temel belirleyicisidir, hem de değer sağlayan bir işletmenin yaratılmasında büyük bir role sahiptir<sup>104</sup> Dolayısıyla müşterilerin tatmin derecesi, işletmenin pazardaki başarı ya da başarısızlığının temel belirleyicisi durumundadır.<sup>105</sup>

---

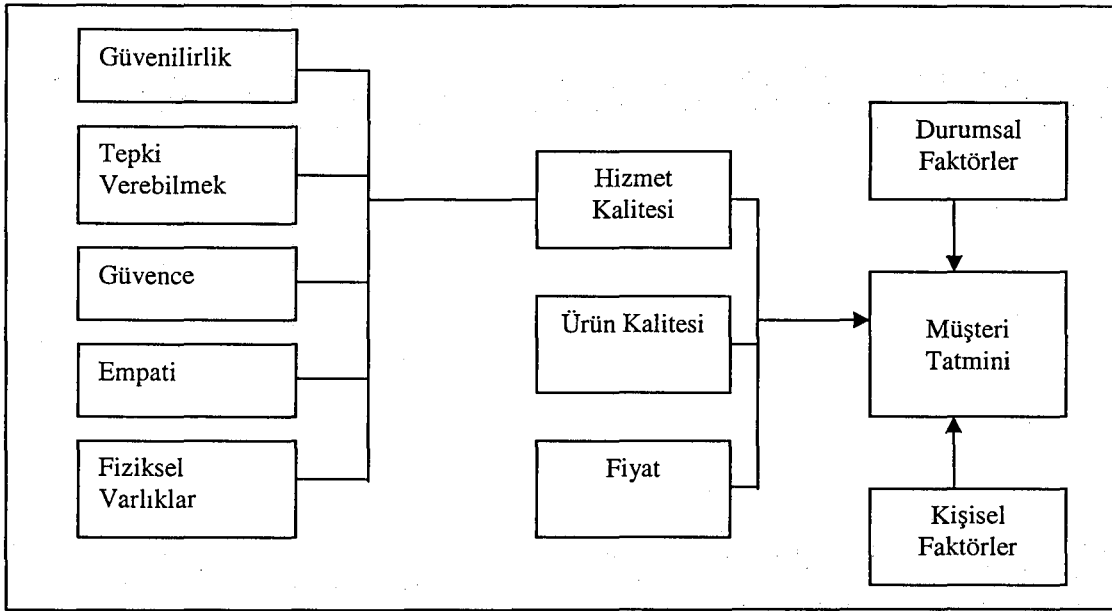
<sup>103</sup> Naumann ve Giel, **a.g.e.**, s.1-4.

<sup>104</sup> Michael D. Johnson, **Customer Orientation and Market Action** (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998) s.2.

<sup>105</sup> Naumann ve Giel, **a.g.e.**, s.421.

## 1. 1. Müşteri Tatmini Kavramı

Müşteriler hizmetleri; hizmete yönelik tüm deneyimlerinden elde ettikleri tatmin ve hizmet kalitesi olmak üzere, bu iki kavram doğrultusunda algılamaktadırlar. Müşteri yönlü kavramlar olan kalite ve tatmin kavramları son on yılı aşkın süredir uzmanların ve araştırmacıların dikkatlerini odakladıkları konular olmuşturlardır. Tatmin ve kalite kavramları çoğu zaman için aynı anlamlarda kullanılsa da, araştırmacılar bu iki kavramın anlam ve ölçümü açısından daha titiz davranmaktadırlar. Tartışmalardaki ortak kanı; benzer noktaları olmasına rağmen, bu iki unsurun oluşumunun neden ve sonuçlarının birbirinden farklı olduğudur. Hizmet kalitesi hizmetin boyutları üzerinde yoğunlaşırken, tatmin daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu görüş doğrultusunda; algılanan hizmet kalitesi, müşteri tatmininin bir bileşeni durumundadır. Şekil 5’de iki kavram arasındaki farklılıklar gösterilmiştir.<sup>106</sup>



Şekil 5. Müşterilerin Kalite ve Tatmine Yönelik Algılamaları

Kaynak: Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.75.

Tatmin; bir ürün ya da hizmet deneyimine yönelik duygusal tepkileri ifade eden bir durumdur. Diğer bir tanıma göre ise; müşteri tatmini, ürün performansının

<sup>106</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.74.

istek ve beklentileri ne derece karşıladığı ya da geçtiğine yönelik algılamalar doğrultusunda müşterinin değerlendirmelerini kapsamaktadır. Müşterilerin istek ve beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması ve müşterilerin gereksinimlerinin tatmin edici bir biçimde doyurulması amacıyla, işletmelerin kaliteli ürün ya da hizmet sunumlarında bulunmaları gerekmektedir.<sup>107</sup>

Zeithaml ve Bitner ise müşteri tatminini; ürün ya da hizmetin müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayıp karşılayamaması doğrultusunda, müşterinin ürün ya da hizmete yönelik değerlendirmeleri olarak tanımlamışlardır. Bu istek ve beklentilerin karşılanmasındaki bir eksiklik, ürün ya da hizmetin tatminsizliği ile sonuçlanabilecektir. Şekil 5'de de gösterildiği üzere, müşteri tatmini; ürün ya da hizmetin belirli özelliklerinden ve bu doğrultuda müşteri tarafından algılanan kaliteden önemli bir biçimde etkilenmektedir. Müşterilerin duygusal tepkileri, hizmet sunumunun başarılı ya da başarısız olmasının nedenleri ve müşterilerin kendilerine adil ve dürüst davranılıp davranılmadığı hakkındaki algılamaları da, müşterinin tatmin derecesi üzerinde etkili olan diğer unsurlar durumundadır.<sup>108</sup>

## 1. 2. Müşteri Tatmininin İşletmeler Açısından Önemi ve Ekonomik Sonuçları

Müşteri tatmininin sağlanması, müşterilerin işletmeye ve işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelik tutum ve davranışları açısından önemli sonuçları da beraberinde getirmektedir. Müşteri tatmini; işletmeye formal ya da informal yoldan yapılan şikayetlerin sayısını azaltmanın yanı sıra, müşterinin tekrar satın alımlarda bulunmasını sağlamakta ve fiyata karşı olan duyarlılığı da azaltmaktadır. Dolayısıyla müşteri tatmininin sağlanmasının sonuçlarını, en genel anlamda; müşteri bağlılığı ve şikayet davranışı başlıkları altında toplamak mümkündür.<sup>109</sup>

<sup>107</sup> Alfred Wong, "Integrating Supplier Satisfaction With Customer Satisfaction," *Total Quality Management*, Vol:11, Issue: 4-6, (July 2000), s.428.

<sup>108</sup> Zeithaml ve Bitner, *a.g.e.*, s.75-77.

<sup>109</sup> Johnson, *a.g.e.*, s.104.

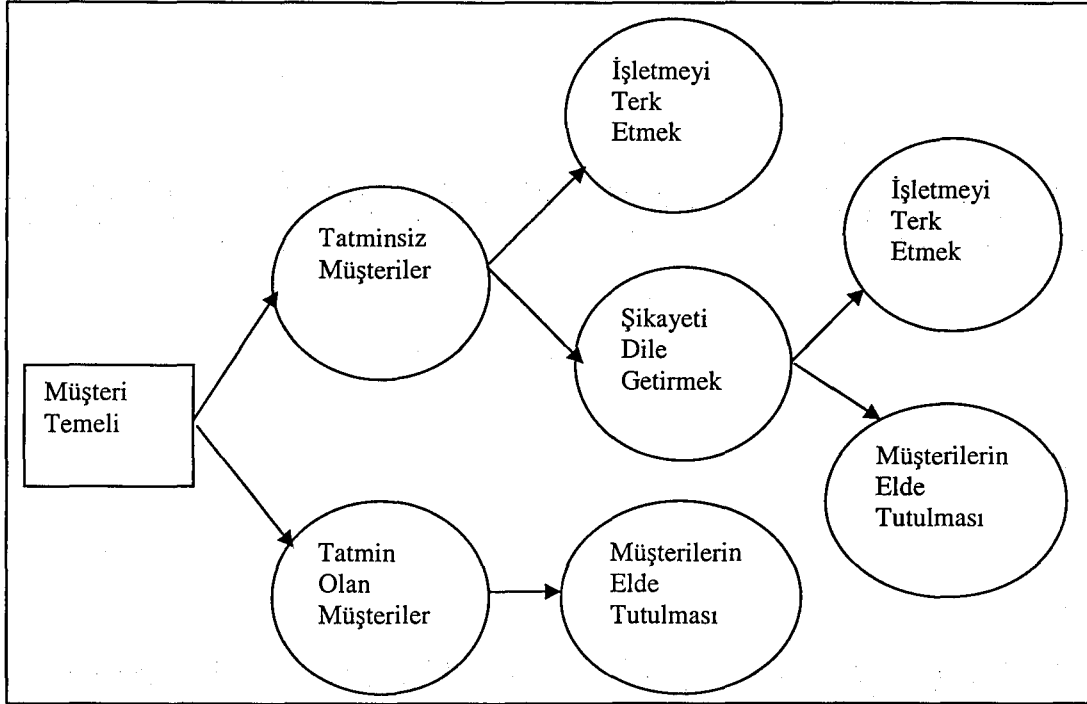
Bununla birlikte; sadık müşterilerin oluşturulması ve bu müşterilerle ilişkilerin sürdürülmesi, aşağıda da açıklandığı üzere, işletmeler açısından çok yönlü yararlar getirebilmektedir.<sup>110</sup>

- Müşterilerin belirli bir ilişki kurdukları işletmelerle, her geçen yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama eğiliminde oldukları araştırmalarla ortaya konmuştur. Müşteriler işletmeyi daha iyi tanıdıkça ve rakiplerle kıyaslandığında hizmetlerin kalitesinden tatmin oldukça, işletmeyle daha fazla iş yapma eğilimi taşımaktadır. Müşteriler işlerinin büyümesi, gelişmesi, uzun yıllara yayılması sonucunda daha fazla özel isteklerle hizmet talep etmeye başlamaktadırlar.
- Diğer önemli yararlarından biri de maliyetlerdir. Müşterileri cezbetmek için belirli harcamalar yapıp maliyetlerine katlanmak gerekmektedir. Bir kez müşteri için yatırım yapıldığında, kurulan ilişkinin sürdürülmesi yapılan harcamaların karşılığının sağlıklı bir biçimde alınmasına olanak sağlamaktadır.
- Öte yandan müşteri tutma suretiyle sadık müşterinin yaratılması hiçbir tanıtım aracının yapamayacağı kadar etkili tanıtım sağlamaktadır. “Ağızdan ağıza” iletişim olarak bilinen ve olumlu öneriler ile yeni müşterilerin sağlanmasına yardımcı olan bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Böylece yeni müşteriler için yapılacak harcamalar daha az olabilmektedir.
- Müşteri tatmininin doğrudan yararlarından biri de çalışanların tutulmasıdır. Tatmin olmuş mutlu müşteriler tatmin olmuş mutlu çalışanlar yaratmaktadır. Müşterileri tatmin olmuş işletmelerde çalışma ortamı da huzurlu olmakta ve insanlar bu tür işletmeleri tercih etmektedirler. Çalışanların işletmede uzun süre kalması, hizmet kalitesini arttırmakta ve personel devir hızını azaltarak karlılığa olumlu katkılarda bulunabilmektedir.

<sup>110</sup> Odabaşı, 1997, a.g.e., s.95-96.



Görüldüğü üzere; müşterilerin tatmin olması durumunda, müşteriler elde tutulabilmekte ve müşteri bağlılığı sağlanabilmektedir. Ancak müşteri tatminsizliğinin söz konusu olması durumunda ise, Şekil 6'da da gösterildiği gibi; müşterilerin işletmeyi terk etmek ve bir daha o işletmeyle iş yapmamak ya da problemlerinin çözülebileceği ve hatanın telafi edilebileceği ümidiyle şikayetlerini dile getirmek gibi iki alternatifleri bulunmaktadır. Şikayetini dile getiren müşteri açısından ise, tatminsizlik durumunun çözümlenmesine bağlı olarak, yine işletmede kalmak ya da işletmeyi terk etmek gibi iki seçenek söz konusu olacaktır. Ancak burada göz ardı edilmemesi gereken konu; tatminsiz olduğu halde işletmeyle iş yapmaya devam eden müşterilerin yanı sıra, tatmin olduğu halde işletmeyi terk eden bazı müşterilerin de olabileceğidir.



Şekil 6. Müşteri Tatmin ve Tatminsizliğinin Ekonomik Sonuçları

Kaynak: Johnson, a.g.e., s.66.

Bu basit sistem üç noktayı ön plana çıkarmaktadır. Öncelikle; müşterilerin şikayetlerini dile getirebilecekleri ve müşterileri şikayet etmeye yönlendiren bir şikayet yönetim sisteminin bulunması, işletmenin performansı açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu tür bir sistemin bulunmaması durumunda müşteriler işletmeyi

terk ederek rakiplere kayabileceklerdir. Ayrıca bu tür bir sistem işletmeler açısından önemli bir bilgi kaynağı durumundadır. İkinci olarak da; bu tür bir yapı, şikayetlerini dile getiren müşterilerin aslında işletmenin en bağlı müşterileri olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır. Son olarak da, bu sisteme sadece sahip olmak yeterli değildir. Müşterilerin dile getirdikleri şikayetlere çözüm bulunmaması ya da telafi edilmemesi durumunda, yine müşterinin işletmeyi terk etmesi söz konusu olabilecektir.<sup>111</sup>

Müşteri tatmini konusunda yapılan çeşitli araştırmaların sonuçları, hem tatmin olan hem de tatmin olmayan müşterilerin işletmeyi önemli bir biçimde etkilediklerini ortaya koymuştur. Bu konuda yapılan bir araştırma sonuçlarına göre;<sup>112</sup>

- Tatmin olan 100 müşteri, 25 yeni müşteri yaratmaktadır.
- Alınan her bir şikayet açısından aynı şekilde düşünen ama şikayetini dile getirmeyen 20 müşteri daha söz konusudur.
- Yeni bir müşterinin elde edilmesinin maliyeti, mevcut müşterinin elde tutulmasının maliyetine göre beş kat daha fazladır.

Tatmin olan bir müşterinin deneyimlerini başkalarına da anlatması ve ürün ya da hizmeti potansiyel müşterilere de önermesi nedeniyle, müşteri tatmini hem en etkin hem de en ucuz pazar iletişimi kaynağıdır. Ancak tatminsiz müşterilerin ürün ya da hizmete yönelik hoş olmayan değerlendirmelerinin yaratacağı tehlikenin de farkında olunması gerekmektedir. Bu tehlikeyi şu şekilde ifade etmek mümkündür:<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Johnson, a.g.e., s.65-66.

<sup>112</sup> Alan Dutka, *AMA Handbook For Customer Satisfaction* (Illinois: NTC Business Books, 1994), s. 3.

<sup>113</sup> Drago Dubrovski, "The Role of Customer Satisfaction in Achieving Business Excellence", *Total Quality Management*, Vol: 12, Issue: 7&8, (2001), s.924.

- Tatmin olan bir müşteri, bu deneyimini işletmenin müşterisi konumuna gelebilecek en az 10 kişiye aktarırken, tatminsiz her bir müşteri, ürünün satın alınmasına yönelik tatminsizliğini en az 9 kişiye aktarmaktadır.
- Tatmin olmayan müşterilerin %96'sı ürün ya da hizmete yönelik olarak hiçbir şekilde şikayette bulunmamaktadır.
- Tatminsiz müşterilerin %13'ü tatminsizliklerini 20'den fazla insana anlatmaktadır.
- Tatmin olmayan müşterilerin %80'i işletmeyle bir daha iş yapmamakta ve hatta işletmeye de bunun sebebini anlatmamaktadır.<sup>114</sup>

Araştırma sonuçlarında yer alan rakamlar faaliyet gösterilen alana ya da endüstriye göre değişebilecektir. Ancak burada önemli olan mesaj; tatmin olan müşteriler işletmeyi geliştirirken, tatminsiz müşteriler işletmeye zarar vermektedirler.

### 1. 3. Müşteri Tatmini Modelleri

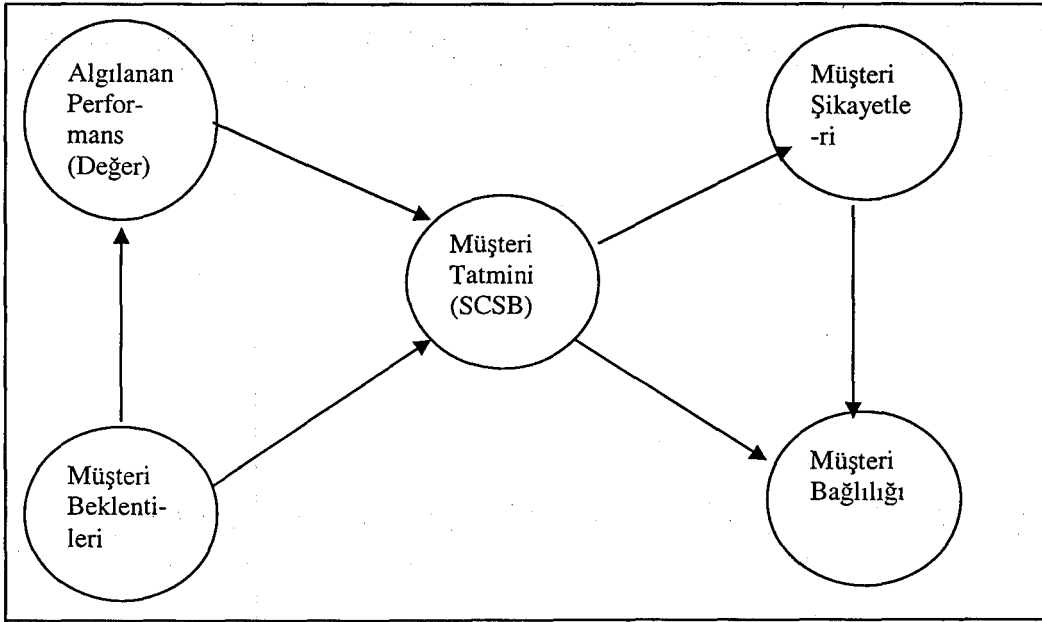
Müşteri tatmininin çeşitli modeller doğrultusunda incelenmesi, müşteri tatmininin belirleyicilerinin ve sonuçlarının neler olduğunun anlaşılabilmesi açısından faydalı olabilecektir.

Müşteri tatmininin işletmeler ve toplam yaşam kalitesi açısından önemi nedeniyle, çok sayıda ülkenin, müşteri tatminini makro derecede ölçen ve izleyen ulusal müşteri tatmini indeksleri bulunmaktadır. Bu tatmin indeksleri genellikle de, neden etki ilişkilerini içeren bir sistem ya da tatmin modelleri ile daha anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır. Aşağıda İsveç Müşteri Tatmini Barometresi Modeli, Amerikan Müşteri Tatmini İndeksi Ekonomik Modeli ve Avrupa Müşteri Tatmini İndeksi Modeli incelenerek, her bir modelde müşteri tatmininin belirleyicileri ve sonuçları arasındaki ilişkiler gösterilmeye çalışılmıştır.

<sup>114</sup> Mark L. Blazey, *Insights To Performance Excellence 2002: An Inside Look at the 2002 Baldrige Award Criteria* (Milwaukee: ASQ Quality Press, 2002), s.x.

Şekil 7’de de gösterildiği gibi, geliştirilen ilk müşteri tatmini indeksi olan İsveç Müşteri Tatmini Barometresi Modeline göre; müşteri tatmininin başlıca iki belirleyicisi bulunmaktadır. Bunlar; bir ürün ya da hizmete yönelik olarak müşteri tarafından algılanan performans ve müşterinin beklentileridir.<sup>115</sup>

Daha da özele indirmek gerekirse; modelde, algılanan performans unsuru algılanan değer ya da ödenen fiyata karşılık algılanan kalite seviyesi ile denkleştirilmiştir. Müşterinin hizmetin yerine getirilmesine ilişkin sahip olduğu beklentileri ise; işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelik reklam ve ağızdan ağıza iletişimin yanı sıra, müşterinin tüketim öncesi deneyimlerini de kapsamaktadır. Modelde, beklentiler ile algılanan performans (değer) unsuru arasında da ilişki kurulmuştur. Bu ilişki, müşterilerin deneyimlerinden öğrenme yeteneklerini ve bu doğrultuda alacakları performansın derecesini önceden tahmin edebilmelerini içermektedir.



Şekil 7. Orijinal İsveç Müşteri Tatmini Barometresi Modeli

Kaynak: Johnson ve diğerleri, a.g.e., s.221.

<sup>115</sup> Johnson ve diğerleri, "The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models," *Journal of Economic Psychology*, Vol: 22, (2001), s. 220-222.

İsveç modelinde müşteri tatmininin sonuçları, Hirschman'ın "terk etmek-dile getirmek" teorisinden türemektedir. Bu teori, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden müşterinin tatminsiz olması durumunda neler yapabileceğini anlatmaktadır. İşletme tatmin sağlamak amacıyla, bu sayede oluşan geribildirim mekanizmaları ile, eksik ve yetersiz kaldığı noktaları ortaya çıkartabilecektir. Sunulan ürün ve hizmetlerden tatmin olmayan müşteri, daha öncede bahsedildiği gibi; ya işletmeden alımlarda bulunmayı kesmekte ve işletmeden ayrılmakta ya da ürün veya hizmetin telafi edilmesi isteğiyle, tatminsizliğini işletmeye şikayette bulunarak dile getirmektedir. Bu doğrultuda artan tatminin ilk sonuçları, azalan müşteri şikayetleri ve artan müşteri bağlılığı olmaktadır.

Model, şikayet etme davranışı ve bağlılık arasında var olan bir ilişkiyi de içermektedir. İlişkinin olumlu yönde olması durumunda, işletme, şikayet eden müşterileri bağlı müşterilere dönüştürme konusunda başarılı olabilecektir. Ancak olumsuz bir ilişkide, şikayet eden müşteriler işletmeden ayrılma yönünde karar alabileceklerdir.

Amerikan Müşteri Tatmini İndeksi Modeline göre ise; müşteri tatmininin oluşumuna etkide bulunan üç unsur bulunmaktadır. Şekil 8'de de gösterildiği gibi, bunlar; algılanan kalite, algılanan değer ve müşteri beklentileridir. Aşağıda bu ilişkiler kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.<sup>116</sup>

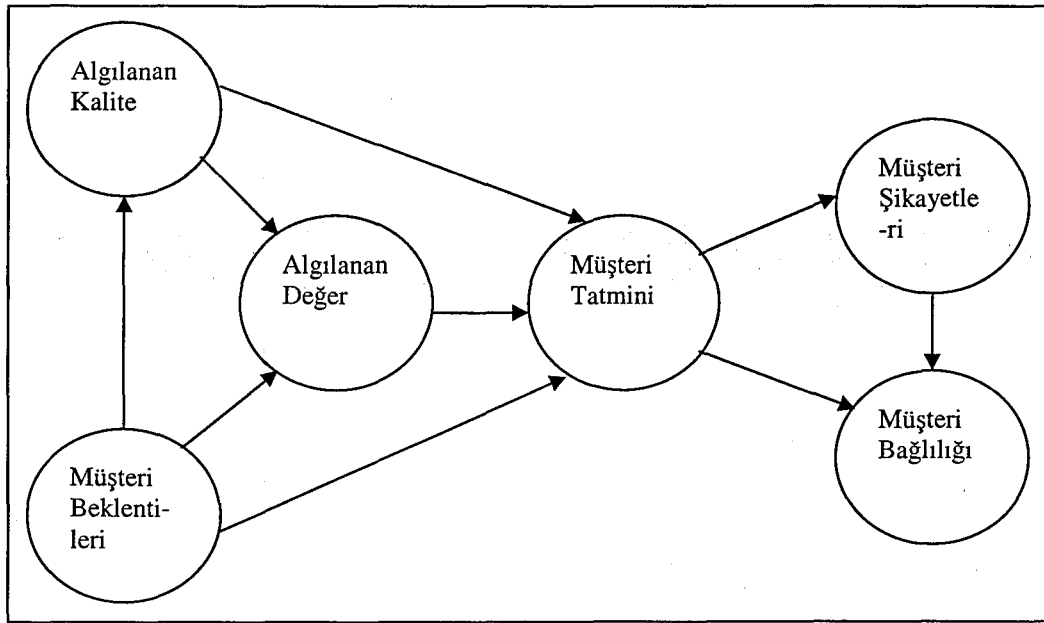
- Algılanan kalite ya da performans kapsamında, hizmet sunulan pazarın geçmiş tüketim deneyimlerine yönelik değerlendirmelerinin müşteri tatmini üzerinde doğrudan ve olumlu yönde etkilerde bulunması beklenmektedir.
- Ödenen fiyata karşılık algılanan kalite düzeyini ifade eden algılanan değer unsurunun sürece dahil edilmesi, model içine fiyat bilgilerini de dahil

<sup>116</sup> Eugene W. Anderson ve Claes Fornell, "Foundations of the American Customer Satisfaction Index", *Total Quality Management*, Vol: 11, Issue: 7, (2000), s.873-874.

etmekte ve işletmeler, endüstriler ve sektörler arasında karşılaştırma yapma olanağını arttırmaktadır.

- Müşteri tatmininin üçüncü belirleyicisi durumunda olan hizmet sunulan pazarın beklentileri ise, müşterinin geçmiş tüketim deneyimlerini ve işletmenin gelecekteki sunumlarında kalitesine yönelik tahminleri ifade etmektedir.

İsveç modelinde olduğu gibi bu modelde de, artan müşteri tatmininin ilk sonuçları, müşteri şikayetlerinin azalması ve müşteri bağlılığının artmasıdır.

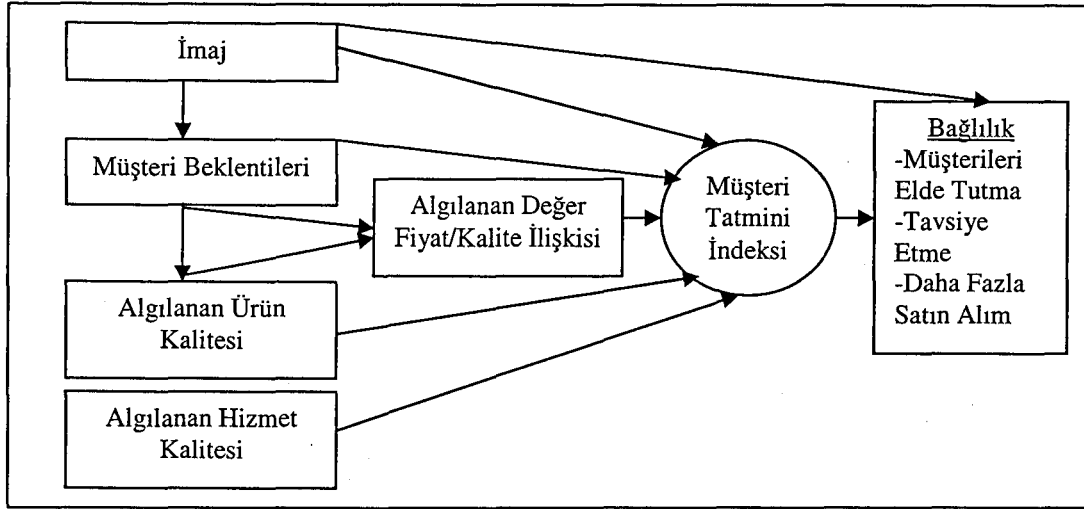


Şekil 8. Amerikan Müşteri Tatmini İndeksi Ekonomik Modeli

Kaynak: American Society for Quality, <http://www.asq.org/info/acsi/faq/model.html>, (03/12/2001).

Avrupa Müşteri Tatmini İndeksi Modeli, Amerikan modelinin diğer bir varyasyonunu temsil etmektedir. Şekil 9’da da gösterildiği gibi; müşteri beklentileri, algılanan kalite, algılanan değer, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı unsurları, aynen Amerikan modelinde olduğu gibi bu modelde de yer almaktadır. Ancak, Amerikan ve Avrupa modeli arasında iki temel farklılık bulunmaktadır. İlk olarak; Avrupa modeli, şikayet davranışlarının oranını tatminin bir sonucu olarak

değerlendirmemektedir. İkinci olarak da; Avrupa modeli, işletme imajını model içinde bir unsur olarak ele almaktadır. İşletme imajı model içinde; müşteri beklentileri, tatmin ve bağlılık unsurları üzerinde doğrudan etkisi olacak şekilde yer almaktadır.<sup>117</sup>



Şekil 9. Avrupa Müşteri Tatmini İndeksi Modeli

Kaynak: European Customer Satisfaction Index. <http://www.eoq/ECIS.html>, (04/12/2001).

## 2. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini

Günümüzde havayolu işletmeleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının zaman içindeki seyrinin izlenmesinin önemini kavrayarak, hizmet süreçlerini bu istek ve ihtiyaçları karşılayabilecek doğrultuda geliştirmeye başlamışlardır. Bunun nedeni ise; hizmetlerinde müşteri tatmini ve kaliteyi sağlayamayan bir havayolu işletmesinin müşterilerinin rakiplere kayma tehlikesidir. Bu kapsamda bir çok havayolu işletmesi, pazarda faaliyet gösteren işletmeler arasından seçim şansı olan yolcular için müşteri tatmininin ve algılanan hizmet kalitesinin önemini bilincinde olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Temel hizmeti (A noktasından B noktasına taşımacılık) benzer biçimde karşılayan havayolu işletmelerinin varlığı göz önünde bulundurulduğunda,

<sup>117</sup> Johnson ve diğerleri, a.g.e., s.224-225.

müşteri tatmininin ve algılanan kalitenin önemli bir rekabet unsuru haline geldiği görülmektedir.<sup>118</sup>

Havayolu hizmet sürecinin her bir aşaması, yolcular tarafından algılanan kaliteyi ve bunun sonucunda da müşteri tatminini etkileyebilecek çeşitli unsurlar içermektedir. Genel olarak havayolu yolcusu, havayolu hizmetinin iki temel unsuru ile daha yakından ilgilenmektedir. Bunlar; havayolu işletmesinin tarife yapısı ve bilet fiyatlarıdır. Ancak temel unsurların karşılanması ardından, yolcunun sağladığı tatmine yönelik olarak algılamalarında rol oynayan ve bunun sonucunda da yolcunun işletme seçimini etkileyen daha geniş ve karmaşık hizmet unsurları yolcunun algılamalarına etkide bulunmaya başlamaktadır. Bu nedenle; emniyet, koltuk rahatlığı, kabin içi ikram ve eğlence hizmetleri, uçuş ve yer personelinin tutum ve davranışları, havayolu işletmesinin finansal durumu, uçuşlardaki dakiklik performansı, bagajların yolcularla birlikte ulaşması, sık uçucu programları vb. gibi daha bir çok unsur müşteri tatmininin sağlanması açısından önem taşımaktadır.<sup>119</sup>

## 2. 1. Havayolu Hizmet Süreci ve Müşteri Tatmini

Yolcu açısından ele alındığında, havayolu ürünü kapsamında söz konusu olan en temel hizmet, yolcunun bir yerden diğer bir yere ulaştırılmasıdır. Ancak bu hizmet; uçuş öncesi faaliyetler, uçuş içi faaliyetler ve uçuş sonrası faaliyetleri içeren bir takım hizmetler ile desteklenmekte ve yerine getirilmektedir. Bu ifadeden hareketle, havayolu ürünü açısından iki noktanın ön plana çıktığı görülmektedir.<sup>120</sup>

- Havayolu ürünü hem tecrübeye (deneyime) dayanmakta, hem de istek ve ihtiyaçların tatmin edilmesine yöneliktir.

<sup>118</sup> Dean E. Headley, "International Airline Quality Measurement", *Journal of Air Transportation World Wide*, Vol: 2, Issue: 1, (1997), s.61,57.

<sup>119</sup> Aynı, s.56.

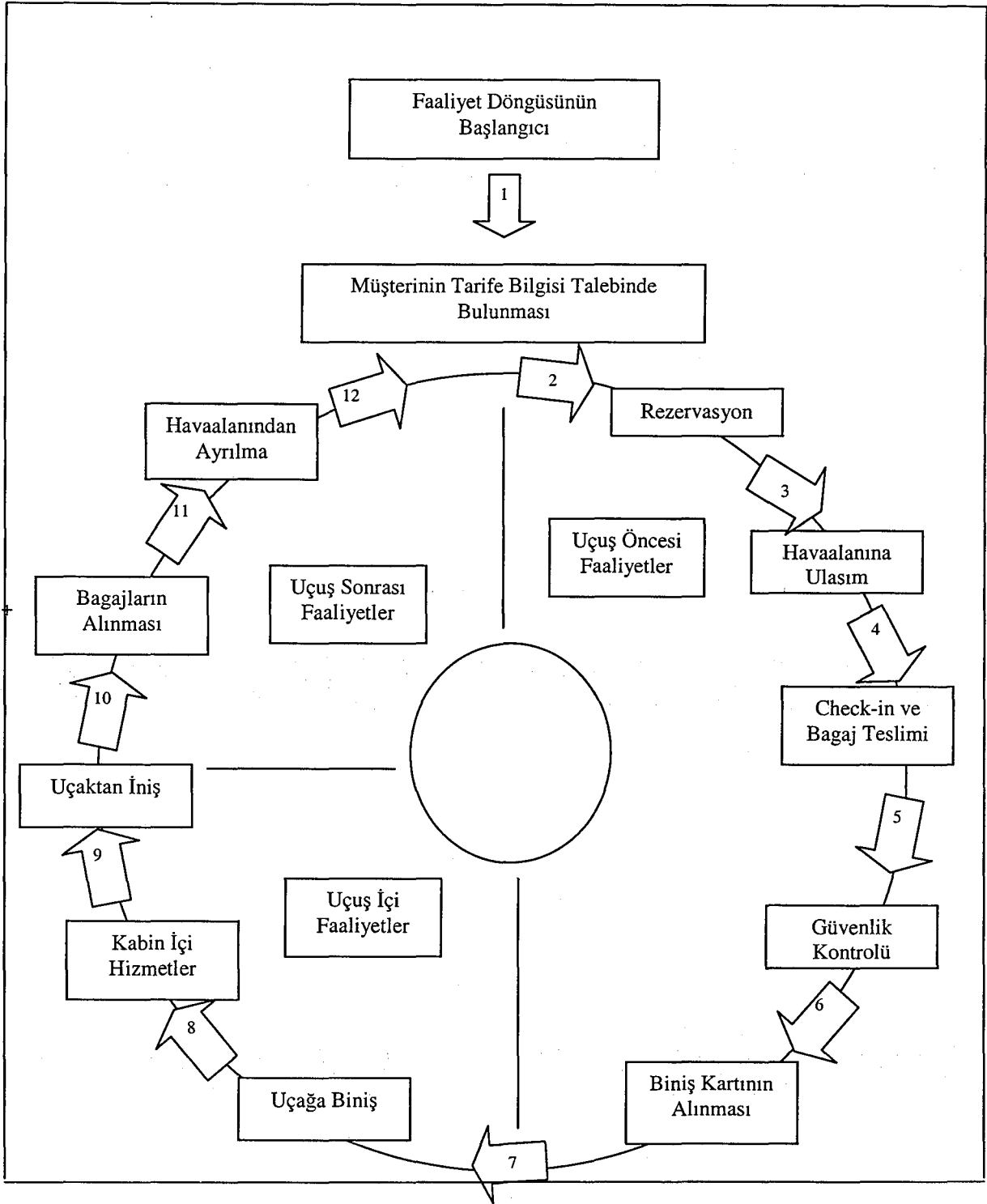
<sup>120</sup> Mike L. Thomas, *A Portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning: An Exploratory Investigative Study on Services Management*, (Bern: Peter Lang AG, 1997), s.138,135.



Hizmetlerin dokunulmaz bir yapısı olması ve stoklanamamaları nedeniyle, havayolu ürünü için “tüketim” kavramı yerine, “tecrübe etme” ya da “deneyim” kavramlarının kullanılması daha uygun olabilmektedir. Bunun anlamı; havayolu hizmetinde nesnelere ziyade süreçlerin yer aldığı ve fiziksel objeler yerine de performansların söz konusu olduğudur.

- Havayolu ürünü, tatmine ya da tatminsizliğe neden olabilecek belirleyici özellikler içermektedir.

Şekil 10’da da gösterildiği gibi, yolcu; uçuş öncesi, uçuş içi ve uçuş sonrası faaliyetlerin her birinde, havayolu hizmet sürecinin belirli bir parçasını oluşturan aşamalardan geçmektedir. En genel anlamda ele almak gerekirse; rezervasyon, check-in ve bagaj işlemlerinden yolcunun uçağa binişine kadar verilen her türlü hizmet uçuş öncesi faaliyetleri oluştururken, uçuş esnasında verilen her türlü hizmet uçuş içi faaliyetleri oluşturmaktadır. Uçuş sonrası faaliyetler kapsamında ise, uçaktan inen yolculara havaalanından ayrılana kadar verilen hizmetler yer almaktadır.



Şekil 10. Uçuş Öncesi, Uçuş İçerisi ve Uçuş Sonrası Faaliyetler

Kaynak: Thomas, a.g.e., s.139.

Yolcuların bu aşamaların her birinde hizmet sunumunun belirli özellikleri ile etkileşim içinde olması nedeniyle, havayolu işletmesinin uçuş öncesi, uçuş içi ve uçuş sonrasında verdiği hizmetlerin nicelik ve niteliği, yolcunun hizmetten memnun kalması ve tatmin edilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin; bilet fiyatı, işletmenin sık uçuşlara sahip olması, check-in işlemlerinin uzun sürmemesi, uçağın zamanında kalkması, kabin içi ikram hizmetlerinin kalitesi, kabin ekibinin ilgili ve yardımsever olması vb. gibi hizmet sunumunun belirli özellikleri, yolcunun tatmin derecesinde ya da havayolu işletmesi seçiminde önemli rol oynayan hizmet unsurları olabilmektedir.

## **2. 2. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Sağlanması Açısından Önem Taşıyan Ürün Özellikleri**

Müşteri tatmini, müşterinin ürün ya da hizmetin özelliklerine yönelik değerlendirmelerinden önemli bir biçimde etkilenmektedir. Dolayısıyla; sunulacak hizmetlere ve özelliklerine her bir pazar bölümünün istek ve ihtiyaçları doğrultusunda karar verilmesi, havayolu işletmeleri için müşteri tatmininin sağlanması ve rekabetçi üstünlük elde edilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Havayolu işletmelerinde müşteri tatmini konusunda yapılan çeşitli çalışma ve araştırmalar incelendiğinde; yolcuların havayolu işletmesi seçimlerinde ya da ilgili havayolu işletmesinin hizmetinden tatmin olmalarında, bilet fiyatının yanı sıra, havayolu ürününün diğer özelliklerinin de etkili olduğu görülmektedir.

Yolcuların havayolu işletmesi seçimlerinde ve hizmetten tatmin olmalarında etkili olan ürün özelliklerinin neler olduğunun belirlenmesine yönelik olarak yapılan bir çalışmada; çeşitli bilet sınıflarında hizmet veren farklı havayolu işletmelerinin uçuşları arasından yapılacak seçimde, aşağıda da açıklandığı üzere; taşıyıcının

hizmetle, uçuş tarifesiyle ve bilet sınıfıyla ilgili ürün özelliklerinin değerlendirildiği üç boyutlu bir seçimin söz konusu olduğu belirlenmiştir.<sup>121</sup>

- Hizmetle ilgili ürün özellikleri; taşıyıcının pazardaki konumu, hizmetlerinin toplam kalitesi, ünü ve işletmenin sık kullanıcı programları gibi unsurları içermektedir. İşletmenin hizmetlerinin kalitesi ve ünü; genellikle işletmenin dakiklik performansını, kaza-kırım olaylarını, terminal ve kabin içi hizmetlerini ifade etmektedir. Sık kullanıcı programları ise, yolcunun havayolu işletmesi seçiminde bağlılığının rolünü yansıtmaktadır.
- Uçuş tarifesiyle ilgili özellikler; hizmet dizaynı açısından yolcunun isteklerini en iyi şekilde karşılayan kalkış zamanlarını ve hat yapısını içermektedir.
- Bilet sınıfıyla ilgili özellikler ise; bilet fiyatlarını, biletin önceden satın alınma gereksinimini, seyahat kısıtlamalarını, terminal ve kabin içindeki hizmetleri ve uçuş iptalleri durumunda uygulanacak ceza yaptırımlarını ifade etmektedir.

Yukarıda verilen araştırmada, havayolu işletmesi seçiminde dikkate alınan ya da havayolu işletmesinin hizmet sunumundan tatmin sağlanmasında etkili olan ürün özellikleri üç başlık altında ele alınmış olmakla birlikte, bu ürün özellikleri aşağıda da açıklandığı gibi, genellikle beş madde halinde incelenmektedir.<sup>122</sup>

- Farklı havayolu hizmetlerinin kendilerine olan maliyetleri, diğer bir ifadeyle, bilet ücreti ve koşulları.
- Tarifeye ilgili ürün özellikleri.
- Konforla ilgili ürün özellikleri.
- Havayolu işletmesinin hizmetine ulaşımında kolaylık ve uygunluk.
- İşletme İmajı.

<sup>121</sup> Kimon Proussaloglou ve Frank S. Koppelman, "The Choice of Air Carrier, Flight and Fare Class", *Journal of Air Transport Management*, Vol: 5, (1999), 193-195.

<sup>122</sup> Doganis, 1991, a.g.e., s.260.

Havayolu işletmelerinin ürün özelliklerini farklı alt başlıklarda ele almak mümkündür. Ancak burada havayolu işletmeleri için önemli olan, müşteri tatmininin sağlanması açısından, sadece ürün özelliklerinin neler olacağını belirlemenin yeterli olmadığıdır. Farklı pazar bölümlerinde yer alan müşterilerin gereksinimlerinin karşılanması amacıyla, havayolu işletmelerinin bu ürün özelliklerini uygun bir biçimde nasıl koordine edeceklerine karar vermeleri gerekmektedir.

Özellikle fiyata duyarlı eğlence amaçlı ya da akraba-arkadaş ziyaretine yönelik tatil pazarı gibi bir çok pazar bölümü için bilet fiyatlarının en önemli ürün özelliği olduğu söylenebilmektedir. Ancak fiyata karşı nispeten duyarsız bir talep özelliği olan iş amaçlı seyahat eden yolcular için ise, bilet fiyatı daha önemsiz bir ürün özelliği olabilmektedir.

Dolayısıyla, fiyata karşı duyarsız bir pazar bölümü söz konusu olduğunda ya da farklı taşıyıcıların bilet fiyatlarının birbirine çok yakın olması durumunda, diğer ürün özellikleri ön plana çıkarak müşteri tatmini açısından daha önemli konuma gelebilecektir.

Aşağıda bu ürün özellikleri kısaca incelenmiştir.<sup>123</sup>

### 2. 2. 1. Tarifeye İlgili Ürün Özellikleri

Müşteri bakış açısından, uçuş tarifesiyle ilgili önemli özellikler olarak; havayolu işletmesinin kalkış ve varış zamanları (dakiklik), uçuş sıklığı, uçulan hatlar ve uçuşların direkt ya da bağlantılı olması yer almaktadır. Uçak tipi de tarifeye ilgili bir ürün özelliği olmasına rağmen, çoğu durumda benzer uçakların kullanılması nedeniyle, diğer unsurlara göre daha az önemli olarak değerlendirilebilmektedir.

---

<sup>123</sup> Aynı, s.259-279.

Farklı pazar bölümlerinin uçuş tarifesiyle ilgili olarak farklı gereksinimleri bulunmaktadır. Örneğin kısa mesafe uçuşlar gerçekleştiren iş amaçlı pazar bölümü için, iş amaçlı seyahatin bir gün içinde tamamlanması açısından, havayolu işletmesinin hafta içinde her hatta en az bir sabah ve bir akşam uçuşunun bulunması önem taşımaktadır. Dolayısıyla uçuş tarifesine yönelik gereksinimler; pazar bölümüne, seyahatin uzunluğuna ve rekabetin yoğunluğuna göre değişebilmektedir. Yapılan araştırmalar, yolcular açısından özellikle dakiklik ve uçuş sıklığı olmak üzere tarifeye ilgili özelliklerin, konfora yönelik özelliklere göre, kısa ve orta mesafe uçuşlarda daha önemli olduğunu ortaya koymuştur. Uzun mesafe uçuşlarda ise; koltuk rahatlığı ve uçuş içi hizmetlerinin kalitesi olmak üzere konforla ilgili özellikler, uçuş sıklıklarına göre daha önemli olmaktadır.

Gerek havayolu işletmeleri gerekse diğer kurum ve kuruluşlar tarafından müşteri tatminiyle ilgili olarak yapılan araştırmalar, özellikle iş amaçlı seyahat eden yolcuların tatmine yönelik değerlendirmelerinde, havayolu işletmesinin dakiklik performansının diğer ürün özelliklerine göre daha önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda dakiklik unsurunun müşteri tatmini açısından öneminin bilincinde olan işletmelerin, dakiklik performansını arttırmak amacıyla çeşitli çabalar sarf ettikleri görülmektedir. İşletmeler uçağın geç kalkmasında kendilerinden kaynaklanan nedenleri saptayarak, müdahale edebileceklerini kontrol altına almaya çalışmaktadırlar.

Bu konuya verilebilecek örneklerden biri; SAS'ın Avrupa'nın en dakik havayolu işletmesi olmak için yaptığı uygulamalarıdır. Sorunun dakiklik konusunda hiç kimsenin bütün sorumluluğu almamasından kaynaklandığını gören işletme, bu konu için özel bir bölüm belirlemenin yanı sıra, çalışanlarına da yetkiler vererek daha esnek bir örgüt yapısıyla uçaklarının zamanında kalkmasını sağlamıştır. Bunun dışında; zamanında gelmeyen bağlantı uçuşlarının beklenmemesi, uçuş ekibinden biri gelmese bile minimum sayının altına düşülmediği sürece zamanında hareket edilmesi, ikram hizmetleri uçağa eksik gelse bile, o yolcuya indikten sonra özel bir yemeğin ikram edilmesi ve normalde uçak yalnızca yarı dolu ise, uçuşun iptal edilerek yolcuların bir sonraki uçağa yerleştirilmesi yerine, uçaklar yarıdan az dolu

olsa bile programlanmış bütün uçuşların yapılmasının sağlanması yönünde alınan kararlar ile işletme dakiklik performansını sağlamış ve bu dönemde Avrupa'nın en dakik havayolu işletmesi olmuştur.<sup>124</sup>

Tarifeye ilgili özelliklerin önemli ürün bileşenleri olarak değerlendirilmesinin nedeni; bunların objektif bir biçimde ölçülebilmeleridir. Havayolu işletmesinin uçuş içi hizmetlerinin ya da dağıtım sisteminin kalitesi gibi; konfor, uygunluk ve imajla ilgili ürün özellikleri ise subjektiftir. Bu ürün özelliklerine yönelik algılamalar, hem müşteriden müşteriye ve seyahatten seyahate değişebilmekte hem de havayolu işletmeleri arasında kolayca karşılaştırılamamaktadır.

## 2. 2. 2. Konforla İlgili Ürün Özellikleri

Tarifeye ilgili ürün özellikleri, bir çok pazarda konforla ilgili ürün özelliklerinden daha önemlidir. Ancak işletmeler tarife yapılarını kolay bir biçimde uyarlayamamakta ve hatta çoğu durum için de değiştirememektedirler. Bunun nedenleri arasında; havayolu işletmesinin halihazırda pazarın ihtiyaçlarını karşılayan bir hat ve tarife yapısına sahip olmasını, ikili anlaşmalar gibi dışsal kısıtlamaları ya da ilgili pist slotlarına sahip olunmamasını saymak mümkündür.

Pazarın daha rekabetçi bir yapıya bürünmesiyle birlikte, ürün yeniliklerine olan gereksinim de artmıştır. Tarifeye ilgili özelliklerin çoğu zaman için orta vadede değiştirilebilmesi nedeniyle, ürün geliştirmeleri de hemen ve hızlı bir biçimde değiştirilebilen konforla ilgili ürün özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Yolcunun konforla ilgili ürün özelliklerine yönelik algılamalarında ve dolayısıyla tatmin derecesinde, havayolu ürününün üç unsuru önem taşımaktadır. Bunlardan ilki; koltuk aralık ve genişliklerini etkileyen ve bu kapsamda her bir

<sup>124</sup> Jan Carlzon, *Gerçeklik Dakikaları*. Çeviren: Alev Arat (İstanbul: Bilgi Yayıncılık Ltd., 1990), s.82-84.

yolcuya ayrılan alanı belirleyen, kabin içi yerleşim ve konfigürasyondur. Yolcuya ayrılan alan, yerleşim düzeni ve konfigürasyon açısından en önemli unsur olmakla birlikte, bunun dışında; kabin içinde yer alan farklı hizmet sınıflarının sayısı, tuvalet sayısı, iç dizayn, kullanılan renkler ve koltuk tipleri de karar verilmesi gereken önemli ürün özellikleri arasında yer almaktadır.

Bu konuda, müşteri tatmininin sağlanmasında kabin içi konfigürasyon ve yerleşim düzenine son derece önem veren bir işletme olan British Airways'ı örnek olarak vermek mümkündür. İşletmenin Mart 2000'de hizmete giren "Club World" koltukları, tamamen yatırılabılır özelliği ve hareket ettirilebilen televizyon ekranları ile, müşteri tatmininin sağlanması açısından önemli gelişmelere neden olmuştur. İşletmenin yaptığı araştırmalara göre; "Club World" sınıfının tüm yolcuları bu hizmeti arkadaşlarına da tavsiye edeceklerini ve kesinlikle yine British Airways ile uçacaklarını belirtmişlerdir. İşletme bu koltuklar ile aynı zamanda en iyi tüketici ürünü ödülünü de kazanmıştır.<sup>125</sup>

Karar verilmesi gereken ikinci unsur; kabin içi hizmetler ve ikram standartlarıdır. Bu; kabin ekibinin tutum ve davranışlarını, kabin mürettebatı sayısını, sunulan yiyecek ve içeceklerin kalitesini, gazete ve dergi çeşitliliğini, film sunumlarını, first ve business class yolculara ve çocuklara verilen hediyeler vb. gibi unsurları içermektedir. İkram standartlarının yüksek olmasının yanı sıra, kabin ekibinin de ilgili, nezaketli ve yardımsever olması, havayolu işletmesinin imajı açısından büyük bir önem taşımaktadır. Kabin ekibinin tutum ve davranışlarının yolcuların tatmin seviyesi üzerinde nasıl etkide bulunduğu bir sonraki bölümde ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Yolculara uçakta verilen yiyecek-içecek sunumları konusunda, havayolu işletmelerinin farklı uygulamaları bulunmaktadır. Bazı havayolu işletmeleri uzun uçuşlarında yolcularına içinde sıcak yemeğin de bulunduğu tam bir menü ikramında bulunurken, bazıları ise uzun uçuşlarda dahi sandviç ya da herhangi bir menü

<sup>125</sup> British Airways. "British Airways Wins Top Design Award", <http://www.britishairways.com/press/>, (06/05/2002).



ikramında bulunmamaktadır. Örneğin Southwest Airlines, iki saatten az süren uçuşlarında fıstık ya da çubuk kraker, iki saatten uzun süren uçuşların da ise atıştırılacak tarzda birşeyler sunmaktadır. Ancak işletme yolcularını uçağa yiyecek getirme konusunda da serbest bırakmıştır. Bunun dışında işletmelerin çoğunda öğlen ve akşam yemeklerinde alkollü içecekler de bilet fiyatının içinde yer alırken, Southwest sadece kahve ve meyve suyu tarzı içecekler sunmaktadır. Alkollü içecekler için ise ayrıca bir ücret talep edilmektedir.<sup>126</sup>

İkram hizmetleri konusunda dikkat çekici bir diğer örnek ise, müşteri tatmini açısından British Airways'ın alkollü içecekler konusundaki tavrıdır. İşletmede 1997 yılında alınan karar doğrultusunda, alkollü olduğu anlaşılan yolcuların uçağa binmesine izin verilmemekte ve uçakta fazla alkol alan yolcuya alkol sunumuna devam edilmemektedir. British Airways yönetimi, bu kararın alınma nedenini; bu yolcuların havayolu işletmesinin güvenlik ve emniyetini tehdit etmesinin yanı sıra, aynı zamanda diğer yolcular açısından da müşteri tatminini azaltmaları olarak bildirilmiştir.<sup>127</sup>

British Airways ve Southwest Airlines farklı hedef pazarlara sahip olan işletmelerdir. Southwest'ın hedef pazarının fiyata karşı daha duyarlı olması nedeniyle, işletme müşteri tatmininin sağlanması açısından fiyat unsuruna da önem verirken, British Airways; çoğu iş adamlarından oluşan müşterileri için hizmetin diğer özellikleri üzerinde de odaklanmıştır.

Kabin içi hizmetler konusunda, havayolu işletmelerinin dikkatlerini yoğunlaştırdıkları alanlardan biri de, uçak içinde yer alan kişisel eğlence hizmetleridir. Uçuş içi eğlence hizmetleri yolcunun seçimini doğrudan etkileyen faktörler içinde yer almamakta, günümüzde sadece ürünü farklılaştırıcı bir unsur olarak işlev görmektedir. Ancak gelecekte müşteri beklentilerinin bir parçası olacağı ve etkisinin artan müşteri bağlılığı vasıtasıyla dolaylı bir biçimde hissedileceği ifade

<sup>126</sup> Southwest Airlines. Southwest Airlines Inflight Services, [http://www.southwest.com/programs\\_services/inflight.html](http://www.southwest.com/programs_services/inflight.html), (06/05/2002).

<sup>127</sup> British Airways. "Drunks Barred From Boarding", <http://www.britishairways.com/press/>, (06/05/2002).

edilmektedir. 1990 yılının başlarında havayolu işletmeleri uçuş içi eğlence hizmetlerine koltuk başına 1800 Dolar harcarken, 1998 yılında bu rakam 6000 Dolar seviyesinde olmuştur. Uçuş içi eğlence hizmetlerinin yolcunun havayolu işletmesi seçimini ne kapsamda etkilediğinin ortaya konulmasına yönelik olarak yapılan araştırmalar; uçuş içi eğlence hizmetlerinin; oturma rahatlığı, dakiklik, tarife yapısı, bilet fiyatları, kabin ekibi, ikram hizmetleri, sık uçucu programları gibi unsurlar karşısında güçlü bir etkileyici özelliğe sahip olmadığını ve önem derecesi açısından bunlardan sonra yer aldığını göstermektedir. Uzun uçuşlarda ise, yolcular öncelikle dinlenmeyi ve uyumayı tercih ettiklerini, bunlardan sonra ancak eğlence hizmetleriyle ilgilendiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte; yolcular tarafından uzun uçuşlarda değerinin farkında olduğu, havayolunun hizmetini, imajını ya da markasını güçlendirdiği ve yolcuların uzun uçuşlarda bunu takdir etmelerine rağmen, yine de sistemin maliyetlerine katlanmak adına hizmetler için ödeme yapmaya hazır olmadıkları da araştırma bulguları içinde yer almaktadır. Konuya örnek olması açısından, Uluslararası Hava Taşımacılığı Organizasyonu'nun (IATA-International Air Transport Association) İş Amaçlı Havayolu Seyahati Anketinin uçuş içi eğlence hizmetlerine yönelik sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> Fariba Alemdari, "Airline In-flight Entertainment: The Passengers' Perspective" *Journal of Air Transport Management*, Vol: 5,(1999), s.203-208.

Tablo 7. En Çok Tercih Edilen Uçuş İçi Eğlence Hizmetleri

Uçuş İçi Eğlence Hizmetleri	Ortalama Değer (0: İlgi Duymuyorum, 5: Çok İlgi Duyuyorum)
Bilgisayarlar için güç kaynağı girişleri	3.59
E-mail	3.23
İnternet	3.09
Kabin içi telefon	3.06
Kabin içi faks	2.80
TV	2.74
Veri tabanlarına online bağlantı imkanı	2.66
Araba kiralama hizmetleri ve bağlantı uçuşları için online rezervasyon imkanı	2.44
Radyo	2.04
Katalogdan alışveriş imkanı	1.12
Kumar	0.77

Kaynak: Alemdari, a.g.e., s.206.

Konforla ilgili ürün özellikleri olarak karar verilmesi gereken üçüncü unsur ise, yolculara yerde verilen hizmetlerdir. Havayolu işletmesinin yer hizmetlerini kendisinin mi vereceğine ya da bu hizmeti bir başka havayolu işletmesinden ya da yer hizmeti işletmesinden mi alacağına karar vermesi gerekmektedir. Yolcular açısından kabul edilebilir bir check-in süresinin ne olabileceğine yönelik bir karar, her bir uçuş için gereksinim duyulacak check-in bankosu sayısını belirleyecektir. Ayrıca, bekleme salonları, ofis hizmetleri, araba park hizmeti, limuzin hizmeti vb. gibi first ve business class yolculara verilecek özel yer hizmeti faaliyetlerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar, yolcular için terminalde konfordan ziyade hızın daha önemli olduğunu göstermektedir. Yerde verilen hizmetlerin ortam ve kalitesi, yolcunun havayolu işletmesinin hizmetine yönelik algılamalarına önemli etkilerde bulunabilmektedir.

### 2. 2. 3. Havayolu İşletmesinin Hizmetine Ulaşımında Kolaylık ve Uygunluk

Ürün özelliği olarak uygunluk, müşterinin havayolu rezervasyon ve biletleme hizmetlerine olan ulaşımındaki kolaylığı ve bu hizmetlerin kalitesini ifade etmektedir. Bu nedenle hizmetlerin dağıtım ve satışının nasıl yapılacağı, havayolu işletmeleri için önemli bir karar alanını oluşturmaktadır.

Havayolu işletmeleri için dağıtım kanalı seçeneklerini, doğrudan dağıtım ve dolaylı dağıtım olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. Havayolu işletmelerinin kullandıkları doğrudan dağıtım kanalları içinde; havayolu işletmelerinin kendi bilet satış ve rezervasyon ofisleri, otomatik bilet satış makineleri, telefonla rezervasyon ve internet ile rezervasyon yer almaktadır. Dolaylı dağıtım kanalları ise; diğer havayolu işletmelerinin ofisleri ve seyahat acentalarıdır.

Serbestleşme hareketi sonrasında, indirimli biletlerin uygulanmaya başlanmasıyla birlikte seyahat acentaları, yolcular için uygun havayolu işletmesinin seçimi açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Örneğin 1970 yılında Amerika'da faaliyet gösteren seyahat acentası sayısı 6,911 iken, 1991 yılında bu sayı 42,000'e ulaşmıştır.<sup>129</sup> Bilet fiyatlarında rekabetin yaşandığı ve sürekli değişen hizmet sunumlarının söz konusu olduğu bir ortamda, acentaların pazar hakkında bilgi sağlamaları, yolcuların acentaları tercih etme sebebi olmuştur. Bununla birlikte, seyahat acentalarına ödenen komisyonların çok olmasına rağmen, müşterinin kararlarını direkt olarak etkileyebilmelerinden dolayı, havayolu işletmeleri için de önemli bir yere sahiptirler.

Havayolu işletmelerinin bilet satış noktalarının yanı sıra, rezervasyon sistemleri de önemli bir hizmet bileşeni durumundadır. Havayolu endüstrisinde rezervasyon sistemlerinin gelişimi çeşitli aşamalardan geçmiştir. Önceden rezervasyonla ilgili tüm olaylar elle yapılmakta, havayolu işletmeleri ile bağlantı telefonla sağlanmakta ve yapılan rezervasyonlar kartlara işlenmekteydi. Ancak 1950'li yıllardan itibaren bilgisayarla rezervasyon başlamış ve 1970'lerde tüm

<sup>129</sup> Wells, a.g.e., s.306.

havayolu şirketleri bilgisayarla rezervasyon yapmaya başlamışlardır. Büyük şirketler kendi bilgisayar sistemlerine sahip olurken, küçükler bunu onlardan kiralamaya başlamışlardır.<sup>130</sup>

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, havayolu işletmelerinin tarifelerini ve fiyatlarını gösteren bir sistemdir. Bu sistemler küçük ölçekli işletmeler için uçuş tarifelerinin seyahat acentalarında gösterilmesi imkanını sunarken, sisteme sahip olan havayolu işletmelerine de önemli pazarlama avantajlarını sunmaktadır.<sup>131</sup>

Havayolu işlemlerinin bilet satışları açısından yolculara kolaylık sağlayan bir diğer uygulama ise, elektronik bilet uygulamasıdır. Elektronik bilet uygulaması, yolcuların havayolu işletmelerinin internet sayfasından rezervasyon yaparak, kredi kartı ya da sık uçucu kartları vasıtasıyla ödemelerini gerçekleştirmelerini içermektedir. Elektronik bilet uygulaması sayesinde, rezervasyon işlemleri daha hızlı bir biçimde halledilebilmenin yanı sıra; biletin unutulması, kaybolması gibi yolcuyu zor duruma düşüren olaylar da önlenmiş olmaktadır. İnternet ortamından yolculara sağlanan bir diğer avantaj ise, otel ve araba rezervasyonlarını da buradan yapabilmeleridir. Dağıtımın kontrol altına alınması ve bu kapsamda doğrudan satışların artırılması amacıyla yönelik olarak, işletmeler çeşitli promosyonlar uygulamaktadır. Örneğin; bir çok havayolu işletmesi, elektronik biletin kullanılması durumunda, yolcularının sık uçucu millerine ilave miller eklemektedir.

İnternet sayfası yaratan ilk havayolu işletmesi, Southwest Airlines'dır. 2002 yılının ilk çeyreğinde yolculardan elde edilen toplam gelirlerinin %46'sını online rezervasyonlardan elde eden işletmenin web sitesi, çeşitli seyahat siteleri arasından müşteri tatmini sağlayan en iyi web sitesi seçilmiştir. Mart 2001'de 4 milyon kişinin ziyaret ettiği site, 10 üzerinden 8.62 gibi bir puan ile en üst sırada yer almıştır.<sup>132</sup>

<sup>130</sup> Shaw, 1990, a.g.e., s.202.

<sup>131</sup> Wells, a.g.e.,s.315.

<sup>132</sup>Southwest Airlines. Southwest Airlines Fact Sheet, [http://www.southwest.com/about\\_swa/press/factsheet.html](http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html), (06/05/2002).

Bilet alımını ve rezervasyonları kolaylaştıran bu uygulamalar, müşterilerin işletmenin hizmet sunumuna istedikleri zaman ve yerde, daha hızlı ve kolay biçimde ulaşabilmelerini sağlamaları nedeniyle, müşteriler için hizmet değeri yaratabilecek unsurlar durumundadır.

#### 2. 2. 4. Havayolu İşletmesinin İmajı

Yolcunun tatmin olmasında ya da havayolu işletmesi seçiminde etkili olan ürün özellikleriyle ilgili son unsur, havayolu işletmesinin hem müşterileri hem de toplum çapında yaratmak istediği imajdır.

Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı havayolu sektöründe, işletmenin her yaptığı ya da yapmadığı; işletmenin performansının ve hizmetlerinin hedef kitleler tarafından algılanmasını, bir başka ifadeyle, havayolu işletmesinin hedef kitleler üzerindeki imajını etkilemektedir.

İşletme imajı, işletmeyle ilgili olarak hedef kitleler üzerinde yaratılan tüm etki ve izlenimler olarak tanımlanmaktadır.<sup>133</sup> Dolayısıyla havayolu işletmelerinin reklam ve promosyon faaliyetleri, logoları, kullandıkları renkler, kabin içi yerleşim dizaynları, satış ofisleri, havaalanlarındaki bekleme salonları, yerde/uçakta personel tarafından verilen hizmetlerin çeşitliliği ve kalitesi gibi bir çok unsur havayolu işletmelerinin imajının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Örneğin; Singapore Airlines'ın 1980'li yıllardaki "Singapore kızı" adlı reklam kampanyası yardımsever, güleryüzlü, nazik ve ilgili kabin ekibi imajı yaratmanın yanı sıra, yolcularıyla ilgilenen bir havayolu izlenimi de yaratmıştır. Bu imaj sayesinde işletme oldukça yüksek doluluk oranlarına ulaşmıştır.

<sup>133</sup> Nha Nguyen ve Gaston Leblanc, "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol: 8 (2001) s. 227-228.

### 2. 3. Müşteri Tatmininin Belirleyicileri

Daha önce incelenmiş bulunulan müşteri tatmini modellerinde de belirtildiği üzere, müşteri tatmininin oluşumuna etkide bulunan bir takım unsurlar bulunmaktadır. Gerek ülkelerin müşteri tatmin indeksleri doğrultusunda hazırladıkları modellerde, gerekse bu konuda yapılan diğer çalışmalarda, müşteri tatmininin belirleyicilerinin farklı biçimlerde ele alındığı ya da her bir modele göre değiştiği görülmektedir. Örneğin müşteri tatmininin belirleyicisi olarak işletme imajı unsuru; Norveç ve Avrupa Müşteri Tatmini İndeksi Modellerinde yer alırken, İsveç ve Amerika Müşteri Tatmini İndeksleri Modellerinde yer almamaktadır. Ancak her bir unsurun havayolu işletmeleri açısından ayrı bir önemi olması nedeniyle, müşteri tatmininin belirleyicileri olarak aşağıda incelenen başlıklar, herhangi bir müşteri tatmini modeline dayanarak değil, farklı modellerde yer alan belirleyicilerin bir toplamı olarak ele alınmıştır.

Bu kapsamda aşağıda müşteri tatmininin belirleyicileri olarak; müşteri beklentileri, müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi, müşteri tarafından algılanan değer ve işletme imajı başlıkları havayolu işletmeleri açısından incelenmeye çalışılmıştır.

#### 2. 3. 1. Müşteri Beklentileri

Müşteri beklentileri; hizmet sunumuyla ilgili sahip olunan inançlar olarak, hizmet performansının değerlendirilmesi açısından müşteriler için standartları ya da referans noktalarını oluşturmaktadır. Müşteriler, hizmet kalitesinin değerlendirilmesi kapsamında algıladıkları performans düzeyini bu referans noktaları ile karşılaştırdıklarından, müşteri beklentilerinin tam ve doğru olarak bilinmesi havayolu işletmeleri açısından büyük bir önem taşımaktadır. Havayolu işletmesinin müşterilerin istek ve beklentileri konusunda yanlış bilgiye sahip olması, müşterilerin rakip havayolu işletmelerine kaymaları ile sonuçlanabilecektir.

Zeithaml, Berry ve Parasuman, müşteri beklentilerinin yapısını ve beklentileri oluşturan faktörlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda, müşterilerin hizmetle ilgili olarak farklı tipte beklentilere sahip olduklarını bulmuşlardır. Bunlardan ilki; müşterinin almayı beklediği hizmeti ya da istenen performans düzeyini ifade eden arzulanmış hizmet düzeyidir. Arzulanan hizmet düzeyi, müşterinin “olabilecek” ya da “olması gerektiğine” inandığı performans düzeyidir. Diğeri ise, müşterinin kabul edebileceği hizmet düzeyini ifade eden uygun hizmet düzeyidir. Uygun hizmet düzeyi, müşteri için kabul edilebilir en düşük beklenti düzeyini temsil etmektedir. Ancak, hizmetlerin heterojenlik özelliklerinden dolayı, hizmetin performans düzeyi, hizmet sağlayıcı işletmeler ve hatta aynı işletmenin farklı çalışanları arasında bile değişebilmektedir. Müşterilerin bu farklılığı kabul edebilme ölçüleri ise, tolerans sınırı olarak ifade edilmektedir. Hizmet performansının, uygun hizmet düzeyinin (kabul edilebilecek en düşük düzey) altına inmesi durumunda, müşteriler hayal kırıklığına uğrayabilecek ve tatminsizlik söz konusu olabilecektir. Hizmet performansının arzulanmış hizmet düzeyini geçmesi durumunda ise; müşteri tatmininin sağlanmasının yanı sıra, müşteriler için bu durum bir sürpriz olarak da nitelendirilebilecektir.<sup>134</sup>

Yolcuların havayolu işletmesinin hizmet sürecinin her bir aşaması için farklı beklentilere sahip olduğundan bahsetmek mümkündür. Örneğin; rezervasyon yaptırmak isteyen bir yolcu, telefon hatlarının meşgul olmaması, rezervasyon işlemlerinin kolay ve kısa olması gibi beklentilere sahip olabilecektir. Check-in işlemleri açısından ise; sürecin hızlı işlemesi, personelin yardımsever ve ilgili oluşu, ayrı ve geç check-in imkanı gibi beklentiler söz konusu olurken, dakiklik konusunda da; uçağın zamanında kalkması, gecikme yaşanan uçuşlarda ise gecikmenin nedeninin yolculara bildirilmesi ve kısa aralıklarla yolcuların son durumdan haberdar edilmeleri gibi beklentiler ön plana çıkabilmektedir. Uçuş esnasında verilen hizmetlere ilişkin olarak ise; hosteslerin nezaketli ve ilgili olması, rahat bir oturma alanı, kaliteli ikram ve eğlence hizmetleri, uçuş esnasında sağlık hizmetlerinden yararlanma, otel ve araba rezervasyonu yaptırabilme gibi beklentiler yer alabilmektedir.

<sup>134</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.50-54.



Beklentilerin karşılanması müşteri tatmininin sağlanması açısından önem taşımakla birlikte, göz ardı edilmemesi gereken diğer bir konu, bu beklentilerle ilişkili olarak yolcuların tolerans sınırlarının kapsamına; müşterinin zaman kısıtlamasının olup olmaması, söz konusu ürün özelliğinin müşteri açısından önem derecesi ve hizmetin ilk ya da ikinci defa alınışı vb. gibi bir çok faktörün etkide bulunabildiğidir. Aşağıda bu faktörler örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır.<sup>135</sup>

Check-in işlemlerini yaptırmak amacıyla check-in bankosu önünde kuyrukta bekleyen yolcular örnek olarak ele alınacak olursa; çoğu yolcunun bu hizmet için kabul edilebilir bekleme süresinin 5 ve 10 dakika arasında değiştiği görülmektedir. Check-in işlemlerinin bu süre içinde yerine getirilmesi durumunda; yolcular bu bekleme süresini önemsemeyebilecekken, kuyrukta 15 dakika bekleyen yolcular için ise bir tatminsizlik söz konusu olabilecektir. Ancak müşterilere 2-3 dakikada hizmet verilmesini sağlayacak sayıda işgören ve banko olması durumunda ise, müşteriler zihinlerinde yer eden bu hizmet performansını mükemmel olarak değerlendirebileceklerdir.

Bununla birlikte; havaalanına geç gelen ve uçağa yetişme konusunda endişelenen bir yolcunun tolerans sınırı, havaalanına erken gelen ve yetişme konusunda herhangi bir endişe taşımayan yolcuya göre daha dar olabilecektir. Bu durumda havaalanına erken gelen yolcu, kuyrukta bekleme süresini çok fazla dikkate almayabilecektir.

İş amaçlı olarak sık seyahat eden yolcuların da kabul edilebilir bekleme süreleri daha kısadır. Ayrıca tatil amaçlı seyahat eden yolculara göre daha yüksek bilet ücreti ödemeleri nedeniyle de, bekleme süresinin kısa olmasını sahip olmaları gereken bir ayrıcalık olarak da değerlendirebilmektedirler.

Müşterilerin hizmetin hem sonuçlarına ilişkin hem de hizmetin nasıl sunulduğuna ilişkin beklentileri, algılanan kalite ya da sunulan hizmet kalitesi düzeyi

---

<sup>135</sup> Aynı.

kadar büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle pazarın lideri konumunda olan bazı havayolu işletmeleri; müşterilerin algılamalarını gözlemlemenin de ötesinde, bu algılamalara etki eden unsurlara yönelik olarak da bir takım yenilikçi programlar geliştirmişlerdir. American Airlines'ın ve British Airways'ın check-in işlemleri konusundaki bu uygulamaları aşağıda kısaca özetlenmiştir.<sup>136</sup>

American Airlines'da; biletleme bankosu önünde geçirilen süre, check-in ve bagaj işlemlerinde geçirilen süre, uçağın kapıya yanaşması ve yolcuların uçaktan inmeleri arasında geçen süre ve tarifede belirtilen saatlerde kalkış ve varış oranları gibi çeşitli müşteri deneyimleri düzenli olarak gözlemlenmektedir. Müşterilerin “bu süre kabul edilebilir” ya da “çok uzun bir süre” tarzındaki görüşleri, daha sonra her bir müşteri tarafından deneyimlenen fiili süre ile mukayese edilerek, sürede meydana gelen oynama ve sapmalar belirlenmektedir. Buradan hareketle, hangi müşterilerin algılamalarının kritik noktada olduğuna, beklentiler ve algılananlar arasında nasıl bir sapma gerçekleştiğine ilişkin bir grafik çıkartılabilmektedir. Örneğin; biletme işlemleri için kabul edilebilir süre genellikle 5 dakika olarak belirlenmiştir.

American Airlines'ın diğer bir uygulaması, kendisiyle aynı terminali kullanan rakiplerin müşterilerine verdikleri hizmetlerle ilgili yaptığı ölçümlerdir. Hem kendisinin hem de rakiplerinin hizmet sunumuyla ilgili veriler, American Airlines'ın istasyon müdürleri için; ekip oluşturma, talebin yoğun olduğu dönemlerde ilave kapasite ekleme, ve genel olarak hizmeti rekabetçi seviyelere uyarlama açısından bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu yaklaşım her bir müşterinin beklentilerinin karşılanacağını garantilememektedir. Ancak American Airlines'ın müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik ne derece çaba harcayacağını kararında bir temel teşkil etmektedir.

British Airways'ın ise daha farklı bir uygulaması bulunmaktadır. İşletme, müşteri algılamalarına yönelik olarak ana istasyonlarda yapılan ölçümler doğrultusunda, kuyruğa girecek yolcunun önündeki maksimum kişi sayısını; ekonomi sınıfı için 7, business için 4, first için 2 ve Concorde yolcuları için 1 olarak

<sup>136</sup> Heskett, Sasser ve Hart, a.g.e., s.115-116.

belirlemiş ve bankalarını buna elverecek biçimde organize etmiştir. British Airways'in kurallarının kolaylığı ve görünürlüğü, bunların kolay bir biçimde yönetilebilmesini de beraberinde getirmiştir.

Daha öncede bahsedildiği üzere, müşteri tatminin sağlanmasında dakiklik performansının yolcular için ayrı bir önemi bulunmaktadır. Ancak herhangi bir nedenden dolayı uçuşun zamanında gerçekleştirilememesi ve gecikmeye girmesi durumunda yolcular için en önemli beklenti, bu gecikmelerin nedeni ve süresi konusunda haberdar edilmek olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması amacıyla; yolcuların uçuş bilgilerini izleyebilecekleri sistemler kurulması, personelin yolcularla sürekli etkileşim halinde olmasının sağlanması ya da yolcunun tatminsizliğini giderici hizmet sunumlarında bulunulması işletmeler açısından uygun olabilecektir. Örneğin United Airlines yönetimi, müşteri tatmininin sağlanmasında müşteri beklentilerinin önemli bir yere sahip olduğu olgusundan hareketle, yolcularına her an güncellenen uçuş bilgileri sunarak müşteri beklentilerinin ötesine geçmeyi çalıştığını ifade etmektedir. Bu kapsamda kurulan "EasyInfo" sistemi ile check-in bankalarının arkasında yer alan bir ekranda; uçuş zamanı, uçak tipi, uçuş süresi, uçuş içi ikram ve eğlence hizmetleri seçenekleri, varış yerindeki hava koşulları, uçuş gecikmeleri ve kapı değişiklikleri konusunda bilgiler görüntülenmektedir.<sup>137</sup>

Müşteri beklentilerinin yönetilmesi açısından incelenebilecek bir diğer konu; Amerikan Ulaştırma Bakanlığı ile birlikte çalışan ana taşıyıcıların geliştirmiş oldukları "Customer First" (Önce Müşteri) adlı plandır.

1999 yılı sonu itibariyle uygulamaya geçen "Customer First", tüm havayolu yolcularının gereken ilgi, saygı ve bilgiyi elde etmelerini sağlamaya yönelik bir plandır. Hava Taşımacılığı Birliği'nin (Air Transport Association-ATA) yönetim kurulu üyelerine göre planın önemi; müşteri beklentilerinin karşılanması üzerine kurulan rekabetçi bir sektör olan havayolu sektöründe, havayolu işletmelerinin müşterilerini tatmin edici bir uçuş gerçekleştirmek için gerekli olan faaliyetleri

<sup>137</sup> "United Airlines: Clarity Digital Visual Messaging Provides Unparalleled Information to Passengers", <http://www.clarityvisual.com/pdfs/success/UnitedAirlines.pdf>, (08/05/2002).

yapmalarını sağlayacak olmasıdır. Havayolu yolcu hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik artan gereksinim sonucunda, Kongre üyeleri ile birlikte çalışan ATA üyesi taşıyıcılar müşterilerine en iyi seviyede hizmet sunumunu vaat etmişlerdir. Bu vaat kapsamında da her taşıyıcı, kendi müşteri hizmetleri planını geliştirmiştir. Her bir taşıyıcının müşteri hizmetleri planı, yolcuların bilgilendirilmesi amacıyla; web sitelerinde, istek üzerine havaalanlarında, bilet satış ofislerinde ve seyahat acentalarında bulundurulmaktadır. Taşıyıcıların müşteri hizmetleri planlarında kapsanan konular aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.<sup>138</sup>

- Yolcuları mevcut en düşük bilet fiyatı konusunda bilgilendirmek: Her bir ATA üyesi havayolu işletmesi yolcunun istediği tarih, uçuş ve hizmet sınıfına yönelik olarak mevcut en düşük bilet fiyatını yolcuya bildirecektir.
- Gecikmelerden haberdar etmek: Her bir havayolu işletmesi yolcuları uçuş gecikmeleri, iptalleri ya da değişiklikleri konusunda havaalanında ve uçuş esnasında uygun bir süre öncesinden haberdar etmek amacıyla kendi politika ve prosedürlerini belirleyecek ve uygulayacaktır.
- Şikayetler: Her bir havayolu işletmesi yolcu şikayetleriyle ilgilenilmesi ve yazılı şikayetlerin en geç 60 gün içinde cevaplandırılması amacıyla müşteri hizmetleri temsilcileri atayacaktır.
- Bagaj sorumluluklarının limitlerini arttırmak: Havayolu işletmeleri bagaj sorumlulukları konusundaki limitlerini arttırmaları durumunda bunu 30 gün içinde Amerikan Ulaştırma Bakanlığına bildireceklerdir.
- Müşterilerin temel gereksinimlerini karşılamak: Uçağın yerde olduğu ancak yolcuların terminale girme izinlerinin bulunmadığı uzun süreli uçuş gecikmelerinde, ATA üyesi havayolu işletmeleri; yolcuların yeme, içme,

<sup>138</sup> Air Transport Association. "ATA Airlines Announce Customer Service Plan", <http://www.airlines.org/public/news/display2.asp?nid=268>, (14/03/2002).

dinlenme ya da sağlık gibi temel gereksinimlerini karşılamak amacıyla her türlü çabayı sarf edeceklerdir.

- Açıklama: Her bir havayolu işletmesi; sık uçucu programlarıyla ilgili kuralları, kısıtlamaları, yıllık raporu ve ödemelere ilişkin bilgileri, uçuş kuponlarının eksikliğinden kaynaklanan iptallere ilişkin bilgileri ve istendiği takdirde de koltuk büyüklüğü ve koltuk arası mesafeleri de içeren uçak konfigürasyonuna ilişkin bilgileri yolcularına açıklayacaktır.

“Customer First”, müşterilerin; fiyat düzeyleri, hizmet sunumları ve gecikmeler konusundaki beklentileri doğrultusunda, bilgilendirilmelerini sağlama amacı güden bir plandır. Yolcu beklentilerinin karşılanarak, gereken ilgi ve bilgiyi elde etmelerine olanak sağlayan bu plan sonucunda; havayolu işletmeleri, başlanan programın pozitif etkileri olduğunu, 2001 yılının ilk dört ayında 2000 yılının ilk dört ayına göre müşteri Şikayetlerinin %12.5 oranında azaldığını belirtmişlerdir.<sup>139</sup>

Tüm bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi; havayolu işletmelerinin farklı pazar bölümlerinde yer alan müşterilerinin beklentilerini öğrenmeleri ve hizmet sunumlarını bu yönde geliştirmeleri, müşteri tatmininin sağlanması açısından önemli bir yere sahiptir.

### **2. 3. 2. Müşteri Tarafından Algılanan Hizmet Kalitesi**

Hizmet sektörünün artan önemi ve işletmelerin rekabetçi üstünlük elde etme çabaları, hizmet kalitesinin önemini de beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte müşteri tatmini konusunda yapılan çeşitli araştırma ve çalışmalar, hizmet işletmelerinde başarının, hem sunulan hizmet değer (fiyat-kalite ilişkisi) hem de sunulan hizmet kalitesi itibariyle, müşterilerin gerçek anlamda tatmin edilebilmesine bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

<sup>139</sup> Air Transport Association. “Customer Service Improvements Remain Top Priority”, <http://www.airlines.org/public/news/display2.asp?nid=401>, (14/03/2002).

Havayolu sektöründe gerçekleştirilen serbestleşme hareketi sonrasında, sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin sayısının artması ve müşterilerin hizmet kalitesi konusunda artan bilinç düzeyleri, hem ulusal hem de uluslararası havayolu pazarında yoğun bir rekabet ortamının yaşanmasına neden olmuştur. Pazar paylarını ve karlılıklarını arttırmak isteyen işletmeler, müşterileri elde etmek ve kendilerinde tutabilmek amacıyla, daha uygun uçuş hatları geliştirmenin yanı sıra, mil ödülleri, sık uçuş programları vb. gibi promosyonel faaliyetler konusunda da çaba göstermeye başlamışlardır. Ancak çoğu havayolu işletmesinin benzer şekilde faaliyet göstermesiyle birlikte, pazarlama stratejilerinin marjinal faydaları da bir bakıma azalma eğilimi göstermiştir. Tüm bu gelişmeler sonucunda da günümüzde havayolu işletmelerinin rekabetçi üstünlük elde etmek ve rakiplerinden farklılaşabilmek amacıyla, hizmet kalitesinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir.<sup>140</sup>

Ticari taşımacılığın gelişmeye başladığı ilk yıllarda, fiyat en önemli rekabet aracı olarak kullanılmıştır. Ancak fiyat konusunda rekabetin uzun vadede ayakta kalmaya yönelik bir strateji olmadığı fark edilmesi, havayolu işletmelerini fiyat dışı rekabete yöneltmiştir. Bunun ana nedeni, işletmelerin rakiplerin fiyat değişikliklerine verdikleri cevaplar konusunda etkin olamamaları ve sonuçta yaşanan fiyat savaşları nedeniyle iflas durumuna gelmeleridir. Ayrıca, fiyat rekabeti genellikle azalan hizmet kalitesi ile sonuçlanabilmekte ve uçuş güvenliğini etkileyebilmektedir. Bu kapsamda tüm havayolu işletmelerinin karşılaştırılabilir bilet fiyatlarına sahip oldukları ve sık uçuş programlarının birbirine benzediği rekabetçi bir ortamda, havayolu işletmelerinin rekabetçi avantajı, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesine dayanmaktadır.<sup>141</sup>

Ayrıca; çoğu havayolu işletmesinin aynı uçak tiplerini kullanması ve benzer tarife yapılarına sahip olması nedeniyle, havayolu işletmeleri ürün farklılaştırmasını, ürün için farklı bir değer oluşturabilmeleri doğrultusunda gerçekleştirebileceklerdir.

<sup>140</sup> Sheng-Hshiang Tsaur, Te-Yi Chang ve Chang-Hua Yen, "The Evaluation of Airline Service Quality by Fuzzy MCDM", *Tourism Management*, Vol: 23 (2002), s.107.

<sup>141</sup> Yu-Hern Chang ve Chung-Hsing Yeh, "A Survey Analysis of Service Quality for Domestic Airlines", *European Journal of Operational Research*, Vol: 139 (2002), s. 166.

Bu farklılaştırmanın ise, havayolu ürününü oluşturan unsurlardaki kalite farklılıkları ile gerçekleştirilebileceği uzmanlarca ileri sürülmektedir.<sup>142</sup>

Kalite farklı tanımları olan bir kavramdır. Juran'a (1974) göre kalite kullanıma uygunluk iken, Deming (1986) kalitenin bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını hedeflemesi üzerinde durmaktadır. Günümüzde kalite tanımında müşteri bakış açısı önem kazanmakta ve müşterinin sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ya da aşılması kalite olarak değerlendirilmektedir.<sup>143</sup>

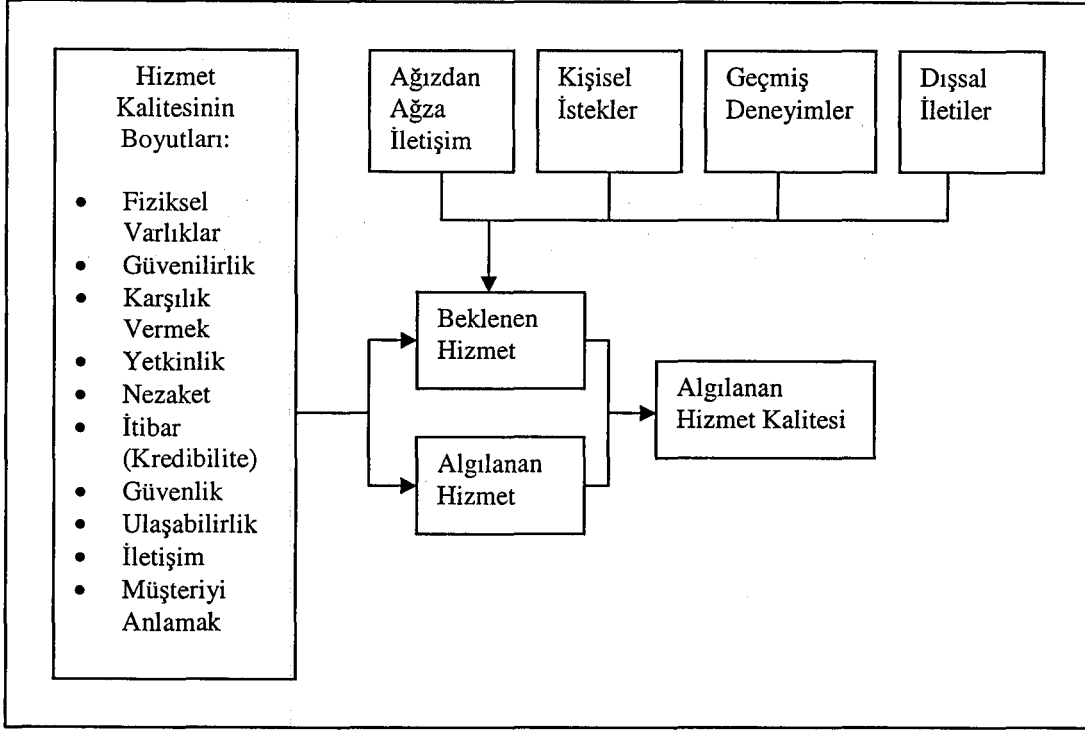
Müşteri bakış açısından hizmet kalitesinin ne olduğu ve nasıl değerlendirildiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalar; müşterilerin yüksek ya da düşük hizmet kalitesi değerlendirmelerinin, beklentileri karşısında fiili hizmet performansını nasıl algıladıklarına dayandığını ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda Parasuman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesini, müşterilerin beklentileri ve algıladıkları arasındaki fark olarak tanımlamışlardır.<sup>144</sup>

Şekil 11'de de gösterildiği gibi; müşteriler tarafından beklenen hizmet ve algılanan hizmet arasındaki fark, algılanan hizmet kalitesini oluşturmaktadır. Algılanan hizmet kalitesinin oluşumunda önemli bir yere sahip olan müşteri beklentileri ise, bir dizi faktörden etkilenmektedir. Müşterilerin beklentilerini etkileyen, bir başka ifadeyle, müşteri beklentilerinin potansiyel belirleyicisi olan faktörler ise; müşterilerin başka müşterilerden duydukları (ağızdan ağıza iletişim), kişisel gereksinimler, kişinin geçmiş deneyimleri ve dışsal iletilerdir.

<sup>142</sup> Thomas, a.g.e., s.138-140.

<sup>143</sup> Öztürk, 1998, a.g.e., s.136.

<sup>144</sup> Valerie A. Zeithaml, A. Parasuman ve Leonard L. Berry, **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, (New York: The Free Press, 1990), s.19.



**Şekil 11. Hizmet Kalitesinin Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi**

Kaynak: Zeithaml, Parasuman ve Berry, a.g.e., s.23.

Havayolu yolcu pazarında hizmet kalitesini gerçek anlamda sadece müşteri tanımlayabilmektedir. Heterojenlik, dokunulmazlık ve ayrılmazlık özelliklerinden dolayı, havayolu hizmetinin kalitesini tanımlamak ve ölçmek zordur. Havayolu işletmelerinde hizmet kalitesi konusunda yapılan mevcut çalışmaların sonuçları da; havayolu hizmet kalitesine yönelik tanımlama ve algılamaların birbirinden farklı olduğunu, tek bir kalite modelinin bulunmadığını göstermektedir.<sup>145</sup>

Dolayısıyla, havayolu işletmesinin hizmetine yönelik performans değerlendirmesi; bireyler bazında subjektif olabilmekte ve sunulan yere ve/veya zamana göre değişiklik gösterebilmektedir. Havayolu hizmet sürecinin her bir aşamasında algılanan hizmet kalitesi, hem bu aşamalardaki faaliyetlerin kalitesini içerecek hem de müşteriden müşteriye farklı olarak değerlendirilebilecektir.

<sup>145</sup> Chang ve Yeh, a.g.e., s.167.



Örneğin; iç hat taşımacılık yapan bir havayolu işletmesinin hizmet kalitesinin değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan bir çalışmada, hizmet sürecinin; bilet satın alımı, check-in, uçağa biniş, kalkış, uçuş, varış ve bagajların teslim alınması aşamaları ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçları, aşağıda da belirtildiği gibi, havayolu işletmesinin hizmet kalitesinin bu aşamalarda yer alan faaliyetlerin kalitesini içerdiğini göstermektedir.<sup>146</sup>

*Bilet satın alımı:*

- Hizmet alımından önce havayolu işletmesinin bankosunun önünde geçirilen bekleme zamanı (ne kadar kısa, o kadar iyi).
- Bilet alımına yönelik işlem zamanı (ne kadar kısa, o kadar iyi).
- Bilet fiyatı (ne kadar düşük, o kadar iyi).
- Hizmet sürecinde yer alan kişilerin davranışsal faktörlerine yönelik müşteri şikayet sayısı (ne kadar az, o kadar iyi).

*Check-in:*

- Havaalanında check-in için geçirilen süre (ne kadar kısa, o kadar iyi).

*Uçağa biniş:*

- Uçağa binmeden önce geçirilen bekleme zamanı (ne kadar kısa, o kadar iyi).

*Kalkış (Tarifede belirlenen kalkış zamanından sapma):*

- Kalkış için gereken süre (ne kadar kısa, o kadar iyi).

*Uçuş:*

- Mevcut oturma alanı (ne kadar büyük, o kadar iyi)
- Acil durum ekipmanları (ne kadar fazla, o kadar iyi)
- Uçakta sunulan yiyecek ve içeceklerin nicelik ve niteliği (ne kadar fazla, o kadar iyi)

<sup>146</sup> Ching-Wen Li & Alice K. Chen, "Quality Evaluation of Domestic Airline Industry Using Modified Taguchi Loss Function with Different Weights and Target Values", **Total Quality Management**, Vol: 9, Issue: 7, (1998), s.645.

- Uçuş zamanı (ne kadar kısa, o kadar iyi)

*Variş:*

- Zamanında variş (ne kadar fazla, o kadar iyi)

*Bagajların alınması:*

- Bagajlar teslim alınmadan önce havaalanında geçirilen bekleme zamanı (ne kadar kısa, o kadar iyi)
- Hasarlı ya da kayıp bagaj (ne kadar az, o kadar iyi)

Görüldüğü gibi; bilet fiyatının düşüklüğü, biletin alınması esnasında harcanan çaba ve zamanın azlığı, check-in işlemlerinde geçirilen sürenin azlığı, koltukların rahatlığı, ikram hizmetlerinin nicelik ve niteliği, dakiklik performansının sağlanması, bagaj işlemleri için geçirilen sürenin azlığı, bagajların hasarsız bir biçimde yolcuya teslim edilmesi ve hizmet sürecinde yer alan kişilerin tutum ve davranışları gibi unsurlar, havayolu hizmetinin kalitesinin yolcu tarafından olumlu olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Havayolu hizmetlerine olan talep konusunda yapılan çalışmalar, hem iş amaçlı hem de tatil amaçlı seyahat eden yolcular açısından hizmet kalitesinin havayolu seçiminde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin; Ostrowski tarafından yapılan ampirik çalışma, algılanan hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çabaların havayolu işletmelerine müşteri tatmini sağlama, müşterileri elde tutma ve müşteri bağlılığı yaratma konusunda yardımcı olabileceğini göstermektedir. Rakiplerine göre daha üstün kalitede hizmet sunumunda bulunan bir havayolu işletmesi pazarın lideri konumunda olabilecektir. Bu nedenle hizmet kalitesinin rekabetçi avantajlarının havayolu işletmeleri tarafından anlaşılması stratejik bir önem taşımaktadır.<sup>147</sup>

<sup>147</sup> Chang ve Yeh, a.g.e., s. 167.

### 2. 3. 2. 1. Hizmet Kalitesi Boyutları

Hizmet kalitesi konusunda yapılan çeşitli araştırmalar, müşterilerin kaliteyi tek boyutlu bir kavram olarak algılamadıklarını, kaliteye yönelik değerlendirmelerinde bir çok faktöre ilişkin algılamaların yer aldığını göstermektedir. Bu kapsamda Parasuman, Zeithaml ve Berry, hizmet kalitesinin değişik pazarlar için genelleştirilebilecek beş temel boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar; aşağıda da açıklandığı gibi, güvenilirlik, tepki (karşılık) verebilmek, güvence, empati (işletmenin kendisini müşterinin yerine koyabilmesi) ve fiziksel varlıklardır. Parasuman, Zeithaml ve Berry'e göre, müşteriler hizmet kalitesine yönelik değerlendirmelerinde bu beş boyutu göz önünde bulundurmaktadır. Bu beş boyut müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili bilgileri nasıl organize ettiklerini de ifade etmektedir.<sup>148</sup>

**Güvenilirlik.-** Vaad edilen hizmetin güvenilir ve doğru bir biçimde yerine getirilmesini içermektedir. Örneğin yolcular açısından güvenilirlik, uçağın tarifede belirtilmiş olan zamanda dakik bir biçimde kalkmasını, uçuş güvenliğini ve pilotun seyrüsefer becerisini ifade edebilecektir.

**Tepki (karşılık) verebilmek.-** İşgörenlerin müşterilere yardım konusunda hazır ve istekli oluşunu ve hizmetin zamanında olmasını içermektedir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve şikayet ve problemlerinin çözümlenmesi konusunda işgörenlerin yardımseverliğini ve anında müdahaleleri kapsamaktadır. Örneğin; yer personelinin ya da kabin ekibinin yolcular ile nasıl etkileşimde bulunduğu, check-in sürecinin hızlı işlemesi, kabin içi hizmetlerin zamanında yerine getirilmesi ve bagaj işlemlerindeki çabukluk müşteriler açısından önem taşımaktadır.

**Güvence.-** İşgörenlerin bilgi düzeyini, nezaketini ve güven verebilme yeteneklerini ifade etmektedir. Güvenilir bir isim, iyi güvenlik sonuçları ve yetenekli işgörenler güvence boyutu içinde ele alınabilmektedir.

<sup>148</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.82-85.

**Empati.-** İşletmenin müşterilerine gösterdiği kişisel ilgi düzeyini ifade etmektedir. Her bir müşterinin işletme için önemli olduğu olgusundan hareketle, kişiselleştirilmiş hizmet sunumunu içermektedir. Yolcunun bireysel isteklerinin anlaşılması ve tahmin edilmesi amacıyla, işletmenin hizmet sürecini müşteri bakış açısından değerlendirmesi gerekmektedir.

**Fiziksel Varlıklar.-** Fiziksel kolaylıklar, ekipman, personel, iletişim araçları vb. gibi hizmetin fiziksel kanıtlarını içermektedir. Örneğin; havayolu işletmesinin kullandığı uçak tipi, uçuş içi ekipmanlar, yiyecek-içecek kalitesi, bilet bankoları, bagaj alanı ve işgörenlerin üniformaları gibi fiziksel unsurlar hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde yolcular için hizmetin fiziksel temsilcileri durumundadır.

Havayolu işletmelerinde hizmet kalitesiyle ilgili olarak çeşitli ampirik çalışmalar yapılmış ve havayolu yöneticileri ve yolcuların hizmet kalitesine yönelik algılamaları arasındaki farklılıklar ölçülmeye çalışılmıştır. Örneğin Gourdin, havayolu hizmet kalitesini; fiyat, güvenlik ve dakiklik unsurları olmak üzere üç kategoride ele almıştır. Elliot ve Roach, hizmet kalitesinin değerlendirilmesine yönelik çalışmalarında; dakiklik, bagaj işlemleri, yiyecek-içecek kalitesi, koltuk rahatlığı, check-in süreci ve uçuş içi hizmetler olmak üzere altı unsuru temel almışlardır. Ostrowski, O'Brien ve Gordon yaptıkları ampirik çalışmada; dakiklik, yiyecek-içecek kalitesi ve koltuk rahatlığını incelemişlerdir. Truitt ve Haynes ise; check-in süreci, uçuş bağlantılarının uygunluğu, bagaj süreci, dakiklik, koltuk rahatlığı, yiyecek-içecek kalitesi ve müşteri şikayetlerini hizmet kalitesinin ölçümü açısından ele alınacak unsurlar olarak belirlemişlerdir.<sup>149</sup>

Tsaur, Chang ve Yen ise hizmet kalitesinin değerlendirilmesine yönelik olarak yaptıkları çalışmada, Parasuman, Zeithaml ve Berry'nin belirlemiş oldukları beş boyutu baz almışlar ve bu doğrultuda Tablo 8'de de görüldüğü gibi, bu beş boyuta yönelik 15 kalite değerlendirme kriteri belirlemişlerdir.<sup>150</sup>

<sup>149</sup> Tsaur, Chang ve Yen, a.g.e., s.108.

<sup>150</sup> Aynı.

Tablo 8. Hizmet Kalitesi Boyutları ve Havayolu İşletmeleri İçin Değerlendirme Kriterleri

Hizmet Kalitesi Boyutları	Değerlendirme Kriterleri
Fiziksel Varlıklar	Koltukların rahatlığı ve temizliği
	Yiyecek-içecek hizmeti
	Uçuş içi eğlence hizmetleri
	Kabin ekibinin görünümü
Güvenilirlik	Kabin ekibinin uzmanlığı
	Dakiklik
	Güvenlik
Karşılık (tepki) verebilmek	Kabin ekibinin nezaketi
	Kabin ekibinin ilgililiği
Güvence	Akif hizmet sunumu
	Uygun kalkış ve varış saatleri
	Kabin ekibinin dil becerisi
Empati	Biletleme sürecinin uygunluğu
	Müşteri şikayetlerinin halledilmesi
	Genişletilmiş seyahat hizmeti

Kaynak: Tsaur, Chang ve Yen, a.g.e., s.109.

Tsaur, Chang ve Yen'in araştırma sonuçları; müşterilerin hizmetin fiziksel unsurları konusunda daha fazla endişe sahibi olduklarını, en az kaygı duydukları kalite boyutunun ise empati olduğunu göstermektedir. Ayrıca; kabin ekibinin nezaketi, uçuş güvenliği, koltukların rahatlığı, temizliği ve kabin ekibinin ilgililiği unsurlarının yolcular açısından en önemli kriterler olarak değerlendirildiği de araştırma bulguları içinde yer almaktadır.

Havayolu işletmelerinde hizmet kalitesinin boyutlarına ilişkin olarak yapılan çalışmalardan biri de, Chang ve Yeh'in iç hat taşıyıcıların hizmet kalitesine yönelik anket analizine dayanan araştırmalarıdır.

Tablo.9. Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesine  
Yönelik Kriter Kategorileri

Kriter Kategorisi	Değerlendirme Kriteri
Kabin içi rahatlık	Uçağın temizliği ve gürültü seviyesi
	Koltuk rahatlığını ve genişliğini kapsayan kabin içi kolaylıklar
	İkram hizmetleri
Havayolu işletmesinin işgörenleri	Check-in personelinin yardımsever ve nezaketli davranışları
	Havayolu personelinin görünümü ve nezaketi
	Hosteslerin dikkatliliği
	Havayolu personelinin etkin hizmet sunumu
Hizmetin güvenilirliği	Emniyetle ilişkili kazalar
	Havayolu uçuş güvenliği ve güvenlik sonuçları
	Dakiklik
Hizmetin uygunluğu	Uçuş sıklığı ve tarife uygunluğu
	Uçuş öncesi ve uçuş sonrası hizmetlerin uygunluğu
Olağandışı durumların yönetimi	Müşteri şikayetlerinin yönetimi
	Uçuş gecikmelerinin yönetimi
	Kayıp ya da hasarlı bagajın yönetimi (muamelesi)

Kaynak: Chang ve Yeh, a.g.e., s. 169.

Tablo 9’da da gösterildiği gibi, bu çalışmada hizmet unsurlarına yönelik olarak ve fonksiyonel kaliteyi temsil eden 15 kriter belirlenmiştir. Fonksiyonel kalite hizmetin yerine getirilme süreci ile ilişkili olduğundan, müşterilerin hizmet kalitesine yönelik deneyimlerini yansıtmaktadır. Araştırma sonuçları; fonksiyonel kalitenin müşterinin kaliteye yönelik toplam algılamalarında en önemli rolü oynadığını ve başarılı hizmet yönetiminin hizmetlerin fonksiyonel kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi anlamına geldiğini göstermektedir.<sup>151</sup>

Hizmet kalitesinin rekabetçi üstünlük açısından öneminin bilincinde olunmasına rağmen, sektörde havayolu işletmelerinin hizmet kalitesinden ödün verdikleri yönünde bir endişe yaşanmaktadır. Özellikle Amerika’daki Havacılık Komitesinin raporu 1999 yılı için bu açıdan önemli noktalara işaret etmektedir.

<sup>151</sup> Chang ve Yeh, a.g.e., s. 168-169.

Havacılık Komitesinin raporunda havacılık sektörü açısından 1999 yılı şu şekilde özetlenmiştir: “Yakıt fiyatları artarken, müşteri tatmini azalmıştır. Serbestleşme hareketinin ardından ilk defa 21 yıl sonra havayolu hizmetlerinin kalitesi en önemli konu durumuna gelmiştir”. Raporda aşağıda da kısaca özetlendiği gibi, havayolu hizmetinin kalitesine yönelik olarak koltuk arası bacak mesafesi ve uçuş gecikmeleri konularına değinilmiştir.<sup>152</sup>

- Serbestleşme hareketinden önce, Amerika’da ekonomi sınıfı için koltuklar arası bacak mesafesi standart olarak 36 inç idi. Mesafenin 34 inçin altına inmesi durumunda, yolcudan daha düşük bilet ücreti talep edilmekteydi. Serbestleşme hareketi sonrasında, kabin içi dizayn ve koltuk konfigürasyonu gibi konulardan devlet elini çekmiş ve bu konuları havayolu işletmeleri ve uçak üreticilerinden oluşan pazara bırakmıştır. Günümüzde “economy class” için bacak mesafesi aralığı 31 ya da 32 inçtir. 4-5 inçlik farklılık havayolu işletmeleri ya da uçak üreticileri açısından nominal maliyet bazında işletmenin gelirlerinin artırılabilmesi anlamına gelmektedir. Yolcular açısından kaybolan alan, işletme için gelir artışına neden olmaktadır. Ancak bu durum yolcular için rahatsız bir ortamı ifade etmektedir. Günümüzün iç hat “first class” koltuk arası bacak mesafesi, geçmişin “economy class” koltuk arası bacak mesafesine tekabül etmektedir.
- Uçuş gecikmeleri konusunda da 1997 yılına oranla 1999 yılında %81 oranında bir artış yaşanmıştır. Gecikme probleminin temelinde hava trafik kontrol sistemindeki uygunsuz kapasite unsurunun bulunduğu ileri sürülmüştür.

Bununla birlikte, Michael J. Mazzeo “Amerikan Havayolu Endüstrisinde Rekabet ve Hizmet Kalitesi” adlı çalışmasında, dominant taşıyıcıların pazar güçlerini kullanarak, artan uçuş gecikmeleri itibariyle hizmet kalitesini düşürdüklerini ileri sürmektedir. Monopol hatlarda bu marjların arttığını, çünkü işletmelerin rekabetçi

<sup>152</sup> Frank Castello. “Report of the Aviation Committee-The Quality of Airline Service”, <http://www.zsrlaw.com/publications/articles/fjc9909.htm>, (14/03/2002).

baskı hissetmemeleri nedeniyle hizmet kalitesini arttırmaya ve dakikliği sağlamaya yönelik maliyetlere katlanmadıklarını ileri sürmektedir. Çalışma sonuçları; tek bir taşıyıcı tarafından hizmet verilen hatlarda ve taşıyıcının pazar payının yüksek olduğu havaalanlarında, uçuşların daha az oranda zamanında gerçekleştirildiğini göstermektedir.<sup>153</sup>

Sonuç itibariyle; hem tatmin konusunda hem de hizmet kalitesi konusunda yapılan araştırmalar; havayolu ürününün her bir özelliğinin yolcular açısından farklı bir önem taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla hizmet sürecinde, faaliyet gösterdiği pazarın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hizmet kalitesini sağlayabilen havayolu işletmeleri müşteri tatmini sağlama ve müşterileri elde tutma konusunda daha başarılı olabileceklerdir.

### 2. 3. 3. Müşteri Tarafından Algılanan Değer

Müşteriler, ürün ve hizmetleri kalite ve tatmin edebilme özelliklerine göre değerlendirmeye ek olarak, onları algıladıkları değere göre de tartmaktadırlar. Değer; verilen ile elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün yararının müşteri tarafından genel değerlendirmesidir. Diğer bir tanıma göre ise; müşteri için değer, elde edilecek yararları elde etmek için gereken ödümlerin toplamıdır.<sup>154</sup>

Heskett, Sasser ve Schlesinger ise; “müşteriler, ödedikleri fiyatı ve katlandıkları hizmeti elde etme maliyetini geçen sonuçlar ve hizmet süreç kalitesi aramaktadırlar” ifadesinden hareketle, değer tanımını bir denklem yardımıyla açıklamışlardır. Bu kapsamda aşağıda denklemde yer alan her bir unsurun müşteri bakış açısından neleri ifade ettiği, Southwest örneği ile birlikte açıklanmaya çalışılmıştır.<sup>155</sup>

<sup>153</sup> Michael J. Mazzeo. “Competition and Service Quality in the US Airline Industry”, <http://www.idei.asso.fr/Commun/Conferences/CSIO.IDEI/2001/Papiers/mazzeo.pdf>, (14/03/2002).

<sup>154</sup> Odabaşı, 1997, a.g.e., s.27.

<sup>155</sup> Heskett, Sasser ve Schlesinger, a.g.e., s.40-42, 23-24.



$$\text{Değer} = \frac{\text{Müşteri İçin Üretilen Sonuçlar + Süreç Kalitesi}}{\text{Fiyat + Hizmeti Elde Etme Maliyeti}}$$

- *Müşteri için üretilen sonuçlar:* Müşteriler ürün ya da hizmetleri değil, sonuçları satın almaktadırlar.
- *Süreç kalitesi:* Müşteriye iletilen sonuçlar kadar, hizmetin müşteriye nasıl iletiildiği de önem taşımaktadır.
- *Fiyat ve Hizmeti Elde Etme Maliyetleri:* Bir çok müşteri ve hizmet sağlayıcı maliyetlerini sadece fiyat itibariyle ölçmektedir. Ancak bazı durumlarda hizmeti elde etme maliyetleri fiyattan daha önemli olabilmektedir. Hizmetin uygunluğunun maliyetinin müşteriden müşteriye değişebilmesi nedeniyle, hizmet sağlayıcıların farklı müşterilerin ihtiyaçları konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir.

Müşteriler tarafından algılanan değerın yüksek olduğu havayolu işletmelerine örnek olarak, Southwest Airlines'ı göstermek mümkündür. İşletme rakip havayolu işletmelerinin sunduğu konfor ve ikram hizmetlerinin hepsini sunmamasına rağmen, müşteriler tarafından algılanan değeri oldukça yüksektir. Southwest'in yönetimi, işletmenin pazar araştırma ünitesinin müşterilerle her gün iletişim içinde olması ve bulgularını yönetime iletmesi nedeniyle, yüksek müşteri tatmininin Southwest'in uçuş sıklıklarının fazlalığından, dakiklik performansından, nezaketli ve yardımsever işgörenlerinden ve düşük bilet fiyatından kaynaklandığını bilmektedir. Ayrıca Amerika Federal Havacılık Otoritesinin ölçtüğu performans sonuçları da, Southwest'in tüm havayolu işletmeleri arasında en yüksek dakiklik sonuçlarının yanı sıra, en düşük müşteri şikayet oranına sahip olduğunu da destekler niteliktedir. Southwest'in düşük bilet fiyatı da göz önünde bulundurulduğunda, bu veriler, özellikle kısa mesafe iş amaçlı seyahat eden yolcular olmak üzere, bu tarz ürün özelliklerine gereksinim duyan yolcular için Southwest'in yüksek bir değer oluşturduğunu göstermektedir.

Bu konuda verilebilecek bir diğ er örnek ise, Midwest Express Airlines'dır. Diğ er havayolu işletmeleri uçağ a daha fazla koltuk yerleştirme ç abasındayken, Midwest Express, ortadaki yolcuların sıkışmasını önlemek amacıyla uç ak içindeki koltuk sayısını azaltmıştır. Ayrıca, çoğ u havayolu işletmesinin ikram olarak fıstık verdiğ i bir ortamda, Midwest Express kızarmış tavuk vb. gibi iyi kalitede ikram sunumuna devam etmiştir. İş letmenin fiyatlarının da verdiğ i hizmete göre rakiplerinden daha düşük olması nedeniyle, Midwest Express, mü şteriler için değer yaratan bir havayolu işletmesi durumundadır.<sup>156</sup>

Southwest Airlines ve Midwest Express, düşük bilet fiyatlarına rağ men yolcularına yüksek değer yaratabilen işletmelerdir. Ancak bazı durumlarda işletmelerin düşük fiyata yüksek değer sunumunda bulunmaları mümkün olmayabilmektedir. Bu konuda British Airways'in faaliyetlerini örnek olarak göstermek mümkündür.

1983 yılında Sir Colin Marshall British Airways'in (BA) baş na geç tiğ inde, işletmenin hizmet sunumunun çok kötü durumda olması nedeniyle, yolcularıyla ilgilenen bir havayolu işletmesi yaratabilmek amacıyla yeniden yapılandırma faaliyetlerinde bulunmuştur. Ancak British Airways'in yüksek maliyetleri nedeniyle, düşük fiyata yüksek değer sunumu işletme için söz konusu değ ildir. Bunun yerine, yolculara sağ lanan sonuçların ve sunulan kalitenin arttırılması ve uç uç öncesi, uç uç iç i ve uç uç sonrasında olmak üzere yolcuların havayolu işletmesinin iş görenlerine ulaşımının arttırılması yönünde ç aba sarf edilmesi gerekmektedir. Bu ç abanın ise; yoğ un bir eđ itim programının uygulanması, iş görenlerin takım ç alışmasına el verecek şekilde koordine edilmesi, özellikle ön büro personeli olmak üzere tüm iş görenlerin daha özgürce ve sorumluluk üstlenerek ç alışmasını sağ layacak biçimde yeniden organize edilmesi, süreçlerin yeniden dizayn edilmesi ve mü şteri ş ikayetleriyle ilgilenilmesi amacıyla bir sistemin kurulması gibi bir çok boyutu

---

<sup>156</sup> Stephen C. Broydrick, *The 7 Universal Laws of Customer Value: How to Win Customers & Influence Markets*, (USA: Times Mirror, 1996), s.4.

bulunmaktaydı: Bu kapsamda BA'de gerçekleştirilen faaliyetlerden bazılarını ana başlıklar halinde aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür.<sup>157</sup>

- Müşteri değerinin yaratılması, müşteri bağlılığının oluşturulması ve hizmetlerin iyileştirilmesi gibi konulara yönelik olarak “putting people first” adlı eğitim programı geliştirilmiş ve belirli aralıklarla verilmiştir.
- BA işgörenlerinin havayolu hizmet sunumundaki önemli süreçleri görmesi amacıyla, dünyadaki büyük işletmelere ziyaretlerde bulunması sağlanarak kıyaslama çalışmaları yapılmıştır. Hem kıyaslama çalışmaları hem de eğitim programları sonucunda, önbüro çalışanlarından oluşan takımlar yeni check-in prosedürleri oluşturmuşlar ve uygulamışlardır.
- Özellikle yüksek bilet fiyatı ödeyen iş amaçlı seyahat eden yolcular olmak üzere, tüm yolcular için beklenen sonuçların sağlanarak daha iyi hizmet sunumunda bulunulması amacıyla hareketle, boarding süreci; zamanında kalkışları sağlayabilecek ve yolcuları gecikmelerden haberdar edebilecek şekilde yeniden dizayn edilmiştir.
- İş amaçlı seyahatlerde bulunan yolcular için değer oluşturabilecek diğer ürün özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla, müşterilere anketler uygulanmış ve fokus grup görüşmeleri yapılmıştır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik bilgiler doğrultusunda uygulanmaya başlanan faaliyetler, BA'e başarıyı da beraberinde getirmiştir. Yolcuların gözünde işletmenin değeri, BA'in kendilerine olan maliyetini geçmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarından, yolcuların özellikle uzun mesafe uçuşlar sonrası için duş ve kıyafet değiştirilebilecek yerlere olan gereksinimleri dikkat çekicidir.
- Yapılan seminer çalışmalarında, müşteri bağlılığı; işletmenin karlılığı ve işgören tatmini ile de ilişkilendirilmiştir. Personelin müşteriler ile etkileşiminin artırılacağı yöntemler olarak; yolcuları bilgilendirme,

<sup>157</sup> Heskett, Sasser ve Schlesinger, a.g.e., s.43-46.

vaatleri yerine getirme, mümkün olduğunca müşteri bakış açısını öğrenme ve iyi hizmet sunumuna yönelik fiziksel kanıtlar sağlamanın önemi üzerinde durulmuştur.

- Müşteri şikayetleri ve görüşleri ile ilgilenilmesi amacıyla, "CARESS" adı altında yeni bir bilgi sistemi oluşturulmuştur.
- Yolcuların bilet acentalarına, hizmet temsilcilerine, kabin görevlilerine ve diğer işgörenlere ulaşımını kolaylaştırıcı ve arttırıcı yönde çabalar olarak; telefon hatları arttırılmış, yoğun hatlar için ilave bilet acentaları kurulmuş ve müşterilerin uçuş sonrasında görüşlerini bildirebilecekleri video odaları geliştirilmiştir.

Bu ve diğer çabaların sonucunda BA'in müşterilerinin tatmin seviyeleri artmıştır. İşletmenin karınının da arttığı bu dönemde, işletmenin pazar değeri üç kat birden artmıştır. Sonuç itibariyle BA, bilet fiyatlarının yüksekliğine rağmen, özellikle iş amaçlı seyahat eden müşterileri için değerini arttırabilen bir havayolu işletmesi örneğini temsil etmektedir.

#### **2. 3. 4. Müşteri Tarafından Algılanan Kurum İmajı**

Havayolu işletmelerinin sundukları hizmetlerin çeşidi ve kalitesi konusunda imajlarını geliştirebilmeleri, müşteri tatmininin sağlanması ve müşteri bağlılığının oluşturulması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri incelendiğinde, havayolu işletmelerinin ilgili kitleler üzerinde yarattıkları imaj doğrultusunda farklı hizmet bileşenleri ile ön plana çıktıkları görülmektedir. Örneğin; Singapore Airlines en iyi kabin ekibine sahip olma konusunda belirli bir imaja sahip iken, British Airways konforlu hizmetiyle tanınmakta, Virgin Atlantic ise daha iyi ürün sunmak ve daha iyi değerler oluşturmak amacıyla yaptığı yenilikler ile bilinmektedir.<sup>158</sup>

<sup>158</sup> Thomas, a.g.e., s.138-140.

Günümüzde kurum imajı kavramı daha çok düşünceye dayalı bir kavramken, geçmişte kurum imajı oluşturma yolu olan kurum kimliği, görüntüye dayalı fiziksel bir kavram olarak görülmüştür. Ancak kurum kimliği kavramının hedef kitleye; işletmenin kim ve ne olduğu, gelecekte amaçlarının ve hedeflerinin neler olduğu, nasıl bir yapıya ve yönetim anlayışına sahip olduğu, müşterilerine ve çalışanlarına nasıl davranması gerektiği gibi konularda bilgi verememesi nedeniyle, günümüzde işletmenin misyonunu, amaçlarını, hedeflerini, kültürünü, yönetim tarzını kısaca işletmeyle ilgili herşeyi açıkça yansıtan bir kurum imajı anlayışına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu kapsamda; işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsayan güçlü bir kurum imajı, aşağıda da açıklandığı üzere; iç imaj, dış imaj ve soyut imaj kavramlarının toplamında bugünkü anlamına kavuşmaktadır.<sup>159</sup>

- Dış imaj işletme dışındaki hedef kitlelerin işletme hakkındaki fikir ve algılamalarından oluşmaktadır. Dolayısıyla havayolu işletmesinin; hizmetinin kalitesi, isminden logosuna, kabin içi yerleşim dizaynından kabin ekibinin kıyafetlerine kadar görsel kimlik oluşturmaya yarayan herşeyi kapsayan somut imajı, reklamları, sponsorluk faaliyetleri ve medya ile ilişkileri dış imajın oluşturulması açısından önem taşıyan unsurlar durumundadır.
- İç imaj; kurumun işgörenler üzerindeki imajıdır ya da işgörenlerin müşterilere yansıttığı imajdır. Havayolu işletmesi açısından olumsuz bir imaj, kaybedilen yolcular ve olumsuz bir ün anlamına gelecektir.
- Soyut imaj ise; müşteri tatmini ve sadakati yoluyla, kurumun sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olduğunun hedef kitleler tarafından algılanması yoluyla oluşturulmaktadır. Müşteri tatmini ve sadakati yoluyla işletmeye güçlü bir soyut imaj yaratabilmek için; müşterilerle ilişki kurmak, sunulan ürün ve hizmete değer katmak, müşteriye göre üretim yapmak ve müşterinin güvenini kazanmak gerekmektedir.

<sup>159</sup> Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999), s.153, 246-250.

Müşterileri tatmin ederek işletme hakkında güçlü bir soyut imaj oluşturmak için bir havayolu işletmesine değer katan nitelikler olarak; bavulların kaybolmaması ve hasar görmemesi, nazik ve işinin uzmanı kabin ekibi, temiz kabin, rötalar hakkında bilgilendirilme, gidilecek yere zamanında varış ve kalkışlar, koltuk rahatlığı, hızlı rezervasyon hizmeti, hızlı ve güleryüzlü bilet satış hizmeti ve uçaktaki yiyecek ve içecek hizmetinin kalitesi gibi unsurları saymak mümkündür. Dolayısıyla sunduğu hizmete bu değerleri katan bir havayolu işletmesinin müşterisi, satın aldığı hizmetten mutlu olacaktır. Bu mutluluk duygusuyla oluşan soyut imaj, havayolu işletmesini rekabette rakiplerinin önüne geçirebilecektir.

Günümüzün rekabetçi ortamında, işletme imajının müşteri bağlılığının oluşturulmasında etkileyici bir potansiyele sahip olduğu uzmanlarca kabul edilmektedir. Örneğin, hizmet kalitesi ve müşteri bağlılığına yönelik olarak Ostrowski tarafından yapılan araştırmanın sonuçları; müşteri bağlılığının açıklanması konusunda tek bir uçuşun değerlendirilmesi yerine, müşterinin yer aldığı hizmet karşılaşmaları sonucunda uzun dönem deneyimlerine dayalı olarak oluşan işletme imajının daha önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda kötü bir uçuş tecrübesinin de, işletmeyle ilgili sahip olunan tüm izlenimler sonucunda bir istisna olarak değerlendirilebileceği ifade edilmektedir.<sup>160</sup>

Havayolu işletmelerinin temel hizmet sunumları olan uçuş faaliyeti vasıtasıyla bir kurum imajı yaratmaya çalışmaları, hizmetin dokunulmazlığı nedeniyle daha güç olmaktadır. Bu nedenle havayolu işletmelerinin rakipleri karşısında farklı bir imaj yaratabilmek açısından, hizmetin dokunulabilir unsurları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Örneğin; Singapore Airlines'ın kabin ekibinin güleryüzlülüğü ve yardımseverliği, SAS'ın işgörenlerine verdiği önem, British Airways'in konforlu hizmet sunumu, Emirates'in kabin içi hizmet kalitesi ve üstün hizmet sunumu konusunda yarattıkları imaj, bu alanlarda rakiplerinden farklılaşabilmelerini sağlamıştır. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin kabin ekibi, koltuk rahatlığı, hizmet kalitesi vb. gibi hizmetin dokunulabilir unsurları konusunda

<sup>160</sup> Nguyen ve Leblanc, a.g.e., s. 227, 229.

rekabetçiliklerini ön plana çıkarmaları, üstün ve farklı bir imaj yaratılması açısından uygun bir strateji olmaktadır.

#### 2. 4. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İnsanların etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlayacak işyeri koşullarının neler olduğunu araştıran Frederick Herzberg ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalar sonucunda güdülemede Herzberg modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın varsayımlarına göre; işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik faktörler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir.<sup>161</sup>

Herzberg ve arkadaşlarının araştırma sonuçları, işyerinde teşvik edici faktörlerin varlığının işgören tatmininin temel nedeni olduğunu, hijyen faktörlerinin ise işgören tatminsizliğine yol açtığını göstermektedir. Bu nedenle hijyen faktörlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik sonuçları, işgörenin işinden soğumasına neden olabilecektir. Hijyen faktörlerinde sağlanan artışlar ise işgöreni özendirilmeyecektir. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmemek, bunun yerine işgören tatminini sağlamak açısından özendirici (teşvik edici) faktörleri harekete geçirmek gerekmektedir.<sup>162</sup>

Herzberg'in çift faktör kuramının bir benzerini müşteri tatmini açısından da uygulamak mümkündür. Hijyen faktörleri; müşterilerin ürün ya da hizmetin bir

<sup>161</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Altıncı basım, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2000), s.32-33, 488-489.

<sup>161</sup> Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, (1991), s.16-18; Eren, a.g.e., s.489.

parçası olmasını bekledikleri niteliklerdir. Bunların olmayışı tatminsizliğe neden olabilecek ancak mevcudiyeti ise mutlaka tatmin yaratmayabilecektir.

Çoğu durum için, güvenilir hizmet sunumu bir hijyen faktörüdür. Hizmetin zamanında yerine getirilmesi, kabul edilebilir en düşük performans derecesidir. Beklenen hizmette bu derecenin karşılanamaması tatminsizlikle sonuçlanacaktır. Bir işletme hijyen faktörlerinin müşterilerin beklentilerini karşıladığından emin olmalıdır. Bunun altında olan her şey, müşteriler açısından beklenen faydaları muhtemelen arttırmayacaktır. Bununla birlikte, müşterilerin beklentilerinin ötesine geçmesi ve işletmeye rekabetçi avantaj sağlaması nedeniyle, daha fazla kaynağın tatmin edici unsurlara atanması gerekmektedir. Ancak hijyen faktörleri açısından zayıf performans gösteren bir işletme tatminsiz müşterilere sahip olacaktır. Tatmin edici unsurlar ise, yüksek müşteri tatmini yaratma potansiyeli bulunan unsurlardır. Sorumluluk sahibi, nezaketli, empatik ve iyi eğitilmiş işgörenler müşterileri memnun etmektedir. Tatmin edici etmenlerin varlığı işletme açısından rekabetçi avantaj yaratabilecek ve hizmete farklı bir değer katabilecektir. Ancak tatmin edici unsurlar önemli duruma gelmeden önce, hijyen faktörlerinin kabul edilebilir seviyede var olması gerekmektedir.<sup>163</sup>

J. M. Juran 1988 yılında “Juran on Planning for Quality” adlı kitabında buna yönelik bir örnek sunmuş ve havayolu ile seyahatlerde en temel gereksinimleri belirlemek amacıyla Qantas Airways’de 2500 yolcuya yaptığı anket çalışmasının sonuçlarını özetlemiştir. Tablo 10’da da gösterildiği gibi Juran, havayolu ürününün niteliklerini önem sıralaması doğrultusunda bir liste halinde vermiştir. Juran’ın bu listesi, havayolu seyahatinde tatmine ya da tatminsizliğe neden olabilecek niteliklerin belirlenmesi amacıyla Naumann ve Jackson tarafından yapılan bir diğer araştırmada, fokus gruplarına sorulacak sorular için girdi olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda Tablo 11’de yer alan, hijyen faktörleri ve tatmin edici unsurlar belirlenmiştir. Tablo 10’daki listenin en başında yer alan niteliklerin bir çoğu hijyen faktörlerdir. Tatmin edici unsurlar ise listede daha alt sıralarda yer almıştır. Bu ayırım Qantas için önemli

<sup>163</sup> Earl Naumann, *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*, (Cincinnati: Thompson Executive Press, 1995), s.85-86.



olacaktır. Qantas hijyen faktörlerinde “sıfır hataya” yönelik bir performans doğrultusunda hizmet sistemi oluşturduğunda, tatminsizliğe sebep olabilecek nedenleri ortadan kaldırmış olacaktır. Ancak burada tatmin seviyesinin mutlaka artması söz konusu değildir. Yüksek tatmin seviyeleri; hijyen faktörlerinin müşteri beklentilerini karşılama ve tatmin edici unsurların müşteri beklentilerini geçecek şekilde sunulması durumunda oluşacaktır.<sup>164</sup>

Tablo 10. Qantas Airways:

Yolcu Gereksinimlerinin Önemlilik Derecesi Doğrultusunda Sıralanması

Temel Gereksinimler	
1. Bagajların kaybolmaması	12. Bağlantılarda yardım
2. Bagajların zarar görmemesi	13. Gecikmelerden haberdar edilme
3. Tuvaletlerin temizliği	14. Şehre ulaşım imkanı
4. Koltukların rahatlığı	15. Karşılama gelecek olanlara doğru varış zamanı bilgisinin verilmesi
5. Bagaj işlemlerinin çabukluğu	16. İyi organize olmuş bir boarding
6. Bacak aralığının genişliği	17. Havaalanında hızlı ve hoşgörülü check-in
7. Yemeklerin iyi kalitede olması	18. Bagaj şaryoları
8. Rezervasyon hizmetlerinin çabukluğu	19. Zamanında varış
9. Kabin ekibinin yeterli sayıda olması ve nezaketi	20. Battaniye ve yastık hizmeti
10. Kabinin temiz ve düzenli olması	21. Gümrük işlemlerinde yardım
11. Kabin sıcaklığının ve nem oranının uygun olması	22. Zamanında kalkış

Kaynak: Naumann ve Jackson, a.g.e., s.73.

<sup>164</sup> Earl Naumann ve Donald W. Jackson, Jr., “One More Time How Do You Satisfy Customers?”, *Business Horizons*, (May-June 1999), s.72-73.

Tablo 11. Qantas Airways Verileri Doğrultusunda Fokus Grup Bulguları:  
Hijyen Faktörlerinin ve Tatmin Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Hijyen Faktörleri	Tatmin Unsurları
Bagajların kaybolmaması	Koltukların rahatlığı
Bagajların zarar görmemesi	Bagaj işlemlerinin çabukluğu
Tuvaletlerin temizliği	Bacak aralığının genişliği
Kabin ekibinin yeterli sayıda olması ve nezaketi	Yemeklerin iyi kalitede olması
Kabinin temiz ve düzenli olması	Rezervasyon hizmetlerinin çabukluğu
Kabin sıcaklığının ve nem oranının uygun olması	Bağlantılarda yardım
Gecikmelerden haberdar edilme	Şehre ulaşım imkanı
Karşılama gelecek olanlara doğru varış zamanı bilgisinin verilmesi	Havaalanında hızlı ve hoşgörülü check-in
İyi organize olmuş bir boarding	
Bagaj şaryoları	
Zamanında varış	
Battaniye ve yastık hizmeti	
Gümrük işlemlerinde yardım	
Zamanında kalkış	

Kaynak: Naumann ve Jackson, a.g.e., s.73.

Tablo 11'den de görüldüğü gibi, bagajların zarar görmemesi ve kaybolmaması yolcular açısından bir hijyen faktörünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla yolcular için havayolu ürününün olması beklenen bir unsurudur. Ancak yolcuya hasarsız teslim edilen bagajın yanı sıra, bagaj işlemlerinin de hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesi yolcunun hizmet sunumundan tatmin olmasını sağlamaktadır. Yine aynı şekilde kabin içinin temiz ve düzenli olması yolcular için olması gereken bir hizmet bileşeni durumundadır. Ancak temiz ve düzenli bir kabinde, koltuklar arasında bacakların uzatılabileceği mesafenin geniş olması yolcunun tatmin olmasını sağlayabilmektedir.

Dolayısıyla havayolu işletmeleri, hizmet dizaynlarında ya da sunumlarında, yolcular için hizmetin beklenen bir parçası olması nedeniyle, hijyen faktörlerinin varlığından asla ödün vermemelidirler. Ancak, yolcularda yüksek tatmin seviyelerine ulaşmak istiyorlarsa, bu durumda hizmetin beklenen bileşenlerinin yanı sıra, yolcuları tatmin edebilecek hizmet bileşenlerine de mutlaka önem vermelidirler.

Hem hijyen faktörleri hem de tatmin faktörleri açısından yüksek performans gösteren bir havayolu işletmesinin müşterileri elde tutma oranı da yüksek olabilecektir. Hijyen faktörleri açısından yüksek, tatmin faktörleri açısından düşük performans gösteren bir havayolu işletmesi ise tatmin faktörlerine önem vermediğinden, asıl olarak fiyat konusunda rekabet etmek durumunda kalabilecektir. Hem hijyen hem de tatmin faktörleri açısından düşük performans gösteren bir havayolu işletmesinin ise müşteri devir oranı yüksek olabilecektir.

Bununla birlikte göz ardı edilmemesi gereken diğer bir nokta, hijyen faktörlerinin ve tatmin faktörlerinin, faaliyet gösterilen pazar bölümüne ya da uçuşun uzunluğuna göre farklılık gösterebileceğidir. Ayrıca havayolu sektörünün oldukça dinamik bir sektör olması ve teknolojik yeniliklerin hızla gelişmesi nedeniyle, günümüzün tatmin faktörleri gelecekte havayolu işletmeleri için hijyen faktörleri durumunda da olabilecektir. Örneğin; günümüzde bir tatmin unsuru olarak değerlendirilebilecek elektronik bilet imkanı, gelecekte havayolu hizmetinin olması beklenen bir ürün özelliği olarak değerlendirilerek hijyen faktörü konumunda olabilecektir.

Bu bölümde, müşteri tatmini konusu havayolu hizmet süreci açısından incelenmiş ve bu doğrultuda havayolu işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanmasında önem taşıyan ürün özelliklerinin neler olduğu genel olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde ise; müşteri tatmininin sağlanması açısından önem taşıyan ve temel bir unsur durumunda olan işgören-müşteri karşılaşmaları açıklanacak ve işgören-müşteri karşılaşmalarının müşterilerin tatmin seviyesi üzerindeki etkileri nedenleriyle birlikte incelenmeye çalışılacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA İŞGÖREN-MÜŞTERİ KARŞILAŞMALARININ YERİ VE ÖNEMİ

#### 1. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve Hizmet Kalitesinin Yaratılmasında Temel Bir Unsur Olarak Hizmet Karşılımları

Bir çok hizmetin müşteri açısından olumlu ya da olumsuz bir deneyim olması, hizmetten elde edilen çıktıdan çok, müşterinin hizmet üretim sürecinde yaşadıklarından önemli oranda etkilenmektedir. Bu durum, hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğinin ve dolayısıyla müşterinin de hizmet üretim sürecinde yer almasının bir sonucudur.<sup>165</sup> Müşterinin hizmet üretim sürecinde yer alması nedeniyle, müşteri ile hizmet sunucusu arasında gerçekleşen etkileşim ve hizmet sürecinde yer alan unsurlar hizmet sunumunun başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Müşteriler için bir hizmet işletmesinin değerlendirilmesi, genellikle “hizmet karşılaşmalarının” ya da bir başka ifadeyle “müşterinin işletmeyle doğrudan etkileşimde bulunduğu anların” değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu nedenle; özellikle hizmet kalitesinin azaldığına yönelik algılamaların söz konusu olduğu dönemlerde olmak üzere, müşterilerin hizmet karşılaşmasına ilişkin değerlendirmelerini etkileyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesi büyük bir önem taşımaktadır. Hizmet işletmelerinin büyümesiyle

---

<sup>165</sup> Öztürk, 1998, a.g.e., s.166.

birlikte, müşterilerin yaşadıkları hizmet karşılaşmalarına ilişkin hayal kırıklıkları ve tatminsizliklerini de artan bir biçimde dile getirdikleri görülmektedir. Hizmet karşılaşmaları ve hizmet kalitesi konusundaki odaklanmalar da konunun önemini ve zorluğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda; hizmet karşılaşmalarının doğrudan ve sürekli olarak yönetilmesi ve izlenmesinin müşteri tatmininin sağlanmasında öncelikli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir.<sup>166</sup>

Hizmet karşılaşmaları esnasında müşteri işletmenin hizmet kalitesiyle ilgili bir resmini elde etmektedir. İşletme ve müşteri arasında yaşanan her bir olumlu hizmet karşılaşması müşterinin toplam tatminine ve işletme ile bir daha iş yapma isteğine katkıda bulunmaktadır. İşletme açısından ise; her bir karşılaşma, kaliteli hizmet sağlayıcısı olarak kendini kanıtlayabileceği ve müşteri bağlılığını arttırabileceği fırsatları temsil etmektedir.<sup>167</sup>

Hizmet kalitesi araştırmacıları, üretim işletmeleri için geçerli olan “sıfır hata” görüşüne benzer şekilde, hizmet kalitesinin kanıtının da hizmet sunumunun kusursuz performansında yattığını ileri sürmektedirler. Bu nedenle hizmette “sıfır hata”nın sağlanmasına ilişkin ana amaçlardan biri, hizmet karşılaşmalarında %100 kusursuz performansa yönelik çalışmaktır. Burada kusursuz performans ile ifade edilen sıkı standartların oluşturulması değil, bunun yerine müşteri bakış açısından %100 tatmin edici performansın gerçekleştirilmesidir.<sup>168</sup>

<sup>166</sup> Mary Jo Bitner, “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses,” *Journal of Marketing*, Vol:54, Issue:2, (April 1990), s.69.

<sup>167</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.86.

<sup>168</sup> Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms ve Lois A. Mohr, “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint,” *Journal of Marketing*, Vol:58, Issue: 4, (October 1994), s.95.

## 1. 1. Hizmet Karşılılaşması Kavramı

Müşteri bakış açısından hizmete ilişkin en akılda kalıcı ve güçlü etki, müşterinin hizmet işletmesiyle etkileşimde bulunduğu an olan hizmet karşılılaşmaları esnasında oluşmaktadır.<sup>169</sup>

Bu kavram Surprenent ve Solomon tarafından “müşteri ve hizmet sunucusu arasındaki ikili etkileşim” olarak tanımlanmıştır. Surprenent ve Solomon’a göre; müşterilerin ve hizmet sunucuların yerine getirmeleri gereken rolleri bulunmaktadır. Hizmet karşılılaşmaları ise bu rollere ilişkin performanslardır. Dolayısıyla bu tanıma göre; hizmet karşılılaşması kavramının kullanımı, hizmet işletmesinin performansının insanlar arası ilişkiler boyutu üzerinde odaklanmaktadır.<sup>170</sup> Hizmet karşılılaşmalarını rol teorisi açısından ele alan Surprenent ve Solomon, müşteri ve hizmet sunucusu arasındaki ikili etkileşimin müşteri tatminini arttırabileceğini ileri sürmektedirler.<sup>171</sup>

Shocktack ise, hizmet karşılılaşmalarını daha geniş kapsamlı bir biçimde ele almakta ve “müşterinin hizmetle doğrudan etkileşimde bulunduğu bir zaman dilimi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım; personel, fiziksel olanaklar ve diğer görünen unsurlar da dahil olmak üzere müşterinin hizmet işletmesiyle etkileşimde bulunabileceği tüm unsurları kapsamaktadır. Dolayısıyla Shocktack, hizmet karşılılaşmalarını sadece işletme ve müşteri arasındaki insanlararası ilişkiler ile sınırlandırmamakta ve hizmet karşılılaşmalarının herhangi bir insan etkileşimi olmadan da söz konusu olabileceğini ileri sürmektedir.<sup>172</sup>

<sup>169</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.86.

<sup>170</sup> Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms ve Mary Stanfield Tetreault, “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” *Journal of Marketing*, Vol: 54, Issue: 1, (January 1990), s. 72.

<sup>171</sup> David Bejou ve Bo Edwardson, “A Critical Incident Approach To Examining The Effects of Service Failures On Customer Relationships: The Case of Swedish And U.S. Airlines,” *Journal of Travel Research*, Vol: 35, Issue: 1, (Summer 1996), s.35-41.

<sup>172</sup> Bitner, Booms ve Tetreault, a.g.e., s. 72.

## 1. 2. Hizmet Karşılığı Türleri

Bir müşterinin hizmet işletmesiyle etkileşimde bulunduğu her an bir hizmet karşılaşması meydana gelmektedir. Genellikle üç çeşit hizmet karşılaşması yaşanmaktadır. Bunlar aşağıda da açıklandığı gibi; uzaktan karşılaşma, telefonla karşılaşma ve yüz yüze karşılaşmadır. Müşteri hizmet işletmesiyle olan ilişkisinde bu karşılaşmalardan herhangi birini yaşayabileceği gibi, üçünün bir birleşimini de yaşayabilmektedir.<sup>173</sup>

**Uzaktan karşılaşma:** Uzaktan karşılaşmalar doğrudan bir insan etkileşiminin söz konusu olmadığı durumlarda gerçekleşmektedir. Bir yolcunun bilet almak amacıyla otomatik bilet makineleri ile etkileşimde bulunmasını ya da bir kişinin bankası ile ATM makinası aracılığıyla etkileşimde bulunmasını uzaktan karşılaşmalara örnek olarak vermek mümkündür. İşletmelerin çeşitli tarzdaki bilgi vb. gibi dökümanları posta yoluyla müşterilerine göndermeleri durumunda da uzaktan karşılaşmalar söz konusu olmaktadır. Bu karşılaşmalarda doğrudan bir insan etkileşimi gerçekleşmemesine rağmen, bunların her biri işletme açısından müşterinin kaliteye ilişkin algılamalarını güçlendirebileceği ya da oluşturabileceği fırsatları temsil etmektedir. Uzaktan karşılaşmalarda hizmetin fiziksel kanıtları, teknik süreç ve sistemlerin kalitesi, kalitenin değerlendirilmesinde öncelikli unsurlar olarak yer almaktadır.

Bununla birlikte; gittikçe artan sayıda hizmet özellikle internet uygulamalarının ortaya çıkmasıyla birlikte, teknoloji vasıtasıyla sunulmaktadır. Örneğin günümüzde internet ortamından havayolu işletmelerinin biletlerini satın almak, uçuş tarife bilgilerini öğrenmek ya da rezervasyon yaptırmak mümkündür. Bu tür hizmet karşılaşmalarının hepsi de uzaktan karşılaşmalar olarak ele alınabilmektedir.

<sup>173</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.88-89.

**Telefonla karşılaşma:** Sigorta, telekomünikasyon vb. gibi bir çok işletmede müşteri ve işletme arasında en sık yaşanan karşılaşma türü ise telefonla karşılaşmadır. Çoğu işletme de müşteri hizmetleri, genel başvurular ve sipariş alma konularında telefonla karşılaşmalardan yararlanmaktadır.

Telefonla karşılaşmalarda kalitenin değerlendirilmesi, uzaktan karşılaşmalara göre daha karmaşıktır. Bunun nedeni; etkileşimlerdeki değişkenlik olasılığının yüksek olmasıdır. Ses tonu, işgörenin bilgisi, nezaket, müşterilerin problemlerine müdahale etme konusundaki etkinlik ve beceriklilik gibi unsurlar bu karşılaşmalarda kalitenin değerlendirilmesi açısından önemli kriterler durumundadır.

**Yüzyüze karşılaşma:** Karşılaşmaların üçüncü çeşidi ise, müşteri ve işgörenin doğrudan etkileşimi sonucunda meydana gelmektedir. İşgören-müşteri karşılaşması olarak da ifade edilen yüzyüze karşılaşmalarda diğer karşılaşma türlerine oranla hizmet kalitesinin belirlenmesi ve anlaşılması daha zor ve daha karmaşıktır. İşgörenlerin sözel ve sözel olmayan tüm tutum ve davranışları, kıyafetleri ya da hizmetin diğer sembolleri vb. gibi unsurlar kaliteye ilişkin fiziksel ipuçları durumundadır. Yüz yüze karşılaşmalarda müşteriler de etkileşim esnasında kendi davranışları vasıtasıyla, kalitenin yaratılmasında önemli bir rol oynayabilmektedir.

Hizmet karşılaşmaları yukarıda da açıklandığı gibi genellikle uzaktan, telefonla ya da yüzyüze karşılaşmalar olarak üç biçimde gerçekleşmekle birlikte, bunların dışında bir de makine - makine karşılaşmaları bulunmaktadır. Makine-makine karşılaşmalarının günümüzde en yaygın kullanımı, perakendeci ve toptancı stoklarının elektronik ortam aracılığıyla yenilenmesi ya da elektronik veri değiş tokuşu alanında olmaktadır.<sup>174</sup>

---

<sup>174</sup> Heskett, Sasser ve Schlesinger, a.g.e., s.105.



### 1. 3. Hizmet Karşılığında İlişkiye Geçiş ve Hizmet Karşılığının Başarısını Etkileyen Faktörler

Bir çok işletme müşteri tatmini ve hizmet kalitesinin sağlanmasının işletme açısından önemini anlamış olsa da, bu amaçlara nasıl ulaşılacağı her zaman için çok açık değildir. Bu konuya örnek olarak; hizmet kalitesinin oldukça düşük olarak gerçekleştiği bir ortamda, problemin hem müşteriler hem de hizmeti sunanlar tarafından kabul edilmiş olmasına rağmen, problemin sebepleri ve uygun çözümler konusunda anlaşmazlıkların söz konusu olduğu durumları göstermek mümkündür. Hizmet karşılığında yaşanan bu tür anlaşmazlıklar müşterilerin tatmin seviyelerini azaltmanın yanı sıra, tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olay çeşitlerinin ve davranışların anlaşılmasının önemini de altını çizmektedir. Örneğin; yüz yüze karşılığın en az iki insan arasındaki etkileşimi kapsamı nedeniyle, bu karşılığın farklı bakış açılarından anlamak büyük bir önem taşımaktadır. Bu tür bir anlayışa sahip olan işletmeler hizmet karşılığında kaliteye ulaşmak amacıyla, süreçlerini daha iyi dizayn etme ve müşterileri ile işgörenlerini daha iyi eğitime yeteneğine sahip olacaklardır.<sup>175</sup>

Hizmet karşılığının başarılı bir biçimde gerçekleşmesinde çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Ancak bu faktörler sürekli olarak tutarlılık göstermedikçe, müşterinin kendisini hizmetin "sahibi" olarak hissettiği tarzda bir ilişkinin oluşturulması da mümkün olmamaktadır. Hizmet karşılığının başarısını etkileyen faktörlerin neler olabileceği, her bir hizmet karşılığın çeşidi için aşağıda sıralanmıştır.<sup>176</sup>

Yüz Yüze Karşılığın (Müşteriler tarafından görülen hizmetler için):

- Dikkatli bir müşteri bölümlendirmesi ve seçimi
- Beşeri ilişkileri güçlü olan ön büro personelinin seçimi
- Müşterilerin hizmete kolay ulaşabilmesi

<sup>175</sup> Bitner, Booms ve Mohr, a.g.e., s.95.

<sup>176</sup> Heskett, Sasser ve Schlesinger, a.g.e., s.103-104.

- Hoş ve rahat bir ortam
- İyi bir destek teknolojisi
- İyi eğitilmiş işgörenler
- Müşteri ve işgören bağlılığı
- Zamanında ve güvenilir hizmet
- Görünüş ve davranışları güven uyandıran işgörenler

Yüz Yüze Karşılışmalar (Müşteriler tarafından görülmeyen hizmetler için):

Yukarıda belirtilen faktörlere ek olarak:

- Hizmetin yerine getirildiğine ilişkin dokunulabilir kanıtlar
- Mukavele, garanti ve teminat

İnsan-Makine Karşılışmaları:

- Kolay anlaşılabilen prosedürler
- Kolay erişilebilen teknoloji
- Hizmet performansının kanıtlanması
- Gerekli durumlarda insanlara erişim olanağı
- Bilgi ve işlemlerin güvenilir olması
- Hatasız mekanizma ve prosedürler

Makine – Makine Karşılışmaları:

- Verimli bir yazılım
- Donanım ve yazılımın uyum içinde olması
- Bilgi
- Gönderilen mal vb. için izleme yeteneği
- Otomatik doğrulama prosedürleri

- İşlemlerin kayıt edilmesi
- Bilgi ve işlemlerin güvenliği
- Hatasız mekanizmalar

Yukarıda da belirtildiği gibi; doğru bir ortamın seçilmesi ve hizmet sunucusunun işlemleri uygun bir sürede yapmasına imkan tanıyan bilgi ve diğer teknolojinin bulunması durumunda, yüzyüze karşılaşmalar daha hoş ve başarılı hale gelebilecektir. Müşteriler tarafından görülmeyen hizmetler için söz konusu olan karşılaşmalarda ise, hizmetin yerine getirildiğine ilişkin dokunabilir kanıtlar önemli hale gelmektedir. İşlemler esnasında algılanan riskin önemli bir unsur olması durumunda da, mukavele, garanti ve teminat gibi unsurlar gerekli olabilecektir.

Hizmet karşılaşmalarının tatmin edici biçimde gerçekleşmesinde, yukarıda belirtilen faktörlerin yanı sıra, bir takım davranışsal ilkelere uyulması da önem taşıyabilmektedir. Davranış bilimlerinin hizmet karşılaşmalarına uygulanmasına ilişkin olarak yapılan çeşitli araştırma ve çalışmalar, hizmet karşılaşmaları olgusunu anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda Richard B. Chase konuya ilişkin teori ve araştırma bulgularını analiz ederek yaptığı bir çalışmada hizmet karşılaşmalarının dizaynı ve yönetimi için aşağıda sıralanan beş davranışsal ilkenin varlığına işaret etmektedir.<sup>177</sup>

- Bir hizmet karşılaşması güçlü bir biçimde bitmelidir. Örneğin; gecikmeli ya da iptal olan uçuşlar, yetersiz bacak mesafesi ve kayıp ya da hasarlı bagaj nedeniyle yüksek seviyede tatminsizliklerin yaşanabildiği havayolu sektöründe, havayolu işletmelerinin son karşılaşma anı olan “bagajın müşteri tarafından teslim alınması” aşamasına daha da fazla önem vermeleri uygun olabilecektir. Bu konuya verilebilecek bir diğer örnek ise; gecikmeli yapılan bir uçuş nedeniyle uçuş

<sup>177</sup> Richard B. Chase, “Want to Perfect Your Company’s Service? Use Behavioral Science,” *Harvard Business Review*, Vol: 79, Issue: 6, (June 2001), s. 78-84.

sonrasında hosteslerin yolculara küçük sürpriz niteliğinde işletmeye ait hediyelik eşyaları dağıtmaları olabilecektir.

- Arzulanan, rahatsızlık veren deneyim ve tecrübeler hizmet karşılaşmasının ilk aşamalarında bertaraf edilmelidir. Davranışsal araştırmalar insanların kötü olayları (check-in kuyruğunda bekleme) iyi olaylardan önce (güzel bir yemek) yaşamayı tercih ettiklerini göstermektedir.
- Memnuniyet yaratan durumlar hizmet sürecinin çeşitli bölümlerinde yer almalı, rahatsızlık veren durumlar ise tek bir seferde yaşanmalı ve mümkünse birleştirilmelidir.
- Müşterilere süreci kontrol etme imkanı sağlanarak, sorumluluk verilmelidir. Bir sürecin nasıl işleyeceğine yönelik olarak insanlara kontrol etme olanağı verilmesi, sürece ilişkin tatmin seviyelerini artırmaktadır. Örneğin bir çok havayolu işletmesi uzun uçuşlarında yolcularına yiyeceklerini yemek istedikleri zamanı seçme imkanını tanımaktadır.
- Kişilerin ya da farklı kültürlerin adet ve törelerine uyulmasına hizmet karşılaşmaları esnasında önem verilmelidir. Araştırmalar normlardan sapmaların hizmet başarısızlıklarının büyük ölçüde nedeni olarak belirtildiğini göstermektedir.

#### **1. 4. Hizmet Karşılaşmalarının Havayolu İşletmeleri Açısından Önemi**

Hizmet işletmeleri ile karşılaştırıldığında; bir üretim işletmesinde üretici ve müşteri genellikle ödemenin yapıldığı ve malların teslim edildiği anlarda çok kısa olarak etkileşim içinde olmaktadır. Çoğu durumda da üretici müşterileri ile direkt iletişimde bulunmamakta, bunun yerine aracıları vasıtasıyla faaliyet göstermektedir. Malların hangi

süreçler sonucunda üretildiği ise, müşteriye çok fazla ilgilendirmemektedir.<sup>178</sup> Dolayısıyla bir üretim işletmesinde müşterilerin o malın üretiminde yer alan üretim kaynaklarıyla ya da işgörenlerle karşılaşması söz konusu olmamaktadır.

Ancak hizmetin tüketimi bir dizi karşılaşmanın sonucunda oluşacağı için; müşterinin hizmet işletmesinin işgörenleriyle, çeşitli fiziksel unsurlarıyla ya da telefon aracılığıyla karşı karşıya gelişleri, olumlu ya da olumsuz bir hizmet deneyiminde, bir başka ifadeyle müşteri tatmininde ya da tatminsizliğinde önemli bir rol oynayabilmektedir.<sup>179</sup>

Bu kapsamda; uçuş öncesi, uçuş içi ve uçuş sonrası hizmetlerden oluşan havayolu hizmet sürecinde de havayolu işletmesinin yolcusu ile havayolu işletmesi arasında bir dizi karşılaşma meydana gelmektedir. Bu karşılaşmalarda yolcu havayolu işletmesinin;

- rezervasyon görevlisi, check-in personeli, hostes, pilot vb. gibi işgörenleriyle,
- check-in bankoları, bekleme salonları, kabin içi yerleşim ve konfigürasyon, kabin içi ikram ve eğlence hizmetleri vb. gibi fiziksel olanaklarıyla ve
- diğer görünür unsurlarıyla etkileşim içinde olmaktadır.

Bir havayolu işletmesinin yolcusunun yaşadığı hizmet karşılaşmaları arasında; ilgili uçuş için havayolu işletmesinin bilet satış ofisinden ya da internet sayfasından rezervasyon yaptırmasını ve biletini almasını, check-in görevlisi tarafından check-in işlemlerinin yapılmasını, uçağa binış esnasında binış kartını ilgili görevliye vermesini, uçuş esnasında aldığı kabin içi hizmetleri, uçaktan indikten sonra bagajını teslim almasını saymak mümkündür. Yolcu bu karşılaşmaların her birinde havayolu hizmet sürecinin farklı aşamalarında yer alan hizmet sunucular ve fiziksel olanaklar ile

<sup>178</sup> Adrian Palmer, *Principles of Services Marketing* (London: McGraw-Hill Book Company, 1994), s.149.

<sup>179</sup> Öztürk, 1998, a.g.e., s.166.

etkileşim içinde olacaktır. Yolcunun havayolu işletmesi ile yaşadığı her bir olumlu hizmet karşılaşması yolcunun toplam tatmin seviyesinin artmasını sağlayarak, tekrar o havayolu işletmesi ile uçmasını sağlayabilecektir.

Müşterilerin işletme ile etkileşimlerinde, hizmet sunum sürecinin ilk aşamalarında yaşanan hizmet karşılaşmaları, müşterinin hizmet kalitesine ilişkin algılamalarında öncelikli bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, aşağıda da açıklandığı gibi, müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanması ve artırılması açısından her bir karşılaşmanın potansiyel olarak kritik bir öneme sahip olabileceğinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir.<sup>180</sup>

Müşterinin işletmeyle yaşadığı ilk hizmet karşılaşması işletme hakkındaki ilk etkiyi yaratacaktır. Müşteri ve işletme arasında gerçekleşen bu ilk karşılaşma esnasında müşteriler işletme hakkında değerlendirme yapacak herhangi bir kritere genellikle sahip değildir. Bu nedenle işletmenin herhangi bir temsilcisiyle ilk defa gerçekleşen telefonla ya da yüz yüze bir karşılaşma müşterinin hizmet kalitesine yönelik algılamalarında büyük bir önem taşıyabilecektir.

Örneğin rezervasyon yaptırmak amacıyla bir havayolu işletmesinin bilet satış ofisini arayan bir yolcu, telefondaki görevli tarafından kendisine kaba davranılması, telefonda çok uzun süre bekletilmesi ya da yardımcı olunmaması durumunda telefonu kapatarak bir diğer havayolu işletmesinden rezervasyon yaptırabilecektir.

Müşteri işletme ile birden fazla etkileşimde bulunmuş olsa dahi, her bir karşılaşma müşterinin hafızasında işletme hakkında yaratılacak bir imajın oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Çok sayıda olumlu deneyim yüksek kaliteyi ifade eden bir imajın oluşturulmasına katkıda bulunurken, olumsuz etkileşimler de tam tersi bir etki yaratabilecektir. Diğer yandan olumsuz ve olumlu etkileşimlerden oluşan bir

<sup>180</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.86-87.

kombinasyon işletmenin hizmet kalitesi konusunda müşterinin belirsizlik hissetmesine neden olabilecek, hizmet sunumundaki tutarlılık konusunda şüpheye düşürebilecek ve rakiplere karşı daha korumasız ve savunmasız bırakabilecektir.

Örneğin yolcunun telefondaki kişiyle rezervasyon yaptırma konusunda zayıf bir karşılaşma, check-in personeliyle oldukça olumlu bir karşılaşma ve uçuş esnasında hostes ile kabul edilebilir düzeyde bir karşılaşma yaşaması söz konusu olabilir. Bu tarz olumlu ve olumsuz etkileşimlerden oluşan karşılaşmalar havayolu işletmesinin hizmet kalitesi konusunda yolcuda şaşkınlık yaratabilecek ve bir sonraki uçuşunda ne beklemesi gerektiği konusunda şüphe duymasına ve belirsizlik yaşamasına neden olabilecektir. Dolayısıyla her bir karşılaşma ilişkinin sürdürülmesi ya da kesilmesi konusunda bir potansiyel taşımaktadır.

Bununla birlikte, müşteri ile işletme arasında geçmişte ne kadar olumlu karşılaşmalar yaşanmış olursa olsun, geçmişteki olumlu deneyimleri unutturabilecek ve müşteriyi işletmeden uzaklaştırabilecek nitelikte ciddi karşılaşmalar da söz konusu olabilmektedir. Örneğin; önemli bir iş toplantısına yetişmesi gereken ve bu toplantıya yetişememesi durumunda büyük miktarlarda para kaybına uğrayabilecek durumdaki bir iş amaçlı seyahat eden yolcunun bileti olmasına rağmen uçamaması ve kendisine başka bir uçuş bulunmasına ilişkin yardımcı olunmaması konusundaki olumsuz bir karşılaşma, bu yolcunun bu havayolu işletmesi ile bir daha uçmama kararı almasını da beraberinde getirebilecektir. Yine benzer şekilde yaşanan olumlu karşılaşmaların ise müşteriyi işletmeye hayat boyu bağlayabilecek tarzda etkisi de olabilecektir.

## 2. Havayolu İşletmelerinde İşgören-Müşteri Karşılışmaları ve Bu Karşılışmaların Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

Hizmet, müşteri ve kompleks bir sistem arasında gerçekleşen bir etkileşim olmakla birlikte, çoğu hizmet açısından önemli bir unsur müşteri ve işgörenler arasında gerçekleşen yüz yüze karşılışmalardır.<sup>181</sup> Bunun nedeni ise, müşteri tatmininin müşteri ve işgören arasında gerçekleşen etkileşimin kalitesinden önemli bir biçimde etkilenmesidir.<sup>182</sup>

Hem hizmet kalitesi hem de müşteri tatmini konusunda yapılan ampirik araştırmalar, toplam kalitenin ve/veya hizmete yönelik toplam tatminin değerlendirilmesinde müşteri-işgören etkileşimlerinin kalitesinin önemini doğrulamaktadır. Parasuman, Zeithaml ve Berry tarafından oluşturulan hizmet kalitesi boyutlarına ilişkin ölçek unsurları daha yakından incelenecek olursa, bu unsurların büyük bir çoğunluğunun hizmet sunumunun insan etkileşimleri unsuruyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Müşteri tatmini konusunda yapılan ankete dayalı çeşitli çalışmalar da, işgören-müşteri karşılışmalarının tatmin ya da tatminsizliğin belirlenmesinde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.<sup>183</sup>

### 2. 1. Havayolu Hizmet Sürecinde Yaşanan İşgören-Müşteri Karşılışmaları

Havayolu hizmet sürecinde yolcuya verilen uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası hizmetler esnasında yolcular ve havayolu işletmesinin işgörenleri arasında bir dizi yüz yüze karşılışma ya da bir başka ifadeyle etkileşim yaşanmaktadır.

<sup>181</sup> Jan Mattson, "Improving Service Quality in Person to Person Encounters: Integrating Findings From A Multi-disciplinary Review," *Service Industries Journal*, Vol: 14, Issue: 1, (1994), s. 45.

<sup>182</sup> Bitner, Booms ve Mohr, a.g.e., s.95.

<sup>183</sup> Bitner, Booms ve Tetreault, a.g.e., s. 72.



Uçuş öncesi hizmetler kapsamında havayolu işletmesinin rezervasyon personeli, check-in personeli ve biniş kartının verildiği kapıdaki görevli ile etkileşimde bulunan yolcu, uçuş esnasında ise hostes, kabin amiri ve hatta bazen de pilot ile etkileşim içinde bulunmaktadır. Yolcunun her zaman olmasa da uçuş sonrasında etkileşim içinde bulunduğu işgörenlere örnek olarak ise, havayolu işletmesinin kayıp bagaj bölümünde çalışan işgörenlerini göstermek mümkündür. Yolcuların birebir etkileşimde buldukları işgörenler genel olarak yukarıda belirtilen kişiler olmakla birlikte, havayolu işletmesinin herhangi bir bölümünde yer alan yöneticilerle ya da diğer işgörenlerle etkileşim içinde olmaları da söz konusu olabilmektedir.

Hizmet buluşması ya da hizmet karşılaşması olarak da ifade edilen işgören-müşteri karşılaşmaları için kullanılan bir diğer kavram ise Richard Normann tarafından literatüre kazandırılan “gerçeklik dakikaları” kavramıdır. Bu kavram müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasında gerçekleşen her bir hizmet karşılaşmasının eşsizliğini ve önemini vurgulamaktadır.<sup>184</sup>

İskandinav Havayolları'nın (SAS) başkanı Jan Carlzon, SAS'ı yeniden örgütlerken bu karşılaşma anları bir başka ifadeyle gerçeklik dakikaları üzerinde durmuştur. Carlzon, “Gerçeklik Dakikaları” adlı kitabında işgören ve müşteri karşılaşmalarının önemini şu şekilde ifade etmiştir: “Geçen yıl on milyon müşterimizden her biri yaklaşık beş SAS çalışanıyla karşılaştı ve bu her seferinde ortalama on beş saniye sürdü. Böylece SAS bir yılda her seferinde 15'er saniyeden 50 milyon kere müşterilerimizin zihninde yeniden canlandı. Bu 50 milyon “gerçeklik anı”, SAS'ın şirket olarak başarısını ya da başarısızlığını belirleyecek anlardır. Onlar, müşteriye SAS'ın en iyi seçenek olduğunu kanıtlamamız gereken anlardır”.<sup>185</sup> Carlzon müşteri ve pazar tarafından yönlendirilen bir süreçte, işletmenin odak noktasını fiziksel sermaye olan uçaklardan müşteriye doğru kaydırmış ve tüm havayolu işletmelerinin 2 milyar dolar zarar ettiği bir dönemde, şirketini 54 milyon dolar kara geçirmiş ve Avrupa'nın en dakik

<sup>184</sup> Mattson, a.g.e., s. 45.

<sup>185</sup> Carlzon, a.g.e., s.18-19.

havayolu işletmesi olmuştur. Bu dönüşümde ise; işgören-müşteri karşılaşmalarının öneminin kavranarak yönetilmesi önemli bir rol oynamıştır.

## 2. 2. Havayolu Hizmet Sürecinde Yer Alan İşgörenler

Hizmet sunumunda yer alan işgörenleri, müşterilerle birebir etkileşimde bulunan işgörenler ve müşterilerle herhangi bir etkileşimde bulunmayan işgörenler biçiminde iki kategoride ele almak mümkündür. Ayrıca bu işgörenlerin bir kısmı hizmetin satın alımı ve tüketimi esnasında müşteriye görünür durumda iken, bir kısmı ise müşteriler için görünmezdir.<sup>186</sup> Bu ayırımın yanı sıra, işgörenlerin; önbüro personeli ve destek personel biçiminde sınıflandırılması da söz konusu olabilmektedir. Müşterilerin birebir etkileşimde buldukları işgörenler; önbüro personeli olarak nitelendirilirken, önbüro personelinin faaliyetlerini etkin bir biçimde yerine getirmesini sağlayan ve yolcuyla herhangi bir etkileşimde bulunmayan işgörenler ise destek personel olarak ifade edilmektedir. Örneğin bir havayolu işletmesinde; rezervasyon, check-in, boarding'te çalışan işgörenleri ve kabin ekibini ön büro personeli olarak, uçağın bakımından sorumlu teknisyenleri, uçağa ikram ve bagajları yükleyen işgörenleri ise destek personeli olarak tanımlamak mümkündür.

Havayolu hizmetinin yerine getirilmesi sürecinde işletmenin ön büro personeli ayrı bir öneme sahip bulunmaktadır. Ön büro personeli, müşteriler hakkında bilgilerin elde edilebileceği önemli bir bilgi kaynağı durumundadır. Hizmet sunumunun geliştirilmesine ilişkin olarak, müşterilerle birebir iletişimde bulunan işgörenlerden müşteriler hakkında elde edilen bilgi şu iki alanda kullanılmaktadır.<sup>187</sup>

<sup>186</sup> Cowell, a.g.e., s.110.

<sup>187</sup> Bitner, Booms ve Mohr, a.g.e., s.96.

- Ön büro personeli tarafından müşterilerle olan etkileşimlerini kolaylaştırmak ve geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır.

İşgörenler müşterilere hizmet sunumu esnasında, onlardan aldıkları geribildirim doğrultusunda davranışlarını her an değiştirebilmektedirler. Schneider, hizmet işinde çalışmayı tercih eden kişilerin hizmet sunumunu başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmek için güçlü bir arzuları bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu görüş doğrultusunda; müşterilerle birebir iletişimde bulunan işgörenlerin, sundukları hizmetin müşterilerce nasıl algılandığına ilişkin olarak sıklıkla ipuçları arayışında olmaları muhtemeldir. İşgörenlerin müşterileri doğru olarak anlayabilmeleri durumunda, davranışlarını düzeltmeleri de o derece müşteri tatminini geliştirici yönde olabilecektir.

Örneğin ilk uçuşunu gerçekleştirdiği gözlemlenebilen bir yolcuya tedirginliğini azaltmak amacıyla, hostesler tarafından yakın ilgi gösterilmesi, arzu ettiği bir şeyin olup olmadığının sorulması ve yolcuya güven veren yönde davranışlar sergilenmesi yolcuyu rahatlatılabilecektir.

- İşletme tarafından karar alma sürecinde kullanılmaktadır.

Önbüro personeli müşteriler ile sık etkileşimde bulunması nedeniyle, işletmedeki diğer kişilere oranla müşterilerin istek ve problemlerini daha iyi anlayabilmektedir. Bu nedenle önbüro personeli ve yönetim arasındaki açık iletişim hizmet kalitesine ulaşılması açısından önemli bir yere sahiptir. Schneider ve Bowen, özellikle yeni hizmet geliştirme ve hizmette değişiklik yapma konularında olmak üzere, stratejik kararların alınmasında işletmelerin ön büro personelinden elde edilen bilgileri kullanmalarını gerektiğini ileri sürmektedir. İşgörenlerin müşterileri doğru olarak anlayabilmesi, hem işgörenler hem de işletme için müşterilerin isteklerine uygun biçimde uyum sağlanmasını mümkün hale getirebilecektir.

Örneğin; uçuş esnasında verilen ikram hizmetlerine ilişkin bir değişiklik kararında hosteslerin de görüşlerinin alınması uygun olabilecektir. Hostesler uçuş süresi boyunca yolcularla birebir etkileşim içinde olduklarından ve yolcuların verilen ikramda neleri beğenip beğenmediklerini ya da ikram konusunda ne gibi isteklere sahip olduklarını bildiklerinden, yönetime bu konuda en doğru bilgiyi sağlayabileceklerdir.

Bununla birlikte, çok sayıda işletme hizmet kalitesinin değerlendirilmesi konusunda müşteri bakış açısını yakalamaya çalışmaktadır. Ancak bu konuda uygun araçların seçilmesi ve verilerin toplanması zaman alıcı ve maliyetli bir iş olabilmektedir. Bu kapsamda ön büro personeli hangi stratejik kararların ne derece başarıya ulaştığının bildirilmesi konusunda uygun bir pozisyonda yer almakta ve hizmet işletmesi ile müşteriler arasında önemli bir bağlantıyı temsil etmektedir.<sup>188</sup>

### **2. 2. 1. Müşteri Tatmininin ve Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında İşgörenlerin Önemi**

Havayolu sektörünün emek-yoğun bir hizmet sektörü olması, müşteri tatmininin sağlanmasında işgörenlerin önemini ortaya koymaktadır. Hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tüketim özellikleri nedeniyle, hizmeti sunan işgörenler hizmetin üretilmesi ve pazarlanmasında büyük bir önem taşımaktadır. Bir başka ifadeyle; uçuş öncesi, esnası ve sonrasında söz konusu olan tüm faaliyet ve hizmetlerin zamanında ve uygun bir biçimde yolcuyla tatmin edecek şekilde yerine getirilmesinde işgörenlerin katkısı büyüktür. Rezervasyon görevlisi, check-in personeli, hostes vb. gibi işgörenlerin yolcularla birebir iletişim halinde olması nedeniyle, müşterilerle bu işgörenler arasında yaşanan etkileşimin niteliği, işgörenlerin özellikleri, becerileri, bilgileri, tutum ve davranışları müşterilerin tatmin ya da tatminsizliğinde önemli bir rol oynayabilmektedir.

<sup>188</sup> Lori S. Cook ve diğerleri, "Human Issues In Service Design," *Journal of Operations Management*, Vol: 20 (2002), s. 167.

Pazarlama alanında çalışan akademisyen ve uygulamacılar, müşteri tatmininin sağlanması ve müşteri bağlılığının yaratılmasında müşteri odaklı olmanın stratejik bir avantaj sağladığının güçlü savunucuları olmuşlardır. Bu görüş, geliştirilmiş hizmet kalitesi ve müşteri talepleri konusunda daha fazla sorumluluk gerektiren uluslararası rekabet ve küreselleşmenin bir sonucu olarak özellikle son 20 yıl boyunca çok daha fazla geçerli olmuştur. Müşteri ve pazar yönlü işletmeler, müşterilerin mevcut ve gelecekteki isteklerine cevap verme konusunda odaklanan işletmelerdir. Daha kesin ve somut olarak ifade etmek gerekirse; müşterileri çekmek ve uzun süreli ilişkiler geliştirmek amacıyla, işletmelerin müşterileri ilk sıraya alarak müşteriler üzerinde odaklanmaları gerekmektedir. Ancak bu dışsal odaklanmanın iç müşteriler olarak ifade edilen işgörenler üzerindeki güçlü odaklanma ile denge içinde olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, işletmelerin işgörenlerini de ilk sıraya almaları gerektiği ifade edilmektedir. İşletmeyi karlılığa götürecek ve müşteri tatmini sonrasında gerçekleşecek müşteri bağlılığının, ancak hizmet işletmesinin işgörenlerinin müşterilerle ilişki kurmaya yönelik bir anlayış içinde olmaları sonucunda gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir.<sup>189</sup>

Southwest Airlines'ın yönetim kurulu başkanı Herb Kelleher'in işletmenin 25. kuruluş yıl döneminde kullandığı ifadeler, hizmet işgörenlerinin işletme açısından önemini tam anlamıyla vurgular niteliktedir: "Kim önce gelmektedir? İşgörenler, müşteriler ya da hissedarlar? Bu benim için hiçbir zaman bir sorun olmamıştır. İşgörenler ilk sırada gelmektedir. Onlar mutlu, tatminkar, kendilerini adanmış, enerjik ve güçlü olduklarında, müşterilerle gerçekten iyi ilgilenmektedirler. Müşteriler mutlu olduğunda ise geri gelmektedirler. Ve bu da hissedarları mutlu yapmaktadır." Dolayısıyla, uzun süre sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlayabilmek amacıyla, müşterileri kendisine çekebilme ve kendisinde tutabilmek açısından, işletmelerin iç müşteriler olarak da ifade edilen işgörenler üzerinde odaklanan bir şirket kültürünün yaratılması ve sürdürülmesi konusunda çaba sarf etmeleri gerekmektedir.<sup>190</sup>

<sup>189</sup> Harvir S. Bansal, Morris B. Mendelson ve Basu Sharma, "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes," *Journal of Quality Management*, Vol: 6, (2001), s.62.

<sup>190</sup> Aynı, s.61.

Zeithaml ve Bitner ise, işgörenlerin hizmet işletmelerinin başarısındaki önemini üç başlık altında toplamaktadır:<sup>191</sup>

- Müşterilerin gözünde hizmeti sunan kişi, çoğu kez hizmeti oluşturmaktadır. Bu nedenle hizmetin geliştirilmesi amacıyla işgörenlere yapılacak yatırım, bir ürünün üretimi için doğrudan yapılacak yatırımla aynı anlama gelmektedir.
- Hizmet faaliyetinde yer alan kişi tüm hizmeti kendi başına sunmasa da, müşterinin gözünde işletmeyi temsil etmektedir. İşgörenlerin söyledikleri ya da yaptıkları her şey, işletme hakkındaki algılamalara etkide bulunabilmektedir. Sadece görev esnasında değil, paydosta olan bir işgörenin kaba davranışlarına tanık olunması durumunda dahi, müşterinin işletmeye yönelik algılamaları olumsuz olabilecektir.
- Müşterilerle etkileşimde bulunan işgörenlerin işletmeyi temsil etmeleri ve müşteri tatminini doğrudan etkilemeleri nedeniyle, bu işgörenler pazarlamacı rolünü yerine getirmektedirler. İşgörenler hizmet sunumunu somutlaştırarak müşteriler için yürüyen reklam panoları durumundadır.

Hizmetlerin pazarlanmasında işgörenlerin önemini vurgulayan bir diğer kavram ise, pazarlama literatüründeki yerini 1980'lerde almaya başlayan içsel pazarlama kavramıdır. İçsel pazarlama bir örgütün müşterilerini içsel ve dışsal müşteriler olarak ikiye ayırmaktadır. İşgörenlere, nihai tüketicilerden oluşan dışsal müşterilerle aynı önemi vermekte ve işgörenleri de müşteri statüsünde görerek, içsel müşteri olarak ifade etmektedir. Bu doğrultuda içsel pazarlama; "hem işgören tatmini hem de müşteri tatmini yaratarak arzulanan örgütsel amaçlara ulaşmak için proaktif programlar ve planlama aracılığıyla içsel pazarın –çalışanların- ve dışsal pazarın –müşterilerin- ihtiyaçlarını eşit önem vererek karşılamak" olarak tanımlanmaktadır.<sup>192</sup>

<sup>191</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.287.

<sup>192</sup> Öztürk, a.g.e., s.88-89.

Berry ve Parasuman ise içsel pazarlamayı “işgörenlerin isteklerini tatmin edecek iş ürünleri (insan kaynakları uygulamaları) aracılığıyla kalifiye işgörenlerin işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi, güdülenmesi ve elde tutulması” olarak tanımlamışlardır. Müşteriler için değer yaratılabilmesi için hizmet işletmelerinin öncelikle hizmet sunumunda yer alacak olan işgörenlerin işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi, güdülenmesi ve işletmede tutulması amacına yönelik yatırımlar yapmaları gerektiğini ileri sürmektedirler. Diğer bir ifadeyle, dışsal pazarlamada başarılı olabilmek için öncelikle içsel pazarlamada başarılı olunması gerekmektedir.<sup>193</sup>

İçsel pazarlama konusunda verilen tanımlardan da anlaşıldığı üzere bu uygulamaların amacı; en kalifiye ve sorumlu işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasının sağlanmasıdır. Hizmet sunan bir işletmede bu da müşteri tatmini ve bağlılığı sağlama amacı güden hizmet yönlü davranışların ortaya çıkartılmasına dönüşecektir.<sup>194</sup>

İçsel pazarlama stratejilerini başarılı bir biçimde uygulayan işletmelere örnek olarak Southwest Airlines’ı vermek mümkündür. İşletmenin havayolu sektöründeki başarısında, tutarlı bir biçimde mükemmel hizmet kalitesi sağlayan işgörenlerinin oldukça büyük bir payı bulunmaktadır. İşletmenin en az müşteri şikayeti, dakiklik ve en kaliteli bagaj hizmeti gibi konularda çeşitli ödülleri bulunmaktadır. En iyi güvenlik kayıtlarının yanı sıra, endüstrideki en düşük işgören devir oranına sahiptir. Ancak işletme hakkında örnek gösterilmeye en uygun unsur, işgörenlerin yüksek morali ve işletmenin karlılığına neden olan yüksek hizmet kalitesidir. İşletme, uyguladığı içsel pazarlama stratejisini işgörenlerin yetenek ve moralinin artırılması için bir gereklilik olarak görmektedir. İşgörenlerin yetenek ve moralinin artması, yüksek hizmet kalitesine neden olurken, yüksek hizmet kalitesi de müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve yüksek

<sup>193</sup> Richard J. Varey ve Barbara R. Lewis, *Internal Marketing* (London: Routledge, 2000), s.173-177.

<sup>194</sup> Bansal, Mendelson ve Sharma, a.g.e., s.63.

satış gelirlerini beraberinde getirmektedir. Bu da nihai olarak daha yüksek karlılığa neden olmaktadır.<sup>195</sup>

Southwest Airlines'ın rekabetçi avantajının en önemli kaynaklarından biri düşük maliyet yapısı olmakla birlikte, içsel ve dışsal müşterilerin isteklerinin karşılanmasına dayanan güdülenmiş ve verimli bir işgücü yaratmak bu açıdan daha da önemli bir yere sahiptir. İşletmenin faaliyetlerinde başarılı sonuçlar elde etmesi, işgörenleri uygun ve kusursuz bir biçimde yönetmesi sayesinde gerçekleşmektedir. Southwest bunu; performans değerlendirme, yetkilendirme, kapsamlı eğitim, kariyer geliştirme, açık iletişim ve eşitliğin sağlanması amacıyla statü farklılıklarının azaltılması, iş güvencesi, eşitlik ve çeşitli ödül mekanizmaları gibi insan kaynakları konusundaki başarılı uygulamaları ile sağlamaktadır.<sup>196</sup>

### 2. 2. 2. İşgören Tatmini Müşteri Tatmini ve Karlılık Arasındaki İlişki

İşletmelerin işgören tatmini ve müşteri tatmini arasında bir ilişki olduğunun bilincine varmaları uzun yıllar almakla birlikte, bu ilişkinin özellikle hava taşımacılığı, sağlık, eğitim vb. gibi, müşterinin hizmet sürecinin önemli bir parçasını oluşturduğu endüstriler için daha da geçerli olduğu ifade edilmektedir.<sup>197</sup>

Zeithaml ve Bitner bu konudaki görüşlerini “İşgörenlerin içinde bulunduğu örgüt atmosferi ve işletmelerde yaşadıkları insan kaynakları yönetimi deneyimleri, müşterilerin hizmeti nasıl yaşadıklarına ve hizmet deneyimlerine yansımakta ve müşterilerin tatmin derecesini etkilemektedir” biçiminde ifade etmektedir.<sup>198</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton da; işgören tatmini sağlama amacıyla, işgörenlerin

<sup>195</sup> Andrew J. Czapewski, Jeffrey M. Ferguson ve John F. Milliman, “Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success,” **Marketing Management**, Vol: 10, Issue:3, (Sep/Oct 2001), s.14-15.

<sup>196</sup> Bansal, Mendelson ve Sharma, a.g.e., s.64.

<sup>197</sup> Lori L. Silverman ve Annabeth L. Propst, **Critical Shift: The Future of Quality in Organizational Performance**, (Wisconsin: ASQ Quality Press, 1999), s.27.

<sup>198</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.287-288.



moralinin yüksek olmasının ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmalarının önemine değinerek, verimlilik, talebe karşılık verebilme, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişme elde etmenin ön şartının tatmin olmuş işgörenlere sahip olmak olduğunu, bu nedenle de şirketlerin yüksek seviyede müşteri tatmini elde etmeleri için bu müşterilere tatmin olmuş işgörenlerle hizmet vermeleri gerektiğini öne sürmektedirler.<sup>199</sup>

Earl Naumann ve Kathleen Giel ise; işgörenlerin tutum ve davranışları ile müşterilerin tutum ve davranışlarının birbiriyle ilişkili olduğunu, işgören tatmini arttığında müşteri tatmininin de arttığını, müşteri tatmini düşük olduğunda işgören tatmininin de düşük olduğunu, işgörenler ürün ve hizmetlerle ilgili yüksek algılamalara sahip olduğunda, müşterilerin de aynı şekilde yüksek algılamalara sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Tatminsiz işgörenlerin müşterilere daha kaba ve ilgisiz davrandıklarını, hatta işlerin yapılışı konusunda müşterilere şikayette bulunabileceklerini de belirten yazarlar, bunun da ürün, hizmet ya da işletme imajı hakkında müşterilerin olumsuz algılamalar geliştirmelerine neden olabileceğini ifade etmişlerdir.<sup>200</sup>

Tatmin olmuş işgörenlerin tatmin olmuş müşterilere yol açacağı ve tatminkar müşterilerin de işgörenlerin işlerinden tatmin olma duygusunu güçlendireceğine ilişkin sağlam kanıtlar bulunmaktadır. Hatta bazı araştırmacılar daha da ileri giderek, hizmet personeli işlerinde memnun olmadıkça, müşteri tatminini gerçekleştirmenin de zor olacağı görüşünü ileri sürmektedirler.<sup>201</sup>

Örneğin; Rockwater'da yapılan işgören tatmini araştırmalarında, en yüksek puanı alan işgörenlerin hizmet vermekte olduğu müşterilerin tatmin seviyesinin de en yüksek derecede olduğu gözlemlenmiştir.<sup>202</sup> Sears ise; 1992 yılında tarihindeki en kötü yılı

<sup>199</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**. Çeviren: Serra Egeli (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999), s.157-158.

<sup>200</sup> Naumann ve Giel, **a.g.e.**, s.254

<sup>201</sup> Zeithaml ve Bitner, **a.g.e.**, s.287-288.

<sup>202</sup> Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s.157-158.

geçirdikten sonra başlattığı yoğun bir yapılanma planı doğrultusunda, planın bir parçası olarak işgören-müşteri-kar modelini geliştirilmiştir. Modelin geliştirilme nedeni; işgören davranışları, müşteri tatmini ve bunun karlılığa olan etkileri arasındaki ilişkileri gösterebilecek bir modele gereksinim duyulmasıdır. Çalışmanın sonuçları oldukça dikkat çekicidir: İşgören ölçümleri, müşteri ölçümleri ve gelirler arasındaki direkt nedensel ilişkiler, işletmenin toplam karlılık göstergeleri olarak tanımlanmıştır. İşgörenlerin işlerine ve işletmelerine ilişkin tutumlarının işgören bağlılığı ile müşterilere yönelik davranışlar açısından büyük bir önem taşıdığı bulunmuştur. Ayrıca müşterilerin sahip oldukları izlenimlerin müşterileri elde tutmayı direkt olarak etkilediği ve başkalarına yapılacak tavsiyelerde önemli bir rol oynadığı bulunmuştur. Bu modele göre; işgören davranışlarındaki 5 puanlık bir artış müşteri tatminini 1.3 puan artırırken, bu da gelirlerde 0.5'lik bir büyümeye neden olabilecektir. Sears aynı zamanda; özellikle kişisel gelişim ve yetkilendirilmiş ekiplerle ilgili olmak üzere, işgören anketinde yer alan on sorunun, işgören davranışları ve nihai olarak da müşteri tatmini üzerinde büyük etkileri olduğunu bulmuştur.<sup>203</sup>

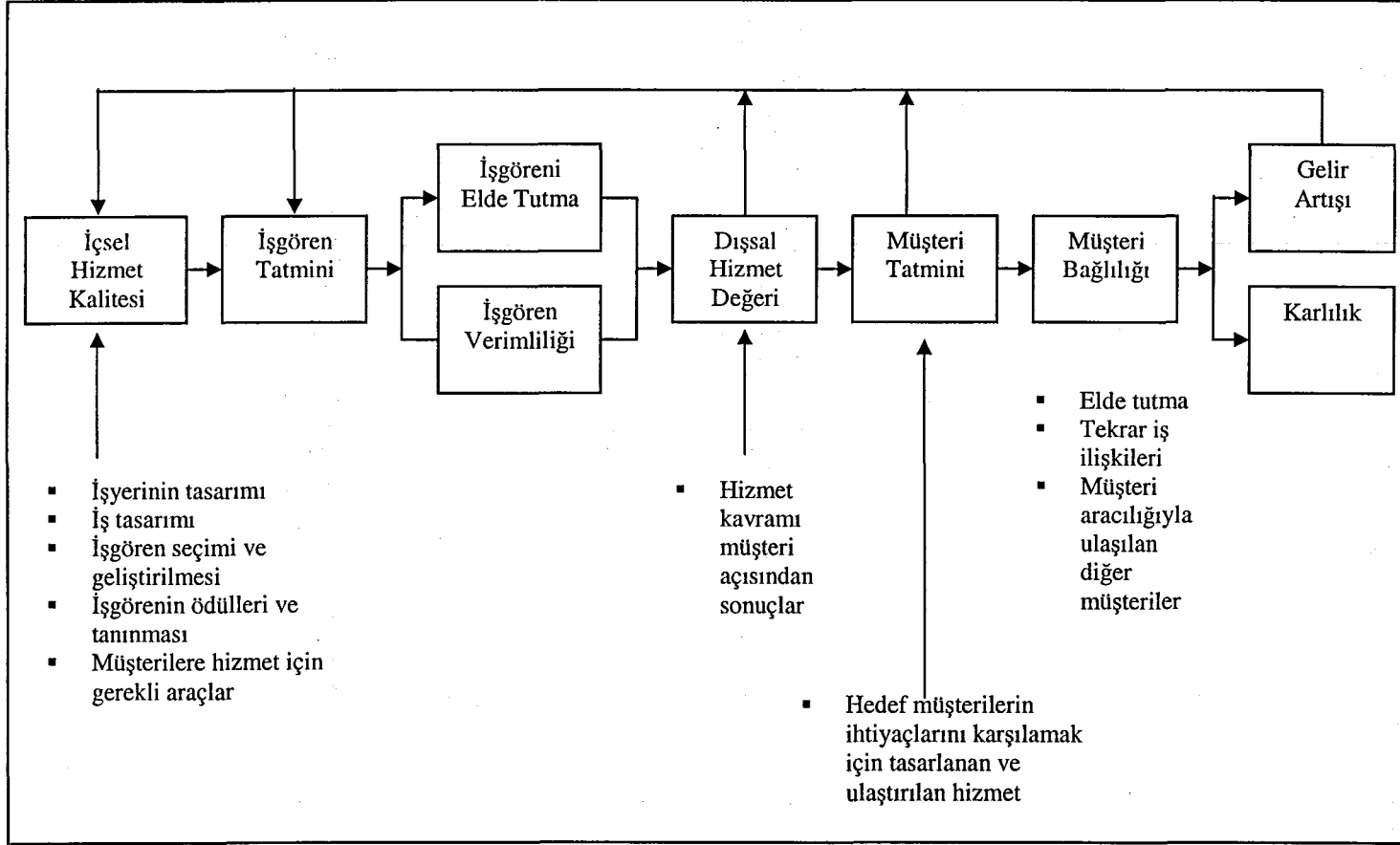
James Heskett, W. Earl Sasser, Jr. ve Leonard A. Schlessinger ise Hizmet-Kar Zinciri modellerinde; işgören tatmini, müşteri tatmini ve işletme karlılığı arasındaki ilişkileri daha net ve detaylı olarak incelemiştir. Şekil 12'de gösterilen Hizmet-Kar Zinciri modeline göre; karlılık, büyüme, müşteri bağlılığı, müşteri tatmini, müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin değeri, işgörenlerin yetenekleri, işgören tatmini, işgören bağlılığı ve işgören verimliliği arasında direkt ve güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre; karlılık ve büyüme müşteri bağlılığı sonucunda meydana gelmektedir. Müşteri bağlılığı müşteri tatmininin direkt bir sonucudur. Tatmin büyük ölçüde müşterilere sunulan hizmetin değeri sonucunda oluşmaktadır. Tatmin olmuş, bağlı ve verimli işgörenler ise değeri yaratmaktadır. İşgören tatmini ise; müşterilere sonuçları iletmeyi mümkün hale getiren insan kaynakları konusundaki uygulamaların yüksek kalitesi sonucunda oluşmaktadır.

<sup>203</sup> Silverman, a.g.e., s.27.

Hizmet kar zincirini test etmek amacıyla toplanan verilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda en güçlü ilişkilerin; karlılık ve müşteri bağlılığı, işgören bağlılığı ve müşteri bağlılığı ve işgören tatmini ve müşteri tatmini unsurları arasında olduğu ileri sürülmektedir. Hizmet-Kar Zinciri modelini geliştiren yazarlar, hizmet işletmelerinde müşterilerin ürün ya da hizmetleri değil de, “sonuç” ları satın aldıklarını ifade etmektedirler. Bu kapsamda müşteri tatmini ve bağlılığını yaratacak asıl unsur, müşterilere sunulan hizmetin değeri olurken, bu değer ise, öncelikle tatmin olmuş, bağlı ve verimli işgörenler sayesinde yaratıldığı ileri sürülmektedir.<sup>204</sup>

---

<sup>204</sup> Heskett, Sasser ve Schlesinger, a.g.e., s.11-12, 17-18.



Şekil 12. Hizmet Kar Zinciri Modeli

Kaynak: Öztürk, 1998, a.g.e., s.86.

Hizmet-Kar Zinciri modelini başarıyla uygulayan işletmelerden biri, Southwest Airlines'dır. Southwest Airlines'ın faaliyetlerinin odak noktasını, uygun bir bilet fiyatına kısa mesafede hızlı taşımacılığa gereksinim duyan yolcular için yüksek değer sağlamak oluşturmaktadır. Bu yolcular için havayolu işletmesi sık uçuşlar ve zamanında varışları yansıtan yüksek hizmet kalitesini temsil etmektedir. Yüksek hizmet kalitesi ayrıca Southwest'in bilet bankolarında yüzlerce sık uçucu yolcuyu hatırlayacak kadar uzun yıllar çalışmış olan bağlı işgörenlerin yolcuları ilk isimleriyle hatırlamaları anlamına da gelmektedir. Böylece Southwest müşterileriyle daha yakın ve süregelen iletişimler kurmaktadır. Southwest ailesi 24,000 işgörenden daha fazladır ve bu işgörenlerin bir çoğu birbiriyle evli durumdadır. İş dışında da birlikte zaman geçirdikleri, parti yaptıkları ya da hayır işlerinde bulduklarına işaret eden binlerce resim işletmede yer almaktadır. Şirket yöneticilerinin ofislerine yapılan ziyaretler, kişisel ilişkileri güçlendirmek ve bir an rahatlamak adına yapılan eksersizler haline gelmiştir. Buraya ziyarete gelen bir kişi, işgörenlerin gerçekten birbirlerini sevdikleri izlenimine sahip olmaktadır. Tüm bunlar Southwest çalışanlarının aynı paraya diğer havayolu işletmelerinde çalışan işgörelere göre neden yaklaşık % 20 daha fazla verimli çalıştıklarını ve dolayısıyla da Southwest'in müşterilerine nasıl yüksek değer sunabildiğini açıklayabilmektedir.<sup>205</sup> Sonuç itibariyle, Southwest Airlines'ın zamanında varış ve kalkışlar yapmasının nedenleri içinde; işgörenlerin takım çalışması içinde birbirlerine yardım eder biçimde çalışmalarının yanı sıra, üst yönetimin ön büro ve destek personelin başarılı biçimde çalışmasına imkan tanıyacak kararlar alarak uygulamasını göstermek mümkündür.

---

<sup>205</sup> Aynı; s. 238-239.

### 2. 3. Kritik Anlar

Teorik ve ampirik deliller, yüksek hizmet kalitesi sağlayan işletmelerde yüksek müşteri tatmini ve bağlılığının gerçekleştiğini, bunun da işletme için yüksek karları beraberinde getirdiğini göstermektedir. Ancak bazı durumlarda müşteri tatmininin belirleyicisi, sadece tek bir hizmet karşılaşmasının kalitesi olabilmektedir. Bu nedenle olumsuz bir hizmet karşılaşması ya da hizmet başarısızlığı, müşterilerin toplam tatminlerini azaltabilmektedir. Durumsal faktörlerdeki farklılıklar ile müşteriler ve önbüro personelinin birbirlerinden ayrı istek, ihtiyaç ve özelliklere sahip olması nedeniyle, hizmet sunumlarının kalitesi de her bir hizmet karşılaşması için farklı olabilmektedir.<sup>206</sup>

Hizmet karşılaşmalarında müşteri açısından özellikle tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı etkileşimler meydana gelebilmektedir. Hizmet karşılaşmalarında bu tür anlar “kritik anlar” olarak nitelendirilmektedir ve özellikle tatminsizlik yaratıcı anlar müşteri tatminini azaltmaktadır. Bu anlar müşterinin uzun dönemli belleğinde kalan gerçek anlardır ve hizmet işletmesi açısından bir değişim ihtiyacının sinyalleridir. Kritik olaylara neden olan problemler, koşullar ve zayıflıklar işletme tarafından ilk önce değiştirilmesi gereken noktalardır.<sup>207</sup>

Kritik olayları bir önceki bölümde bahsedilmiş olan “tolerans sınırı” kavramı açısından da ele almak mümkündür. Müşteri hizmeti tolerans sınırları içinde deneyimlediği sürece, hizmet kalitesine ilişkin olumlu görüşlere sahip olacaktır. Ancak hizmetin bu tolerans sınırlarının üstünde ya da altında olduğu durumlar ise, müşterinin hizmeti yüksek seviyede olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirdiği kritik anları ifade edecektir.<sup>208</sup>

<sup>206</sup> Mary Ann Hocutt ve Thomas H. Stone, “The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort,” *Journal of Quality Management*, Vol:3, Issue: 1, (1998), s.117-118.

<sup>207</sup> Öztürk, 1998, a.g.e., s.175.

<sup>208</sup> Ko de Ruyter, Martin Wetzels ve Marcel van Birgelen, “How do Customers React to Critical Service Encounters?: A Cross-Sectional Perspective,” *Total Quality Management*, Vol: 10, Issue: 8, (December 1999), s.1131-1146.

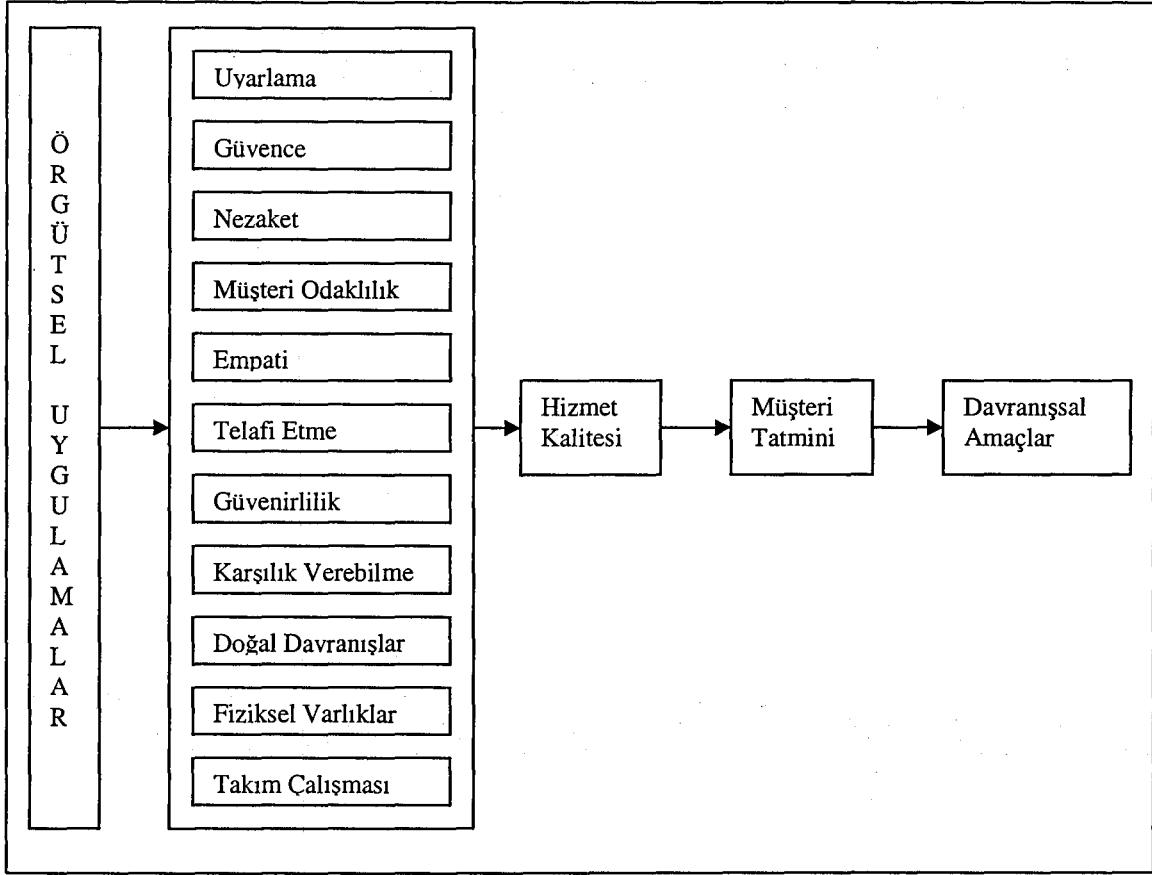
## 2. 4. İşgören-Müşteri Karşılışmaları Esnasında Meydana Gelen Tatmin ya da Tatminsizliğin Nedenleri

İşgören-müşteri karşılışmalarının müşteri tatmininin yaratılmasındaki önemi nedeniyle, araştırmacılar olumlu ve olumsuz algılamaların kaynaklarının belirlenmesi ve hangi işgören davranışlarının müşteriler için önem taşıdığını saptamak amacıyla hizmet karşılışmalarını çeşitli durumlar itibariyle geniş kapsamlı olarak analiz etmişlerdir. Bu tür ampirik çalışmalar, hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin sağlanmasında işgören müşteri karşılışmalarının önemini göstermek ve ortaya koymak açısından değerli bir katkı sağlamaktadır.

Bu kapsamda yapılan çalışmalardan biri; Farrell, Souchon ve Durden'in müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılamalarını arttıran önbüro personeli davranışlarının neler olduğunu belirlemeye yönelik kavramsal çalışmalarıdır. Bu kavramsal çalışmada belirlenen unsurlar pazarlama literatürünün geniş olarak incelenmesi ve daha önceden yapılan farklı araştırmaların bir araya getirilmesi sonucunda oluşturulmuştur.<sup>209</sup>

Farrell, Souchon ve Durden, Şekil 13'de de gösterildiği üzere; uyarılma, güvence, nezaket, müşteri odaklılık, empati, telafi etme, güvenilirlik, karşılık verebilme, doğal davranışlar, fiziksel varlıklar ve takım çalışması olmak üzere bu 11 unsurun hizmet kalitesinin ve dolayısıyla da müşteri tatmininin arttırılmasında etkili olan ön büro personeli davranışları olduğunu ileri sürmektedirler.

<sup>209</sup> Andrew M. Farrell, Anne L. Souchon ve Geoffrey R. Durden, "Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions," **Journal of Marketing Management**, Vol: 17, (2001), s.577-593.



Şekil 13. Hizmet Kalitesi Uygulamalarının Kavramsallaştırılması

Kaynak: Farrell, Souchon ve Durden, a.g.e., s.587.

Morrison ise, aynı konuda yaptığı bir çalışma sonucunda işgörenlerin müşterilerine yönelik ekstra rol davranışlarında; bilinçlilik, kendinden önce başkalarını düşünme, kişisel erdemler, sportmenlik ve nezaket olmak üzere beş unsurun işletmenin hizmet mükemmelliğinin sağlanması açısından önemli bir yere sahip olduğunu bulmuştur<sup>210</sup>

<sup>210</sup> Bansal, Mendelson ve Sharma, a.g.e., s.72.



İşgören-müşteri karşılaşmalarının önemini belirtmek açısından ele alınabilecek bir diğer araştırma, Susan M. Keaveney'in müşterilerin hangi kritik olaylar sonucunda bir başka işletmeye geçtiklerini ya da hangi nedenler sonucunda işletme değiştirdiklerini ortaya koyan çalışmasıdır. Araştırmanın bulgularına göre müşterilerin işletme değiştirmelerinde müşterilerden alınan yanıt yüzdeleri bazında sırasıyla; temel hizmet sunumundaki başarısızlıklar (%44), işgören-müşteri karşılaşmaları esnasında meydana gelen başarısızlıklar (%34) ve fiyat (%30) ilk üç neden olarak yer almaktadır. Müşteriler işgören-müşteri karşılaşmaları esnasında meydana gelen başarısızlıklarda; işgörenlerin ilgisiz, kaba, sorumluluk üstlenmeyen ve bilgisiz davranışları nedeniyle işletme değiştirdiklerini ifade etmişlerdir.<sup>211</sup>

İşgören-müşteri karşılaşmaları esnasında yaşanan kritik olaylar ve bu karşılaşmalarda meydana gelen tatmin ya da tatminsizliğin nedenleri konusunda literatürde sık olarak ele alınan ve atıfta bulunulan çalışmalardan biri ise; Bitner, Booms ve Tetreault'un yaptıkları çalışmadır. Bitner, Booms ve Tetreault müşterilerde tatmin ya da tatminsizlik yaratan olayları teşhis etmek amacıyla yaptıkları bu çalışmada; havayolu, restaurant ve otel olmak üzere üç sektörün müşterilerinden kritik olaylar tekniği ile veri toplayarak, işgören-müşteri karşılaşmalarında müşterilerde tatmin ya da tatminsizlik yaratan olayları ve işgören davranışlarını "müşteri bakış açısından" araştırmışlardır.<sup>212</sup>

Aynı araştırma 1994 yılında Bitner, Booms ve Mohr tarafından işgörenler ile gerçekleştirilmiştir. İşgören-müşteri karşılaşmalarında müşterilerde tatmin ya da tatminsizlik yaratan olaylar bu sefer "işgören bakış açısından" ele alınmıştır. Bitner, Booms ve Mohr'un yaptıkları çalışmanın amacı, kritik hizmet karşılaşmalarını müşteriler ile birebir iletişimde bulunan işgörenler açısından incelemek ve müşteri tatmininin temelini teşkil eden olay ve davranışların ne olduğu konusunda işgörenlerin neye inandıklarını öğrenmektir. Otel, restaurant ve havayolu işgörenleri ile görüşme

<sup>211</sup> Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, Vol: 59, Issue: 2, (April 1995), s. 71-83.

<sup>212</sup> Bitner, Booms ve Tetreault, a.g.e.,s.71-84.

yapılarak, işgörenlerden müşterilerde tatmin ya da tatminsizlik yaratan kritik hizmet karşılaşmalarını hatırlamaları istenmiştir. Müşteri ve işgörenlerin tatmin ya da tatminsizlik yaratıcı olayları bir bakıma benzer biçimde hatırlayacakları varsayımından hareketle, olayların sınıflandırılmasında Bitner, Booms ve Tetrault'un araştırmalarında geliştirilen sınıflandırma sistemi başlangıç noktası olarak kullanılmıştır. Bu sınıflandırma sistemindeki kategoriler içinde sınıflandırılmayan olayların ise, müşteri ve işgören bakış açıları arasındaki farklılıklara kanıt teşkil edebileceği düşünülmüştür. İşgören bakış açısı ve müşteri bakış açısı arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla da, elde edilen bulgular Bitner, Booms ve Tetrault tarafından elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılmıştır. Bu kapsamda araştırmacıların bulgularına göre; telafi etme, uyarılma, kendiliğinden davranışlar ve uğraşma olmak üzere bu dört tema hizmet karşılaşmalarında oluşan müşteri tatmini ya da tatminsizliğinin kaynakları olarak belirlenmiştir.<sup>213</sup> Aşağıda bu temalar kısaca açıklanmıştır.<sup>214</sup>

**Telafi etme:** Telafi etme müşterinin sorunları ve şikayetleri karşısında hizmet işgörenlerinin nasıl bir davranışta bulunduğunu ifade etmektedir. Hizmet sunum sisteminde bir başarısızlığın söz konusu olduğu ve işgörenlerin bu durumda müşteri şikayetlerine ya da düş kırıklıklarına bir şekilde tepki vermeleri gereken tüm olayları içermektedir. Hizmet başarısızlığına ya da yetersizliğine örnek olarak; önceden rezervasyonu yaptırıldığı halde boş olmayan bir otel odasını, 6 saat gecikme yaşayan bir uçuşu, sipariş usulü çalışan bir şirketin yanlış siparişi göndermesini ya da önemli bir dokümanda yapılan ciddi ve kritik bir hatayı göstermek mümkündür. İşgörenin bu tür durumlar karşısındaki davranışı ve sorunu nasıl hallettiği ise müşterinin hizmet deneyimini olumlu ya da olumsuz olarak hatırlamasına neden olmaktadır.

<sup>213</sup> Bitner, Booms ve Mohr, a.g.e., s.95-103.

<sup>214</sup> Öztürk, 1998, a.g.e., s.175-176; Sevgi Ayşe Öztürk, "Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği," *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:11, (Eylül-Aralık 2000), s.64-65; Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.90-93.

**Uyarılama:** Hizmet karşılaşmalarındaki tatmin ya da tatminsizliğin altında yatan ikinci konu ise, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarına işgörenlerin verdikleri tepkilerdir. Müşterinin özel istek ve ihtiyaçlara sahip olması durumunda hizmet sunum sisteminin bunlara nasıl adapte olabildiği müşterilerin tatmini açısından önemli bir yere sahiptir. Bu tür durumlarda müşteriler hizmet karşılaşmasının kalitesini işgörenlerin ya da sistemin esnekliği doğrultusunda değerlendirmektedirler. Bu kategoride ele alınan olayların hepsi bir ihtiyacın karşılanması amacıyla hizmetin kişiselleştirilmesine yönelik direkt ya da dolaylı bir isteği kapsamaktadır. Müşterilerin özel istek ya da ihtiyaç olarak gördükleri şeylerin çoğu aslında işgören bakış açısından rutin şeyler olabilmektedir. Burada önemli olan müşterinin kendi istekleri doğrultusunda kendisi için özel bir şeyler yapıldığı yönünde algılamalara sahip olmasıdır. Hizmet sunucusu, sistemi müşterilerin ihtiyaçlarına uyarlayabilmek için çaba gösterdiğinde hem dışsal hem de içsel müşteriler memnun olmaktadır. Müşterilerle birebir etkileşimde bulunan işgörenler de sistemi uyarılama becerilerini ve yeteneklerini müşteri tatmininin en önemli ve belirgin nedenlerinden biri olarak görmektedir. Ancak kendilerinin esnek hareket etmesini önleyen bazı kısıtlamaların varlığı bu işgörenleri hayal kırıklığına uğratarak sinirlenmelerine neden olmaktadır.

**Kendiliğinden davranışlar:** Sistem başarısızlığının olmadığı ya da özel bir istek ya da ihtiyacın olmadığı durumlarda da müşteriler bazı hizmet karşılaşmalarını tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olarak hatırlayabilmektedir. Bu üçüncü konudaki tatmin edici olaylar müşteriler açısından; onları memnun edici küçük sürprizleri içermektedir. Tatminsizlik yaratıcı olaylar ise kaba davranışlar, müşteriyi görmezden gelme, önemsememe gibi olumsuz ve kabul edilemez işgören davranışlarını içermektedir.

**Uğraşma:** Problemlili müşterilere işgörenlerin tepkisidir. Bu grupta yer alan olaylar işgörenler tarafından tasvir edilmiştir. Bu tür müşteriler hizmet sunucusuyla, diğer müşterilerle, sektör kurallarıyla ve/veya yasalarla işbirliği içinde olmak istemeyen müşterilerdir. Bu tür durumlarda işgörenin yaptığı hiçbir şey müşterinin hizmet karşılaşması hakkında memnun hissetmesini sağlayamayacaktır. Uğraşma kavramının

bu tür olayları tanımlamak için kullanılmasının nedeni, bu problemlili müşteri karşılaşmalarının üstesinden gelebilmek için işgörenlerin uğraşmasının gerekmesidir. Bu tür karşılaşmalar müşteri açısından çok nadir tatmin edicidir.

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı üzere, hizmet sunumunun müşterinin tolerans sınırının altında kaldığı olağan dışı gerçeklik dakikalarında, kaliteye ilişkin algılamalar müşterinin uzun dönem hafızasında kalacak şekilde oluşmaktadır. Ancak bu kritik anlar hizmet sunucusu için duruma hüner ve profesyonellikle yaklaşılması sonucunda tatminsizliği olumlu deneyimlere dönüştürebilecek altın fırsatları da sunmaktadır. Hizmet başarısızlığının telafi edilmesi amacıyla herhangi bir çabanın sarf edilmemesi durumunda sonuç tatminsizlik, kırılan ilişkiler ve pazarda yayılan olumsuz bir ün olabilecektir.<sup>215</sup>

Hizmet başarısızlıklarının olduğu durumlarda hizmet sunucusunun bu başarısızlığı düzeltmek ya da telafi etmek amacıyla gösterdiği çabalar müşterilerin işletmeyle olan ilişkilerini ve hoşnutluklarını güçlendirebilecektir. İşletmelerin müşterileri elde tutma oranının %20'lerde olmasının, maliyetlerin %10 oranında azaltılması ile aynı etkilere sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin hizmet başarısızlıklarının işletme açısından anlamını göz önünde bulundurmaları ve hizmet başarısızlıkları söz konusu olduğunda bunların üstesinden gelebilecek hizmeti telafi etme planlarını oluşturmuş olmaları büyük bir öneme sahiptir.<sup>216</sup>

Hizmet başarısızlıkları ile hizmeti telafi etme stratejilerinin izlenmesi ve analiz edilmesi işletme için son derece faydalı bir yönetim aracı durumundadır. Hizmet başarısızlıklarının analizi; meydana gelen hataların çeşit, sıklık ve önem derecesini ortaya koyabilecek, benzer başarısızlık durumlarını belirleyebilecektir. Bu tür bir belirleme ise, hizmet başarısızlıklarının minimize edilmesini ve işgörelere bu konulara

<sup>215</sup> Bejou ve Edwardson, a.g.e., s.35.

<sup>216</sup> Douglas K. Hoffman, W. Scott Kelley ve M. Holly Rotalsky, "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Services Marketing*, Vol: 9, Issue: 2, (1995), s.49-61.

yönelik eğitimlerin verilmesi vasıtasıyla hizmetin telafi edilmesini ve geliştirilmesini sağlayabilecektir. Hizmeti telafi etme analizleri de, işgörenlerin hizmet başarısızlıklarına nasıl tepki verdiklerini ve müşterilerin de işgörenlerin telafi etme çabalarının etkinliğini nasıl değerlendirdiklerini ortaya çıkartabilecektir.<sup>217</sup>

### 3. Başarılı İşgören-Müşteri Karşılıklarının Yaratılmasında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü

İşletmelerin insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaları, işgören müşteri karşılıklarının müşteri tatmini sağlayacak biçimde sonuçlanmasında önemli bir yere sahiptir.<sup>218</sup> Ayrıca müşteriler ve işgörenler arasında gerçekleşen karşılıklar, işletmenin insan kaynakları uygulamaları ya da işgörenlerini nasıl yönettiği konusunda müşterilere önemli ipuçları da vermektedir.<sup>219</sup>

Hizmetler birer deneyim olduğu için hizmetin müşterilere sunulmuş yolu, tarzı ya da üslubu, müşterilerin hizmet kalitesine ya da tatmine ilişkin toplam algılamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bir ürünün satın alınmasının aksine bir hizmet sunumu sadece bir tüketim faaliyeti değildir. Hizmet sunumu kişisel ve psikolojik deneyimleri de içermektedir. Bu nedenle çoğu müşteri hizmet sunumu esnasında yaşanan dokunulabilir ipuçları doğrultusunda kaliteyi değerlendirmektedir. Bu kapsamda da bir işletmedeki hizmet ortamı ve insan kaynakları uygulamaları çoğu ipucunun kaynağı durumundadır.

Bununla birlikte; insan kaynakları yönetimi uygulamaları bir işletmeyi sektördeki diğer işletmelerden farklılaştırabilen bir araç durumundadır. İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarının ve bu konuda sahip oldukları değerlerin rakipleri tarafından taklit edilmesi, işletmenin diğer unsurlarının taklit edilmesinden çok daha zordur.

<sup>217</sup> Aynı.

<sup>218</sup> Bansal, Mendelson ve Sharma, a.g.e., s.64.

<sup>219</sup> Randall S. Schuler ve Susan E. Jackson, **Human Resource Management: Positioning for the 21 st Century** (Altıncı basım, Minneapolis:West Publishing Company, 1996), s.11-13.

Southwest Airlines, Nordstorm ya da Four Seasons Otelleri gibi işletmeler, insan kaynaklarını kendilerini rakiplerinden daha avantajlı konuma getirebilecek şekilde yöneten işletmelere örnek verilebilir. Bu işletmeler insan kaynaklarının stratejik bir biçimde yönetilmesi gerektiğini göz önünde bulundurarak, bu konudaki uygulamalarını pazardaki rekabet avantajları olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle de işgören seçimi, eğitim ve ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları kalıcı bir rekabet avantajının sürdürülmesinde temel unsurları teşkil etmektedir.<sup>220</sup>

British Airways'in eski yöneticisi Sir Colin Marshall, Financial Times'a verdiği bir demeçte, işgörenlerin havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için önemini belirtmek açısından şu ifadeyi kullanmıştır: "Üretim hatlarının olmadığı bizim gibi endüstrilerde, işgörenler işletmenin en önemli varlıklarını oluşturmaktadır ve işletmeyle ilgili herşey işgörenlerin bir ekibin parçası olarak nasıl çalıştıklarına bağlıdır. Bunun anlamı ise; en iyi sonuçları elde etmek açısından yöneticilerin işgörenlerin sadece nasıl çalıştıkları ve ürettikleri ile değil, aynı zamanda nasıl yaşadıkları ve neler yaptıkları ile de ilgilenmeleri gerektiğidir".<sup>221</sup>

Gerçekten de işletmelerin insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulama ve stratejileri, işgörenleri işletme için kolayca kopya edilemeyen ya da yerine konamayan stratejik bir varlık haline getirmektedir. İşgörelere yönelik insan kaynakları uygulamaları; örgütsel performansı arttırmanın yanı sıra, işletmenin yeteneklerini geliştirerek, devamlı bir rekabetçi avantaj sağlamalarına da katkıda bulunabilmektedir.<sup>222</sup>

<sup>220</sup> Benjamin Schneider ve David E. Bowen, "The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial," *Organizational Dynamics*, Vol: 21, Issue: 4, (Spring 1993), s.47-48.

<sup>221</sup> Carol Boyd, "HRM in the Airline Industry: Strategies and Outcomes," *Personnel Review*, Vol: 30, Issue: 4, (2001), s.438.

<sup>222</sup> Gedaliahu H. Harel ve Shay S. Tzafirir, "The Effect of Human Resource Management Practices On The Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm," *Human Resource Management*, , Vol: 38, Issue: 3, (Fall 1999), s. 185.

### 3. 1. İşletmedeki Hizmet Ortamı ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

İnsan kaynakları uygulamaları ile müşterilerin hizmeti algılayış biçimleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla yapılan çeşitli araştırmalar, işletmenin insan kaynakları uygulamaları ile müşterilerin hizmet sürecine ilişkin olumlu ve olumsuz algılamaları arasında bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bu konudaki ampirik kanıtlar, güçlü bir hizmet ortamının ve etkin insan kaynakları uygulamalarının müşteri tatminini arttırabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda işletmenin hizmet ortamının ve insan kaynakları uygulamalarının müşteri tatmini üzerindeki etkilerini göstermek açısından aşağıda bu araştırmalardan bazılarına yer verilmiştir.

İşletmedeki hizmet ortamı, işgörenlerin “iş ortamında gerçekten nelerin önemli olduğu” hakkındaki düşünce ve kanıları olarak tanımlanmaktadır. Bu da belirli bir ortamda ödüllendirilen ve desteklenen uygulamalar, prosedürler ve ilgili davranışlar hakkında paylaşılan algılamaları ifade etmektedir. İşgörenler bu algılamayı işletmede yaşadıkları deneyimler sonucunda elde etmektedir. Schneider, Wheeler ve Cox yaptıkları bir çalışmada işgörenlerin güçlü bir hizmet ortamının tanımını; hizmet yönlü davranışlar (müşterilere her zaman yardım etme isteği vb. gibi) ve hizmet sunumuna ilişkin istek ve hevesi arttırmak amacıyla dizayn edilen örgütsel prosedürler (yüksek kaliteli hizmet sunumunun ödüllendirilmesi vb. gibi) olmak üzere iki açıdan ifade ettiklerini bulmuşlardır. Diğer yandan müşteri mutluluğundan ziyade karlılık konusuyla daha fazla ilgilenen ve kaygılanan bir anlayış gibi zayıf bir hizmet ortamı ise; işgörenin hizmet sunumuna ilişkin istek ve heveslerini dizginleyen değer ve prosedürler olarak ifade edilmiştir.<sup>223</sup>

<sup>223</sup> Dana Yagil, “Ingratiation and Assertiveness in the Service Provider-Customer Dyad,” *Journal of Service Research*, Vol: 3, Issue: 4, (May 2001), s.346.

Bowen ve Schneider da, bankacılık sektöründe hizmet işgörenlerinin yönetimine ilişkin olarak yaptıkları bir çalışmada; işgörenlerin hizmet ortamına ilişkin algılamaları ile müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılamaları arasında yüksek korelasyon olduğunu bulmuşlardır.<sup>224</sup> Bu kapsamda Bowen ve Scheider, yöneticiler işgörenlerine iyi ve etkin davrandığında işgörenlerin de müşterilerine etkin davranabileceği dayanak noktasından hareketle şu önerileri ileri sürmektedirler.<sup>225</sup>

- İşgörenler hizmet faaliyetlerinin planlanması ve örgütlenmesi sürecine dahil edilmelidirler.
- Hizmet işgörenlerinin çalışma ortamının müşterilerin hizmeti nasıl yaşadıkları konusunda güçlü bir etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- İşletmenin insan kaynakları uygulamalarının müşterilerin hizmet deneyimlerini etkileyebildiği anlaşılmalıdır.

Johnson'ın işgörenlerin hizmet atmosferine yönelik algılamaları ile müşteri tatmininin ilişkilendirilmesine yönelik olarak büyük bir bankanın 57 biriminde yaptığı araştırma da, hizmet atmosferi ile müşteri tatmini arasında bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Ayrıca Schneider, White ve Paul da araştırmaları sonucunda, bankadaki hizmet atmosferi ile müşterilerin hizmete yönelik algılamaları arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ostroff da 298 okulda yaptığı araştırma sonucunda, öğretmenlerin tutum ve davranışları ile öğrencilerin derse devam durumlarını da içeren çıktıları arasında korelasyonlar olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmalardan hareketle; Rogg, Schmidt, Shull ve Schmitt ise örgütsel atmosferin insan kaynakları uygulamaları ve müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi ne derece etkilediğini ortaya koymak amacıyla 351 küçük kapsamlı işletmeyi içeren araştırmaları sonucunda; insan kaynakları

<sup>224</sup> Schneider ve Bowen, a.g.e., s.39.

<sup>225</sup> Hartline ve Ferrell, a.g.e., s.53.



uygulamalarının örgütsel atmosferi etkilediğini, bunun da müşteri tatmini indekslerini etkilediğine yönelik kanıtlar bulmuşlardır.<sup>226</sup>

İnsan kaynakları uygulamaları ve işletmenin performansı arasında da güçlü ilişkiler bulunmuştur. Örneğin bu konuda yapılan bir çalışmada; eğitim, işgören katılımı, ücret, işgören seçimi, işe alım süreci ve iç pazar gibi insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamaları işgörenlerin beceri ve kalitelerinin geliştirilmesi yoluyla doğrudan bir biçimde ve işgören motivasyonun artırılması sayesinde de dolaylı olarak işletmenin performansını etkileyebilmektedir.<sup>227</sup>

İşgören tatmini, müşteri tatmini ve işletmenin performansı arasındaki ilişkileri havayolu sektörü açısından inceleyen bir araştırmaya örnek olarak ise, 60 havaalanı istasyonunda 12,842 işgörenden toplanan verilerle yapılan çalışma verilebilir. Örgütsel birimler bazında yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre;<sup>228</sup>

- Kalabalık, düzensiz ve karmaşanın hakim olduğu bir ortamda sınırları bozulmuş işgörenler ile yüz yüze gelmek durumunda kalan yolcuların tatmin seviyesi düşük olmaktadır.
- İşgörenler havayolu işletmesinin eğitim ve geliştirme çabalarından daha fazla tatmin oldukça, daha az derecede iş kazası meydana gelmektedir.
- İşgörenlerin havayolu işletmesine ilişkin duygusal bağlılıklarının artması durumunda, müşteri tatmini de daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir.

<sup>226</sup> Kirk L. Rogg, David B. Schmidt, Carla Shull ve Neal Schmitt, "Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction", *Journal of Management*, Vol: 27, (2001), s.431-449.

<sup>227</sup> Harel ve Tzafir, a.g.e.,s.186.

<sup>228</sup> Delbert Nebeker ve diğerleri, "Airline Station Performance as a Function of Employee Satisfaction", *Journal of Quality Management*, Vol: 6, (2001), s.29-45.

İşletmedeki insan kaynakları uygulamalarının işgören tatmini sağladığını ve bunun da müşteri tatmini yarattığını gösteren bir diğer araştırma, Spinelli ve Cavanos tarafından büyük bir otel zinciri üzerinde yapılan araştırmadır. Araştırmanın sonuçlarına göre; işgörenler otelin başarısında kendi katkılarının ve görevlerini iyi bir biçimde yerine getirmelerinin önemli bir yere sahip olduğuna inanmaktadırlar. Diğer yandan otelin başarısındaki katkılarının yönetim tarafından fark edilmemesi ya da karşılığının verilmemesi, işgörenlerin mutsuz olmasına neden olmaktadır. Karar alma sürecinde yer almaları, uygun eğitim ve mükafatlara sahip olmaları ve etkin bir genel müdüre sahip olmaları durumunda işgörenler tatmin olmaktadır. Katkılarının dikkate alınması, karar alma sürecine dahil edilmeleri, iletişim kapılarının açık tutulması işgören tatmininin sağlanması açısından önemli faktörler durumundadır. Müşteri bakış açısından ise; müşterilerin isteklerinin karşılanması konusundaki sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için işgörenlerin yetkilendirilmesi önemli bir yere sahiptir.<sup>229</sup>

Dolayısıyla tüm bu araştırma sonuçları, güçlü bir hizmet ortamının ve etkin insan kaynakları uygulamalarının yüksek seviyede müşteri tatmininin gerçekleştirilmesinde önemli bir katkı sağladığını göstermektedir.

### **3. 2. İşgören-Müşteri Karşılığlarında Müşteri Tatmini Yaratılmasında Etkili Olan İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İşletmelerin tatmin edici bir hizmet karşılığasını tatminsizlik yaratıcı bir hizmet karşılığasından farklılaştırabilecek işgören davranışlarının neler olduğunu belirlemeleri ve işgörenlerin bu davranışları sergilemelerini sağlayacak insan kaynakları uygulamalarına yer vermeleri, hizmet sunumunun başarısı ve olumlu işgören müşteri karşılığalarının yaratılması açısından büyük bir önem taşımaktadır.

<sup>229</sup> Michael A. Spinelli ve George C. Canavos, "Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (December 2000), s.29-33.

İşgörenlerin müşterilere etkin bir biçimde hizmet sunabilmeleri açısından gerekli olan bilgi, beceri, yetenek, esneklik ve sağduyuya sahip olmalarını sağlayabilecek insan kaynakları uygulamalarının mevcudiyeti; olumlu hizmet karşılaşmalarının yaratılmasına katkıda bulunabilecekken, bu uygulamaların eksikliği; hizmet sunumunun başarısızlığına neden olabilecektir.<sup>230</sup>

Bununla birlikte göz önünde bulundurulması gereken bir diğer unsur da, insan kaynakları uygulamalarının kaliteli hizmet sunumu ya da müşteri tatmini sağlama amaçlarına hizmet etmek açısından nasıl dizayn edilmesi gerektiğidir. İnsan kaynakları uygulamalarının sahip oldukları işlevi en uygun biçimde yerine getirmek amacıyla nasıl dizayn edilmesi gerektiği, işletmeye ve işletmenin faaliyet gösterdiği pazara bağlıdır. Örneğin bir fast food restaurantta müşteriler için servis hızı ve verimliliği daha büyük bir değere sahiptir. Bu nedenle de işletmenin insan kaynakları uygulamalarının müşteriler tarafından yapılan “iyi hizmet” tanımına olanak sağlayacak biçimde dizayn edilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle; işgören seçimi, eğitimi, ve ödüllendirme sistemleri hızlı servis yapan işgörenler yaratma amacına hizmet etmelidir.<sup>231</sup>

Bu kapsamda aşağıda havayolu işletmelerinde işgören-müşteri karşılaşmaları esnasında müşteri tatmininin gerçekleşmesini sağlayabilecek insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işlevleri incelenmeye çalışılmıştır. Ele alınan konu başlıkları, literatürde müşteri tatmininin ya da hizmet kalitesinin sağlanmasında insan kaynakları uygulamalarının önemini ve aralarındaki ilişkiyi inceleyen teorik ve ampirik çalışmaların incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur.

<sup>230</sup> Bitner, Booms ve Tetreault, a.g.e., s. 71.

<sup>231</sup> Schneider ve Bowen, a.g.e., s.49.

### 3. 2. 1. Doğru İnsanların İşe Alınması

Bir işletmenin en iyi insanları elde edebilmek için “en iyi insanların kim olduğunu” tanımlaması ve onları işe almak açısından diğer işletmelerle rekabet etmesi gerekmektedir. Leonard Berry ve A. Parasuman işletmelerin en iyi işgörenleri işe alma konusunda pazarlamacılar gibi davranması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu da insanların istihdamı için sadece gazetede reklam vermek yerine, çeşitli yöntemlerin kullanılması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu kapsamda muhtemel işgörenlerle iletişim kurmak açısından; üniversite kampüs yayınlarının kullanılması ve kariyer fuarlarında yer alınması gibi uygulamalar uygun olabilecektir.<sup>232</sup>

İşgörenler aracılığıyla kar elde etme konusunda ciddi olan işletmeler doğru insanlara ilk sırada yer verdiklerinden emin olmak için yoğun bir çaba ve araştırma içindedir. Bununla birlikte aşağıda belirtilen hususlar işletmelerin doğru insanları temin etmeleri açısından önem taşımaktadır.<sup>233</sup>

- Öncelikle işletmenin seçim yapabileceği geniş bir başvuru havuzunun bulunması gerekmektedir. Örneğin 1993 yılında Southwest Airlines’a 98,000 iş başvurusu yapılmıştır. Southwest bunların 16,000 ile görüşmüş ve 2,700’ünü işe almıştır. 1994 yılında ise 4,000 iş için 125,000’den fazla başvuru yapılmıştır.
- Başvuru havuzunda yer alması istenen en önemli beceri ve özelliklerin neler olduğu açıkça belirtilmelidir. Örneğin Southwest’de kabin ekibi pozisyonları, kişisel heves ve girişimcilik, karar verme, uyum ve öğrenme becerisi kıstasları açısından değerlendirilmektedir.

<sup>232</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.295-296.

<sup>233</sup> Jeffrey Pfeffer ve John F. Veiga, “Putting People First For Organizational Success,” *Academy of Management Executive*, Vol:13, Issue: 2, (1999), s. 43.

- Aranılan beceri ve yeteneklerin işin gereklilikleri ve işletmenin pazara yaklaşımı ile uyum içinde olması gerekmektedir.
- İşletmeler eğitim aracılığıyla değiştirilmesi zor olan kişisel özellikleri gözlemlemeli ve başvuru havuzunda bunları ayırt edebilmelidir. Southwest işe ilişkin teknik becerilerin, takım çalışması ve hizmet tutumlarına göre daha kolay bir biçimde kazanılabileceğine inanmaktadır. Diğer yandan bir çok işletme ise, işle ilgili beceriler üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu işletmeler doğru tutum, değer ve kültürel uyuma sahip (eğitilmesi ve değiştirilmesi zor olan tutumlar ve devri ve performansı etkileyen tutumlar) insanları bulmakta zorlanabilmektedir.

Doğru insanların işe alınması açısından göz önünde bulundurulması gereken bir diğer unsur da, işgörenlerin sahip oldukları hizmet yeterlilikleri ve hizmet sunumuna ilişkin isteklilikleridir. Hizmet yeterliliği, iş için gerekli olan beceri ve bilgiyi ifade etmektedir. Bir çok işte hizmet yeterliliğinin belirleyicisi sertifika ve lisanslardır. Bir pilotun ya da teknisyenin hizmet yeterliliğinin geçerliliğini sahip olduğu sertifika ve lisanslar belirlemektedir. Ancak hizmet kalitesinin çok boyutlu yapısı nedeniyle, işgörenlerin hizmet sunumuna ilişkin ilgilerini ifade eden ve müşterilere hizmet sunumu esnasında davranışlarına yansıyan hizmet isteklilikleri ve müşteri yönlü tutumları açısından da değerlendirilmeleri gerekmektedir. Örneğin; şefkatli, espri anlayışına sahip “yapabilirim” tutumlu ve “ben” yerine “biz” biçiminde düşünen insanları arayan Southwest Airlines’da, birbirleriyle nasıl iletişim kurduklarının görülmesi ve hizmet istekliliklerinin değerlendirilmesi açısından kabin ekibinde yer alacak insanlar gruplar halinde görüşmeye alınmaktadır. Ayrıca sahip olmaları gereken teknik becerilerin yanı sıra, takım çalışmasına yatkınlıklarını değerlendirmek açısından pilotlarla da gruplar halinde görüşülmektedir.<sup>234</sup> Southwest Airlines’ın yöneticisi Herb Kelleher, hizmet sunumuna ilişkin istekliliğin işe alınacak insanlarda aranılacak en temel özellik olması

<sup>234</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.296-297.

gerektiğinin güçlü bir savunucusudur. Kelleher'a göre; istekli olan insanlara iş için gerekli olan beceriler eğitimler yoluyla zaten kolay bir biçimde kazandırılabilir.<sup>235</sup>

Southwest Airlines'da işe uygun eleman alımına büyük önem verildiğini gösteren diğer bir uygulama ise; şirketin en iyi müşterilerinin özel olarak Dallas'a uçurulması ve kabin görevlisi seçiminde onların da fikrinin alınmasıdır. Bu uygulamanın altında yatan temel neden; ön büro elemanlarıyla ilişki halindeki müşterilerin en iyi elemandan anladıklarına inanılmasıdır.<sup>236</sup>

### 3. 2. 2. Eğitim

Kaliteli ve müşteri tatmini sağlayabilecek hizmet sunumunda bulunabilmek için, işgörenlerin gerekli olan bilgi ve beceriler konusunda devamlı eğitime gereksinimleri bulunmaktadır.

Eğitim faaliyetleri bir işletmenin performansını genel olarak iki açıdan etkilemektedir. Öncelikle eğitim faaliyetleri işgörenlerin işlerine ve gelişimlerine ilişkin beceri ve yeteneklerini geliştirmektedir. İkinci olarak da, işgörenlerin işlerine ve çalışma ortamlarına ilişkin tatmin seviyelerini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar eğitimin işgörenlerin performansını olumlu yönde etkilediğine ve verimliliği arttırdığına işaret etmektedir.<sup>237</sup>

Pazar ve müşteri odaklılığın örgütsel gelişimi açısından, işgörenlerin "müşteri odaklı" kavramını anlayabilen bir bakış açısına sahip olmaları ve müşteri odaklı bir işletmedeki rollerinin neler olduğunu anlayabilmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda

<sup>235</sup> Sheila Kessler, *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going For The Gold* (Milwaukee: ASQC Quality Press, 1996), s.27.

<sup>236</sup> Jeffrey Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren Sinem Gül*, (İstanbul: Gençlik Yayınları A.Ş., 1995), s.27.

<sup>237</sup> Harel ve Tzafir, a.g.e., s.187.

eğitim programları, müşteri odaklılık doğrultusunda müşteri isteklerine uyum açısından işgörenlere gerekli olan beceri ve duyarlılığı sağlayabilecektir. İşgörenlerin diğer kişilerle ilişkilerindeki rollerini anlamalarını sağlayarak, hizmet stratejisine ilişkin müşteri odaklı bir bakış elde etmelerine yardımcı olabilecektir.<sup>238</sup> İşgörenlerin etkileşim becerilerine ilişkin aldıkları eğitimler; nazik, ilgili, sorumluluk sahibi ve empatik olarak hizmet sunabilmelerini mümkün hale getirebilecektir.

İşletmelerin başarı ya da başarısızlıklarında, işgörenlerin problemleri çözme becerileri, iş prosedürlerinde gerekli değişiklikleri yapabilmeleri ve kaliteli ürün ve hizmet sunabilmeleri önemli bir rol oynamaktadır.<sup>239</sup> Bu kapsamda; işgörenlerin uygun kararları alabilmeleri ve müşterilerin sahip oldukları endişeleri farkında olmaları açısından da eğitim önemli bir yere sahiptir. İşgörenler uygun kararları almalarını sağlamak açısından eğitilmenin yanı sıra, müşterilere nazik hizmet sunumu açısından da eğitilebileceklerdir. Johnson ve Fawcett yaptıkları bir çalışmada; eğitim ile müşterilere yönelik kibar davranışların artırılmasının yanı sıra, müşterilerin hizmete ilişkin tatmin seviyelerinin de arttırabileceğini bulmuşlardır. Johnson ise; kızgın müşterilerle başa çıkma ve kaliteli hizmet sunma yolları gibi eğitim konularının da müşteriye yönelik hizmet ortamının önemli bir parçası olduğunu ifade etmektedir.<sup>240</sup>

### 3. 2. 3. Yetkilendirme

Çok sayıda işletme, müşterilerin isteklerine karşı gerçekten ilgili ve sorumlu olabilmek, müşterilerin taleplerini yerine getirebilmek ve hizmet başarısızlıkları söz konusu olduğunda bunları telafi edebilmek için işgörenlerin yetkilendirilmesi gerektiğini keşfetmiştir.

<sup>238</sup> Jodie Conduit, ve Felix T. Mavondo, "How Critical is internal Customer Orientation to Market Orientation," *Journal of Business Research*, Vol: 51 (2001), s.13.

<sup>239</sup> Bansal, Mendelson ve Sharma, a.g.e., s.67.

<sup>240</sup> Hocutt ve Stone, a.g.e., s.120.

Yetkilendirme, müşterilere etkin bir biçimde hizmet sunabilmesi amacıyla işgörenlere gerekli olan istek, beceri, araç ve özerkliğin verilmesini ifade etmektedir. İşgörenlere kararlar alabilmeleri için gereken yetkinin verilmesi yetkilendirme konusunda önemli bir unsur olmasına rağmen, tek başına yeterli değildir. İşgörenlerin bu kararları alabilmesi için bilgiye, araçlara ve onları doğru kararları almaya teşvik edecek mükafatlara da ihtiyaçları bulunmaktadır.<sup>241</sup>

Geleneksel organizasyonlar bürokratik ilkelere dayanmaktadır. Emir kontrol alışkanlıklarının yer aldığı işletmelerde özgürlük nadir olarak yer alan bir unsurdur. Bununla birlikte bu tür ortamlar düşük işgören tatminini, güven ve örgütsel bağlılık eksikliğini de beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda işgörenlerin yetkilendirilmesi, işgörenlerin davranış ve tutumlarını ve bundan dolayı da dış müşterilere sunulan hizmetin derecesini etkilemek açısından önemli bir unsurdur. Yetkilendirilmiş işgörenler işlerini yetki sahibi olmayan işgörenlere göre daha iyi bulmanın yanı sıra, parasal karşılıklar yerine diğer ödüller vasıtasıyla da hizmeti telafi etme yöntemlerini bulabilmektedirler. Bunun sonuçları ise; işgören tatmininin artması, düşük işgören devri ve yönetime karşı daha olumlu işgören davranışları olmaktadır.<sup>242</sup>

Tüm bu faktörler eğitimin ve müşterilere yüksek kalitede hizmet sunulmasını sağlayacak özerkliğin verilmesinin önemine işaret etmektedir. Hem eğitim hem de özerklik, hizmet başarısızlıkları söz konusu olduğunda ve ön büro çalışanlarının hizmeti telafi etmek amacıyla çaba sarf etmeleri gerektiğinde daha da önemli hale gelmektedir. Nitekim Bitner ve arkadaşlarının yaptıkları araştırma, tatminsizlik yaratan hizmet karşılaşmalarının büyük bir çoğunluğunun, hizmet başarısızlıklarına önbüro çalışanlarının cevap verme ve telafi etme konusundaki eksikliklerinden kaynaklandığını ortaya çıkartmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; asıl tatminsizlik yaratan unsur beklenen hizmetin başarısız sunumu değil, bundan ziyade önbüro çalışanlarının bu başarısızlığa uygun tepkiyi verme konusundaki eksiklikleridir. Dolayısıyla bu araştırma, işgörenlere

<sup>241</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.302.

<sup>242</sup> Bansal, Mendelson ve Sharma, a.g.e., s.70.



verilen eğitim, özerklik vb. gibi insan kaynakları uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır. Hem eğitim hem de özerklik yoluyla işgörenlerin yetkilendirilmesi, hizmet başarısızlıklarının yaşanması ve önbüro personelinin telafi amacıyla yaptıkları düzeltme ve iyileştirme çabaları kapsamında daha da önemli hale gelmektedir.<sup>243</sup>

SAS'ın başkanı Jan Carlzon'un, önbüro personelinin önemini belirtmek açısından kullandığı cümleler yukarıdaki görüşleri destekler niteliktedir. "Yönetim piramidinin tabanında işletmenin piyade erleri yer almaktadır. Bunlar her gün müşterilerle ilişki kuran ve işlemler hakkında en çok bilgi sahibi olan kişilerdir. Ancak ne kadar ilginçtir ki, sürekli ortaya çıkan bireysel sorunlara yanıt vermeye yetkisiz olanlar da onlardır". Carlzon, ön büro elemanlarının müşterilerin bireysel ihtiyaç ve sorunlarını karşılamak için yetkilendirilmeleri ve müşterilerin isteklerine tek tek hızla ve nezaketle yanıt verebilecek şekilde eğitilmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Sorumluluğu bu şekilde paylaşarak şirketlerin "gerçeklik anlarını" arttırabileceklerini, mutlu ve memnun müşterilerinin sayısını arttırmakla da rekabette önemli bir avantajı garantileyebileceklerini ileri sürmektedir.<sup>244</sup>

Yetkilendirme, yöneticinin işgörenlerine işe ilişkin konularda günlük kararları alma yetkisini (özgürlüğünü) verdiği durumları, ifade etmektedir. Müşterilerle birebir etkileşimde bulunan işgörenlerin bu kararları almasına izin verilmesi ile yöneticiler hizmet sunum sürecinin bir çok unsuru üzerindeki kontrolden vazgeçmektedir. Müşterilerle birebir etkileşimde bulunan işgörenlerin yetkilendirilmesi, müşterileri tamamen tatmin edebilmek amacıyla anlık kararlar alabilmeleri için gereken esnekliği işgörelere sağlayabilecektir. Bowen ve Lawler yetkilendirilmiş işgörenlerin işleri hakkında daha iyi hissettiklerini, müşterilere hizmet sunumu konusunda daha hevesli olduklarını ve bunların sonucunda da müşterilerin isteklerine daha hızlı tepkiler vererek müşteri tatminini arttırdıklarını ileri sürmektedir.<sup>245</sup>

<sup>243</sup> Hocutt ve Stone, a.g.e., s.117-118.

<sup>244</sup> Carlzon, a.g.e., s.20-22.

<sup>245</sup> Hartline ve Ferrell, a.g.e., s.56.

Yetkilendirmenin önemli çıktılarından biri, işgörenlerin kendiliğinden amaca hizmet eden davranışlarını ve verimliliğini arttırmasıdır. İşgörenler işlerin nasıl yapılacağı konusunda yetkinlik elde ettikçe, amaca hizmet eden kendiliğinden davranışları da artmaktadır. Bunun nedeni, verilen işi yapma konusunda en iyi yolun ne olduğuna kendilerinin karar vermesidir. Yetkilendirilmiş işgörenler ayrıca, yetkilendirmeyle birlikte oluşan artan esneklikleri sonucunda hizmet sistemini müşterinin isteklerine uyarlama becerisini de elde etmektedirler. Yetkilendirme işgörenler üzerindeki baskıyı ortadan kaldırarak, onlara müşterilerin istekleri doğrultusunda hizmet etmeye ilişkin hareket esnekliğini vermektedir.<sup>246</sup>

Hizmet işletmelerinde çok fazla kuralın ya da kural kitabının bulunması, işgörenlerin bunalmasına neden olarak, bir takım kararlar almalarını engelleyebilmektedir. Aradıkları cevapları kural kitaplarında bulamayan işgörenler ise ne yapacaklarını bilememektedirler. Bu nedenle de bir hizmet işletmesinde yetkilendirmenin ana unsurlardan biri, çok ince bir işgören kural kitabına sahip olmaktır. Örneğin SAS 1980'lerdeki yeniden yapılanması esnasında işgören manuellere sayısını önemli boyutta azaltmıştır.<sup>247</sup>

### 3. 2. 4. Takım Çalışması

Continental Airlines'ın yönetim kurulu başkanı Gordon Bethune'ın bir röportajında kullandığı cümleler havayolu işletmeleri açısından takım çalışmasının önemini ortaya koymaktadır: "Bir havayolu işletmesinin yönetilmesi en büyük takım sporudur. Biz farklı parçalardan oluşan ama hepsi birlikte çalıştığında bir değer oluşturan bir kol saati gibiyiz. Bir parça eksik olduğunda bu saatin hiçbir değeri olmayacaktır. Dolayısıyla biz tüm iş gücünün (pilotlar, kabin görevlileri, kapıda yer alan

<sup>246</sup> Aym.

<sup>247</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.302.

temsilciler, havaalanı temsilcileri, mekanikçiler, rezervasyon görevlileri vb. gibi) birlikte çalışması sonucunda değer sağlayan ve bir çok fonksiyondan oluşan bir işletmeyiz".<sup>248</sup>

Çoğu hizmetin yapısı gereği, işgörenler bir takım olarak çalıştığında müşteri tatmini artmaktadır. Hizmet sunumunun genellikle hayal kırıklığı yaratıcı, talepkar ve mücadele gerektiren bir iş olması nedeniyle, takım çalışmasının bulunduğu bir ortam bu stres ve zorlukların bir derece azalmasına yardımcı olabilecektir. Arkalarında bir takım desteği hisseden işgörenler hizmet istekliliklerini sürdürme ve kaliteli hizmet sunumu konusunda daha başarılı olabileceklerdir. Takım çalışmasına yer veren işletmeler, işgörenlerinin mükemmel hizmet sunumu yeteneklerini arttırabilmenin yanı sıra, aynı zamanda mükemmel hizmet sağlayıcılar olma konusundaki istek ve heveslerini de arttırabilecektir.<sup>249</sup>

Günümüzün pazar koşullarında rekabet edebilmek açısından farklı uzmanlıklara gereksinim duyulmaktadır. Bu kapsamda takım çalışması işletmelere şu faydaları sağlayabilecektir:<sup>250</sup>

- Yeniliği ve yaratıcılığı teşvik edebilecektir.
- Üstün nitelikli kararları ve sonuçları beraberinde getirebilecektir.
- Herkesin başarılı olma şansına sahip olduğu daha keyif verici bir hizmet atmosferi yaratılabilecektir.

İşletmelerin takım çalışmasını geliştirme çabalarının önemli bir nedeni de, takımların iş süreçlerini geliştirme ve yüksek hizmet kalitesi sunma konusunda daha

<sup>248</sup> Sheila M. Puffer, "Continental Airlines' CEO Gordon Bethune on Teams and New Product Development," *Academy of Management Executive*, Vol: 13, Issue: 3, (1999), s.28.

<sup>249</sup> Zeithaml ve Bitner, *a.g.e.*, s.304.

<sup>250</sup> Jane E. Henry, *Lessons From Team Leaders: A Team Fitness Companion* (Milwaukee: ASQ Quality Press, 1998), s.2-7.

etkin olmalarıdır. Tüm takım üyeleri, takımı başarılı kılabilmek açısından birbirlerini destekleyeceklerdir. Her bir takım üyesi öncelikleri anlayabilecek ve zorluklar oluştuğunda birbirini desteklemek için sorumluluk üstlenecektir.<sup>251</sup>

Takım çalışmasının gelişmesini teşvik etmenin bir yolu, “herkesin bir müşterisi olduğu” düşüncesinin teşvik edilmesidir. Bunun anlamı şudur: İşgörenler nihai müşteri ile doğrudan etkileşimde bulunmasalar dahi, nihai müşteri olarak kimlere hizmet sunulduğunu ve toplam hizmet sunumu içinde kendi katkılarının önemli bir yere sahip olduğunu bilmek durumundadırlar. Her işgören nihai müşterilere kaliteli hizmet sunumunda kendisinin de önemli bir yere sahip olduğunu ve hizmet kalitesinin gerçekleştirilmesi için desteğinin gerektiğini bilirse, takım çalışması artırılabilir. Takım amaçları ve ödülleri de takım çalışmasını geliştirebilecektir. Ödüllerin bireysel başarı ya da performanslara verilmesi yerine, takımlara verilmesi durumunda takım çabası ve takım ruhu yüreklendirilmiş olacaktır.<sup>252</sup>

### **3. 2. 5. Gerekli Destekleyici Teknoloji, Ekipman ve Sistemlerin Sağlanması**

Hizmet işgörenlerinin işlerinde etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmeleri açısından müşteri odaklı içsel destekleyici sistemlere de gereksinimleri bulunmaktadır. Müşteri odaklı içsel destek ve sistemler olmaksızın işgörenlerin ne kadar isterlerse istesinler kaliteli hizmet sunumunda bulunabilmeleri neredeyse imkansızdır. İçsel destekleyici sistemler müşteri tatmini sağlamak açısından gerek duyulan beceri ve yetenekler kadar önemli bir yere sahiptir. Müşteri yönlü içsel destek için faydalı olabilecek stratejiler ise şunlardır:<sup>253</sup>

<sup>251</sup> Noel C. Cullen, *Team Power: Managing Human Resources in the Hospitality Industry* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), s.4.

<sup>252</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s.304.

<sup>253</sup> Aynı, s.305.

- Destekleyici içsel hizmet ilişkilerinin teşvik edilmesi açısından bir yöntem, içsel hizmetin ölçülmesi ve ödüllendirilmesidir. Önce işletmede herkesin bir müşteri olduğu görüşünün kabul edilmesi, sonra da müşterilerin içsel hizmet kalitesine yönelik algılamalarının ölçülmesi ile bir işletme içsel bir kalite kültürünü geliştirmeye başlayabilecektir. İçsel hizmet kalitesi kültürünün uygulanması açısından kullanılabilir iki strateji, içsel müşteri hizmet denetimleri ve içsel hizmet garantileridir.
- İşgörenler doğru ekipmanlara sahip olmamaları ya da ekipmanlar nedeniyle hizmet başarısızlıkları yaşamaları durumunda, kaliteli hizmet sunumuna ilişkin arzularında kolayca hayal kırıklıklarına uğrayabilmektedirler. Bu nedenle işlerini etkin ve verimli bir biçimde yapabilmek açısından hizmet işgörenlerinin doğru ekipman ve teknolojiye gereksinimi bulunmaktadır. Doğru teknoloji ve ekipmanlara sahip olunması, çalışma yeri ve ortamının dizaynıyla ilgili stratejileri de beraberinde getirebilecektir. Örneğin SAS'da işletme yöneticilerinin ofislerinin dizaynı esnasında; takım çalışmasını teşvik etmek ve yöneticiler arasında açık ve sık bir iletişim sağlamak gibi hizmet yönlü amaçlar da göz önünde bulundurulmuştur. Bu kapsamda toplantıları teşvik etmek ve etkileşim sıklığını arttırmak amacıyla açık alanların ve iç pencerelerin yer aldığı bir ofis ortamı dizayn edilmiştir. Böyle bir çalışma alanı içsel hizmet yönlülüğünü kolaylaştırmıştır.
- Ön büroda çalışan işgörenlerin kaliteli hizmet sunumlarını en iyi biçimde desteklemek açısından, işletmenin içsel süreçlerinin müşteri değeri ve müşteri tatmini göz önünde bulundurularak dizayn edilmesi gerekmektedir.

### 3. 2. 6. Ödüllendirme

En güçlü hizmet sunucularının kendisiyle kalmasını isteyen bir işletme, bu işgörenlerini ödüllendirmeli ve yükseltmelidir. Bu bilinen bir unsur olmasına rağmen, çoğu işletmede ödüllendirme sistemleri hizmet mükemmelliğini ödüllendirecek biçimde hazırlanmamıştır. Bu nedenle ödüllendirme sistemlerinin işletmenin vizyonu ve çıktıları ile bağdaştırılması son derece önemlidir. Örneğin müşterilerin elde tutulması önemli bir çıktı olarak ele alınıyorsa, müşterilerin elde tutulmasını arttıran hizmet davranışlarının tanınarak ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Ödül sistemlerinin etkin olması için; ödülün başarılarla uygun olması ve doğru davranışların ödüllendirilmesi gerekmektedir. Ödüllerin doğru zamanlarda verilmesi de önemlidir. Ödüller ayırım yapılmaksızın verildiği ya da çok sık verildiği takdirde amacına hizmet etmeyebilecektir.<sup>254</sup>

Bununla birlikte; ödül, teşvik ve terfi sistemlerinin müşteri tatmini, yenilik, performans gelişimi vb. gibi yüksek performans sonuçlarına ulaşılması ile de ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bir çok işletmede ödüller işletmenin faaliyet amaçlarını destekleyecek biçimde oluşturulmuştur. En iyi işletmeler ise; yüksek performans amaçlarını destekleyen, müşteri ve iş üzerinde odaklanan ve işgörelere ölçülebilir geribildirim sağlayan performans yönetim sistemleri oluşturmuşlardır.<sup>255</sup> Performans yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve yapılan ölçümler sonucunda elde edilen bilgiler; karar alma konusunda yöneticilere temel oluşturma ve işgörelere yaptıkları işle ilgili olarak geribildirim sağlayabilmenin yanı sıra, ödül ve mükafat sistemleri için de girdi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ödül ve mükafat sistemleri performans ölçümleri ile ilişkilendirilebilmektedir.<sup>256</sup>

<sup>254</sup> Linda A. Jerris, **Human Resources Management for Hospitality** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999), s.204.

<sup>255</sup> Blazey, a.g.e., s.4, 47, 157-158.

<sup>256</sup> Bjorn Andersen ve Tom Fagerhaug, **Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State of the Art System** (Milwaukee: ASQ Quality Press, 2002), s.7-11.

Müşteri odaklılığını ve müşteri tatminini esas alan yeni sistemlerin ve yapıların geliştirilmesinde, işletmeler çeşitli tarzda ödüller oluşturmuşlardır. Daha yüksek ödeme, terfi vb. gibi geleneksel yaklaşımların hizmet performansı ile bağdaştırılması mümkündür. Bununla birlikte bazı işletmelerde her bir işgörenden birbirlerini değerlendirmeleri istenerek, müşteriye üstün hizmet sunumunda bulunduğunu düşündükleri işgörenlere emsal ödülü vermeleri teşvik edilmektedir. Diğer bazı ödül çeşitleri ise; artan müşteri tatminine ya da müşterinin elde tutulmasına ilişkin amaçlara erişilmesi durumunda bir takım özel organizasyonların ve takım kutlamalarının düzenlenmesini içermektedir. Araştırmalar; ödüllerin müşteri tatmini ve hizmet kalitesinin sağlanması ile tutarlı olduğunun algılanması durumunda, önbüro personelinin daha az rol stresi yaşadığını ve işlerinde daha tatmin olduğunu göstermektedir.<sup>257</sup>

### 3. 2. 7. En İyi İşgörenlerin Elde Tutulması

Doğru insanları işe alan, onları kaliteli hizmet sunumunda bulunacak şekilde eğiten, geliştiren ve gerekli desteği sağlayan bir işletmenin en iyi işgörenleri elde tutmak açısından da çaba göstermesi gerekmektedir. İşgören devri –özellikle işletmeden ayrılanlar en iyi hizmet işgörenleri ise- müşteri tatminine, işgören moraline ve toplam hizmet kalitesine önemli ölçüde zarar verici olabilecektir. Bu kapsamda aşağıda belirtilen konular en iyi işgörenlerin elde tutulması açısından uygun stratejiler olabilecektir.<sup>258</sup>

- İşgörenlerin motivasyonunda ve işletmede kalmaya ilişkin istekliliklerinde işletmenin vizyonunun anlamını paylaşmaları önemli bir yere sahiptir. Parasal ödemeler ve elde edilen diğer faydalar işgörenlerin motive olmasını sağlayabilecektir. Ancak işgörenlerin işletmenin vizyonuna dahil edilmemeleri durumunda, diğer rakiplere

<sup>257</sup> Zeithaml ve Bitner, a.g.e.,s.309-310.

<sup>258</sup> Aynı, s.307-308.

kaymaları daha kolay olabilecektir. Bu nedenle işletme vizyonun işgörenlere sık olarak iletilmesi ve bunun da özellikle üst yönetim tarafından yapılması gerekmektedir. Örneğin Southwest Airlines'da Herb Kelleher işletmenin vizyonunu işgörenleriyle sık ve açık bir biçimde paylaşmasıyla tanınmaktadır. Vizyon ve yön açık ve motive edici olduğu takdirde, işgörenlerin de vizyona giden zorlu yolda işletme ile kalmaları daha muhtemel olabilecektir.

Vizyon, işletmenin sadece nerede olmak istediğini ya da nasıl olmak istediğini değil, bunun yanı sıra karlılığın da ötesinde neden orada olmak istediğini, ne gibi katkılarda bulunacağını ve hangi amaçlara hizmet edeceğini de açıklamaktadır. Bu kapsamda vizyona işgörenlerin de dahil edilmesi başarılı sonuçları beraberinde getirmektedir. Vizyona dahil edilen işgörenler ya da yöneticilerde iş tatmini ve bağlılığının daha yüksek düzeyde gerçekleştiği ve işletmenin değerleri konusunda da daha net oldukları ileri sürülmektedir.<sup>259</sup>

- İşgörenler kendilerine değer verildiğini ve istekleriyle ilgilenildiğini hissettiklerinde, işletme ile kalmaya daha istekli olmaktadır. Çok sayıda işletme, işgörenlerin de işletmenin müşterileri olduğu ve temel pazarlama stratejilerinin onlara da uygulanabileceği görüşünü benimsemiş durumdadır. Bu doğrultuda işletmelerin işgörenlerine sunmaları gereken ürün; çeşitli faydalara sahip bir iş ve çalışma hayatının kalitesidir. İşgörenlerin işe ve çalışma hayatına ilişkin isteklerinin karşılanıp karşılanmadığını saptamak açısından da, işletmelerin işgören tatminini değerlendirmeye yönelik düzenli içsel pazarlama araştırmaları yapmaları gerekmektedir.

İşgörenlerin motivasyonunu ve tatminini bir çok faktör etkileyebilmektedir. İşgören tatmininin sağlanmasında işgörenlere yapılan maddi ödemeler ve ödüllendirmeler önemli bir yere sahiptir. Ancak sadece bu unsurların ele alınması,

---

<sup>259</sup> Cullen, a.g.e., s.60.



motivasyon ve yüksek performans için gerekli olan atmosferin yaratılmasına katkıda bulunan faktörlerin anlaşılması açısından yeterli olmayabilmektedir. Bu nedenle yüksek performanslı işletmeler, işgörenlerin tatminini ve motivasyonu etkileyebilecek bir çok faktörü göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu faktörlere örnek olarak; işgörenlerin problemlerinin etkin biçimde çözümlenmesi, emniyet, işgörenin geliştirilmesi ve kariyer fırsatları, işgörenin teknolojidaki ve iş organizasyonlarındaki değişiklikler için hazırlanması, iş ortamı, yönetim desteği, iletişim, işbirliği ve takım çalışması, iş güvencesi, tanınma ve kabul görme, mükafat ve ödüller ve müşterilere hizmet için ilave destek gibi unsurları göstermek mümkündür. Bununla birlikte; kariyer geliştirme, kültürel aktiviteler, işle ilgili olmayan eğitimler, esnek çalışma saatleri, emeklilikte sağlanan faydalar, sağlık ve iş görememe sigortası vb. gibi bir çok hizmet ya da kolaylık da işgörenlerin tatminini ya da motivasyonlarını destekleyebilecektir.<sup>260</sup>

Sonuç itibarıyla; işletmenin sahip olduğu hizmet ortamı ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgören-müşteri karşılaşmalarının müşterileri tatmin edici biçimde gerçekleşmesinde önemli olduğu söylenebilir. İşletmede nitelikli işgörenlerin yer alması, işgörenlerin bilgi ve beceri açısından yeterli olmaları, işgörene yönelik performans değerlendirme yöntemlerinin doğru olarak uygulanması, gerekli takım anlayışının olması ve çalışma koşullarının yeterliliği gibi tüm bu unsurlar, işgören-müşteri karşılaşmalarının başarılı bir biçimde yaşanmasında ve hizmet başarısızlıklarının telafi edilerek olumlu deneyimlere dönüştürülmesinde büyük bir önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarında öncelikli amacını, işgörenlerin müşteri yönlü hizmet davranışlarında bulunabilmelerini sağlamak olarak belirleyebilen işletmeler müşteri tatmini konusunda daha başarılı olabileceklerdir. Bu doğrultuda işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini, hem işgören tatmini ve işgören devri gibi işgören çıktıları açısından hem de bu uygulamaların tatmin olmuş müşterilerin yaratılmasına sağladığı katkı açısından değerlendirmeleri gerekmektedir.<sup>261</sup>

<sup>260</sup> Blazey, a.g.e., s.172-175.

<sup>261</sup> Schneider ve Bowen, a.g.e., s.49.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### HAVAYOLU HİZMET SÜRECİNDE YAŞANAN İŞGÖREN-YOLCU KARŞILAŞMALARINDA YOLCULARIN TATMİN DÜZEYİNİ ETKİLEYEN İŞGÖREN DAVRANIŞLARI VE BUNLARIN YOLCULARIN TATMİN DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

#### 1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; havayolu hizmet sürecinde müşterilerle birebir etkileşimde bulunan işgörenler ve yolcular arasında yaşanan karşılaşmaların (kritik olayların) yolcuların tatmin düzeyi üzerindeki sonuçlarını belirlemek ve bu sonuçlara yol açan işgören davranışlarının neler olduğunu saptamaktır.

Bu genel amaç çerçevesinde çalışmanın araştırma soruları şunlardır:

1. İşgörenler ve yolcular arasında yaşanan karşılaşmaların yolcuların tatmin düzeyi üzerindeki sonuçları nelerdir?
2. Yolcu bakış açısından hangi olaylar tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı karşılaşmalara neden olmaktadır? İşgörenlerin hangi tutum ve davranışları sonucunda yolcular bu olayları tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olarak hatırlamaktadırlar?
3. Kritik olaylar doğrultusunda yolcuların tatmin ya da tatminsizlerinin genel olarak nedenleri nelerdir?

4. Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile kritik olay esnasında kendilerini nasıl hissettikleri, işletmeye olan duygu ve davranışlarının nasıl etkilendiği, bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları ve havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum süreciyle ilgili toplam tatmin seviyeleri arasındaki ilişkiler nelerdir?
5. Havayolu işletmelerinin hizmet sunum süreçlerine ilişkin olarak yolcular açısından değiştirilmesi ya da geliştirilmesi istenen unsurlar nelerdir?

## 2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların;

- İşgören yolcu karşılaşmalarının havayolu işletmelerinde yolcu tatmininin sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğunun anlaşılmasına katkıda bulunacağı,
- Yolcuların havayolu işletmesinin işgörenleriyle yaşadıkları etkileşimleri tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı biçiminde değerlendirmelerine yol açan kriterlerin neler olduğunun belirlenmesine yardımcı olacağı,
- Kritik olaylara neden olan problemler ve durumların daha iyi anlaşılmasına ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınmasına katkıda bulunacağı,
- Türkiye’de bu tekniği uygulayan araştırmalara rastlanmamış olması nedeniyle, Türk havayolu sektörünün müşteri tatminini sağlama ve hizmet geliştirme stratejileri için somut ve açık bilgiler sağlayabileceği umulmaktadır.

### 3. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklem, evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir.
2. Araştırmada anketi yanıtlayan kişiler geçerli ve güvenilir bilgiler vermişlerdir.
3. Kritik olaylar tekniđi, iřgören yolcu karřılařmalarının yolcuların tatmin dűzeyi űzerindeki etkisini gűstermek ađısından uygun bir yűntemdir.

### 4. Sınırlılıklar

Bu arařtırma ařađıdaki sınırlılıklar iđinde yűrűtűlműřtir:

1. Arařtırma, 7-20 Eylűl 2002 tarihleri arasında Atatűrk Havalimanı Dıř Hatlar Terminaline giriř çıkıř yapan yolcuların anlattıkları olaylar ve tatmin dűzeyleri ile sınırlıdır.
2. Arařtırmada tarifeli olarak hizmet sunan Tűrk Hava Yolları ve diđer yabancı havayolu iřletmeleri ile uđmuř yolcular yer almaktadır. Arařtırma kapsamına sadece tarifeli havayolu iřletmelerinin alınma nedeni, hizmet kriterleri ađısından bűyűk bir farklılıđa sahip olmamaları ve rekabetçi űstűnlűk elde edilmesinde műřteri tatmininin űnemini gűz űnűnde bulundurmalarıdır. Tarifesiz havayolu iřletmelerinde bilet fiyatlarının diđer űrűn/hizmet űzelliklerine gűre daha űn planda olabilmesi nedeniyle, bu iřletmeler arařtırma kapsamına alınmamıřtır. Dolayısıyla bu arařtırma yolcuların tarifeli havayolu iřletmelerinde yařadıkları olaylar ve tatmin dűzeyleri ile sınırlıdır.

## 5. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması, verilerin analizi ve olayların sınıflandırılması yer almaktadır.

### 5. 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli olarak; insanların kendi deneyimlerini anlattıkları hikayecikleri veri olarak kullanan ve bu doğrultuda müşteri ve işgören arasındaki karşılaşmaların analizinde önemli bilgiler sağlayan Kritik Olaylar Tekniği (KOT) kullanılmıştır.

Kritik Olaylar Tekniği, hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin zayıf kaldığı durum ve kritik olayların araştırılmasını ve anlaşılmasını mümkün kılan bir araştırma yöntemidir. İlk olarak Flanagan tarafından "Psychological Bulletin" dergisinde sunulmuş olan bu teknik, Amerikan Hava Kuvvetlerindeki pilotların karşı karşıya kaldığı kritik olayları belirlemek amacıyla geliştirmiştir.<sup>262</sup>

Kritik Olaylar Tekniği, insan davranışları hakkında gözlemlerin toplanması ve gözlemlerin uygulamadaki problemlerin çözümüne yardımcı olabilecek biçimde sınıflandırılması için özel olarak tanımlanmış prosedürler dizisinden oluşmaktadır. Görüşmeler ya da gözlemler yoluyla KOT, belirli bir görevin tamamlanmasında başarıya ya da başarısızlığa yol açtığı gözlenen olayları ve davranışları kaydetmektedir. Kritik Olaylar Tekniğinde müşteriler belirli bir hizmet hakkında, tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı deneyimlerini kendi anlatımlarıyla hikayecikler şeklinde ifade etmektedirler. Dolayısıyla bu teknik, insanların olumlu ya da olumsuz deneyimlerini anlattıkları bu sürece formal bir boyut kazandırmakta ve insanların bu deneyimlerini kayıtlayıp, analiz ederek hizmet kalitesini geliştirme çabalarında kullanılacak önemli veriler ortaya çıkarmaktadır.<sup>263</sup> Tekniğin genel

<sup>262</sup> Bo Edvardson, "Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline", *International Journal of Service Industry Management*, Vol: 3, Issue: 4, (1992), s.17-29.

<sup>263</sup> Öztürk, 2000, a.g.e., s.57-68.

olarak geçerliliği ve güvenilirliği Ronan ve Latham (1974) ve White ve Locke (1981) tarafından doğrulanmış ve onaylanmıştır.<sup>264</sup>

Kritik Olaylar Tekniği, müşterilerin ya da çalışanların kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirildiği bir yöntemdir. Tekniğin genel yapısı, insan davranışının gözlemlerinin toplanmasında kullanılan bir grup süreci içeren bir sınıflandırma yöntemidir. İncelenen spesifik duruma bağlı olarak değişebilen ilkeler seti olup, veri toplamada katı kurallara bağlı olmayan çalışma biçimidir. Süreç şu aşamalardan geçmektedir:<sup>265</sup>

- Olayların ve davranışların açık tanımlamaları “olaylar” olarak belirlenir.
- Kritik olaylar, faaliyetin genel amacından önemli bir biçimde ayrılan ya da ona katkıda bulunanlar olarak tanımlanır.
- Uygun bir müşteri, çalışanlar ya da yöneticiler grubundan veriler toplanır ve olaylar kategoriler biçiminde gruplandırılırlar. Tamamen sübjektif bir karar olup, en iyi kategori seti değil, belirli bir durumda anlamlı set vardır.

Bu kapsamda Şekil 14’de de gösterildiği gibi, Kritik Olaylar Tekniğinin adımları dört başlık altında toplanabilmektedir.

<sup>264</sup> Bitner, Booms ve Mohr, a.g.e., s.97.

<sup>265</sup> Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000), s.157-158.

1. Olayların Toplanması (çalışanlar, müşteriler, yöneticiler)
  - Basılı formların doldurulması
  - Görüşme
  - Grup görüşmeleri
2. Olayların Analizi
  - Olayların girebileceği kategorilerin tanımı ve geliştirilmesi
  - Her kategoride bulunan olayların görece sıklığını bulmak için toplanan olayların sınıflandırılması
3. Olayların Öncelikleştirilmesi
  - Kategoriler, olumlu ya da olumsuz olayların sıklığına göre oluşturulur. Sıralama yapılarak, olumlu ya da olumsuz olayların önem sıraları ortaya çıkartılmaya çalışılır.
  - Her kategori, alanlarındaki olumlu ve olumsuz olaylara bağlı olarak analiz yapılır.
4. Geliştirme Eylemleri
  - Ölçümün belirlenmesi
  - Planın yapılması
  - İletişim kurma
  - Gelişmeyi uygulama
  - Sonuçları kontrol etme

#### Şekil 14. Kritik Olaylar Tekniğinin Adımları

Kaynak: Odabaşı, 2000, a.g.e., s.159.

Kritik olay; müşteri ve hizmet işletmesinin personeli arasında meydana gelen, özellikle tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı spesifik etkileşimler olarak tanımlandığından, hizmet karşılaşmalarındaki tüm olaylar KOT kapsamında sınıflanmamaktadır. Bu kapsamda bir olayın kritik olay olarak tanımlanabilmesi için aşağıda verilmiş olan şu kriterleri karşılaması gerekmektedir.<sup>266</sup>

- Müşteri ve personel etkileşimini kapsamaması
- Müşteri açısından tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olması
- Ayrı bir olay (hadise, vaka) olması

<sup>266</sup> Bitner, Booms ve Tetreault, a.g.e.,s.71-84; Bitner, Booms ve Mohr, a.g.e., s.95-106.

- Görüşmeci tarafından gözünde canlandırılabilir kadar yeterli ayrıntıya sahip olması.

Kritik olaylar yönteminde kaç adet olayın toplanması gerektiği hakkında katı kurallar yoktur. 50 olay bir dizi kategorilerin oluşturulması için yeterli olsa da, daha güvenilir kategoriler için 100 olay daha uygundur. Kritik olaylar istatistiki olarak analiz edilecek ise, örneğin personel ve müşteriler tarafından açıklanan kritik olayların farklı olup olmadığı görülmek isteniyor ise, daha çok sayıda olaya ihtiyaç vardır.<sup>267</sup> Yapılan araştırmalar incelendiğinde; müşteri ilişkilerindeki kritik olayların araştırıldığı bir araştırmada 205 kritik olay, restoran endüstrisinde yapılan bir araştırmada ise 373 kritik olay, Bitner ve arkadaşlarının otel, restoran ve havayolu müşterileriyle yaptıkları araştırmada 719 kritik olay, aynı sektörlerde personelle yaptıkları araştırmada ise 205 kritik olay toplandığı görülmektedir.<sup>268</sup>

KOT ile hizmet karşılaşmalarında tatmin ve tatminsizliğin altında yatan spesifik olaylar ve davranışlar ortaya konulabilmekte ve “arkadaşça, profesyonel, verimli” gibi genel kavramların ötesine gidilerek, işgörenlerin bu kavramlarla bağlantılı fiili davranışlarının neler olduğu öğrenilebilmektedir. Dolayısıyla KOT’un sonuçları tipik müşteri tatmini araştırmalarından daha derin ve ayrıntılı bilgilenmeyi sağlamaktadır. Bu tekniğin veri olarak hikayelerin ve kritik olayların içerik analizlerini kullanan bir sınıflama tekniği olması nedeniyle, bir araştırma yöntemi olarak içerik analizleriyle benzer üstünlüklere ve zayıflıklara sahiptir. KOT’un ve içerik analizlerinin üstün yönlerinden biri, birbiriyle tezat olan iki analiz biçimini, hem niteliksel hem de sayısal incelemeyi mümkün kılmasıdır.<sup>269</sup>

Hizmet karşılaşmalarının müşteri tatmini ve algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkileri nedeniyle, çok sayıda araştırmacı müşterinin olumlu ve olumsuz algılamalarının kaynaklarını belirlemek amacıyla hizmet karşılaşmalarını yaygın

<sup>267</sup> Andrew Lockwood, “Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 6, Issue: 1-2, (1994), s.75-80.

<sup>268</sup> Öztürk, 2000, a.g.e., s. 57-68.

<sup>269</sup> Aynı.



olarak araştırmışlardır. Bu kapsamda yapılan araştırmaların çoğunda müşterinin hizmete ilişkin tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı deneyimleri hakkında bilgi toplamanın ve bu olayları sınıflandırmanın bir yolu olarak KOT kullanılmıştır.<sup>270</sup> Örneğin; Bitner, Booms ve Tetrault kritik olaylar tekniğini; otel, restoran ve havayolu müşterilerinin çok tatmin edici ve çok tatminsizlik yaratıcı bulduğu hizmetleri birbirinden ayıran personel davranışlarını ortaya koymak için kullanmışlardır.<sup>271</sup> Bununla birlikte sayısız eserde de KOT'un hizmet endüstrilerine, özellikle de ön büro personeli ve müşteriler arasındaki iletişim problemlerine uyarlanmasından bahsedilmektedir.

## 5. 2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 7-20 Eylül 2002 tarihleri arasında, Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'ne giriş çıkış yapan Türk ve yabancı uyruklu yolcular oluşturmaktadır. Örneklem olarak da, basit rassal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu konuda daha önceden yapılan araştırmalardan hareketle; güvenilir kategoriler oluşturmak ve olayları istatistiki olarak analiz edebilmek açısından 100'ün üstünde yolcuya ulaşmak amaçlanmıştır. Sonuçta bu tarihler arasında Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'ne giriş çıkış yapan yolculardan 252'sinin araştırmaya katılmayı kabul etmesi üzerine, hazırlanmış olan araştırma formu bu yolculara uygulanmıştır.

## 5. 3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında araştırma aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda yer alacak soruların belirlenebilmesi amacıyla, kritik olaylar tekniği

<sup>270</sup> Bejou ve Edwardson, *a.g.e.*, s. 35-41; David Bejou ve Adrian Palmer, "Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers", *Journal of Services Marketing*, Vol:12, Issue:1, 1998; Keaveney, *a.g.e.*, s.71-83; Chung ve Hoffman, *a.g.e.*, s.66-71; Ruyter, Wetzels ve Birgelen, *a.g.e.*, s.1131-1146; Edvardson, *a.g.e.*, s.17-29; Bitner, Booms ve Mohr, *a.g.e.*, s. 95-106; Paivi Voima, "Critical Incidents in Internal Relationships", Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers, (Helsinki. Mart 2000).

<sup>271</sup> Bitner, Booms ve Tetrault, *a.g.e.*, s. 71-84.

kullanılarak daha önceden yapılmış olan çalışmaların araştırma soruları ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. İncelemeler sonucunda kritik olaylar tekniği kullanılarak yapılan araştırmalarda; hikayelerin (olayların) toplanması için açık uçlu sorulardan, tatmin seviyesinin ve kişiye ait tanımlayıcı bilgilerin ortaya konulması için de kapalı uçlu sorulardan yararlanıldığı görülmüştür. Bu doğrultuda açık uçlu ve kapalı uçlu soruların yer aldığı ve 20 soru içeren bir anket formu geliştirilmiştir. Kapalı uçlu sorularda; kişiye ait tanımlayıcı bilgiler için sınıflamalı ölçek, tatmin seviyesine ilişkin sorularda ise sıralamalı ölçek kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan soruların istendiği biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını ortaya koymak ve araştırmanın amacına ne derece hizmet ettiğini görmek açısından uçuş tecrübesi olan 30 kişi ile bir pilot çalışma yapılmıştır. Sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, doğru biçimde anlaşılmayan ve istenen bilgilere ulaşılmasına izin vermeyecek nitelikte olan sorular değiştirilmiştir. Bu pilot çalışmayla sorular, istenilen bilgilere ulaşmaya mümkün hale getirecek ve soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak biçimde yeniden düzenlenmiştir. Anket formu, Türkçe ve İngilizce dillerinde olmak üzere çoğaltılmıştır.

Ek-2 ve Ek-3'de örnekleri verilen anket formlarından da görüldüğü gibi; yolculardan son iki sene içinde gerçekleştirdikleri uçuşlar kapsamında uçtukları havayolu işletmesinin işgörenleriyle etkileşimleri esnasında yaşadıkları tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı bir olayı anımsayarak anlatmaları istenmiştir. Anket formunda yer alan diğer açık uçlu sorular ise, hikayenin açık olmayan kısımları hakkında ek bilgi elde etmek ve ayrıntılı veri toplamak amacıyla sorulmuştur. Ayrıca yolcuların toplam tatmin seviyelerini ölçmek amacıyla, yolculardan havayolu işletmesinin tüm hizmet sunumuna ilişkin bir genel değerlendirme yapmaları da istenmiştir.

Bu kapsamda araştırma verileri, Atatürk Havalimanı Mülki İdare Amirliği'nden alınan özel izinle 7-20 Eylül 2002 tarihleri arasında, Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali "check-in salonu", "transit ve varış gümrüklü salon" ve "arınmış salon"da toplanmıştır. Havalimanının yaz aylarında çok yoğun bir

trafiğe sahip olması ve genelde yıllık bazdaki trafik yoğunluğuna bakıldığında Eylül ayının ilgili havalimanının trafik yoğunluğunun ortalamasını yansıtan bir ay olması nedeniyle, Eylül ayı araştırma için uygun bir tarih olarak belirlenmiş ve bu yönde izin alınmıştır. Anılan tarihler arasında belirtilen salonlara gidilerek, Türk ve yabancılardan oluşan 252 yolcuya anketler birebir olarak uygulanmıştır. Araştırmanın geçerliliği için, kritik olaylar kavramıyla ne anlatılmak istendiği ön bir açıklama ile yolculara açık bir biçimde anlatılmıştır. Yolculardan alınan olaylar hazırlanan anket formlarına yolcuların yanında kaydedilmiştir. Soruların cevaplandırılması esnasında yolculara herhangi bir yönlendirmede bulunulmamıştır. Olayların anket formlarına yazılmasının ardından, formlar tekrar yolculara verilerek, kontrol etmeleri istenmiştir. Böylece yolcunun formu kendisinin doldurmasının oluşturabileceği dezavantajlar önlenmiştir.

#### **5. 4. Olayların Sınıflandırılması ve Verilerin Analizi**

Araştırmada toplam 252 adet olay toplanmış olmakla birlikte, bu olaylardan 11 adeti daha önceden belirlenmiş olan dört kıstastan en az birini karşılamaması nedeniyle, analiz dışı bırakılmıştır. Böylece 241 adet olayın kullanılabilir nitelikte olduğu belirlenerek, analiz kapsamına alınmıştır. Araştırma verileri hem niteliksel hem de niceliksel olarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, Microsoft Office Excell ve SPSS 10.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) kullanılmıştır.

Kritik Olaylar Tekniğinin uygulanması sonucunda elde edilen ilk sonuçlar, olayların sınıflandırılması sonucunda oluşturulan gruplar ve kategorilerdir. Bu nedenle verilerin toplanmasının ardından Kritik Olaylar Tekniğinin sınıflandırma sistemi kullanılarak yolcuların anlattıkları olaylar sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma işlemi; yolcular tarafından anlatılan olayların defalarca dikkatli bir biçimde okunmasını, birbirine benzer deneyimlerin birleştirilmesini ve ortak temaların oluşturulmasını içermektedir.

Bu kapsamda olayların tekrar tekrar okunması sonucunda, olayların birbirlerine olan benzerlikleri ve ortak özellikleri doğrultusunda 3 ana grup

oluşturulmuştur. Ana grupların oluşturulmasının ardından her grup kendi içinde tekrar tekrar okunmuş ve bu gruplar içinde yer alan olaylar bir kez daha kendi içlerindeki benzerlik ve farklılıklarına göre yeniden birleştirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma işlemlerine güvenilir ve anlamlı kategoriler oluşturuluncaya dek devam edilmiş ve müşterilerin tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı deneyimleri bu grup ve kategorilere yerleştirilmiştir. Böylece ikinci sınıflandırma işlemi sonucunda da gruplar altında yer alan 13 kategori oluşturulmuştur.

Olayların sınıflandırılması sonucunda elde edilen ana grup ve kategoriler, Bitner, Booms ve Tetreault tarafından havayolu, otel ve restoran sektörüne ilişkin yapılan araştırma sonucunda belirlenmiş olan grup ve kategoriler ile benzer çıkmıştır.<sup>272</sup> Bu kapsamda onların belirledikleri grup ve kategorilerinden hareket edilmiştir. Kategorilerden sadece “yolcuların kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin istek ve ricalarına işgörenlerin tepkisi” başlığında yer alan 2B kategorisi araştırmacıların çalışmasında yer almamaktadır. Bu çalışmada bu kategoriye ilişkin çok sayıda olayın anlatılmış olması nedeniyle, bu kategorinin ayrı bir başlık içinde ele alınması daha uygun görülmüştür.

Bitner, Booms ve Tetreault, müşteri ve hizmet işgörenleri arasındaki hizmet karşılaşmalarında yaşanan olumlu ve olumsuz kritik olaylara ilişkin sınıflandırmalarının müşteri ve işgören arasında ileri düzeyde etkileşime bağlı hizmetler için kullanılabileceğini öne sürmüşlerdir. Kritik olaylarla ilgili yapılan çalışmaların bir kısmında da bu sınıflandırma sisteminin kullanıldığı görülmektedir.

Yolcular tarafından anlatılan kritik olayların sınıflandırılmasının ardından, olaylara ilişkin ek bilgi elde etmek amacıyla sorulan diğer açık uçlu sorulara verilen cevapların tamamı da tek tek okunarak değerlendirilmiştir. Hem olaylara hem de diğer verilere ilişkin yapılan bu değerlendirmeler sonucunda, her bir açık uçlu sorunun altında yer alabilecek kategorilerin yazılı olduğu “Kodlama Anahtarı”

<sup>272</sup> Bitner, Booms ve Tetreault, a.g.e.,s.71-84.

oluşturulmuştur. Kodlama anahtarında araştırmancının sorularına ve bu soruların cevaplarını kapsayacak şekilde oluşturulan kategorilere yer verilmiştir.

Kodlama anahtarında yer alan kategorilerin uygunluğunun belirlenmesi amacıyla, anket formlarından 50 tanesi tesadüfi olarak seçilmiştir. Seçilen 50 anket için kodlama anahtarları çoğaltılarak değerlendirilmesi için iki kişiye verilmiştir. Değerlendirme, hem araştırmancının kendisi hem de diğer kişiler tarafından, yolcuların verdikleri cevaplara uygun bulunan kategorilerin anket kodlama anahtarına işaretlenmesi şeklinde yapılmıştır.

İki kişinin yaptığı bu işaretlemelerin tutarlılığını belirlemek amacıyla, işaretlemelerin yapıldığı kodlama anahtarları her bir sorununun cevabı için tek tek karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda hiçbir kategoride değişiklik yapılması gerekmemiş ve Ek 4'te örneği verilen kodlama anahtarında tutarlılık sağlanmıştır.

Kritik Olaylar Tekniğinde sınıflandırma tanımlamalarının başarısının önemli bir ölçüsü, olayların bağımsız olarak çalışan farklı kişiler tarafından yapılan tanımlara göre sınıflandırılmasındaki güvenilirliktir. Her kategori için görüş birliği oranı %80 ya da daha fazla ise, sınıflandırma sisteminin güvenilirliği tatminkar sayılmaktadır.<sup>273</sup>

Bu kapsamda hem olayların sınıflandırılması hem de diğer sorulara ilişkin kategorilerle ilgili olarak değerlendiriciler arası güvenilirliğin belirlenebilmesi amacıyla, anket formları ve kodlama anahtarları birbirinden bağımsız çalışan iki farklı kişiye verilmiştir. Bu kişilerden birbirlerinden bağımsız olarak, anketteki açık uçlu sorulara verilen cevapları okumaları ve kodlama anahtarında her sorunun cevabını içeren uygun kategoriyi kodlamaları istenmiştir. Her yolcu ile ilgili kodlama anahtarları doldurulduktan sonra, kodlama anahtarlarının tutarlılığı her iki kişi ile ayrı ayrı karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalar sırasında, işaretlenen kategoriler kontrol edilerek kişiler arası "Görüş Birliği" ya da "Görüş Ayrılığı" şeklinde işaretlemeler yapılmıştır. Aynı kategoriler işaretlenmişse bu görüş birliği olarak kabul edilirken,

<sup>273</sup> Öztürk, 2000, a.g.e., s.63.

farklı kategoriler işaretlenmişse görüş ayrılığı olarak kabul edilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmanın güvenilirlik hesaplaması aşağıdaki formül kullanılarak yapılmıştır:

$$[\text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})] \times 100$$

Tablo 12. Anket Kodlama Anahtarında Yer Alan Soruların  
Güvenirlik Yüzdeleri

Sorular	Güvenirlik Yüzdeleri
Soru 2	%100
Soru 7	%96
Soru 9	%95
Soru 3	%92
Soru 8	%87
Soru 12	%87
Soru 4	%83
Soru 6	%82

Tablo 12’de açık uçlu soruların güvenilirlik yüzdeleri, güvenilirliği en yüksek olandan en düşük olan soruya doğru sıralanmış olarak gösterilmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere, değerlendiriciler arası güvenilirlik %82 ile %100 arasında değişmektedir.

## 6. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sorularıyla ilgili bulgular yer almaktadır. Anket formundan elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma bulgularının verilmesinde aşağıda belirtilen sıra izlenmiştir:

- Araştırmaya katılan yolcuların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgilerin verilmesi.
- Yolcular tarafından anlatılan kritik olayların havayolu işletmesi ve uçuş mesafesine göre dağılımlarının verilmesi.
- Kritik olayların yolcuların tatmin düzeyi açısından sonuçlarının incelenmesi.
- Olayların sınıflandırılması sonucunda elde edilen grup ve kategorilerin tanımlanması ve açıklanması.
- Yolcuların tatmin ya da tatminsizliklerinin genel nedenlerinin belirlenmesi.
- Yolcuların kritik olaylara ilişkin tatmin seviyeleri ile çeşitli unsurlar arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla ki kare çözümleme bulgularının sunulması ve değerlendirilmesi.
- Havayolu işletmelerinin hizmet sunum süreçlerine ilişkin olarak yolcular açısından değiştirilmesi ya da geliştirilmesi istenen unsurların neler olduğunun ortaya konulması.

### 6. 1. Araştırmaya Katılan Yolcuların Özellikleri

Araştırmaya katılan yolcuların cinsiyet, yaş, meslek, uyruk, aylık gelir düzeyi, seyahat nedeni ve havayolu işletmeleriyle uçuş sıklıklarına ilişkin tanımlayıcı bilgileri ve dağılımları aşağıda tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 13. Yolcuların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	62	25,7
Erkek	179	74,3
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Tablo 13’de de gösterildiği gibi; araştırmaya katılan 241 yolcunun %74,3’ü erkek, %25,7’si ise kadın yolcudur.

Tablo 14. Yolcuların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
21 ve altı	0	0,0
21-24 yaş arası	9	3,7
25-34 yaş arası	67	27,8
35-44 yaş arası	84	34,9
45-54 yaş arası	44	18,3
55-64 yaş arası	32	13,3
65 ve üstü	5	2,1
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Yolcuların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde; 35-44 yaş grubu arasında bulunanların, araştırmaya katılan yolcuların %34,9’unu oluşturduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılan yolcular içinde 21 yaşın altında kimse bulunmamaktadır. Yolcuların sadece %2,1’inin 65 ve üstünde bir yaşa sahip olduğu görülmektedir.



Tablo 15. Yolcuların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	9	3,7
Ortaokul	0	0,0
Lise	21	8,7
Üniversite	134	55,6
Yükseklisans/Doktora	77	32,0
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Yolcuların eğitim durumlarına ilişkin dağılıma bakıldığında; yolcuların %55,6'sının üniversite mezunu olduğu ve %32'sinin de bir yüksek lisans ya da doktora programından mezun olduğu görülmektedir. Üniversite ve üstü bir programdan mezun olan yolcu oranı toplam olarak ele alındığında, %87.6 gibi oldukça yüksek bir oran olduğu gözlemlenmektedir. Yolcuların içinde ortaokul mezunu kimse bulunmamaktadır. Yolcuların sadece %3,7'si ilkokul mezunudur.

Tablo 16. Yolcuların Mesleklerine Göre Dağılımı

Yolcuların Meslekleri	Frekans	Yüzde (%)
İşçi	9	3,7
Serbest Meslek	64	26,6
Öğretim Elemanı	33	13,7
Mühendis	55	22,8
Doktor	8	3,3
Yönetici/İş Adamı	38	15,8
Diğer	34	14,1
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Tablo 16'dan da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yolcuların %26,6'sı serbest meslek sahibidir. Yolcuların %22,8'i mühendis, %15,8'i yönetici ve %13,7'si öğretim elemanıdır. %14,1'lik grubu oluşturan diğer başlığı altında ise; yukarıdaki tabloda belirtilen meslek grupları dışında kalan farklı meslek grupları yer almaktadır.

Tablo 17. Yolcuların Aylık Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı

Gelir Seviyesi	Frekans	Yüzde (%)
500 milyon ve altı	3	1,2
500 milyon-1 milyar	19	7,9
1-3 milyar	74	30,7
3-5 milyar	63	26,1
5 milyar ve üstü	82	34,0
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Yolcuların gelir seviyeleri incelendiğinde; %34'ünün 5 milyar ve üstü bir gelire sahip olduğu görülmektedir. Yolcuların sadece %1,2'si 500 milyon ve altı bir gelire sahiptir.

Tablo 18. Yolcuların Uyruklarına Göre Dağılımı

Uyruk	Frekans	Yüzde (%)
T.C.	141	58,5
Yabancı	100	41,5
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Tablo 18'de de gösterildiği gibi, araştırmaya katılan yolcuların %58,5'i Türk vatandaşı, %41,5'i ise yabancıdır.

Tablo 19. Yolcuların Uçuş Sıklıklarına Göre Dağılımı

Uçuş Sıklığı	Frekans	Yüzde
İlk uçuşum	2	,8
Yılda 1 defa	10	4,1
Yılda birkaç defa	47	19,5
Yılda 5-6 defa	40	16,6
Yılda 6-10 defa	65	27,0
Ayda 1 defa	24	10,0
Ayda 2-3 defa	32	13,3
Haftada bir ya da daha fazla	21	8,7
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Yolcuların uçuş sıklıkları incelendiğinde; %27'sinin yılda 6-10 defa uçtuğu görülmektedir. Bununla birlikte yolcuların %13,3'ü de ayda 2-3 defa uçarken, %8,7'si de haftada bir veya daha fazla uçmaktadır. Ayda bir defa ve/veya daha fazla olarak gerçekleştirilen uçuşların nedeni olarak; iş amaçlı olarak yapılan seyahatleri göstermek mümkündür.

Tablo 20. Yolcuların Seyahat Nedenleri

Seyahat Nedeni	Frekans	Yüzde
İş Amaçlı	140	58,1
Tatil/Akraba-Arkadaş Ziyareti Amaçlı	87	36,1
Diğer	14	5,8
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan yolcuların araştırmanın yapıldığı tarihteki uçuş nedenleri, bir başka ifadeyle o günkü seyahat nedenleri incelendiğinde; %58,1'inin iş amaçlı olarak, %36,1'inin ise tatil amaçlı olarak seyahat ettiği görülmektedir. Yolcuların sadece %5,8'i diğer başlığı altında ele alınan iş ve tatil dışında kalan kişisel nedenlerle seyahat etmektedir.

İş amaçlı olarak seyahat eden yolcuların özellikleri açıklanırken, bu grupta seyahat eden yolcuların genelde erkek olduklarından bahsedilmiştir. Tablo 13 ve Tablo 20’de ortaya çıkan sonuçlar birlikte ele alınacak olursa, bir başka ifadeyle, araştırmaya katılan yolcuların %74,3’ünün erkek olduğu ve %58,1’inin de iş amaçlı olarak seyahat ettiği göz önünde bulundurulacak olursa, bu sonuçların yukarıdaki ifadeyi desteklediğini söylemek mümkündür.

## 6. 2. Kritik Olayların Gerçekleştiği Havayolu İşletmesi ve Uçuş Mesafesi

Bu kısımda yolcuların anlattıkları kritik olayların hangi havayolu işletmesinde ve hangi uçuş mesafesinde gerçekleştiğine ilişkin dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 21. Kritik Olayların Havayolu İşletmesine Göre Dağılımı

Havayolu İşletmesi	Frekans	Yüzde (%)
THY	182	75,5
Diğer	59	24,5
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Tablo 21’de de gösterildiği gibi; yolcular tarafından anlatılan 241 olayın %75,5’i Türk Hava Yolları’nda, %24,5’i ise yabancı havayolu işletmelerinde gerçekleşmiştir. Yabancı işletme olarak çok sayıda birbirinden farklı tarifeli havayolu işletmesinin isminin verilmiş olması nedeniyle, bu işletmeler “diğer” başlığı altında toplanmıştır.

Tablo 22. Kritik Olayların Uçuş Mesafesine Göre Dağılımı

Uçuş Mesafesi	Frekans	Yüzde
Kısa Mesafe Uçuş	190	78,8
Uzun Mesafe Uçuş	51	21,2
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Yolcular tarafından anlatılan olayların %78,8'i kısa mesafe uçuşlarda, %21,2'si ise uzun mesafe uçuşlarda gerçekleşmiştir.

Araştırmada yolculara olayın hangi hatlardaki uçuşları esnasında meydana geldiği sorulmuş olmakla birlikte, verilen cevapların çok farklılık göstermesi nedeniyle, uçuş hatları kısa mesafe uçuş ve uzun mesafe uçuş olarak sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda yolcuların belirttikleri varış ve kalkış noktaları, uçuşun uzunluğu dikkate alınarak, Sivil Havacılık Talimatında belirtilen tanıma göre (Uzun mesafe uçuş: Bir uçuş görev süresi içinde, bir kerede dörtten daha fazla zaman dilimi geçilen uçuş veya tek inişli uçuş için 8 saat veya daha fazla yapılan uçuş, iki inişli uçuşlarda ise uçuşlardan en az birisinin süresi 6 saati geçen ve bu iki uçuşun toplamı 8,5 saati geçen uçuştur. Bu tanımın dışında kalan uçuşlar ise, kısa mesafe uçuş olarak adlandırılmaktadır.<sup>274</sup>) kısa mesafe uçuş ya da uzun mesafe uçuş başlığı altına yerleştirilmiştir. Örneğin İstanbul-Frankfurt uçuşu kısa mesafe uçuş, İstanbul-New York uçuşu ise uzun mesafe uçuş olarak gösterilmiştir.

<sup>274</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Sivil Havacılık Talimatı 6A-50 (5 Temmuz 2002), s.5.

Tablo 23. Olayların Gerçekleştiği Uçuş Mesafesinin Havayolu İşletmesine Göre Dağılımı

Havayolu işletmesi	Uçuş Mesafesi	Frekans	Yüzde
THY	Kısa Mesafe Uçuş	148	81,3
	Uzun Mesafe Uçuş	34	18,7
	<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>100,0</b>
Yabancı İşletmeler	Kısa Mesafe Uçuş	42	71,2
	Uzun Mesafe Uçuş	17	28,8
	<b>Toplam</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>

Kritik olayların gerçekleştiği uçuşların havayolu işletmesine göre dağılımı incelendiğinde; hem THY hem de yabancı işletmelere ait olayların büyük bir kısmının uzun mesafe uçuşlar yerine, kısa mesafe uçuşlarda yaşandığı gözlenmektedir. Tablo 23’de de gösterildiği gibi; THY’na ait 182 adet olayın %81,3’ü, yabancı işletmelere ait 59 adet olayın da %71,2’si kısa mesafe uçuşlarda gerçekleşmiştir.

### 6. 3. Kritik Olayların Yolcuların Tatmin Düzeyi Açısından Sonuçları

Hatırlanacağı üzere; kritik olaylar anında, bir başka ifadeyle, yolcularla işgörenlerin etkileşimleri esnasında işgörenlerin verdikleri tepkilerin yolcuların tatmin seviyesi üzerinde etkili olduğundan bahsedilmiştir. Dolayısıyla yolcuların tatmin seviyeleri, kritik olayların sonuçlarını temsil etmektedir.

Bu kapsamda havayolu işletmesinin işgörenleri ve yolcular arasında yaşanan etkileşimlerin yolcuların tatmin seviyesi üzerindeki etkilerini ortaya koymak açısından, aşağıda yolcuların tatmin seviyelerinin (kritik olay sonuçlarının) dağılımına yer verilmiştir. Yolcuların tatmin seviyelerinin dağılımı; Tablo 24’de toplam 241 olay için gösterilirken, Tablo 25’de THY ve diğer işletmeler için ayrı ayrı gösterilmiştir.

Tablo 24. Kritik Olay Sonuçlarının Dağılımı (THY + Diğer İşletmeler)

Tatmin Seviyesi	Frekans	Yüzde (%)
Çok Tatminsizlik Yaratıcı	100	41,5
Tatminsizlik Yaratıcı	59	24,5
Ne Tatmin Edici Ne de Tatminsizlik Yaratıcı	9	3,7
Tatmin Edici	22	9,1
Çok Tatmin Edici	51	21,2
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>

Toplam 241 olay için yolcuların kritik olaylara ilişkin tatmin seviyeleri değerlendirildiğinde; olayların %41,5'inin yolcu açısından çok tatminsizlik yaratıcı olarak, %21,2'sinin ise çok tatmin edici olarak sonuçlandığı görülmektedir.

Tablo 24'de yolcuların tatmin seviyeleri 5 grup içinde ele alınmıştır. Ancak olay sonuçlarının tatmin edici ve tatminsizlik yaratıcı biçimde genel dağılımını görmek açısından tatmin seviyeleri tekrar gruplandırılmıştır. Bu doğrultuda "çok tatmin edici" ve "tatmin edici" seviyeleri bir grup altında, "çok tatminsizlik yaratıcı" ve "tatminsizlik yaratıcı" seviyeleri de diğer bir grup altında birleştirilmiştir. Böylece toplam 241 olayın %66'sının (159 adet) yolcular açısından tatminsizlik yaratıcı olarak, %30,3'ünün (73 adet) ise tatmin edici olarak sonuçlandığı görülmektedir.

Tablo 25. Kritik Olay Sonuçlarının Havayolu İşletmelerine Göre Dağılımı

Havayolu işletmesi	Tatmin Seviyesi	Frekans	Yüzde(%)
THY	Tatminsizlik Yaratıcı	127	72.5
	Tatmin Edici	48	27.5
	<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100</b>
Yabancı İşletmeler	Tatminsizlik Yaratıcı	32	56.1
	Tatmin Edici	25	43.9
	<b>Toplam</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Tablo 25’de gösterildiği gibi, yolcuların tatmin seviyelerinin havayolu işletmelerine göre dağılımı incelendiğinde; Türk Hava Yolları’nda gerçekleşen olayların 48’inin (%27.5) tatmin edici biçimde sonuçlanırken, 127’sinin de (%72.5) tatminsizlik yaratıcı olarak sonuçlandığı gözlenmektedir. Diğer havayolu işletmelerinde ise; 25 olay (%43.9) tatmin edici, 32 olay da (%56.1) tatminsizlik yaratıcı biçimde sonuçlanmıştır.

#### **6. 4. Kritik Olayların Sınıflandırılması Sonucunda Elde Edilen Grup ve Kategoriler**

Bu kısımda yolcuların anlattıkları kritik olayların sınıflandırılması sonucunda elde edilen gruplar ve bu gruplar altındaki kategoriler yer almaktadır. Konuya ilişkin bulgulara yer verilirken, her bir grup ve kategoride hangi kritik olayların bulunduğuna ilişkin açıklama ve örneklerin yanı sıra, kritik olay sonuçlarının her bir grup ve kategori açısından dağılımına da yer verilmiştir. Yolcuların tatmin düzeyine ilişkin olarak kritik olay sonuçları verilirken; “çok tatmin edici” ve “tatmin edici” seviyeleri birleştirilmiş ve “tatmin edici” başlığı altında toplanmıştır. Aynı şekilde “çok tatminsizlik yaratıcı” ve “tatminsizlik yaratıcı” seviyeleri de birleştirilerek, “tatminsizlik yaratıcı” başlığı altında toplanmıştır.

Bununla birlikte yolcuların anlattıkları olaylar ile “personel bu olay karşısında tam olarak ne dedi ya da ne yaptı” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda, kritik olaylar esnasında yolcuların tatmin ya da tatminsizliğine yol açan işgören davranışlarının neler olduğu da her bir kategori için ayrı ayrı incelenmiştir.

Grup ve kategoriler bazında olay sonuçlarının dağılımı; THY için Tablo 38’de, diğer işletmeler için Tablo 39’da ve THY ve diğer işletmelerin toplamı için ise Tablo 40’da gösterilmiştir. (Tablolar, grup ve kategori açıklamalarının sonunda yer almaktadır). Ancak aşağıda konuya ilişkin bulgular açıklanırken, THY ve diğer işletmeler biçiminde bir ayırım yapılmamış, sonuçlar toplam olarak ele alınmıştır.



Dolayısıyla grup ve kategoriler altında yer alan açıklamalar ve değerlendirmeler toplam 241 olay (Tablo 40) üzerinden yapılmıştır.

### **Grup 1: Hizmet Ulaştırma Sistemindeki Başarısızlıklara İşgörenlerin Tepkileri**

Grup 1 içinde yer alan tüm kritik olaylar hizmet ulaştırma sistemindeki hatalara, zayıflıklara ve başarısızlıklara işgörenlerin tepkilerini içermektedir. Dolayısıyla bu grup altında sınıflandırılan kritik olaylar, temel hizmet sunumu olan *uçuşa ilişkin hizmet başarısızlıkları* ile ilgilidir.

Havayolu hizmet sürecinde meydana gelen başarısızlıklar, yolcuların beklentilerinin karşılanamamış olması nedeniyle, hayal kırıklığına uğramalarına, durumdan şikayet etmelerine ya da çözüm arayışı içine girmelerine neden olabilmektedir. Müşterilerle birebir etkileşimde bulunan işgörenlerin hizmet başarısızlıkları durumlarında verdikleri tepkiler ise, yolcuların algıladıkları tatmin ya da tatminsizliğin belirleyicisi olmaktadır. İşgörenlerin yaşanan hizmet başarısızlığı ile nasıl başa çıktıkları, olaya nasıl yaklaştıkları ve çözüm sunmak adına herhangi bir çaba gösterip göstermemeleri bu olayın yolcular tarafından tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı bir olay olarak hatırlanmasına neden olmaktadır.

Tablo 40'dan da görüldüğü gibi; bu grupta yer alan olaylar toplam olay (241 adet) sayısının %34,9'unu (84 adet) oluşturmaktadır. Bu 84 olayın; 65'i tatminsizlik yaratıcı, 14'ü tatmin edici ve 5'i de ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı biçimde gerçekleşmiştir.

Hizmet ulaştırma sistemindeki başarısızlıklar üç kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar;

- uçuşun sağlanamaması durumuna işğörenlerin tepkisi (1A)
- işğörenin performansının ya da hizmetin aşırı yavaş olarak algılandığı ve uçuş gecikmelerinin yaşandığı durumlara işğörenlerin tepkisi (1B) ve
- temel hizmet sunumunun diğere unsurlarında yaşanan başarısızlıklara işğörenlerin tepkisidir (1C).

### **1A: Uçuşun Sağlanamaması Durumuna İşğörenlerin Tepkisi**

Bu kategoride yer alan olaylarda, yolcunun overbooking, transfer uçuşun gecikmesi, işğörenler tarafından yapılan yanlış işlemler vb. gibi nedenlerden dolayı uçuşunu gerçekleştirememiş olması söz konudur. Grup 1 içinde yer alan 84 olayın 39'u bu kategoride yer almaktadır.

Uçuşla ilgili bu hizmet başarısızlığı problemine işğörenlerin nasıl yaklaştığı, nasıl başa çıktığı, nasıl müdahale ettiği ve ne tarz bir tepki verdiği olayın yolcu tarafından tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirilmesine neden olmuştur. Nitekim yolcular açısından bu olayların 31'i tatminsizlik yaratıcı biçimde gerçekleşmiştir. Uçuşun gerçekleştirilememiş olması yolcu açısından olumsuz bir olay olmasına rağmen, personelin davranışları ve bu soruna çözüm arayışları sonucunda 7 olay ise, yolcular tarafından tatmin edici bir olay olarak nitelendirilmiştir. Ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı (nötr) biçimde sonuçlandığı ifade edilen olay sayısı sadece birdir.

Uçuşun gerçekleştirilememesine ilişkin nedenler ve bu hizmet başarısızlıklarına işğörenlerin verdikleri tepkiler doğrultusunda olay sonuçlarının dağılımını Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Uçuşun Gerçekleştirilememesine İlişkin Nedenler ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

Uçuşun Gerçekleştirilememe Nedenleri	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaraticı	Nötr	
Overbooking	2	11	1	14
Yanlış işlemlerin yapılmış olması	2	8	0	10
Diğer	3	12	0	15
<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>39</b>

Overbooking ile ilgili olaylarda; yolcunun bileti olmasına rağmen uçağın dolu olması nedeniyle uçuşunu gerçekleştirememiş olması söz konusudur. Yanlış işlemler nedeniyle uçuşun gerçekleştirilememesi başlığı altında yer alan olaylarda ise; acentanın yanlış işlem yapması, onaylanmış biletin onaylanmamış gözükmesi ve yanlış uçuş kuponunun kesilmesi vb. gibi nedenlerden dolayı yolcunun uçamaması söz konusudur. Diğer başlığında yer alan olaylarda da, bir takım belge eksikliklerinin olduğunun söylenmesi vb. gibi çeşitli nedenlerden dolayı yolcular uçuşlarını gerçekleştirememişlerdir.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yaraticı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

***Tatmin Edici:** Paris-İstanbul uçuşu için havaalanına geldiğimde uçakta yer kalmamış olması nedeniyle (overbooking) uçamayacağımı öğrendim. Check-in'deki personele zor durumda kaldığımı anlattığımda, bir gün daha beklemem karşılığında konaklama masraflarımı karşılamayı ve ayrıca 500 Frank teklif etti.*

***Tatminsizlik Yaraticı:** Bağlantı uçuşum esnasında yanlış uçuş kuponumun koparılmış olması nedeniyle uçuş kuponumun olmadığını fark eden görevli "uçuş kuponunuz yok sizi uçuramam" dedi. "Öbür uçuşum esnasında yanlışlıkla koparılmış" dediğimde, oldukça sert bir üslupla "beni ilgilendirmez, git sorununu kendin hallet" biçimde cevap vererek beni sıradan çıkardı.*

Bu kapsamda yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatmin edici etkileşimlere ilişkin anlattıkları olaylar dahilinde, yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir.

- ✓ İşgörenin hizmet başarısızlığını telafi etmek adına çaba sarf etmesi, sorumluluk üstlenmesi.
- ✓ İşgörenin hizmet başarısızlığını kabul ederek özür dilemesi ya da yolcunun içinde kaldığı zor durumu anlayarak, çözüm önerilerinde bulunması.
- ✓ Yolcuyla ilgilenerek kibar ve nezaketli tutum ve davranışlar sergilemesi, yolcuya durumu açıklaması.

Bununla birlikte; yolcuların olayları tatminsizlik yaratıcı olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Hizmet başarısızlığını telafi etmek adına bir çaba sarf etmemesi, hizmet başarısızlığını tazmin etmeyi teklif etmemesi.
- Yolcunun sorununu çözmek adına bir girişimde bulunmaması.
- İlgisiz ve duyarsız tutum ve davranışları, yolcuyu sorunuyla baş başa bırakması, sorumluluk üstlenmemesi.
- Probleme ilişkin özür dilememesi ya da herhangi bir açıklama yapmaması.
- Kaba söz ve davranışlar sergilemesi.

Overbooking nedeniyle uçamayan yolcuların anlattıkları olaylar incelendiğinde, yolculara verilen sözlerin yerine getirilmemesinin de yolcuların tatminsizliklerinin artmasına ve işletmeye olan güvenlerinin azalmasına neden olduğu görülmüştür. Örneğin; havaalanından konaklamanın yapılacağı otele arabayla ulaşımının sağlanacağı ve otelde ağırlanacağı sözü verilmesine rağmen, işgörenin konuyla ilgilenmemesi sonucunda, yolcunun otele kendi imkanlarıyla gitmek durumunda bırakılması ve/veya otelin bu konudan haberdar olmaması nedeniyle yolcunun kendi parasıyla otelde kalmak durumunda bırakılması yolcu açısından oldukça tatminsizlik yaratıcı bir deneyime neden olmuştur.

Belge eksikliği vb. gibi nedenlerden dolayı uçuşunu gerçekleştirilemeyen yolcularda ise; personelin “git kendin hallet” biçiminde kaba ve ilgisiz yaklaşımları, yolcunun belgenin gerekli olmadığına ilişkin ısrarlarına rağmen konu hakkında ilgili kişilere telefon açarak bilgi elde etmeye çalışmaması, yolcunun tatminsizliğinin yanı sıra sorunuyla baş başa bırakıldığı izlenimine sahip olmasına da neden olmuştur.

### **1B: İşgörenin Performansının ya da Hizmetin Aşırı Yavaş Olarak Algılandığı ve Uçuş Gecikmelerinin Yaşandığı Durumlara İşgörenlerin Tepkisi**

Bu kategoride; işgörenin performansının ya da check-in, bagaj vb. gibi işlemlere ilişkin hizmet sunumunun yolcular tarafından aşırı yavaş olarak algılandığı ve uçuş gecikmelerinin yaşandığı durumlara işgörenlerin tepkisini içeren olaylar yer almaktadır. Grup 1’de yer alan 84 olayın 15’i bu kategoride yer almaktadır.

İşgörenin performansının ya da hizmet sunumunun yolcular tarafından aşırı yavaş olarak algılandığı ve uçuş gecikmelerinin yaşandığı durumlar ile işgörenlerin verdikleri tepkiler doğrultusunda olay sonuçlarının dağılımı Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27. Yavaş Hizmet Sunumunun ve Uçuş Gecikmelerinin Nedenleri ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

Yavaş Hizmet Sunumunun ve Uçuş Gecikmelerinin Nedenleri	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yararaticı	Nötr	
Sebebi açıklanmayan uçuş gecikmesi	0	2	0	2
Uçaktaki bir arıza nedeniyle yaşanan uçuş gecikmesi	1	2	0	3
Diğer nedenlerden dolayı yaşanan uçuş gecikmesi	0	2	1	3
Check-in ve bagaj işlemlerinin yavaşlığı ve uzun kuyruk	0	7	0	7
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

Tablo 27'den de görüldüğü gibi, bu olayların sadece biri yolcular açısından tatmin edici biçimde gerçekleşmiştir. Geri kalan olayların 13'ü tatminsizlik yararaticı ve 1'i de ne tatmin edici ne de tatminsizlik yararaticı biçimde sonuçlanmıştır.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yararaticı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

**Tatmin Edici:** Uçağın kalkıştaki gecikmesi nedeniyle benim için çok önemli olan bir toplantıya yetişemeyeceğimi görevliye ilettiğimde, kendisi başka bir havayolu işletmesi ile uçmamı sağlayacağını ve benim adıma check-in ve bagaj işlemlerini yaptırabileceğini söyledi. Bu esnada da sıkılmamam için bir şeyler yiyip içmemi sağladı. Yarım saat sonra yanıma bütün işlemlerimi halletmiş olarak geldi ve başka bir ihtiyacım varsa memnuniyetle yerine getirebileceğini ve gecikmeden dolayı da özür dileğini söyledi.

**Tatminsizlik Yararaticı:** Uçağa alınmamıza rağmen uçak bir türlü kalkmıyordu. Yaklaşık yarım saat sonra hostese neyi beklediğimizi sorduğumda ve bir açıklama

*yapmasını istediğimde, hostes bana kaba bir biçimde “benim işim açıklama yapmak değil, bunu pilot yapar” biçiminde cevap verdi.*

Yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatmin edici etkileşimlere ilişkin anlattıkları olay dahilinde, yolcuların bu olayı tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir.

- ✓ Gecikmenin nedeninin kibarca açıklanması.
- ✓ Gecikmenin ne kadar süreceğine ilişkin doğru ve güvenilir bilgilerin verilmesi.
- ✓ Uçuş gecikmesi nedeniyle zor durumda kalan yolcu için alternatif çözümler üretilmesi.
- ✓ Gecikmeyi telafi edici tarzda ve yolcularla ilgilenildiğini gösterir biçimde yolculara ikramda bulunulması.

Yolcuyu kızdıran ve tatminsizliğine neden olan işgören tutum ve davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir.

- İşlemlerin neden yavaş sürdüğü ya da neden bir uçuş gecikmesinin yaşandığı konusunda yolcuya bilgi verilmemesi, açıklamama yapılmaması.
- Yolcuların kendilerine söylenen süreden çok daha uzun süre bekletilmeleri ve bu konuda bilgilendirilmemeleri.
- İşgörenlerin herşey normal akışında gidiyormuş gibi ilgisiz ve duyarsız davranmaları.

Yolcuların check-in işlemlerinin yavaşlığı ya da gereğinden uzun sürdüğü konusunda anlattıkları olaylar incelendiğinde; genellikle uzun süre ayakta kalmaktan ve canlarının sıkılmasından şikayet ettikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca check-in işlemlerinin kısaltması adına; işgörenlerin herhangi bir girişimde bulunmamaları ya da çaba sarf etmemeleri (örneğin check-in için kontuar sayısının artırılmasını sağlamak için bir girişimde bulunmamaları) de yolcuların rahatsızlığının ve tatminsizliğinin artmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte; işgörenlerin bu

konuda yolculardan gelen soru ve önerilere duyarsız kalmaları ve/veya kaba bir yaklaşım sergilemeleri de yolcuların tatminsizliklerinin nedenleri arasında yer almaktadır.

### 1C: Temel Hizmet Sunumunun Diğer Unsurlarında Yaşanan Başarısızlıklara İşgörenlerin Tepkisi

Bu kategoride yer alan olaylar; bagajın kaybolması ya da hasar görmesi, sıcak gelmesi gereken yemeğin soğuk gelmesi, sıcak ikramın uçaktaki yolcu sayısına göre olmaması vb. gibi temel hizmetin diğer unsurlarında yaşanan hizmet başarısızlıklarını ve işgörenlerin bu durumlara tepkilerini içermektedir. Grup 1’de yer alan 84 olayın 30’u bu kategoride yer almaktadır.

Temel hizmet sunumunun diğer unsurlarında yaşanan başarısızlıkların neler olduğu ve işgörenlerin tepkileri doğrultusunda olay sonuçlarının dağılımı Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28. Temel Hizmet Sunumunun Diğer Unsurlarında Yaşanan Başarısızlıkların Nedenleri ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

Temel Hizmet Sunumunun Diğer Unsurlarında Yaşanan Başarısızlıkların Nedenleri	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaratıcı	Nötr	
Kayıp bagaj	3	10	1	14
Hasarlı bagaj	1	2	1	4
Sıcak ikramın soğuk gelmesi ya da eksik sayıda gelmesi	0	3	1	4
Diğer	2	6	0	8
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>30</b>

Tablo 28’den de görüldüğü gibi, bu olayların 6’sı tatmin edici, 21’i tatminsizlik yaratıcı ve 3’ü de ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı biçimde



gerçekleşmiştir. Tatminsizlik yaratıcı olaylar ise, en çok kayıp bagaj konusunda meydana gelmiştir.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yaratıcı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

*Tatmin Edici: Uçuş esnasında koltuğumun arkaya doğru yatmadığını hostese ilettiğimde, benimle ilgileceğini söyledi ve yanımdan ayrıldı. Kısa bir süre sonra tekrar yanıma gelerek, business class'da oturmamı sağladı.*

*Tatminsizlik Yaratıcı: Bagajımı aldığımda yapış yapış olduğunu ve koktuğunu fark ettim. İşletmenin ofisine gidip durumu oradaki yetkiliye bildirdiğimde, "diğer bavullardan bir şey sızmıştır, bunu sorumlusu ben değilim, yapılacak bir şey yok" dedi ve bir özür dahi dilemeden ben orada değilmişim gibi tekrar işine devam etti.*

Yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatmin edici etkileşimlere ilişkin anlattıkları olaylar dahilinde, yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Sorunu kabul ederek çözüm bulmaya çalışması ya da en azından özür dilemesi ve kibarca açıklama yapması.
- ✓ Özellikle kayıp bagaj durumlarında olmak üzere, yolcunun içinde bulunduğu zor durumu anlayarak, anlayışlı ve duyarlı davranması.
- ✓ Hizmet başarısızlığını telafi etmek amacıyla zararı tazmin etmeyi teklif etmesi.

Bununla birlikte yolcuların bu olayı tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerine yol açan ve olayı olumsuz olarak hatırlamalarına neden olan işgören davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Hizmet başarısızlığını çözmek amacıyla hiçbir girişimde bulunmaması, hiçbir çaba sarf etmemesi, kayıtsız kalması ya da sorumluluk üstlenmemesi.
- Soruna ilişkin özür dilememesi, duyarsız kalması.
- “ Bu durumun (örneğin kayıp ya da hasarlı bavulun) sorumlusu ben değilim” ya da “yapacak bir şey yok” tarzında bir yaklaşım sergilemesi.

Kayıp bagaj konusunda anlatılan olaylar incelendiğinde; bagajın söylenen süreden önce yolcuya ulaştırılmasının yolcuların bu olaya ilişkin tatminsizliklerini azalttığı ve hatta bu olayı tatmin edici bir olay olarak hatırlamalarına neden olduğu görülmüştür. Sorunun kısa sürede çözümlenmesi ya da personelin duyarlı davranarak ilgili davranışlar sergilemesi, olumsuz bir olayın yolcular tarafından olumlu olarak hatırlanmasını sağlamıştır. Ancak hasarlı ya da kayıp bagajın bulunamadığı ya da karşılığının tazmin edilmesine ilişkin bir teklifin yapılmadığı durumlar ise, yolcuların bu olayı tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerinin yanı sıra, işletmeye olan güvenlerinin azalmasına da neden olmuştur. Yolcuların en çok rahatsızlık duydukları konu ise, kayıp bagaj konusunu işgörenlerin yeterince ciddiye almamalarıdır.

## **Grup 2: Yolcuların İhtiyaç, İstek ve Ricalarına İşgörenlerin Tepkileri**

Grup 2 içinde yer alan olaylar, yolcuların istek, ihtiyaç ve ricalarına işgörenlerin verdikleri tepkiler ile ilgilidir. Yolcuların gerek uçuş öncesinde, gerek uçuş esnasında ve gerekse uçuş sonrasında dile getirdikleri istek, ihtiyaç ve ricaları işgörenlerin yerine getirip getirmediği, isteği yerine getirmek adına çaba sarf edip etmediği ya da bu istek ve ricalar karşısında nasıl bir yaklaşım sergiledikleri yolcuların tatmin ya da tatminsizliğine neden olmaktadır.

Toplam 241 olayın %31.1'i (75 adet) bu grup içinde yer almaktadır. Bu 75 olayın; 47'si tatminsizlik yaratıcı, 27'si tatmin edici ve 1'i de ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı biçimde sonuçlanmıştır.

Yolcuların istek, ihtiyaç ve ricalarına işgörenlerin verdikleri tepkiler ile ilgili olaylar beş kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar;

- yolcuların “özel ihtiyaçlarına” işgörenlerin tepkisi (2A)
- yolcuların kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin istek ve ricalarına işgörenlerin tepkisi (2B)
- yolcuların tercih ve önceliklerine işgörenlerin tepkisi (2C)
- hizmet karşılaşmasını zorda bırakan yolcu hatalarına işgörenlerin tepkisi (2D) ve
- diğer yolculara rahatsızlık veren yolcu davranışlarına işgörenlerin tepkisidir (2E).

## **2A: Yolcuların “Özel İhtiyaçlarına” İşgörenlerin Tepkisi**

Bu kategori sağlık nedeniyle ya da psikolojik, sosyolojik ve fiziksel nedenlerden dolayı rahatsızlıkları ya da zorlukları olan yolcuları kapsamaktadır. Dolayısıyla bu kategori içinde sınıflandırılan olaylarda, yolcuların yukarıda belirtilen rahatsızlıklarından dolayı dile getirdikleri özel ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçlara havayolu işletmesinin personelinin verdiği tepkiler yer almaktadır. Grup 2’de yer alan 75 olayın 25’i bu kategoride yer almaktadır.

Yolcuların özel ihtiyaçları doğrultusunda işgörenlerin bu ihtiyaçları karşılamak ya da yerine getirmek amacıyla çaba sarf edip etmedikleri ya da önceden onaylanmış olmasına rağmen yerine getirilmemiş olan bir istekle nasıl başa çıktıkları yolcuların tatmin ya da tatminsizliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Yolcuların özel ihtiyaçlarının neler olduğu ve işgörenlerin bu özel ihtiyaçlara tepkileri doğrultusunda olay sonuçlarının dağılımı Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29. Yolcuların “Özel İhtiyaçları” ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

Yolcuların Özel İhtiyaçları	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaratıcı	Nötr	
Sağlık, psikolojik ve fiziksel nedenlerden ötürü özel yer isteği	5	6	0	11
Özel tercihi ve sağlık problemleri nedeniyle özel yemek ya da vejeteryan yemek isteği	1	4	0	5
Sağlık problemleri nedeniyle ilaç isteği	5	2	0	7
Diğer	0	2	0	2
<b>Toplam</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>25</b>

Tablodan da görüldüğü gibi, bu kategoride yer alan olayların 11’i tatmin edici, 14’ü de tatminsizlik yaratıcı biçimde sonuçlanmıştır. Özel ihtiyaçları içeren bu olaylar ya check-in esnasında ya da kabin içinde gerçekleşmiştir.

Sağlıkla ilgili ya da psikolojik nedenlerden ötürü özel yer isteği başlığı altında ele alınan olaylarda, sağlık sorunu olan ya da psikolojik açıdan kendini daha rahat hissetmek isteyen bir yolcunun uçuş korkusu ya da uçaktan iniş esnasında yaşanan izdiham nedeniyle acil çıkış kapısına yakın yerde oturma isteği yer almaktadır. Fiziksel nedenler ise, şişmanlığı nedeniyle koltuğunda rahat edemeyen yolcuları kapsamaktadır. Özel tercihi ve sağlık problemleri nedeniyle özel yemek ya da vejeteryan yemek isteği başlığı altında ele alınan olaylarda ise; şeker hastası bir yolcunun makarna yemek istememesi nedeniyle ya da herhangi bir sağlık problemi olmaksızın sırf özel tercihi nedeniyle önceden vejeteryan yemek isteğinde bulunması söz konusudur.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yaratıcı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

Tatmin Edici: Kilolarım nedeniyle genellikle acil çıkış kapısının önünde oturmak istediğimi check-in esnasında belirtiyorum. Ancak check-in'i geç yaptırmam nedeniyle istediğim yer doluydu. Uçuş esnasında rahatsızlığımı hostese ilettiğimde, beni business class'a götürdü ve orada oturmamı sağladı.

Tatminsizlik Yaratıcı: Uçuş esnasında hostese aspirin ya da başka bir ağrı kesici olup olmadığını sorduğumda, hostesin cevabı "burası eczane mi hanımefendi" biçiminde beni utandıran bir cevap oldu.

Yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatmin edici etkileşimlere ilişkin anlattıkları olaylar dahilinde, yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Yolcunun özel ihtiyacının kabul edilmesi ve yerine getirilmesi.
- ✓ Yolcunun özel ihtiyacına karşı duyarlı ve anlayışlı davranılması.

Bununla birlikte yolcuların bu olayı tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerine yol açan ve olayı olumsuz olarak hatırlamalarına neden olan işgören davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Yolcunun özel ihtiyacının yerine getirilmemesi.
- Özel ihtiyaca ilişkin önceden onaylanmış bir isteğin yerine getirilmemesinin oluşturduğu probleme etkin ve uygun bir biçimde müdahale edilmemesi.
- Yolcunun özel ihtiyacının öneminin ya da ciddiyetinin göz ardı edilmesi, önemsenmemesi.

Rahatsızlıkları nedeniyle uçakta acil çıkış kapısına yakın yerde oturma isteklerini check-in esnasında dile getiren yolculara ilişkin olaylar incelendiğinde, check-in görevlisinin "tamam yerinizi buradan verdim" demesine rağmen, en arkadan yer vermesinin yolcunun kendisiyle dalga geçildiği hissine kapılmasına neden olduğu gözlemlenmiştir. Kendini o anda boşuna birşeyler istiyormuş gibi

hisseden yolcular, basit isteklerinin gerçekleştirilmemesine ya da neden dürüst davranılmadığına bir anlam veremediklerini ifade etmektedirler.

İşgörenlerin yolcunun isteğini umursamayan ya da önemsemeyen davranışlarının da olayların tatminsizlik yaratıcı olarak hatırlanmasında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Vejeteryan yemek siparişi gibi günler öncesinden bildirilen özel bir isteğin yerine getirilmemesi durumunda ise, isteğin neden yerine getirilemediğine ilişkin bir açıklamanın yapılmaması ya da “başka yemek yok” tarzında kaba bir yaklaşım sergilenmesi de yolcuların tatminsizliklerini arttırmaktadır.

Bununla birlikte tatmin edici olarak sonuçlanan olaylar incelendiğinde ise; işgörenlerin yolcunun sorununu ya da isteğini en kısa sürede etkin biçimde çözümlenerek yerine getirmelerinin, yolcuların bu olayı olumlu olarak hatırlamasında önemli bir yere sahip olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin yolcuların özel ihtiyaçlarının yerine getirilmesi konusunda görevinden öte hareket etmeleri ve çok ilgi göstermeleri ise yolcuların tatmin seviyesini arttırmaktadır.

## **2B: Yolcuların Kabin İçi İkram Hizmetlerine İlişkin İstek ve Ricalarına İşgörenlerin Tepkisi**

Bu kategoride yolcuların gazete, yastık, çay, su, sandviç vb. gibi kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin rutin istek ve ricalarına işgörenlerin verdikleri tepkileri içeren olaylar yer almaktadır. Grup 2’de yer alan 75 olayın 15’i bu kategoride yer almaktadır.

Yolcuların kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin istek ve ricalarının neler olduğu ve işgörenlerin bu özel ihtiyaçlara tepkileri doğrultusunda olay sonuçlarının dağılımı Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30. Yolcuların Kabin İçi İkram Hizmetlerine İlişkin İstek ve Ricaları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

Yolcuların Kabin İçi İkram Hizmetlerine İlişkin İstek Ve Ricaları	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yararıcı	Nötr	
Gazete/Film	1	3	0	4
Yastık	0	2	0	2
Ekmek/Sandviç	0	2	0	2
Çay/Kahve/Su	0	7	0	7
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>15</b>

Tablodan da görüldüğü gibi bu kategoride yer alan olayların; 14'ü tatminsizlik yararıcı biçimde gerçekleşirken, sadece 1 tanesi tatmin edici biçimde gerçekleşmiştir.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yararıcı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

***Tatmin Edici:** Uçuş esnasında seçtiğim filmin ingilizce opsiyonunun çalışmadığını fark ettim. Filmin sadece fransızca opsiyonunun çalıştığını, oysa benim ingilizce seyretmek istediğimi hostese iletmenden yaklaşık 5 dakika sonra hostes sorunumu oldukça nezaketli bir biçimde çözdü ve ayrıca bu sorundan ötürü özür diledi.*

***Tatminsizlik Yararıcı:** Uçuş esnasında hostese bir çay daha alıp almayacağımı sorduğumda hostesin bana verdiği cevap "otur oturduğun yerde, şimdi sırası değil" oldu.*

Yaşanılan tatmin edici etkileşime ilişkin anlatılan olaylar göz önüne alındığında, yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Yolcunun isteğinin kibar ve nezaketli bir biçimde kısa sürede yerine getirilmesi.

Yolcuların bu olayı tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerine yol açan ve olayı olumsuz olarak hatırlamalarına neden olan işgören davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Yolcunun isteğinin önemsenmemesi, göz ardı edilmesi.
- Yolcunun isteğinin hiçbir gerekçe gösterilmeden yerine getirilmemesi.
- “Şu anda meşgulüm görmüyor musun” biçiminde kaba yaklaşım sergilenmesi.
- “Size o gazetenin yerine başka bir gazete verebilir miyim” biçiminde yolcunun önemsendiğini gösteren düşünceli ve duyarlı yaklaşım yerine, “o gazeteden kalmadı” biçiminde kuru bir cevap verilmesi.

Bu kategoride yer alan olaylar incelendiğinde, kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin isteklerin yolcular tarafından “yerine getirilmesi kolay, basit ve doğal istekler” olarak ifade edildiği görülmektedir. Kabin ekibinde yer alan hosteslerin yolcuların bu basit ve doğal isteklerini duymamazlıktan gelerek ilgisiz davranmaları ya da yerine getirmemeleri, yolcuların bu olayları tatminsizlik yaratıcı olarak hatırlamasına neden olmaktadır. Herhangi bir istekte bulunan bir yolcuya “şu anda ellerim dolu görmüyor musun” ya da “şu anda meşgulüm” tarzında verilen kaba cevaplar ise, yolcuların kendilerini başkalarının yanında aşağılanmış ya da azarlanmış olarak hissetmelerine neden olmaktadır. Bununla birlikte yolcuların bu olayları tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerinde, hiçbir gerekçe göstermeden sadece “hayır” ya da “kalmadı” biçiminde verilen cevapların da önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür.

## **2C: Yolcuların Tercih ve Önceliklerine İşgörenlerin Tepkisi:**

Bu kategoride yer alan olaylar, yolcuların kendi tercih ve öncelikleri doğrultusunda söz konusu olan ricalarını ve işgörenlerin bu ricalara verdikleri



tepkileri içermektedir. Dolayısıyla bu kategori içinde sınıflandırılan olaylarda yolcuların çay, kahve vb. gibi kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin bir istekleri ya da sağlık vb. gibi nedenlerden dolayı dile getirdikleri özel ihtiyaçları söz konusu değildir. Bu kategoride yer alan bazı olaylar; işletme norm ve politikalarının esnekleştirilmesini ve uyarlanmasını gerektiren hizmetin kişiselleştirilmesine ilişkin özel ricaları içermektedir. Grup 2’de yer alan 75 olayın 13’ü bu kategoride yer almaktadır.

Yolcuların tercih ve öncelikleriyle ilgili ricalarının neler olduğu ve işgörenlerin tepkileri doğrultusunda olayın tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı biçimindeki sonuçlarının dağılımı Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31. Yolcuların Tercih ve Öncelikleri ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

Yolcuların Tercih ve Öncelikleri	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaratıcı	Nötr	
Yolcuların istekleri nedeniyle personelin kuralları hafifletmesini ya da inisiyatif kullanmasını gerektiren durumlar (Örn; el bagajı olarak götürülemeyecek bir çantanın kabin içine alınması, kokpiti ziyaret etme isteği, kabin içine limon ağacı sokma isteği)	6	7	0	13
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>13</b>

Tablodan da görüldüğü gibi, yolcuların ricalarına işgörenlerin verdikleri tepkiler doğrultusunda, olayların 6’sı tatmin edici, 7’si de tatminsizlik yaratıcı biçimde gerçekleşmiştir.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yaratıcı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

Tatmin Edici: *Çocuklarımın kokpiti görme isteğini dile getirdiğimde, hostes “çocukların düşlerini gerçekleştirmekten büyük bir memnuniyet duyacağını” söyleyerek çocuklarımı kokpite götürdü.*

Tatminsizlik Yaratıcı: *Limon ağacımın taşınabilir olduğuna ilişkin önceden bilgi edinmiş olmama rağmen, check-in memuru “o burada görev yaptığı sürece bu limon ağacının buradan geçmeyeceği” konusunda beni uyardı. Daha yetkili bir kişiye başvurmam neticesinde limon ağacımın gerçekten taşınabilir olduğunu teyit ettirerek yanımda götürebildim.*

Yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatmin edici etkileşimlere ilişkin anlattıkları olaylar dahilinde, yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Ricayı kabul etme ve yerine getirme ya da en azından ricayı yerine getirmeye yönelik çaba sarf etme.
- ✓ Yolcunun ricası için kuralları hafifletme ve insiyatif kullanma.

Bununla birlikte yolcuların bu olayı tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerine yol açan ve olayı olumsuz olarak hatırlamalarına neden olan işgören davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir:

- İsteğin hiçbir gerekçe gösterilmeden kabul edilmemesi.
- İşgörenin hiçbir şekilde yolcuya ilgilenmemesi, duyarsız davranması.
- İşgörenin sorumluluk üstlenmemesi ya da insiyatif kullanma konusundaki isteksizliği.

Yolcuların kendi öncelikleri ve tercihleri doğrultusunda dile getirdikleri istek ve ricalarına ilişkin olaylar incelendiğinde; yolcular açısından asıl önem taşıyan unsurun işgörenin yolcunun ricasına direkt “hayır” demek yerine, ricanın yerine getirilmesi konusunda biraz çaba sarf etmesi ya da olabirliği konusunda telefon açarak bilgi edinmeye çalışması olduğu belirlenmiştir. Ricalarının dikkate alınmaması yolcularda tatminsizlik yaratırken, bunun tam aksine işgörenlerin kibar, nezaketli bir biçimde kendiliğinden gösterdikleri yakın ve ilgili davranışlar ise yolcuların tatmin olmasını sağlamıştır.

## **2D: Hizmet Karşılışmasını Zorda Bırakan Yolcu Hatalarına İşgörenlerin Tepkisi**

Bu kategoride yer alan olaylar; biletin kaybedilmesi, evde unutulması ya da kişisel eşyaların uçakta unutulması ya da check-in’e geç kalınması gibi hizmet karşılışmasını zorda bırakan yolcu hatalarını ve işgörenlerin bu hatalara verdikleri tepkileri kapsamaktadır. Dolayısıyla bu kategoride yer alan olaylarda yolcu kendi hatası nedeniyle hizmet karşılışmasını zorda bırakmıştır. Grup 2’de yer alan 75 olayın 19’u bu kategoride yer almaktadır.

Hizmet karşılışmasını zorda bırakan yolcu hatalarının neler olduğu ve işgörenlerin tepkileri doğrultusunda olayların tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı biçimindeki sonuçlarının dağılımı Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32. Hizmet Karşılığasını Zorda Bırakan Yolcu Hataları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

Hizmet Karşılığasını Zorda Bırakan Yolcu Hataları	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaratıcı	Nötr	
Kaybedilen ya da evde unutulmuş bilet	2	3	0	5
Check-in'e geç kalma	4	5	1	10
Uçakta kişisel eşya unutma	2	1	0	3
Diğer	1	0	0	1
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>19</b>

Tablodan da görüldüğü gibi; hizmet karşılığasını zorda bırakan yolcu hatalarını içeren olayların 9'u tatmin edici, 9'u tatminsizlik yaratıcı ve 1'i de ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı biçimde sonuçlanmıştır.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yaratıcı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

***Tatmin Edici:** Check-in'e geç kaldığım için check-in bankosu kapanmıştı. İşletmenin gördüğüm ilk personeline durumu anlattığımda, yaptığı bir takım telsiz görüşmelerinden sonra beni başka bir kapıdan geçirerek diğer yolcuların arasından öncelikli olarak aprona indirdi. Apronda işletmenin bir aracı beni uçağa götürmek için hazır bekliyordu.*

***Tatminsizlik Yaratıcı:** Check-in kontuarının kapanmasına 5 dakika kala gelmeme rağmen, kontuarın kapanmış olduğunu ve görevlinin ayrılmak üzere olduğunu gördüm. Kendisine seslendim, fakat görevli bana saatini göstererek "geç kaldınız" anlamında bir hareket yaptı.*

Bu kapsamda yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatmin edici etkileşimlere ilişkin anlattıkları olaylar dahilinde, yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ İşgörenin yolcunun sıkılmasını ya da utanmasını gerektirmeden problemi çözmede yolcuya yardımcı olması.
- ✓ Yolcunun sorunuyla duyarlı bir biçimde ilgilenmesi.
- ✓ Sorumluluk üstlenmesi.

Bununla birlikte yolcuların bu olayı tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerine yol açan ve olayı olumsuz olarak hatırlamalarına neden olan işgören davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Yolcuya yardımcı olmak için herhangi bir çaba sarf etmemesi.
- Yolcuya hatasından dolayı gülmesi ve onu utandıran davranışlar sergilemesi.
- İlgisiz ve kayıtsız davranması ya da sorumluluk üstlenmemesi.

Yolcunun kendisinden kaynaklanan bir hata nedeniyle yaşanan sorunlar incelendiğinde; işgörenin yolcuyla ilgilenerek yardımsever biçimde işleri yolcu adına halletmesinin, yolcunun tatmin olmasını sağlamanın yanı sıra, işletmenin yolcunun gözünde daha da değer kazanmasına neden olduğu görülmüştür. Bununla birlikte uçakta cüzdan vb. gibi kişisel bir eşyasını kaybeden ya da unutan yolcuya ilgileneceğini söyleyen personelin eşyanın bulunmasını sağlayarak, kısa süre içinde evine kadar göndermesi de yolcuların kendileriyle ilgilenildiğini hissetmelerini sağlamaktadır.

Ancak, check-in'e geç gelen bir yolcuya işgörenin "geç kaldınız yapacak bir şey yok" şeklindeki yaklaşımı ya da yolcuyu uçağa yetiştirmek için çaba sarf etmemesi ise, yolcunun bu olayı tatminsizlik yaratıcı bir olay olarak nitelendirmesine neden olmaktadır. Özellikle uçuş konusunda deneyimli olan yolcular bu konuda personelin gerekli özveriyi göstermemesinden rahatsızlık duymaktadır.

## 2E: Diğer Yolculara Rahatsızlık Veren Yolcu Davranışlarına İşgörenlerin Tepkisi

Bu kategori içinde sınıflandırılan olaylarda; içkili olması ya da gürültü yapması nedeniyle diğer yolculara rahatsızlık veren yolcuların davranışları ve bu konudaki rahatsızlıklarını dile getiren yolculara işgörenlerin verdikleri tepkiler yer almaktadır.

Tablo 33'den de görüldüğü üzere bu kategoride sadece 3 olay yer almaktadır ve bu olayların üçü de yolcular açısından tatminsizlik yaratıcı biçimde sonuçlanmıştır.

Tablo 33. Diğer Yolculara Rahatsızlık Veren Yolcu Davranışları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

Diğer Yolculara Rahatsızlık Veren Yolcu Davranışları	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaratıcı	Nötr	
İçkili yolcuların vermiş olduğu rahatsızlık	0	1	0	1
Gürültü yapan yolcuların vermiş olduğu rahatsızlık	0	2	0	2
<b>Toplam</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir örneğe aşağıda yer verilmiştir. Olayların hepsinin yolcular açısından tatminsizlik yaratıcı biçimde gerçekleşmiş olması nedeniyle, tatmin edici olaya ilişkin bir örnek yer almamaktadır.

***Tatminsizlik Yaratıcı:** Çok fazla içkili oldukları davranışlarından anlaşılan yolculara ilişkin rahatsızlığımı hostese ilettiğimde ve uyarmasını istediğimde, hostes gülerek hiçbir şey yapamayacağını söyledi.*

Bu kategoriye ilişkin olaylar incelendiğinde; diğer yolcuların davranışlarının ve personelin bu yolculara müdahale edip etmemesinin yolcunun tatmin seviyesi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Rahatsızlık veren yolcuya ilişkin şikayetini personele ileten yolcu, personelin bu konuyla ilgilenmesini ve rahatsızlık veren diğer yolcuları uyarmasını istemektedir. Personelin olaya müdahale etmemesi ya da yolcuya “bir şey yapamayız”, “bir kere uyardım, başka bir şey yapamam” biçiminde verdiği cevaplar yolcunun tatminsizliğine neden olmaktadır.

### **Grup 3: Yolcunun Talebine Bağlı Olmayan İşgören Hareketleri**

Bu grupta yer alan olaylar; yolcular tarafından yapılan herhangi bir isteğe ya da talebe bağlı olmayan işgören davranışları ile yolcuya verilen önem ve ilgiyi yansıtan durumları içermektedir. Dolayısıyla, olaylarda yolcu tarafından dile getirilen herhangi bir istek, ihtiyaç ya da rica söz konusu değildir.

Grup 3’de toplam 82 adet olay yer almaktadır. Bu da toplam olay sayısının %34’ünü oluşturmaktadır. Grup 3’de yer alan 82 olayın; 47’si tatminsizlik yaratıcı, 32’si tatmin edici ve 3’ü de ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı biçimde sonuçlanmıştır.

Bu grup altında yer alan olaylar beş kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar;

- yolcuya verilen önem ve ilgi (3A)
- işgörenlerin olağandışı davranışları (3B)
- işgörenlerin kültürel farklılıklar karşısındaki davranışları (3C)
- genel değerlendirmeler (3D)
- işgörenlerin zor ve stresli durumlarda sergiledikleri performans (3E)

### 3A: Yolcuya Verilen Önem ve İlgi

Bu kategoride, işgörenlerin yolculara verdikleri önem ve ilgiyi gösteren olaylar yer almaktadır. Grup 3'de yer alan 82 olayın 28'i bu kategoride yer almaktadır.

İşgörenlerin yolcuya verdikleri önem ve/veya gösterdikleri ilgi doğrultusunda olayların tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı biçimindeki sonuçlarının dağılımı Tablo 34'de gösterilmiştir.

Tablo 34. Yolcuya Verilen Önem ve İlgi ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

Yolcuya verilen önem ve ilgi	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaratıcı	Nötr	
Hostesin ya da görevlinin kendiliğinden yakın, ilgili ve yolcuyu rahat ettirici yöndeki davranışları	8	0	0	8
Yolcuya kendini özel biriymiş gibi hissettirme, çok fazla zaman harcama	4	0	0	4
Yolcuyu önemseme ve yardımseverlik	2	13	1	16
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

Tablo 34'den de görüldüğü gibi; olayların 14'ü tatmin edici, 13'ü tatminsizlik yaratıcı ve 1'i de ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı biçimde sonuçlanmıştır. Hosteslerin yolculara karşı kendiliğinden gösterdikleri ilgili, yakın ve özel biriymiş gibi hissettiren tarzdaki davranışları yolcuların tatmin olmasını sağlarken, yolcunun önemsenmemesi, yardımsever davranılmaması ya da yeterli ilginin gösterilmemesi tatminsizliğe neden olmuştur.



Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yaratıcı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

*Tatmin Edici: Uçuş esnasında devamlı öksürdüğümü fark eden hostes, bana kendiliğinden su getirdi ve uçuş süresince de sürekli yanıma gelerek iyi olup olmadığını sordu.*

*Tatminsizlik Yaratıcı: Güzelliği nedeniyle ilgi odağı olduğunu anlayan hostes, bizi önemsemeyen tavırlar sergiledi ve görevinin gerektirdiği hizmeti vermedi.*

Yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatmin edici etkileşimlere ilişkin anlattıkları olaylar göz önüne alındığında, yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ İşgörenlerin yolculara karşı kendiliğinden gösterdikleri yakın, ilgili ve duyarlı davranışlar.
- ✓ Yolcu herhangi bir istek ya da ricada bulunmadan, personelin bu söz konusu durumu kendiliğinden fark ederek yolcunun rahatını düşünmesi, bilgilendirmesi, önemsendiğini göstermesi.

Bununla birlikte yolcuların bu olayı tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerine yol açan ve olayı olumsuz olarak hatırlamalarına neden olan işgören davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Yolcuyu önemsemeyen, duyarsız davranışlar.
- Yardımsever ve cana yakın davranmama.
- Bıkkın bir yaklaşım içinde olma.

Bu kategoride yer alan olaylar incelendiğinde; yolcunun önemsendiğini hissettiren davranışların ya da kabin içi rahatına yönelik olarak herhangi bir yolcu isteği olmaksızın kendiliğinden yapılan tekliflerin yolcuları mutlu ettiği

gözlemlenmiştir. İşgörenlerin samimi, güleryüzlü, kibar, nezaketli ve yardımsever davranışları yolcuların tatmin olmasının yanı sıra, verdikleri paranın karşılığında iyi hizmet aldıklarını düşünmelerini de beraberinde getirmektedir.

Bununla birlikte; personelin canayakın olmayan tavırları, yüzündeki bıkkın ifade ya da kaba yaklaşımları yolcuların tatminsizliğine neden olmaktadır. Daha güleryüzlü hizmet bekleyen yolcular, ödedikleri paranın karşılığında kaba ve duyarsız bir yaklaşımı hak etmediklerini ifade etmektedirler.

### 3B: İşgörenlerin Olağandışı Davranışları

Bu kategoride, işgörenlerin olumlu ya da olumsuz yöndeki olağandışı davranışlarıyla ilgili olaylar yer almaktadır. Grup 3'de yer alan 82 olayın 33'ü bu kategoride yer almaktadır.

İşgörenlerin olağandışı davranışlarının neler olduğu ve bu doğrultuda olayların tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı biçimindeki sonuçlarının dağılımı Tablo 35'de gösterilmiştir.

Tablo 35. İşgörenlerin Olağandışı Davranışları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

İşgörenlerin Olağandışı Davranışları	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaratıcı	Nötr	
Kaba davranış	0	14	1	15
Zorluk çıkarma, suçlayıcı davranışlar sergileme	0	6	0	6
Yolcuya gösterilen ilgi	4	4	0	8
Yolcuya gösterilen yardım çabası	4	0	0	4
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>33</b>

Tablo 35’de de gösterildiği gibi, bu olayların 8’i tatmin edici, 24’ü tatminsizlik yaratıcı ve 1’i de ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı biçimde gerçekleşmiştir.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yaratıcı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

*Tatmin Edici: Boarding için beklerken 4 saat gecikmeli kalkacağımız anons edildi. Tüm yolcular gerginleşmişti. Yapılan ikinci anonsta alandaki kafeteryalardan yapılacak olan tüm harcamaların şirket tarafından karşılanacağı belirtildi. İki saat sonra uçak hazır olmuştu. Uçuş sonrasında ise tüm yolculardan özür dilenerek her birimize Lipton çay hediye poşetleri verildi.*

*Tatminsizlik Yaratıcı: Uçuş sırasında hostes ikram dağıtırken portakal suyunu üstüme döktü. Hemen bir peçete rica ettim. Fakat peçete gelmedi. Peçete nerede kaldı diye sorduğumda ise hostes peçeyi önüme resmen attı.*

Yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatmin edici etkileşimlere ilişkin anlattıkları olaylar dahilinde, yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Duyarlılık ve nezaket içeren olağanüstü davranışlar.
- ✓ Yapılan hataları telafi etmeye yönelik küçük sürprizler.

Bununla birlikte yolcuların bu olayı tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerine yol açan ve olayı olumsuz olarak hatırlamalarına neden olan işgören davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Yolcuya özellikle diğer yolcuların yanında bağırılması, azarlanması, rencide edilmesi.
- Hizmet sunumunun kaba bir yaklaşım içinde yerine getirilmesi.
- Özür dilenmemesi.

Bu kategoride yer alan olaylar incelendiğinde; işgörenlerin son derece kibar, duyarlı ve hiçbir zaman nezaketi elden bırakmayan tarzdaki davranışlarının yolcuları tatmin ettiği görülmektedir. İşgörenin kendisinden kaynaklanan bir hatayı telafi etmek amacıyla ince ve düşünceli davranışlar sergilemesi yolcuyu rahatlatmanın yanı sıra, kendisine değer verildiğini hissetmesini de beraberinde getirmektedir. Hataların telafi edilmesine yönelik olarak yapılan küçük sürprizler ya da hataya ilişkin üstlenilen sorumluluk, yolcuların tatmin seviyesinin artmasına neden olmaktadır.

Bununla birlikte işgörenlerin kabul edilemeyecek tarzdaki kaba yaklaşımları ve sözleri ise, yolcularda tatminsizlik yaratmaktadır. Diğer yolcuların yanında bir yolcuya son derece kaba ve rencide edici davranışlar sergilenmesi, bu yolcunun kendisini kötü, azarlanmış ve küçük düşürülmüş hissetmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin yolcuyu azarlar biçimindeki ses tonları, “otur oturduğun yere, daha inmedik” biçimindeki kaba yaklaşımları ya da yolcunun önüne adeta “atarcasına” ikram tepsilerini vermeleri ve bunlar karşısında hiçbir özür dilememeleri yolcuların yüksek seviyede tatminsizlik yaşamalarına neden olmaktadır. Verdikleri paranın karşılığında daha duyarlı ve profesyonelce tutum ve davranışlar bekleyen yolcular, işgörenlerin “nasıl olsa uçuş bitti, bir daha nereden göreceğim” yaklaşımıyla hareket ettiğini, ancak bunun da işletmeyle bir daha uçmak istememelerine neden olduğunu ifade etmektedirler.

### **3C: İşgörenlerin Kültürel Farklılıklar Karşısındaki Davranışları**

Bu kategoride eşitlik, dürüstlük, adil davranma vb. gibi değer yargıları ile kültürel farklılıklara ilişkin olaylar yer almaktadır. Grup 3’de yer alan 82 olayın sadece 4’ü bu kategoride yer almaktadır.

İşgörenlerin kültürel farklılıklar karşısındaki davranışları doğrultusunda olayların ne şekilde sonuçlandığını gösteren dağılım Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36. İşgörenlerin Kültürel Farklılıklar Karşısındaki Davranışları ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

İşgörenlerin Kültürel Farklılıklar Karşısındaki Davranışları	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaratıcı	Nötr	
Kaba davranış	0	2	1	3
Yolcuların yanında diğer bir yolcuya ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi	0	1	0	1
<b>Toplam</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Tablodan da görüldüğü gibi, yolcular tarafından anlatılan 4 olayın 3'ü tatminsizlik yaratıcı biçimde sonuçlanırken, 1 olay da ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı biçimde gerçekleşmiştir.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattığı tatminsizlik yaratıcı bir olaya aşağıda yer verilmiştir.

*Tatminsizlik Yaratıcı: İşletmenin bir görevlisine ne tarafa gitmem gerektiğini sorduğumda bana "senin okuman yok her halinden belli" diye cevap verdi.*

Yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatminsizlik yaratıcı etkileşimlere ilişkin anlattıkları olaylar dahilinde, yolcuların bu olayları olumsuz olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- Her yolcuya eşit davranmamak, yolcular arasında ayrımcılıkta bulunmak.
- Kültürel farklılıkları nedeniyle bazı yolculara ilgisiz ya da kaba davranışlar sergilemek.

Bu kategoride yer alan olaylar incelendiğinde; yolcularda tatminsizlik yaratan temel unsurun her yolcuya eşit davranılmaması olduğu görülmüştür. Dinlerinden ya da kültürel farklılıklarından dolayı, "ikinci sınıf insan" muamelesi gördüklerini ileri süren yolcular, herkes gibi aynı parayı ödediklerini, bu nedenle de kendilerine de

kibar ve anlayışlı davranılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte yolcular tarafından dile getirilen diğer bir önemli konu da, bu tarz ayrımcılık içeren davranışların yolcuların işletmeden soğumasına ve bu işletmeyi bir daha tercih etmemelerine neden olduğudur.

### 3D: Genel Değerlendirmeler

Bu kategoride yer alan olaylarda, yolcular tatmin ya da tatminsizliklerinin nedenini hizmet karşılaşmasının tek bir unsuruna bağlamamışlar, bunun yerine “herşey çok iyiydi” ya da “herşey çok kötüydü” gibi genel değerlendirmeler yapmışlardır.

Grup 3’de yer alan 82 olayın 8’i bu kategoride yer almaktadır. Bu olayların ise; 6’sı tatmin edici, 2’si de tatminsizlik yaratıcı olaydır.

Tatmin edici olaylara ilişkin olarak yolcular;

- ✓ “Şimdiye kadar aldığım en iyi hizmet”
- ✓ “Herşey mükemmeldi”
- ✓ “Çok yardımsever ve güleryüzlü işgörenler” gibi ifadeleri kullanmışlardır.

Tatminsizlik yaratıcı olaylara ilişkin olarak ise;

- “Profesyonel değillerdi”
- “Hiç yardımsever değil”
- “Nezaketli ve güleryüzlü değil” gibi ifadeleri kullanmışlardır.

Bu kategoride yer alan olaylar incelendiğinde; işgörenlerin genel olarak güleryüzlü ve yardımsever tutum ve davranışlar içinde olmasının olumlu değerlendirmelere neden olarak yolcuları tatmin ettiği görülmüştür. Bununla birlikte bunun tam aksi davranışlar ise yolcuların tatminsizliğine neden olmuştur.

### 3E. İşgörenlerin Zor ve Stresli Durumlarda Sergiledikleri Performans:

Bu kategoride işgörenin zor ve stresli bir durumla baş etme biçiminden yolcuların olumlu yönde etkilenecek kendini güvende hissettiği ya da olumsuz yönde etkilenecek rahatsız olduğu olaylar yer almaktadır. Grup 3’de yer alan 82 olayın 9’u bu kategoride yer almaktadır.

Bu kategoride yer alan olayların sonuçlarına ilişkin dağılım Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37. İşgörenlerin Zor ve Stresli Durumlarda Sergiledikleri Performans ve Olay Sonuçlarının Dağılımı

İşgörenlerin Zor ve Stresli Durumlarda Sergiledikleri Performans	Olay Sonuçları			Toplam
	Tatmin Edici	Tatminsizlik Yaratıcı	Nötr	
Uçakta yaşanan bir panik durumuna işgörenlerin tepkisi	4	5	0	9
<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

Tablodan da görüldüğü gibi, bu olayların 4’ü tatmin edici ve 5’i de tatminsizlik yaratıcı biçimde sonuçlanmıştır.

Bu kategoride yer alan olaylara örnek teşkil etmesi açısından, yolcuların anlattıkları olaylardan bir tatmin edici, bir de tatminsizlik yaratıcı örneğe aşağıda yer verilmiştir.

*Tatmin Edici: Köln-İstanbul uçuşu sırasında uçağımız hava boşluğuna girince sarsılmaya başladık. Bu durum hepimizin korkmasına neden olmuştu. Kısa bir süre sonra kaptan pilot kokpitten çıkarak yanımıza geldi ve oldukça güler yüzlü ve güven verici bir ses tonuyla sakinleşmemizi sağladı.*

Tatminsizlik Yaratıcı: Uçak yeni kalkmıştı. Kısa bir süre sonra uçakta garip sesler duymaya başladık. Herkes bu sesin ne olabileceği konusunda fikir yürütmeye çalışıyordu ama kimse bir anlam verememişti. Hostesi çağırmamıza rağmen ancak 15 dakika sonra yanımıza geldi ve hiçbir şey yokmuş gibi sadece “önemli bir şey yok” demekle yetinerek yanımızdan ayrıldı.

Bu kapsamda yolcuların işgörenlerle yaşadıkları tatmin edici etkileşimlere ilişkin anlattıkları olaylar dahilinde, yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarına neden olan işgören tutum ve davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ İşgörenlerin yolculara açıklama yapmaları.
- ✓ Duruma etkin ve profesyonel biçimde müdahale etmeleri.
- ✓ Yolculara güven veren ve onları sakinleştiren davranışlar sergilemeleri.

Yolcuların bu olayları tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerine yol açan ve olayları olumsuz olarak hatırlamalarına neden olan işgören davranışları ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Yolculara hiçbir açıklama yapmamaları.
- Duruma etkin bir biçimde müdahale edememeleri.
- Duyarsız bir yaklaşım içinde olmaları.

Bu kategoride yer alan olaylar incelendiğinde; yolcuları rahatlatmak amacıyla personelin kendiliğinden gösterdiği ilgili ve cana yakın davranışların yolcuyu tatmin ettiği gözlemlenmiştir. Özellikle, uçakta bir arızanın meydana gelmesi gibi bir nedenden dolayı yaşanan stresli ve zor durumlarda, işgörenlerin yolcuları sakinleştirici yöndeki sabırlı, duyarlı, soğukkanlı ve güven verici davranışları yolcuların rahatlamasını sağlamanın yanı sıra, bu olayı olumlu bir olay olarak hatırlamalarına da neden olmuştur.

Bununla birlikte; bu tür zor ve stresli durumlarda personelin organize olmadan koordinesiz bir biçimde çalışması ya da etkin olmayışı nedeniyle, yolcular



bu olayları olumsuz olarak hatırlamış ve nitelendirmişlerdir. Özellikle uçuş esnasında meydana gelen arızalarda ya da olağandışı durumlarda, personelin duyarsız, tepkisiz ve herşey normalmiş gibi davranışları yolcuların yüksek seviyede tatminsizlik yaşamalarına neden olmuştur.

Tablo 38. Türk Hava Yolları İçin Olay Sonuçlarına Göre Grup ve Kategori Dağılımı

GRUP VE KATEGORİ	TATMİN EDİCİ		NE TATMİN EDİCİ NE DE TATMİNSİZLİK YARATICI		TATMİNSİZLİK YARATICI		SATIR TOPLAMI	
	ADET	%	ADET	%	ADET	%	ADET	%
<b>GRUP 1: Hizmet Ulaştırma Sistemindeki Başarısızlıklara İşgörenlerin Tepkileri</b>								
1A Uçuşun sağlanamaması durumuna işgörenlerin tepkisi	3	6.3	1	14.3	23	18.1	27	14.8
1B İşgörenin performansının ya da hizmetin aşırı yavaş olarak algılandığı ve uçuş gecikmelerinin yaşandığı durumlara işgörenlerin tepkisi	1	2.1	0	0.0	11	8.7	12	6.6
1C Temel hizmet sunumunun diğer unsurlarında yaşanan başarısızlıklara işgörenlerin tepkisi	5	10.4	3	42.9	13	10.2	21	11.5
<b>GRUP TOPLAMI</b>	<b>9</b>	<b>18.8</b>	<b>4</b>	<b>57.1</b>	<b>47</b>	<b>37.0</b>	<b>60</b>	<b>33.0</b>
<b>GRUP 2: Yolcuların İhtiyaç, İstek ve Ricalarına İşgörenlerin Tepkileri</b>								
2A Yolcuların "özel ihtiyaçlarına" işgörenlerin tepkisi	6	12.5	0	0.0	12	9.4	18	9.9
2B Yolcuların kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin istek ve ricalarına işgörenlerin tepkisi	0	0.0	0	0.0	11	8.7	11	6.0
2C Yolcuların tercih ve önceliklerine işgörenlerin tepkisi	3	6.3	0	0.0	6	4.7	9	4.9
2D Hizmet karşılaşmasını zorda bırakan yolcu hatalarına işgörenlerin tepkisi	5	10.4	1	14.3	9	7.1	15	8.2
2E Diğer yolculara rahatsızlık veren yolcu davranışlarına işgörenlerin tepkisi	0	0.0	0	0.0	3	2.4	3	1.6
<b>GRUP TOPLAMI</b>	<b>14</b>	<b>29.2</b>	<b>1</b>	<b>14.3</b>	<b>41</b>	<b>32.3</b>	<b>56</b>	<b>30.8</b>
<b>GRUP 3: Yolcunun Talebine Bağlı Olmayan İşgören Hareketleri</b>								
3A Yolcuya verilen önem ve ilgi	13	27.1	1	14.3	13	10.2	27	14.8
3B İşgörenlerin olağandışı davranışları	5	10.4	1	14.3	19	15.0	25	13.7
3C İşgörenlerin kültürel farklılıklar karşısındaki davranışları	0	0.0	0	0.0	3	2.4	3	1.6
3D Genel değerlendirmeler	5	10.4	0	0.0	0	0.0	5	2.7
3E İşgörenlerin zor ve stresli durumlarda sergiledikleri performans	2	4.2	0	0.0	4	3.1	6	3.3
<b>GRUP TOPLAMI</b>	<b>25</b>	<b>52.1</b>	<b>2</b>	<b>28.6</b>	<b>39</b>	<b>30.7</b>	<b>66</b>	<b>36.3</b>
<b>KOLON TOPLAMI</b>	<b>48</b>	<b>26.4</b>	<b>7</b>	<b>3.8</b>	<b>127</b>	<b>69.8</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Tablo 39. Diğer Havayolu İşletmeleri İçin Olay Sonuçlarına Göre Grup ve Kategori Dağılımı

GRUP VE KATEGORİ	TATMİN EDİCİ		NE TATMİN EDİCİ NE DE TATMİNSİZLİK YARATICI		TATMİNSİZLİK YARATICI		SATIR TOPLAMI	
	ADET	%	ADET	%	ADET	%	ADET	%
<b>GRUP 1: Hizmet Ulaştırma Sistemindeki Başarısızlıklara İşgörenlerin Tepkileri</b>								
1A Uçuşun sağlanamaması durumuna işgörenlerin tepkisi	4	16.0	0	0.0	8	25.0	12	20.3
1B İşgörenin performansının ya da hizmetin aşırı yavaş olarak algılandığı ve uçuş gecikmelerinin yaşandığı durumlara işgörenlerin tepkisi	0	0.0	1	50.0	2	6.3	3	5.1
1C Temel hizmet sunumunun diğer unsurlarında yaşanan başarısızlıklara işgörenlerin tepkisi	1	4.0	0	0.0	8	25.0	9	15.3
<b>GRUP TOPLAMI</b>	<b>5</b>	<b>20.0</b>	<b>1</b>	<b>50.0</b>	<b>18</b>	<b>56.3</b>	<b>24</b>	<b>40.7</b>
<b>GRUP 2: Yolcuların İhtiyaç, İstek ve Ricalarına İşgörenlerin Tepkileri</b>								
2A Yolcuların "özel ihtiyaçlarına" işgörenlerin tepkisi	5	20.0	0	0.0	2	6.3	7	11.9
2B Yolcuların kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin istek ve ricalarına işgörenlerin tepkisi	1	4.0	0	0.0	3	9.4	4	6.8
2C Yolcuların tercih ve önceliklerine işgörenlerin tepkisi	3	12.0	0	0.0	1	3.1	4	6.8
2D Hizmet karşılaşmasını zorda bırakan yolcu hatalarına işgörenlerin tepkisi	4	16.0	0	0.0	0	0.0	4	6.8
2E Diğer yolculara rahatsızlık veren yolcu davranışlarına işgörenlerin tepkisi	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>GRUP TOPLAMI</b>	<b>13</b>	<b>52.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>6</b>	<b>18.8</b>	<b>19</b>	<b>32.2</b>
<b>GRUP 3: Yolcunun Talebine Bağlı Olmayan İşgören Hareketleri</b>								
3A Yolcuya verilen önem ve ilgi	1	4.0	1	50.0	0	0.0	2	3.4
3B İşgörenlerin olağandışı davranışları	3	12.0	0	0.0	5	15.6	8	13.6
3C İşgörenlerin kültürel farklılıklar karşısındaki davranışları	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
3D Genel değerlendirmeler	1	4.0	0	0.0	2	6.3	3	5.1
3E İşgörenlerin zor ve stresli durumlarda sergiledikleri performans	2	8.0	0	0.0	1	3.1	3	5.1
<b>GRUP TOPLAMI</b>	<b>7</b>	<b>28.0</b>	<b>1</b>	<b>50.0</b>	<b>8</b>	<b>25.0</b>	<b>16</b>	<b>27.1</b>
<b>KOLON TOPLAMI</b>	<b>25</b>	<b>42.4</b>	<b>2</b>	<b>3.4</b>	<b>32</b>	<b>54.2</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

Tablo 40. Olay Sonuçlarına Göre Grup ve Kategori Dağılımı (Toplam)

GRUP VE KATEGORİ	TATMİN EDİCİ		NE TATMİN EDİCİ NE DE TATMİNSİZLİK YARATICI		TATMİNSİZLİK YARATICI		SATIR TOPLAMI	
	ADET	%	ADET	%	ADET	%	ADET	%
<b>GRUP 1: Hizmet Ulaştırma Sistemindeki Başarısızlıklara İşgörenlerin Tepkileri</b>								
1A Uçuşun sağlanamaması durumuna işgörenlerin tepkisi	7	9.6	1	11.1	31	19.5	39	16.2
1B İşgörenin performansının ya da hizmetin aşırı yavaş olarak algılandığı ve uçuş gecikmelerinin yaşandığı durumlara işgörenlerin tepkisi	1	1.4	1	11.1	13	8.2	15	6.2
1C Temel hizmet sunumunun diğer unsurlarında yaşanan başarısızlıklara işgörenlerin tepkisi	6	8.2	3	33.3	21	13.2	30	12.4
<b>GRUP TOPLAMI</b>	<b>14</b>	<b>19.2</b>	<b>5</b>	<b>55.6</b>	<b>65</b>	<b>40.9</b>	<b>84</b>	<b>34.9</b>
<b>GRUP 2: Yolcuların İhtiyaç, İstek ve Ricalarına İşgörenlerin Tepkileri</b>								
2A Yolcuların "özel ihtiyaçlarına" işgörenlerin tepkisi	11	15.1	0	0.0	14	8.8	25	10.4
2B Yolcuların kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin istek ve ricalarına işgörenlerin tepkisi	1	1.4	0	0.0	14	8.8	15	6.2
2C Yolcuların tercih ve önceliklerine işgörenlerin tepkisi	6	8.2	0	0.0	7	4.4	13	5.4
2D Hizmet karşılaşmasını zorda bırakan yolcu hatalarına işgörenlerin tepkisi	9	12.3	1	11.1	9	5.7	19	7.9
2E Diğer yolculara rahatsızlık veren yolcu davranışlarına işgörenlerin tepkisi	0	0.0	0	0.0	3	1.9	3	1.2
<b>GRUP TOPLAMI</b>	<b>27</b>	<b>37.0</b>	<b>1</b>	<b>11.1</b>	<b>47</b>	<b>29.6</b>	<b>75</b>	<b>31.1</b>
<b>GRUP 3: Yolcunun Talebine Bağlı Olmayan İşgören Hareketleri</b>								
3A Yolcuya verilen önem ve ilgi	14	19.2	1	11.1	13	8.2	28	11.6
3B İşgörenlerin olağandışı davranışları	8	11.0	1	11.1	24	15.1	33	13.7
3C İşgörenlerin kültürel farklılıklar karşısındaki davranışları	0	0.0	1	11.1	3	1.9	4	1.7
3D Genel değerlendirmeler	6	8.2	0	0.0	2	1.3	8	3.3
3E İşgörenlerin zor ve stresli durumlarda sergiledikleri performans	4	5.5	0	0.0	5	3.1	9	3.7
<b>GRUP TOPLAMI</b>	<b>32</b>	<b>43.8</b>	<b>3</b>	<b>33.3</b>	<b>47</b>	<b>29.6</b>	<b>82</b>	<b>34.0</b>
<b>KOLON TOPLAMI</b>	<b>73</b>	<b>30.3</b>	<b>9</b>	<b>3.7</b>	<b>159</b>	<b>66.0</b>	<b>241</b>	<b>100.0</b>

## 6. 5. Yolcuların Tatmin ya da Tatminsizliklerinin Nedenleri

Bir önceki başlıkta, işgörenlerin hangi tutum ve davranışları sonucunda yolcuların bu olayları tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirdikleri ya da hatırladıkları her bir kategori için ayrı ayrı açıklanmıştı. Bu kısımda ise yolcuların tatmin ya da tatminsizliklerinin genel nedenleri yer almaktadır.

Yolcuların “personelle olan bu etkileşiminizi tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olarak hissetmenize yol açan neydi?” sorusuna verdikleri cevaplar, yolcuların işgörenlerle olan karşılaşmaları ya da etkileşimleri esnasındaki tatmin ya da tatminsizliklerinin nedenlerini ortaya çıkartmaktadır. Tablo 41’de tatmin edici hizmet karşılaşması yaşayan yolcuların bu soruya verdikleri cevapların dağılımı gösterilirken, Tablo 42’de de tatminsizlik yaratıcı hizmet karşılaşması yaşayan yolcuların verdikleri cevapların dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 41. Yolcuların İşgörenlerle Olan Etkileşimlerini Tatmin Edici Olarak Hissetmelerine Yol Açan Nedenlerin Dağılımı

Yolcuların İşgörenlerle Olan Etkileşimlerini Tatmin Edici Olarak Hissetmelerine Yol Açan Nedenler	Tatmin Edici Olarak Sonuçlanan Olay Sayısı
Personelin profesyonel ve etkin biçimde kısa sürede sorunları çözümlemesi	16
Personelin duyarlı ve kibar bir biçimde benimle ilgilenmesi, yardımcı olması, çaba sarf etmesi	31
Personelin kendiliğinden düşünceli ve duyarlı davranışlar sergilemesi, bana değer vererek özel biriymişim gibi hissettirmesi	25
Toplam	73

Tablo 41’den görüldüğü gibi tatmin edici karşılaşma yaşayan yolcuların büyük bir kısmı, işgörenlerle olan etkileşimlerinin tatmin edici bir biçimde gerçekleşmesinin nedenini; personelin duyarlı ve kibar bir biçimde kendisiyle ilgilenmesi, yardımcı olması ve sorunu çözümlmek adına çaba sarf etmesi olarak ifade etmişlerdir. Bununla birlikte; yolcunun herhangi bir istek ya da talebi söz konusu olmadığı halde yolcuyu rahat ettirmek ve kendisine değer verildiğini

göstermek adına kendiliğinden duyarlı ve davranışlar sergilemesi de yolcuların tatmin olmasını sağlamıştır. Tatmin edici karşılaşmaların diğer bir nedeni olarak da, personelin profesyonel ve etkin bir biçimde kısa sürede sorunları çözümlenmesi gösterilmiştir.

Tablo 42. Yolcuların İşgörenlerle Olan Etkileşimlerini Tatminsizlik Yaratıcı Olarak Hissetmelerine Yol Açan Nedenlerin Dağılımı

Yolcuların İşgörenlerle Olan Etkileşimlerini Tatminsizlik Yaratıcı Olarak Hissetmelerine Yol Açan Nedenler	Tatminsizlik Yaratıcı Olarak Sonuçlanan Olay Sayısı
Personelin kaba, uygunsuz söz ve davranışları	42
Personelin ilgisizliği ve hiçbir çaba sarf etmemesi	44
Personelin bilgi eksikliği ve dil problemi	4
Personelin konuya ilişkin açıklama yapmaması ve bilgi vermemesi	7
Personelin yavaş hareket etmesi ve işlemlerin uzun sürmesi	5
Personelin tutarsız davranması, verdiği sözü tutmaması	8
Personelin profesyonel ve etkin olmaması	33
Personelin kendi isteğine göre hareket etmesi	3
Personelin telafi edici davranışlar sergilememesi	11
Personel ve/veya işletme içi iletişimsizlik	2
<b>Toplam</b>	<b>159</b>

Yolcuların tatminsizliklerinin nedenleri incelendiğinde ise; bu konuda çok sayıda sebebin belirtildiği görülmektedir. Ancak yolcuların bu soruya verdikleri cevapların dağılımı doğrultusunda, tatminsizliğe ilişkin üç nedenin diğerlerine göre daha önemli bir yere sahip olduğu gözlenmektedir. Bunlar; personelin ilgisizliği ve hiçbir çaba sarf etmemesi, personelin kaba, uygunsuz söz ve davranışları ve personelin profesyonel ve etkin olmamasıdır. Tablo 41 ve 42 birlikte göz önünde bulundurulacak olursa; personelin yolcuya gösterdiği ilgi ve çabaların yolcuların tatmin ya da tatminsizliklerinin temel nedeni olduğu görülmektedir. Tablo 43’de yer alan bulgular da bu ifadeleri destekler niteliktedir. Tatminsizlik yaratıcı etkileşimler yaşayan yolcuların “personelin bu olumsuz olayla ilgili olarak ideal davranışı ne olmalıydı” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde; yolcuların büyük bir kısmının

personelin kendileriyle ilgilenmesi, yardımcı olması ve çaba sarf etmesi gerektiğini ifade ettiği görülmektedir.

Tablo 43. Tatminsizlik Yaratıcı Olarak Nitelendirilen Olaylarda İşgörenlerden Beklenen İdeal Davranışların Dağılımı

Tatminsizlik Yaratıcı Olarak Nitelendirilen Olaylarda İşgörenlerden Beklenen İdeal Davranışlar	Tatminsizlik Yaratıcı Olarak Sonuçlanan Olay Sayısı
Dürüst ve adil olmalıydı,verdiği sözü tutmalıydı	12
İlgilenmeli, yardımcı olmalı, çaba sarf etmeliydi	59
Daha kibar, ve nezaketli olmalıydı, kaba davranmamalıydı	39
Açıklama yapmalı, bilgi vermeli ve gerekçe göstermeliydi	15
Telafi edici davranışlar sergilemeliydi	14
Daha etkin olmalıydı	20
<b>Toplam</b>	<b>159</b>

Yolcularda tatmin ya da tatminsizlik yaratan olaylarda işgören-müşteri etkileşimlerinin hangi işgörenler ile gerçekleştiğine ilişkin dağılım ise Tablo 44'de gösterilmiştir.

Tablo 44. Yolcularda Tatmin ya da Tatminsizlik Yaratan İşgören-Müşteri Karşılaşmalarında Yer Alan İşgörenlerin Dağılımı

İşgören-Müşteri Karşılaşmalarında Yer Alan İşgörenler	Tatmin Edici İşgören Müşteri Karşılaşmaları	Tatminsizlik Yaratıcı İşgören Müşteri Karşılaşmaları	Toplam
Hostes (Kabin Görevlisi)	34	58	92
Check-in Görevlisi	10	30	40
Bilet Satış Ofis Görevlisi	4	22	26
Boarding Personeli	2	4	6
Şirket Yetkilisi	10	16	26
Pilot	2	4	6
Kayıp Bagaj Ofis Personeli	4	16	20
Diğer	7	9	16
<b>Toplam</b>	<b>73</b>	<b>159</b>	<b>232</b>

Tablo 44'den de görüldüğü üzere; işgören-müşteri etkileşimlerinde yer alan işgörenlerin 92'sini hostesler, 40'ını da check-in görevlileri oluşturmaktadır. Bununla birlikte 159 tatminsizlik yaratıcı olayın 58'i hostesler ile yaşanırken, 30 olay da check-in görevlisi ile yaşanmıştır. Tatmin edici 73 olayın ise, 34'ü hostesler ile yaşanmıştır.

## 6.6. Ki-Kare Çözümleme Bulguları

Bu kısımda, yolcuların

- kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile kritik olay esnasında kendilerini nasıl hissettikleri arasında bir ilişki olup olmadığı,
- kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile işletmeye olan duygu ve davranışlarının nasıl etkilendiği arasında bir ilişki olup olmadığı,
- kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki olup olmadığı,
- kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum süreciyle ilgili toplam tatmin seviyeleri arasında bir ilişki olup olmadığı,
- işletmeye olan duygu ve davranışlarının nasıl etkilendiği ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Bu ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olup olmadığını görmek açısından ve verilerin ölçek tipinin de sıralamalı ölçek olması nedeniyle, ki-kare analizinin yapılması uygun görülmüştür.<sup>275</sup>

<sup>275</sup> Kazım Özdamar, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1** (Dördüncü basım, Eskişehir: Kaan Kitapevi, 2002), s.479-496.



### 6. 6. 1. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyeleri İle Kritik Olay Esnasında Kendilerini Nasıl Hissettikleri Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile kritik olay esnasında kendilerini nasıl hissettikleri arasında bir ilişki olup olmadığını görmek açısından ki-kare analizi uygulanırken, yolcuların tatmin seviyeleri tekrar gruplandırılmıştır. Bu kapsamda; “çok tatmin edici” ve “tatmin edici” seviyeleri bir grup altında toplanarak, “çok tatminsizlik yaratıcı” ve “tatminsizlik yaratıcı” seviyeleri de diğer bir grup altında toplanarak iki grup oluşturulmuştur. “Ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı” cevabını verenler, sayılarının çok az olması nedeniyle analiz kapsamına alınmamıştır. Aynı gruplandırma ve eleme işlemleri yolcuların kritik olay esnasında kendilerini nasıl hissettiklerine ilişkin verilere de yapılmış ve böylece “kötü” ve “iyi” olmak üzere iki grup elde edilmiştir.

$H_0$ : Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile kritik olay esnasında kendilerini nasıl hissettikleri arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile kritik olay esnasında kendilerini nasıl hissettikleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 45. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Olay Esnasında Kendilerini Nasıl Hissettiklerinin Dağılımı

		Tatmin Seviyesi		Toplam	
		Tatminsizlik Yaratıcı	Tatmin Edici		
Yolcunun Kendisi Nasıl Hissettiği	Kötü	Adet	154	154	
		% K07	100,0%	100,0%	
		% KS05	100,0%	68,8%	
		% Toplam	68,8%	68,8%	
	İyi	Adet		70	70
		% K07		100,0%	100,0%
		% KS05		100,0%	31,3%
		% Toplam		31,3%	31,3%
Toplam		Adet	154	70	224
		% K07	68,8%	31,3%	100,0%
		% KS05	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	68,8%	31,3%	100,0%

Tablo 46. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Olay Esnasında Kendilerini Nasıl Hissettiklerine İlişkin Ki-kare Test Tablosu

Ki kare Testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	224,000(b)	1	,000
Continuity Correction(a)	219,370	1	,000
Likelihood Ratio	278,247	1	,000
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	223,000	1	,000
N Cevap Cases	224		

%5 anlam düzeyinde hesaplanan p olasılık değeri sıfırdır. Bu değer  $p=0,05$ 'den küçük olduğu için ( $p_h=0,00 < p=0,05$ )  $H_0$  hipotezi reddedilir. %95 güvenle yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile kritik olay esnasında kendilerini nasıl hissettikleri arasında bir ilişki vardır denilebilir.

Bu bulgulardan hareketle, yolcuların olay esnasında kendilerini nasıl hissettiklerinin tatmin seviyelerine göre değiştiğini söylemek mümkündür. Tatminsizlik yaratıcı olay yaşayan yolcular olay esnasında kendilerini kötü

hissederken, tatmin edici olay yaşayanlar olay esnasında kendilerini iyi hissetmişlerdir.

### **6. 6. 2. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyeleri İle İşletmeye Olan Duygu Ve Davranışlarının Nasıl Etkilendiği Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular**

Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile işletmeye olan duygu ve davranışlarının nasıl etkilendiği arasında bir ilişki olup olmadığını görmek açısından ki-kare analizi uygulanırken, yine burada da tatmin seviyeleri iki grup olarak ele alınmıştır. Yolcuların işletmeye olan duygu ve davranışlarının nasıl etkilendiğine ilişkin veriler de tekrar gruplandırılarak, “çok olumlu” ve “olumlu” bir grup altında, “çok olumsuz” ve “olumsuz” da diğer bir grup altında birleştirilmiştir. “Değişmedi” cevabını verenler, sayılarının çok az olması nedeniyle analiz kapsamına alınmamıştır.

$H_0$ : Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile işletmeye olan duygu ve davranışlarının nasıl etkilendiği arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile işletmeye olan duygu ve davranışlarının nasıl etkilendiği arasında bir ilişki vardır.

Tablo 47. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre İşletmeye Olan Duygu ve Davranışlarının Nasıl Etkilendiğinin Dağılımı

			Tatmin Seviyesi		Toplam
			Tatminsizlik Yaratacı	Tatmin Edici	
Yolcunun Duygu Ve Davranışlarının Etkilenme Yönü	Olumsuz	Adet	101		101
		% K09	100,0%		100,0%
		% KS05	100,0%		64,3%
		% Toplam	64,3%		64,3%
	Olumlu	Adet		56	56
		% K09		100,0%	100,0%
		% KS05		100,0%	35,7%
		% Toplam		35,7%	35,7%
Toplam		Adet	101	56	157
		% K09	64,3%	35,7%	100,0%
		% KS05	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	64,3%	35,7%	100,0%

Tablo 48. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre İşletmeye Olan Duygu ve Davranışlarının Nasıl Etkilendiğine İlişkin Ki-kare Test Tablosu

Ki kare Testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	157,000(b)	1	,000
Continuity Correction(a)	152,672	1	,000
Likelihood Ratio	204,567	1	,000
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	156,000	1	,000
N Cevap Cases	157		

%5 anlam düzeyinde hesaplanan p olasılık değeri sıfırdır. Bu değer  $p=0,05$ 'den küçük olduğu için ( $p_h=0,00 < p=0,05$ )  $H_0$  hipotezi reddedilir. %95 güvenle yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile işletmeye olan duygu ve davranışlarının nasıl etkilendiği arasında bir ilişki vardır denilebilir.

Bu bulgulardan hareketle, yolcuların işletmeye olan duygu ve davranışlarının kritik olaya ilişkin tatmin seviyelerine göre değiştiğini söylemek mümkündür. Tatminsizlik yaratacı olay yaşayan yolcuların işletmeye olan duygu ve davranışları

olumsuz yönde etkilenirken, tatmin edici olay yaşayan yolcuların işletmeye olan duygu ve davranışları olumlu yönde etkilenmiştir.

### **6. 6. 3. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyeleri İle Bu Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumları Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular**

Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek açısından ki-kare analizi uygulanırken, yine burada da tatmin seviyeleri iki grup olarak ele alınmıştır. Yolcuların havayolu işletmesini tekrar tercih edip etmeyeceklerine ilişkin veriler de tekrar gruplandırılarak, “kesinlikle tercih ederim” ve “tercih ederim” bir grup altında, “kesinlikle tercih etmem” ve “tercih etmem” de diğer bir grup altında birleştirilmiştir. “Fark etmez” cevabını verenler, sayılarının çok az olması nedeniyle analiz kapsamına alınmamıştır.

$H_0$ : Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 49. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Bu Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumlarının Dağılımı

		Tatmin seviyesi		Toplam			
		Tatminsizlik Yaratici	Tatmin Edici				
Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumu	Tercih Etmem	Adet	75	1	76		
		% K10	98,7%	1,3%	100,0%		
		% KS05	57,7%	1,4%	38,0%		
		% Toplam	37,5%	,5%	38,0%		
	Tercih Ederim	Adet	55	69	124		
		% K10	44,4%	55,6%	100,0%		
		% KS05	42,3%	98,6%	62,0%		
		% Toplam	27,5%	34,5%	62,0%		
		Toplam		Adet	130	70	200
				% K10	65,0%	35,0%	100,0%
		% KS05	100,0%	100,0%	100,0%		
		% Toplam	65,0%	35,0%	100,0%		

Tablo 50. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Bu Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumlarına İlişkin Ki-kare Test Tablosu

Ki kare Testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	61,135(b)	1	,000
Continuity Correction(a)	58,771	1	,000
Likelihood Ratio	78,014	1	,000
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	60,830	1	,000
N Cevap Cases	200		

%5 anlam düzeyinde hesaplanan p olasılık değeri sıfırdır. Bu değer  $p=0,05$ 'den küçük olduğu için ( $p_h=0,00 < p=0,05$ )  $H_0$  hipotezi reddedilir. %95 güvenle yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki vardır denilebilir.

Bu bulgulardan hareketle, yolcuların bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumlarının kritik olaya ilişkin tatmin seviyelerine göre değiştiğini söylemek mümkündür.

#### **6. 6. 4. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyeleri İle Havayolu İşletmesinin Tüm Hizmet Sunum Süreciyle İlgili Toplam Tatmin Seviyeleri Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular**

Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile bu havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum sürecine ilişkin toplam tatmin seviyeleri arasında bir ilişki olup olmadığını görmek açısından ki-kare analizi uygulanırken, yine burada da tatmin seviyeleri iki grup olarak ele alınmıştır. Yolcuların havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum sürecine ilişkin toplam tatmin seviyeleri de tekrar gruplandırılarak, “çok tatmin edici” ve “tatmin edici” bir grup altında, “çok tatminsizlik yaratıcı” ve “tatminsizlik yaratıcı” da diğer bir grup altında birleştirilmiştir. “Ne tatmin edici ne de tatminsizlik yaratıcı” cevabını verenler, sayılarının çok az olması nedeniyle analiz kapsamına alınmamıştır.

$H_0$ : Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile bu havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum sürecine ilişkin toplam tatmin seviyeleri arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile bu havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum sürecine ilişkin toplam tatmin seviyeleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 51. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Havayolu İşletmesinin Tüm Hizmet Sunum Süreciyle İlgili Toplam Tatmin Seviyelerinin Dağılımı

		Tatmin Seviyesi		Toplam	
		Tatminsizlik Yararacı	Tatmin Edici		
Yolcunun Toplam Tatmin Seviyesi	Tatminsizlik Yararacı	Adet	32	32	
		% K11	100,0%	100,0%	
		% KS05	29,1%	18,3%	
		% Toplam	18,3%	18,3%	
	Tatmin Edici	Adet	78	65	143
		% K11	54,5%	45,5%	100,0%
		% KS05	70,9%	100,0%	81,7%
		% Toplam	44,6%	37,1%	81,7%
Toplam		Adet	110	65	175
		% K11	62,9%	37,1%	100,0%
		% KS05	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	62,9%	37,1%	100,0%

Tablo 52. Yolcuların Kritik Olaya İlişkin Tatmin Seviyelerine Göre Havayolu İşletmesinin Tüm Hizmet Sunum Süreciyle İlgili Toplam Tatmin Seviyelerine İlişkin Ki-kare Test Tablosu

Ki kare Testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,140(b)	1	,000
Continuity Correction(a)	21,235	1	,000
Likelihood Ratio	33,842	1	,000
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	23,008	1	,000
N Cevap Cases	175		

%5 anlam düzeyinde hesaplanan p olasılık değeri sıfırdır. Bu değer  $p=0,05$ 'den küçük olduğu için ( $p_h=0,00 < p=0,05$ )  $H_0$  hipotezi reddedilir. %95 güvenle yolcuların kritik olaya ilişkin tatmin seviyeleri ile bu havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum sürecine ilişkin toplam tatmin seviyeleri arasında bir ilişki vardır denilebilir.



Bu bulgulardan hareketle, yolcuların havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum sürecine ilişkin toplam tatmin seviyelerinin kritik olaya ilişkin tatmin seviyelerine göre değiştiğini söylemek mümkündür.

#### **6. 6. 5. Yolcuların İşletmeye Olan Duygu Ve Davranışlarının Etkilenme Yönü İle Bu Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumları Arasında Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin Bulgular**

Yolcuların işletmeye olan duygu ve davranışlarının etkilenme yönü ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek açısından ki-kare analizi uygulanırken, ilişki aranan bu değişkenlere ilişkin olarak daha önceki analizlerde yapılan birleştirme işlemleri sonucunda oluşturulmuş olan gruplar baz alınmıştır.

$H_0$ : Yolcuların işletmeye olan duygu ve davranışlarının etkilenme yönü ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yolcuların işletmeye olan duygu ve davranışlarının etkilenme yönü ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 53. Yolcuların İşletmeye Olan Duygu ve Davranışlarının Etkilenme Yönü Doğrultusunda Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumlarının Dağılımı

			Yolcunun Duygu ve Davranışları		Toplam
			Olumsuz	Olumlu	
Bir Daha Tercih Etme Durumu	Tercih Etmem	Adet	74		74
		% K10	100,0%		100,0%
		% K09	85,1%		51,7%
		% Toplam	51,7%		51,7%
	Tercih Ederim	Adet	13	56	69
		% K10	18,8%	81,2%	100,0%
		% K09	14,9%	100,0%	48,3%
		% Toplam	9,1%	39,2%	48,3%
Toplam		Adet	87	56	143
		% K10	60,8%	39,2%	100,0%
		% K09	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	60,8%	39,2%	100,0%

Tablo 54. Yolcuların İşletmeye Olan Duygu ve Davranışlarının Etkilenme Yönü Doğrultusunda Havayolu İşletmesini Bir Daha Tercih Edip Etmeme Durumlarına İlişkin Ki-kare Test Tablosu

Ki kare Testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	98,716(b)	1	,000
Continuity Correction(a)	95,339	1	,000
Likelihood Ratio	124,688	1	,000
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	98,026	1	,000
N Cevap Cases	143		

%5 anlam düzeyinde hesaplanan p olasılık değeri sıfırdır. Bu değer  $p=0,05$ 'den küçük olduğu için ( $p_h=0,00 < p=0,05$ )  $H_0$  hipotezi reddedilir. %95 güvenle yolcuların işletmeye olan duygu ve davranışlarının etkilenme yönü ile bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki vardır denilebilir.

Bu bulgulardan hareketle, yolcuların bu havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmeme durumlarının işletmeye olan duygu ve davranışlarının etkilenme yönüne göre değiştiğini söylemek mümkündür.

### 6. 7. Havayolu İşletmelerinin Hizmet Sunum Süreçlerine İlişkin Olarak Yolcular Açısından Değiştirilmesi ya da Geliştirilmesi İstenen Unsurlar

Bu kısımda işgörenlerin tutum ve davranışları da dahil olmak üzere, havayolu işletmesinin sunduğu tüm hizmetlerle ilgili olarak yolcuların değiştirilmesini ya da geliştirilmesi gerektiğini düşündükleri unsurlar yer almaktadır. Tablo 58’de bu unsurların neler olduğu yolcuların verdikleri cevapların dağılımlarıyla birlikte gösterilmiştir.

Tablo 55. Havayolu İşletmesinin Sunduğu Tüm Hizmetlerle İlgili Olarak Değiştirilmesi ya da Geliştirilmesi Gereken Unsurların Dağılımı

	Frekans
Gecikmeler azaltılmalı ve dakiklik (zamanında kalkış) sağlanmalı	24
Check-in süreci hızlandırılmalı	9
Tüm personelin canayakın, yardımsever, kibar ve nezaketli olması sağlanarak, personel tutum ve davranışları iyileştirilmeli	64
Yolculara daha fazla bilgi verilmeli, açıklama yapılmalı, yapılan açıklamalar da doğru ve güvenilir olmalı	5
Kabin içi konfor artırılmalı	9
Kabin içi ikram nitelik ve nicelik açısından iyileştirilmeli	19
Personel hem yaptığı işle ilgili olarak hem de müşteriye verilen önem ve insan ilişkileri konusunda eğitime tabi tutulmalı	49
Overbooking daha iyi yönetilmeli	5
Fiyatlar daha ucuz olmalı	3
Diğer	18
Herşeyden memnunum	7
Toplam	212

Tablo 55’den de görüldüğü gibi, bu soruyu cevaplandıran 212 yolcudan sadece 7 tanesi herşeyden memnun olduğunu, bir başka ifadeyle değiştirilmesi ya da

geliştirilmesi gereken bir unsurun bulunmadığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte geriye kalan 205 yolcunun verdikleri cevaplar incelendiğinde, 64 kişinin; tüm personelin canayakın, yardımsever, kibar ve nezaketli olması sağlanarak, personelin tutum ve davranışlarının iyileştirilmesi gerektiğini, 49 kişinin; personelin hem yaptığı işle ilgili olarak hem de müşteriye verilen önem ve insan ilişkileri konusunda eğitime tabi tutulması gerektiğini ve 24 kişinin de gecikmelerin azaltılarak ve dakikliğin (zamanında kalkış) sağlanması gerektiğini ifade ettikleri gözlemlenmektedir.

## SONUÇ

Havayolu işletmelerinin bir çoğunun aynı hatlarda, benzer tarife yapısı ve kapasite gibi hizmet özellikleriyle faaliyet göstermesi nedeniyle, yolcuların işletmeye çekilerek işletmede kalmalarının sağlanması, rekabetçi üstünlük sağlamak açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla işletmelerin pazardaki varlıklarını sürdürebilmelerinde müşteri bağlılığı yaratılmasının gerekliliği nedeniyle, günümüzde bir çok havayolu işletmesi müşteri tatmininin önemini bilincinde olarak faaliyet göstermektedir.

Müşterilerin ürün ya da hizmete ilişkin sahip oldukları beklentiler doğrultusunda, ürün ya da hizmete yönelik değerlendirmeleri olarak tanımlanabilen müşteri tatmininde; havayolu hizmet sürecinde yer alan uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası her bir hizmet, faaliyet ve hizmet karşılaşması ayrı bir öneme sahiptir. Nitekim havayolu işletmelerinde müşteri tatmini konusunda yapılan çeşitli çalışma ve araştırmalar incelendiğinde; yolcuların havayolu işletmesinin hizmetinden tatmin olmalarında, bilet fiyatının yanı sıra, havayolu ürününün tarifeye ilgili ürün özellikleri (dakiklik, uçuş sıklıkları vb. gibi), konforla ilgili ürün özellikleri (kabin içi ikram, eğlence hizmetleri, işgörenlerin tutum ve davranışları vb. gibi) ve hizmete ulaşımdaki kolaylık ve uygunluk (kolay ve rahat rezervasyon yaptırabilme, bilet alabilme vb.) gibi diğer ürün özelliklerinin de etkili olduğu görülmektedir.

Hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tüketim özellikleri doğrultusunda müşterilerin de hizmetin üretim sürecinde yer almaları nedeniyle, müşteriler için bir hizmet işletmesinin değerlendirilmesi, genellikle müşterinin hizmet sunucusuyla doğrudan etkileşimde bulunduğu anların değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu bağlamda işgören-müşteri etkileşiminin kalitesi, hizmet sektörleri için anahtar nitelikte bir öneme sahiptir. Havayolu sektörünün emek-yoğun bir hizmet sektörü olması nedeniyle, müşteriler ile hizmetin sunucuları olan işgörenler arasında yaşanan etkileşim, hizmet sunumunun müşteri tatminini sağlayacak biçimde

gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bir başka ifadeyle; havayolu hizmet sürecinde yer alan tüm faaliyet ve hizmetlerin zamanında ve uygun bir biçimde yolcuyu tatmin edecek şekilde yerine getirilmesinde işgörenlerin katkısı büyüktür. Rezervasyon görevlisi, check-in personeli, hostes vb. gibi işgörenlerin yolcularla birebir etkileşim halinde olması nedeniyle, müşterilerle bu işgörenler arasında yaşanan etkileşimin niteliği, işgörenlerin özellikleri, becerileri, bilgileri, tutum ve davranışları müşterilerin tatmin ya da tatminsizliğinde önemli bir rol oynayabilmektedir.

Bu kapsamda; işgören-yolcu karşılaşmalarının yolcuların tatmin düzeyi üzerindeki sonuçlarını ortaya koymak, yolcuların olumlu ve olumsuz algılamalarının nedenlerini belirlemek ve hangi işgören davranışlarının yolcular için önem taşıdığını saptamak amacıyla yapılan ve 7-20 Eylül 2002 tarihleri arasında Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'ne giriş çıkış yapan 241 yolcuyu kapsayan bu araştırma tüm yolcular ve havayolu işletmeleri için genelleştirilemese de, yolcuların tatmin düzeyine etkide bulunan işgören davranışlarının neler olduğuna ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır.

Yolcuların tatmin düzeyine ilişkin sonuçlar; işgören-yolcu etkileşimleri esnasında işgörenlerin verdikleri tepkilerin yolcuların tatmin seviyesini daha çok olumsuz yönde etkilediğini ve bu nedenle de olayların yarısından fazlasının yolcular açısından tatminsizlik yaratıcı olarak sonuçlandığını göstermektedir. İşgörenlerin yolcular açısından uygunsuz, yetersiz ya da etkin ve profesyonelce olmayan tutum ve davranışları nedeniyle, olayların %66'sında yolcu ve işgören arasında olumsuz bir etkileşim yaşanmıştır. Yaşanan olumsuz etkileşimler ise, yolcuların bu olayları tatminsizlik yaratıcı olarak nitelendirmelerini de beraberinde getirmiştir. Olayların sadece %33'ü yolcular açısından tatmin edici biçimde sonuçlanmıştır.

Yolcular tarafından anlatılan 241 olayın %66'sının tatminsizlik yaratıcı nitelikte olması nedeniyle, tatminsizlik yaratıcı olayların tatmin edici olaylara göre yolcuların belleğinde daha uzun süre kaldığını ve daha çabuk hatırlandığını ifade etmek de mümkündür.

Yolcuların olaylara ilişkin tatmin seviyelerinin, olayın gerçekleştiği havayolu işletmesini bir daha tercih edip etmemeleri üzerindeki sonuçları incelenecek olursa; tatminsizlik yaratıcı olay yaşayan toplam 159 yolcunun 75'inin bu olay nedeniyle bir daha bu işletmeyi tercih etmeyeceğini, 55 yolcunun da bu olaya rağmen tekrar bu işletmeyi tercih edeceğini ifade ettiği görülmektedir. Bu verilerden ve yapılan ki kare analizlerinden hareketle, tatminsizlik yaratıcı olayların çoğu yolcunun bu işletmeyle bir daha uçmak istememesine neden olduğu ve yolcuların tatmin seviyesi ile işletmeyi bir daha tercih edip etmeme durumları arasında bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Bununla birlikte tatminsizlik yaratıcı olay yaşamalarına rağmen bu işletmeyi bir daha tercih edeceklerini ifade eden yolcuların bu konuda gösterdikleri nedenler ise şu şekilde özetlenebilir:

- “Direkt uçuğu için yine tercih ederim”
- Uçuğu hatlar itibariyle ve bu konuda başka alternatifim olmaması nedeniyle tercih ediyorum”
- “Milli taşıyıcı olduğu için yine uçarım”
- “Bu olay tatminsizlik yaratıcıydı ama işletmenin diğer hizmetlerinden memnunum, bu yüzden yine tercih ederim”
- “Bir personelin hatasını tüm işletmeye mal etmek doğru olmayabilir”

Yolcuların belirttikleri nedenlerden hareketle, tatminsizlik yaratıcı olay yaşayan yolcuların başka alternatiflerinin olmaması nedeniyle tekrar bu işletmeyi tercih etmek zorunda kaldıkları ileri sürülebilir.. Ancak göz ardı edilmemesi gereken bir diğer konu da; olayları işgörenin hatası, acemiliği olarak değerlendirerek bunu tüm işletmeye yüklemeyen ve bu nedenle de bu işletmeyi tekrar tercih edeceklerini ifade eden yolcuların varlığıdır. Bu bağlamda da tatminsizlik yaratıcı olay yaşanmış olmasına rağmen, yolcuların bu işletmeye ilişkin diğer memnun edici hizmet deneyimleri nedeniyle bu olaydan etkilenmeyerek işletmeyi bir daha tercih edebileceklerini ileri sürmek mümkündür.

Yolcuların olaylara ilişkin tatmin seviyeleri ile havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum ve sürecine ilişkin toplam tatmin seviyeleri arasındaki ilişki

incelendiğinde ise; tatmin edici olay yaşayan 73 yolcunun 65'inin havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum ve sürecine ilişkin toplam tatmin seviyesini tatmin edici olarak ifade ettiği görülmektedir. Bununla birlikte tatminsizlik yaratıcı olay yaşayan 159 yolcunun 78'i de yine havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum ve sürecine ilişkin toplam tatmin seviyelerini, tatmin edici olarak ifade etmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle; yolcuların havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum ve sürecine ilişkin toplam tatmin seviyelerinin yaşadıkları tatminsizlik yaratıcı olaydan her zaman için etkilenmediği ifade edilebilir.

Yolcuların havayolu işletmesinin sunduğu tüm hizmetlerle ilgili olarak değiştirilmesi ya da iyileştirilmesini düşündükleri unsurlar ele alındığında, yolcular tarafından iyileştirilmesi konusunda öneri getirilen ve en fazla cevap yüzdesine sahip ilk iki unsur; a) tüm personelin canayakın, yardımsever, kibar ve nazik olması sağlanarak, personelin tutum ve davranışlarının iyileştirilmesi ve b) personelin hem yaptığı işle ilgili olarak hem de müşteriye verilen önem ve insan ilişkileri konusunda eğitime tabi tutulmasıdır (Tablo 55). Bu unsurların doğrudan işgörenlerle ilgili olması nedeniyle, bu konuda görüş bildiren yolcuların yarısından fazlasının (113 yolcu) işgörenlerin davranışlarına ilişkin önerilerde bulunduğu görülmektedir. Bu veriler de işgörenlerin müşteriye cana yakın, yardımsever, nazik davranma ve insan ilişkileri konusunda yetersiz kaldıklarını göstermektedir.

Yolcular tarafından anlatılan olayların sınıflandırılmasıyla elde edilen gruplara ilişkin sonuç ve öneriler ise aşağıda özetlenmiştir. Araştırma bulgularından elde edilen tatmin edici ve tatminsizlik yaratıcı işgören davranışları ele alındığında, Bitner ve arkadaşlarının otel, havayolu ve restaurant işletmelerinin müşterilerinden ve işgörenlerinden elde ettikleri sonuçları destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı müşteri kitlelerine uygulanmasına rağmen benzer sonuçların elde edilmesi nedeniyle, işgören-müşteri arasında yaşanan etkileşimlerin hizmet sektöründe yer alan işletmeler açısından benzer sonuçları açığa çıkardığı ifade edilebilir.



### Grup 1'e İlişkin Sonuç ve Öneriler:

Yolcular tarafından hatırlanan tatmin edici karşılaşmaların %19,2'si Grup 1 içinde yer almaktadır (Tablo 40). Bu grupta yer alan olaylar, işgörenlerin temel hizmet sunumu olan uçuşla ilgili başarısızlıklara nasıl tepki verdikleri ve nasıl başa çıktıkları ile ilgilidir. İşgörenin, bileti olmasına rağmen uçuşunu gerçekleştiremeyen bir yolcuya başka bir işletmeden yer ayarlayarak ya da uçmaması karşılığında konaklama masraflarını ödeyerek başarısızlığı bir şekilde telafi etmeye çalışması örneklerinde olduğu gibi, bu olayların -olay bir başarısızlıkla başlamış olsa dahi- yolcu tarafından tatmin edici olarak hatırlanmasını sağlamıştır. Dolayısıyla uçuşa ilişkin hizmet başarısızlıklarının işgörenlerin duyarlı davranışları ile kısa sürede telafi edilmesinin, bu başarısızlıkların tatmin edici karşılaşmalar olarak hatırlanmasını sağladığı söylenebilir.

Tablo 40 incelendiğinde; tatminsizlik yaratıcı karşılaşmaların büyük bir kısmının (%40,9) Grup 1'de yer aldığı görülmektedir. Bu oranın yüksekliği, uçuşa ilişkin hizmet başarısızlıklarına işgörenlerin uygun bir biçimde müdahale edemediklerini ya da müdahale etme konusunda isteksiz kaldıklarını göstermektedir. Bu nedenle de uçuşa ilişkin bir hizmet başarısızlığı durumunda, işgörenlerin başarısızlığı telafi etmek amacıyla herhangi bir çaba sarf etmemelerinin, zaten başarısız olan hizmet sunumunun kesin tatminsizlikle sonuçlanmasına neden olduğu ifade edilebilir. Olaylar incelenirken, zor durumda kalan yolcuların uçuş ihtiyacının (hastalık, önemli iş toplantısı gibi sebeplerle) karşılanmamış olması nedeniyle, o havayolu işletmesinin bir daha asla tercih edilmeyeceği gibi sert ifadelerle karşılanmıştır. Bu ifadeler, yolcunun sorunuyla başa başa bırakılmasının gelecekteki işletme tercihleri üzerinde etkide bulunabildiğini göstermektedir. Ayrıca işgörenlerin yolculara verdikleri sözleri yerine getirmemeleri de, tatminsizliğin artmasını ve işletmeye olan güvenin azalmasını beraberinde getirmektedir. Örneğin; uçamadığı için bir gece otelde konaklanmak zorunda kalan bazı yolcular, otel masrafları karşılanmasına rağmen, kendilerini otelden alacağı belirtilen aracın gelmemiş olması nedeniyle kendi imkanları ile havaalanına gelmiş ve uçuşlarını gerçekleştirebilmişlerdir. Burada müşteri tatminine yönelik ekstra bir çok masraf

yapıldığı halde, şirket içi iletişim eksikliğinden dolayı hizmet başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Dolayısıyla işgörenlerin problem oluştuğunda bunu doğru olarak belirleyebilmeleri, bunun nedenlerini ortaya koyabilmeleri ve en iyi çözümü bularak uygulayabilmeleri hizmet başarısızlığının telafi edilmesi açısından önem taşımaktadır. Bunun nedeni, hizmet başarısızlığından dolayı öfkeli olan yolcunun bir de işgörenle olumsuz bir etkileşim yaşaması durumunda tatminsizliğinin iyice artmasıdır.

Ancak burada göz önünde bulundurulması gereken bir diğer konu da, işgörenlerin hizmet başarısızlığını telafi edebilecek yetki ve sorumluluğa sahip olup olmama durumudur. Dolayısıyla tatminsizlik yaratıcı bu etkileşimlerin işgörenin kendi isteksizliğinin dışında, gerekli yetki ve sorumluluğa sahip olmamasından kaynaklanmış olabileceği de ifade edilebilir. İşletmenin kendi hatasından dolayı uçamayan bir yolcunun sorunuyla ilgili başvurduğu check-in personelinin bu sorunu çözecek yetkisinin olmaması, sorunu çözmek için normal rolünün dışına çıkma cesaretini gösterememesine neden olabilmektedir. Böyle bir durumda ön büro çalışanlarına sorumluluk verilmesi ya da esneklik sağlanması, onların yapmak istedikleri ama hiyerarşik yapı yüzünden sağlayamadıkları hizmeti verme olanağını kazandıracaktır. Yetkinin olması, sorunların çıktığı anda ve yerinde çözülmesini sağlayacaktır. Ayrıca müşteri şikayetlerinin incelenmesi ve ön büro personelinin aktif rol aldığı çalışma gruplarının oluşturulması ile hizmet başarısızlıklarının telafisi için belirli esneklik koşullarında, standart prosedür ve talimatların hazırlanması da uygun olabilecektir. Örneğin gecikme durumlarında, yolculardan özür dilenerek, gecikmenin sebebinin ve muhtemel uçuş zamanının belirtilmesinin yolcu için önemli olduğu görülmüştür. Böyle durumlarda uygulamak üzere, özür ve açıklama ile başlayan ve ardından belirli bir saati aşan gecikmeler için yolculara ikram hizmetinde bulunulmasıyla ya da yolcunun gönlünü almak için küçük bir anı hediyesinin verilmesiyle devam eden standart bir prosedürün oluşturulması, başarısızlıkla başlayan bir uçuşu olumlu bir uçuş deneyimine dönüştürebilecektir.

## Grup 2'ye İlişkin Sonuç ve Öneriler:

Tatmin edici karşılaşmaların %37'si Grup 2 içinde yer almaktadır. Grup 2, yolcuların hizmet sunumuna ilişkin istek, ihtiyaç ve ricalarını işgörenlerin karşılayabilecekleri ve yerine getirebilecekleri bütün olayları temsil etmektedir. Bu doğrultuda; işgörenlerin yolcuların istek, ihtiyaç ve ricalarını karşılama konusundaki isteklilikleri ve yolcunun isteğini en kısa sürede nazik ve duyarlı bir biçimde yerine getirmelerinin, yolcuların kendilerine değer verildiği ve kişiselleştirilmiş hizmet sunumunda bulunduğu düşüncesine varmalarını ve böylece de olayları tatmin edici olarak hatırlamalarını sağladığı ifade edilebilir. Örneğin fiziksel özellikleri dolayısıyla koltuğa sığamayan bir yolcunun acil çıkış kapısının yanında oturma isteğinin, hostes tarafından kurallar esnetilerek yolcunun business class'a oturtulmasıyla çözümlenmesi, yolcunun tatmin olmasını sağlamıştır.

Tatminsizlik yaratıcı karşılaşmaların %29,6'sı Grup 2 içinde yer almaktadır. Bu olaylar müşterilerin istek, ihtiyaç ve ricalarına işgörenlerin verdikleri olumsuz tepkileri göstermektedir. Bu gruptaki isteklerin bir çoğu yolcular tarafından "basit ve doğal" istekler olarak görülmektedir. Bu isteklerin işgörenler tarafından karşılanmaması ya da kaba davranışlar sergilenmesi, bu olayların tatminsizlik yaratıcı olarak hatırlanmasına neden olmaktadır. Örneğin bir bardak su rica eden yolcuya, "görmüyor musun işim var" şeklinde bir yaklaşım, hem basit bir isteğin karşılanmadığı hem de kaba bir davranışın sergilendiği bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca yolcuların dile getirdikleri isteklerinin yerine getirileceğinin söylenmesine rağmen, yerine getirilmemesinin de, yolcuların kendilerine dürüst davranılmadığını ya da değer verilmediğini hissetmelerine yol açtığı ve bu doğrultuda da tatminsizliklerinde önemli bir yere sahip olduğu ifade edilebilir. Örneğin; aktarmalı uçuşu sırasında bir yolcu grubunun gürültüsünden rahatsız olduğunu ve bu nedenle de onlardan uzak bir yerde oturmak istediğini check-in personeline belirtilen yaşlı bayana verilen cevap olumlu yönde olmasına rağmen, bayan uçağa bindiğinde kendisini tam o grubun içinde bulmuştur. Check in görevlisi o an için çok "eğlenmiş" olsa da, olay yolcunun tatminsizliğine ve olumsuz ağızdan ağıza iletişime neden olmuştur. Dolayısıyla işgörenlerin müşterilerin istek ve

ihtiyaçlarının karşılanması önemini anlayabilmeleri, olayları yolcu bakış açısından değerlendirebilmeleri ve bunları karşılamaya yönelik çaba sarf etmeleri son derece önemlidir.

Göz ardı edilmemesi gereken başka bir konu ise, işgörenin kendi isteksizliği sonucunda yolcunun istek ve ihtiyacını karşılamamış olmasının dışında, yapmakla yükümlü olduğu işlerin çokluğu ve öncelik sıralaması ya da içinde bulunduğu stresli durum nedeniyle de bu yolcunun istek ve ihtiyacını karşılayamamış olabileceğidir. Böyle bir durumda işletmelerin ekip planlamasını işin kapsamına göre yapmaları etkin hizmet sunumu açısından uygun olacaktır. Check in bankolarının aşırı kalabalık olduğunun bildirildiği durumlarda, ilave personel çalıştırılması ya da banko açılması yönünde önlemlerin alınması, hem çalışanları hem de yolcuları rahatlatacaktır. Ayrıca yolcularla birebir etkileşimde bulunan personelin rahat üniforma, gerekli destekleyici ekipman vb. gibi gereksinimlerinin belirlenerek karşılanması da, yolculara daha etkin hizmet sunumunda bulunabilmelerini sağlayabilecektir. Bu grup içinde yer alan olaylarda kaba davranış bir başka tatminsizlik sebebi olarak gözlemlendiğinden, ilgili işgörelere duyarlı iletişim, empati yapabilme, müşteri ilişkileri vb. gibi konularda eğitimlerin düzenli olarak verilmesi de önemlidir. Yapılan müşteri tatmini anketlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda mevcut eğitimlerin yetersiz kaldığı noktalar belirlenmeli ve bu doğrultuda mevcut eğitim konuları geliştirilmeli ya da yeni eğitimler düzenlenmelidir. Eğitimlerde müşterilerden gelen şikayet konularının rol oynama biçiminde ele alınması ve bu doğrultuda uygun davranış biçimlerinin belirlenmesi, işgören-yolcu etkileşimlerinin kalitesini arttıracaktır. Ayrıca işgören seçimlerinde; özellikle yolcularla birebir etkileşimde bulunan işgörenlerin davranış belirleyici psikolojik testlere tabi tutulması, yolcuların istek ve ihtiyaçlarına verebilecekleri tepkileri ya da yolcuyla etkileşimlerinde yaşadıkları zorluklarda sergileyecekleri davranışları değerlendirmek açısından önemli ipuçları sunabilecektir. Bunun dışında Southwest Airlines'da olduğu gibi işletmelerin işgören seçimlerinde kişileri mizah ve merhamet duygusuna sahip olma, gülyüzlülük vb. gibi özellikler açısından da değerlendirilmeleri uygun olabilecektir.

### Grup 3'e İlişkin Sonuç ve Öneriler:

Son olarak da Tablo 40'dan da görüldüğü üzere; tatmin edici karşılaşmalar %43.8'i ile en fazla Grup 3 içinde yer almaktadır. Bu tatmin edici karşılaşmalar, işgörenlerin kendiliğinden içten gelen ve yolcunun önemsendiğini gösteren davranışlarıyla yolcuları mutlu etmeleri sonucunda gerçekleşmiştir. Bu tür olaylarda, işgörenlerin yolculara değer verildiğini gösteren ya da yolcuların kendilerini özel biriymiş gibi hissetmelerine neden olan tutum ve davranışları bu karşılaşmaları oldukça tatmin edici olaylara dönüştürmektedir. Olaylar sonucunda yolcuların "kendimi kral gibi hissettim", "özel biriymiş gibi hissettim" vb. gibi çok tatminkar ifadeler kullandıkları gözlemlenmiştir. Yolcuyu önemseyen ve kendisini özel biriymiş gibi hissettiren kendiliğinden davranışlar yolcuların tatminin de önemli bir rol oynamıştır. Bu nedenle, yolcular tarafından dile getirilen özel bir istek, ihtiyaç ya da rica söz konusu olmasa dahi, işgörenlerin kendiliğinden yaptıkları teklifler ve gösterdikleri özel ilgi ve alakanın yolcuların bu olayları tatmin edici olarak hatırlamalarını sağladığı ileri sürülebilir. Dolayısıyla müşteriler için bir hizmet işletmesinin değerlendirilmesinin işgören-müşteri etkileşimlerinin değerlendirilmesine dayandığı da göz önünde bulundurulacak olursa, bu sonuçlar yolcuların tatmin edilmesinde işgörenlerin kendiliğinden davranışlarının son derece önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Tatminsizlik yaratıcı hizmet karşılaşmalarının %29,6'sı Grup 3'de yer almaktadır. Bu grupta yer alan tatminsizlik yaratıcı olaylar, işgörenlerin uygunsuz ve olumsuz nitelikteki olağandışı kaba davranışları sonucunda meydana gelmiştir. Örneğin; rahatsızlığı dolayısıyla devamlı tuvalete giden bir yolcunun hostes tarafından tuvalette sigara içtiği düşüncesiyle tüm yolcuların içinde azarlanması, yolcuyu utandırmakta ve küçük düşürülmüş hissettirmektedir. Bu nedenle de uçuşa ilişkin bir hizmet başarısızlığı ya da yolcu tarafından dile getirilen bir isteğin karşılanması söz konusu olmasa dahi, işgörenlerin kabul edilemeyecek tarzdaki bu tür kaba yaklaşımlarının ve yolcuyu rencide eden uygunsuz davranışlarının yolcuların olayları tatminsizlik yaratıcı olarak hatırlamasına neden olduğu ileri sürülebilir.

Bu bağlamda, işgörenlerin davranışlarının yolcuların tatmininin de önemli bir yere sahip olduğu bilincinin kendilerine aşılması son derece önemlidir. Ayrıca işletmedeki ortak amaca herkesin katkısı sonucunda ulaşılabileceğinin de işgönerlerce anlaşılması gerekmektedir. İşgönerlerin işletmenin vizyonuna dahil edilmeleri faydalı olabilecektir. Tüm işgönerlere işletmenin vizyonu ve amaçları hakkında bilgi veren bir el kitabının dağıtılması, işletmedeki herkesin ortak amacı bilmesini sağlayabilecektir. Elbette tüm bunların işgönerlere sadece anlatılması yeterli değildir. İşgönerler kendi katkılarının ve rollerinin yolcuların tatmininin de önemli bir yere sahip olduğunun üst yönetim tarafından dikkate alınması durumunda bu yönde davranışlar sergileyeceklerdir. İşgönerlerin katkılarının dikkate alınması, onları harekete geçirip güdülemenin yanı sıra, olumlu davranışlarının sürekliliğini de sağlayabilecektir. Bu nedenle işletmenin ödül sistemleri ile performans değerlendirme sistemleri bu anlamda önemli sonuçları beraberinde getirebilecektir. Ancak performans değerlendirme sistemlerinin istenen davranış değişikliklerine olanak sağlayacak yapıda olması gerekmektedir. Performans değerlendirmeleri sonucunda örneğin, en az müşteri şikayeti alan ya da önemli hizmet karşılaşmalarını yolcular açısından unutulmaz anlara dönüştüren işgönerlerin belirlenerek ödüllendirilmesi, işgönerlerin kendiliğinden olumlu davranışlar sergilemelerini teşvik edebilecektir. Bu doğrultuda ayın elemanının belirlenerek “ayın yıldızı” vb. gibi bir başlıkla işletmenin dergisinde her ay düzenli olarak yer verildiği bir uygulama ya da bu işgönerlerin aileleriyle tatile gönderilmeleri, işgönerlerin motivasyonunu arttıracak ve tüm işgönerleri bu tarz olumlu davranışları sergileme yönünde teşvik edebilecektir. İşletmenin kar ettiği dönemlerde tüm işgönerlere prim dağıtılması gibi düzenlemeler de işletmenin işgönerlere bir takım olarak çalıştıklarını, bir aile olduklarını ve işletmenin ortak amacına hep beraber ulaştıklarını kanıtlanabileceği uygulamalar olabilecektir. İşgönerlere kaliteli ve etkin hizmet sunumu gibi konularda eğitimler verilmesi de, işgönerlerin olumlu davranışlarını arttıracaktır. Ayrıca kültürel farklılıklara bakılmaksızın tüm yolculara eşit davranmanın önemine de eğitim süreçlerinde değinilmelidir. Bunların dışında işgönerler mutlu olduğunda, müşterileri de mutlu ettikleri göz önünde bulundurulacak olursa; işgönerlerin tatminini etkileyen faktörlerin neler olduğunun

belirlenerek, işgörenlerin tatmin seviyelerinin düzenli olarak ölçülmesi de, yapılacak iyileştirme çabalarının belirlenmesine katkıda bulunabilecektir.

Sonuç itibariyle; yolcuların tatmin seviyesinin düzenli olarak ölçülmesi, hangi işgören tutum ve davranışlarının yolcular açısından önem taşıdığına belirlenmesi ve bu davranışları arttırıcı insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi, işgören-yolcu karşılaşmalarının tatmin edici biçimde gerçekleşmesini sağlayabilecektir.

Bu araştırmanın işgören-müşteri karşılaşmaları konusunda ya da benzer bir konuda Kritik Olaylar Tekniği kullanılarak yapılacak araştırmalara bir katkı sağlayabileceği umulmaktadır. Bu bağlamda ileri araştırmalara yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- Benzer bir araştırma yine Türkiye’de tarifeli olarak faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan işgörelere de uygulanarak, işgören bakış açısı da ortaya konulabilir. Böylece müşteri tatmininin yaratılmasında işgörelerin kendi rollerini ve katkılarını ne şekilde değerlendirdikleri ve müşteri tatmininin yaratılmasındaki engeller konusundaki görüşleri belirlenebilecektir.
- Benzer araştırmalar Türkiye’de eğitim, bankacılık, sağlık vb. gibi müşterilerle birebir etkileşimin yoğun olduğu diğer hizmet sektörleri açısından da gerçekleştirilebilir.
- Kritik Olaylar Tekniği kullanılarak Türkiye’de havayolu sektöründe yolcuların tatmin seviyesine etkide bulunan diğer ürün özellikleri ya da yolcuların işletme değiştirme nedenleri üzerine de bir çalışma yapılabilir.

## EKLER

### Sayfa No

EK 1: İzin Belgesi.....	256
EK 2: Türkçe Anket Formu Örneği.....	257
EK 3: İngilizce Anket Formu Örneği .....	262
EK 4: Açık Uçlu Sorulara İlişkin Kodlama Anahtarı.....	267



## EK 1

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: B.30.2.ANA.O.El.00.0-412/ 829

Tarih: 27 Ağustos 2002

**İlgili Makama,**

Enstitümüz Sivil Havacılık Yönetimi Doktora programı öğrencisi Tuba DÖKMEN (02010924) **Doç.Dr.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**'ün danışmanlığında "*Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Sağlanmasında İşgörenlerin Önemi*" adlı bir tez hazırlamaktadır. Adı geçen öğrenci tezinin uygulama kısmıyla ilgili olarak Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali Check-in Salonu, Transit ve Varış Gümrüklü Salonu ve Arınmış Salonda bir anket çalışması yapmak istemektedir. Anket çalışmasıyla ilgili olarak kendisine gerekli iznin verilmesi hususunda gereğini bilgilerinize arz ve rica ederim.

  
**Prof.Dr.Nurhan AYDIN**  
Enstitü Müdürü

**EK 2**

**Sayın Yolcu;**

Bu araştırma, müşteri tatmininin sağlanmasında personelin önemini ortaya koymak ve personel ile müşteriler arasında gerçekleşen etkileşimin müşteri tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan doktora tez çalışmasının önemli bir bölümünü oluşturacaktır. Araştırma formunu cevaplamak için harcayacağınız zaman ve değerli görüşleriniz bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasına önemli katkılar sağlayacaktır. **Araştırma sonucunda elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceğinden, isim ve adres belirtmeniz istenmemektedir.**

Araştırma formunun sizin tarafınızdan eksiksiz olarak doldurulmasını ve **en geç 10 Ekim 2002 tarihine kadar geri gönderilmesini** arzu etmekteyim. Ayırdığınız zaman ve hassasiyetiniz konusunda teşekkür ve saygılarımla

Öğretim Görevlisi

Tuba DÖKMEN

Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek  
Okulu

İki Eylül Kampüsü

ESKİŞEHİR

Tel: 222-322 20 59/6964

e-mail: tdokmen@anadolu.edu.tr

Bir yolcu olarak son iki sene içinde gerçekleştirdiğiniz uçuşları düşünün. Bu uçak yolculukları kapsamında, uçtuğunuz havayolu işletmesinin personeliyle (hostes, kabin amiri, pilot, check-in personeli, rezervasyon görevlisi gibi) yaşadığınız özellikle tatmin edici (sizi mutlu eden, sevindiren, hoş bir sürpriz olan) ya da tatminsizlik yaratıcı (sizi üzen, öfkeliendiren, sinirlendiren, haval kırıklığı yaratan) bir olayı, bir anı hatırlamaya çalışın.

1. Lütfen bu olayın gerçekleştiği havayolu işletmesinin ismini belirtir misiniz?

Türk Hava Yolları

Diğer:.....

2. Lütfen bu olayın hangi hatlardaki (kalkış ve varış noktanız) uçuşunuz esnasında gerçekleştiğini belirtir misiniz?

.....

3. Lütfen kendi cümlelerinizle bu olayı tam olarak açıklayarak; olayın nerede ve nasıl gerçekleştiğini, olayın sebebini anlatır mısınız?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



8. Anlattığınız bu olay eğer olumsuz bir olay ise, bu olayla ilgili olarak sizce personelin ideal davranışı ne olmalıydı?

.....

.....

.....

.....

9. Personelle yaşadığınız bu tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olaydan sizin işletmeye olan duygu ve davranışlarınız nasıl etkilendi?

.....

.....

10. Bir dahaki uçuşunuzda bu havayolu işletmesini tercih eder misiniz? (En uygun olan ifadeyi işaretleyiniz)

Kesinlikle	Tercih	Fark	Tercih	Kesinlikle
Tercih Ederim	Ederim	Etmez	Etmem	Tercih Etmem

11. Bu havayolu işletmesiyle yaptığınız uçuşları genel olarak değerlendirecek olursanız, havayolu işletmesinin tüm hizmet sunum ve süreciyle ilgili olarak toplam tatmin seviyenizi nasıl ifade edersiniz? (En uygun olan ifadeyi işaretleyiniz)

Çok Tatmin	Tatmin	Ne Tatmin Edici	Tatminsizlik	Çok Tatminsizlik
Edici	Edici	Ne de Tatminsizlik Yaratıcı	Yaratıcı	Yaratıcı

12. Personelin tutum ve davranışları da dahil olmak üzere, havayolu işletmesinin sunduğu tüm hizmetlerle ilgili olarak değiştirilmesi ya da geliştirilmesi gereken unsurların size göre neler olduğunu belirtir misiniz?

.....

.....

.....

.....

.....

13. Cinsiyetiniz	:	Kadın	Erkek
14. Yaşınız	:	21 ve altı 25 - 34 45 - 54 65 ve üstü	21 - 24 35 - 44 55 - 64
15. Eğitim Durumunuz	:	İlkokul Lise Yüksek lisans/Doktora	Ortaokul Üniversite
16. Mesleğiniz	:	.....	
17. Uyuşunuz	:	.....	
18. Aylık Geliriniz	:	500 milyon ve altı 1-3 milyar 5 milyar ve üstü	500 milyon-1 milyar 3 -5 milyar
19. Bugünkü Seyahat Nedeniniz	:	İş amaçlı Tatil/Akraba-arkadaş ziyareti amaçlı	Diğer
20. Havayolu İşletmeleriyle Uçma Sıklığınız	:	Haftada bir veya daha fazla Ayda 1 kere Yılda 5-6 kere Yılda bir kere veya daha az	Ayda 2 veya 3 kere Yılda 6-10 kere Yılda birkaç kez İlk uçuşum

### GÖSTERDİĞİNİZ İLGI İÇİN TEŞEKKÜRLER

**EK 3**

**Dear Passenger:**

**This research will be an important part of the Doctoral thesis study, which is conducted to show that the airline employees and the interactions between these employees and the customers have an important role in satisfying the customers. The time that you will spend answering these questions and your opinions will make an important contribution to the completion of an academic research. Since the results will be analyzed all together, it is not required that you provide your name and address.**

I would appreciate your help if you can complete this form and **mail it till October 10, 2002**. Thank you very much for your time and understanding.

Sincerely,

Tuba Dökmen  
Anadolu Üniversitesi  
Sivil Havacılık Yüksek Okulu  
İki Eylül Kampüsü  
ESKİŞEHİR

Tel: 222-322 20 59/6964

e-mail: tdokmen@anadolu.edu.tr





4. Exactly what did the employee say or do, how did he/she react about this incident?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. How would you rate your level of satisfaction related to this event? (Circle the most appropriate box)

Very Satisfied	Satisfied	Neither Satisfied, nor Dissatisfied	Dissatisfied	Very Dissatisfied
----------------	-----------	--	--------------	-------------------

6. What resulted that made you feel the interaction was satisfying or dissatisfying?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Try to tell what you felt at the time the incident happened? (Sad, angry, happy, etc.)

.....

.....

8. If this was a dissatisfying incident, what could the employee have done to make you happier?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. What was the effect of this incident on your relationship with the airline?

.....

.....

10. Would you choose this airline on your next flight? (Circle the most appropriate box)

Definitely	Probably	Might or	Probably	Definitely
Would	Would	Might Not	Would Not	Would Not

11. When you think of all the times you have traveled with this airline, how would you rate your overall satisfaction about the service delivery? (Circle the most appropriate box)

Very	Satisfied	Neither Satisfied,	Dissatisfied	Very
Satisfied		nor Dissatisfied		Dissatisfied

12. In your opinion, what aspects of the airline's service delivery would you suggest be changed or improved?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. Your gender is : Male Female
14. Your current age is : 21 and below 21 21 – 24  
25 – 34 35 - 44  
45 – 54 55 - 64  
65 and over 65
15. Your highest level of education is : Elementary School Middle School  
High School College/University  
Master's/ Ph.D.
16. Your occupation is : .....
17. Your nationality is : .....
18. Your monthly income is : 400 EURO or less 400-700 EURO  
700-2000 EURO 2000-3500 EURO  
3500 EURO or more
19. Are you traveling today for : Business reasons Other reasons  
Leisure/Visiting friends or relatives
20. How often do you travel by air : Once a week or more Once a month  
2 or 3 times a month 6-10 times a year  
5-6 times a year A few times a year  
Once a year or less First flight

**Thank you very much for your time and interest!**

## EK 4

### Kodlama Anahtarı

Kodlamalar olumsuzdan olumluya, küçükten büyüğe doğru yapılmıştır.

**Soru 2: Lütfen bu olayın hangi hatlardaki (kalkış ve varış noktanız) uçuşunuz esnasında gerçekleştiğini belirtir misiniz?**

1	2
Kısa mesafe uçuş	Uzun mesafe uçuş

**Soru 3: Lütfen kendi cümlelerinizle bu olayı tam olarak açıklayarak; olayın nerede ve nasıl gerçekleştiğini, olayın sebebini anlatır mısınız?**

- 1: Uçuşun sağlanamaması durumuna işgörenlerin tepkisi (1A)
- 2: İşgörenin performansının ya da hizmetin aşırı yavaş olarak algılandığı ve uçuş gecikmelerinin yaşandığı durumlara işgörenlerin tepkisi (1B)
- 3: Temel hizmet sunumunun diğer unsurlarında yaşanan başarısızlıklara işgörenlerin tepkisi (1C)
- 4: Yolcuların “özel ihtiyaçlarına” işgörenlerin tepkisi (2A)
- 5: Yolcuların kabin içi ikram hizmetlerine ilişkin istek ve ricalarına işgörenlerin tepkisi (2B)
- 6: Yolcuların tercih ve önceliklerine işgörenlerin tepkisi (2C)
- 7: Hizmet karşılaşmasını zorda bırakan yolcu hatalarına işgörenlerin tepkisi (2D)
- 8: Diğer yolculara rahatsızlık veren yolcu davranışlarına işgörenlerin tepkisi (2E)
- 9: Yolcuya verilen önem ve ilgi (3A)
- 10: İşgörenlerin olağandışı davranışları (3B)
- 11: İşgörenlerin kültürel normlara ilişkin davranışları (3C)
- 12: Genel değerlendirmeler (3D)

13: İşgörenlerin zor ve stresli durumlarda sergiledikleri performans (3E)

**Soru 4: Personel bu olay karşısında tam olarak ne dedi ya da ne yaptı?**

- 1: İlgileneceğini söylemesine rağmen hiçbir çaba sarf etmedi, verdiği sözü tutmadı.
- 2: Kaba davranış ve yaklaşım sergiledi; ters, kibar ve nezaketli olmayan cevaplar verdi.
- 3: İlgilenmedi, önemsemedi, hiçbir çaba sarf etmedi.
- 4: Hiç etkin değildi ve profesyonelce davranmadı.
- 5: Kibar, yardımsever ve duyarlı bir biçimde ilgilendi ve çaba sarf etti.
- 6: Çok özel ilgi gösterdi.
- 7: Kendiliğinden duyarlı ve düşünceli davranışlar sergiledi.

**Soru 6: Personelle olan bu etkileşiminizi tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olarak hissetmenize yol açan neydi?**

- 1: Personelin kaba, uygunsuz söz ve davranışları
- 2: Personelin duyarsızlığı, ilgisizliği ve problemi çözümlenmek amacıyla hiçbir çaba sarf etmemesi
- 3: Personelin bilgi eksikliği ve dil problemi
- 4: Personelin konuya ilişkin açıklama yapmaması ve bilgi vermemesi
- 5: Personelin yavaş hareket etmesi ve işlemlerin uzun sürmesi
- 6: Personelin tutarsız davranması, verdiği sözü tutmaması, benimle alay eder tarzda kandırması
- 7: Personelin profesyonel ve etkin olmaması
- 8: Personelin kendi isteğine göre hareket etmesi
- 9: Personelin telafi edici davranışlar sergilememesi
- 10: Personel ve/veya işletme içi iletişimsizlik
- 11: Personelin profesyonel ve etkin biçimde kısa sürede sorunları çözümlenmesi
- 12: Personelin duyarlı ve kibar bir biçimde benimle ilgilenmesi, yardımcı olması, çaba sarf etmesi

13: Personelin rahatsızlığını fark ederek, kendiliğinden düşünceli ve duyarlı davranışlar sergilemesi, bana değer vererek özel biriymişim gibi hissettirmesi

**Soru 7: Bu olay ya da bu durum esnasında kendinizi nasıl hissettiniz ?(Kızgın, üzgün, mutlu vb. gibi)**

1	2	3	4	5
Çok Kötü	Kötü	Nötr (Bir şey hissetmedim)	İyi	Çok İyi

**Soru 8: Anlattığınız bu olay eğer olumsuz bir olay ise, bu olayla ilgili olarak sizce personelin ideal davranışı ne olmalıydı?**

- 1: Dürüst ve adil olmalıydı,verdiği sözü tutmalıydı.
- 2:İlgilenmeli, yardımcı olmalı, çaba sarf etmeliydi.
- 3:Daha kibar, ve nezaketli olmalıydı, kaba davranmamalıydı.
- 4:Açıklama yapmalı, bilgi vermeli ve gerekçe göstermeliydi.
- 5:Telafi edici davranışlar sergilemeliydi.
- 6:Daha etkin olmalıydı.
- 7:Boş ( Olumlu olaylarda bir yorum yoktur.)

**Soru 9: Personelle yaşadığınız bu tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olaydan sizin işletmeye olan duygu ve davranışlarınız nasıl etkilendi?**

1	2	3	4	5
Çok Olumsuz	Olumsuz	Nötr (Değişmedi)	Olumlu	Çok Olumlu

**Soru 12: Personelin tutum ve davranışları da dahil olmak üzere, havayolu işletmesinin sunduğu tüm hizmetlerle ilgili olarak değiştirilmesi ya da geliştirilmesi gereken unsurların size göre neler olduğunu belirtir misiniz?**

- 1: Gecikmeler azaltılmalı ve dakiklik (zamanında kalkış) sağlanmalı

- 2: Check-in süreci hızlandırılmalı
- 3: Tüm personelin canayakın, yardımsever, kibar ve nezaketli olması sağlanarak, personel tutum ve davranışları iyileştirilmeli
- 4: Yolculara daha fazla bilgi verilmeli, açıklama yapılmalı, yapılan açıklamalar da doğru ve güvenilir olmalı
- 5: Kabin içi konfor arttırılmalı
- 6: Kabin içi ikram nitelik ve nicelik açısından iyileştirilmeli
- 7: Personel hem yaptığı işle ilgili hem de müşteriye verilen önem ve insan ilişkileri konusunda eğitime tabi tutulmalı
- 8: Overbooking daha iyi yönetilmeli
9. Fiyatlar daha ucuz olmalı
10. Diğer
- 11: Herşeyden memnunum
12. Boş bırakarak, bir şey belirtmemiş olan yolcular

## KAYNAKÇA

### Kitaplar ve Basılı Yayınlar

- Andersen, Bjorn ve Tom Fagerhaug. **Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State of the Art System.** Milwaukee: ASQ Quality Press, 2002.
- Bee, Frances ve Roland. **Müşteri İlişkileri.** İngilizceden çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankoçak. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997.
- Blazey, Mark L. **Insights To Performance Excellence 2002: An Inside Look at the 2002 Baldrige Award Criteria.** Milwaukee: ASQ Quality Press, 2002.
- Bovee, Courtland L., Michael J. Houston ve John V. Thill. **Marketing.** London: McGraw-Hill, Inc., 1995.
- Broydrick, Stephen C. **The 7 Universal Laws of Customer Value: How to Win Customers & Influence Markets.** USA: Times Mirror, 1996.
- Carlzon, Jan. **Gerçeklik Dakikaları.** İngilizceden çeviren: Alev Arat. İstanbul: Bilgi Yayıncılık Ltd., 1990.
- Cullen, Noel C. **Team Power: Managing Human Resources in the Hospitality Industry.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001.
- Dempsey Paul Stephen ve Laurence E. Gesell. **Airline Management: Strategies for the 21<sup>st</sup> Century.** Arizona: Coast Aire Publications, 1997.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ). **DHMİ İstatistik Yıllığı 1999.** Ankara: 1999.
- **DHMİ İstatistik Yıllığı 1998.** Ankara: 1998.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). **8. 5 Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu.** Ankara:2001.
- Dobson, Alan P. **Flying in the Face of Competition.** Aldershot, England: Ashgate Publishing Company, 1995.
- Doganis, Rigas. **The Airline Business in the 21th Century.** London: Routledge, 2001.
- **Flying Off Course: The Economics of International Airlines.** İkinci basım. London: Harper Collins Academic, 1991.



- Dutka, Alan. **AMA Handbook For Customer Satisfaction**. Illinois: NTC Business Books, 1994.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Altıncı basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Graham, Brian. **Geography and Air Transport**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1995.
- Güzelcık, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Hanlon, Pat. **Global Airlines: Competition In a Transnational Industry**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.
- Henry, Jane E. **Lessons From Team Leaders: A Team Fitness Companion**. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1998.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr. ve Christopher W. L. Hart, **Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game**. New York: The Free Press, 1990.
- Jerris, Linda A. **Human Resources Management for Hospitality**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999.
- Johnson, Michael D. **Customer Orientation and Market Action**. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998.
- Kane, Robert M. **Air Transportation**. Onüçüncü basım. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1999.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**. İngilizceden çeviren: Serra Egeli. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Kaya, Ergün. **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1204, Sivil Havacılık Yüksek Okulu Yayınları No:10, 2000.
- Kessler, Sheila. **Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going For The Gold**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1996.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış**. Dördüncü basım. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.
- Naumann, Earl. **Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage**. Cincinnati: Thompson Executive Press, 1995.

Naumann, Earl ve Kathleen Giel. **Customer Satisfaction Measurement And Management: Using the Voice of the Customer**. Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press, 1995.

Odabaşı, Yavuz. **Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi**. İkinci basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:908, İşletme Fakültesi Yayınları No:2, 1998.

-----. **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

-----. **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Oum, Tae Hoon ve Chunyan, Yu. **Winning Airlines: Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines**. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1998.

Özdamar, Kazım. **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1**. Dördüncü basım. Eskişehir: Kaan Kitapevi, 2002.

Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1028, İşletme Fakültesi Yayınları No:3, 1998.

Palmer, Adrian. **Principles of Services Marketing**. London: McGraw-Hill Book Company, 1994.

Pfeffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. İngilizceden çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Gençlik Yayınları A.Ş., 1995.

Pride, William M. ve O.C. Ferrell. **Marketing: Concepts and Strategies**. Altıncı basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.

Saldıraner, Yıldırım. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:559, Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları No:4, 1992.

Schuler, Randall S. ve Susan E. Jackson. **Human Resource Management: Positioning for the 21 st Century**. Altıncı basım. Minneapolis: West Publishing Company, 1996.

Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management**. İkinci basım. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company, 1988.

-----. **Airline Marketing and Management**. Üçüncü basım. London: Pitman Publishing, 1990.

Silverman, Lori L. ve Annabeth L. Propst. **Critical Shift: The Future of Quality in Organizational Performance**. Wisconsin: ASQ Quality Press, 1999.

Sürmeli, Fevzi. **Muhasebe Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 115, 1996.

Taneja, Nawal K. **Airline Planning: Corporate, Financial and Marketing**. Massachusetts: Lexington Books D.C. Heath and Company, 1982.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. **Sivil Havacılık Talimatı 6A-50**, 5 Temmuz 2002.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. **Türk Sivil Havacılık Mevzuatı**. İkinci basım. Ankara: 1992.

Thomas, Mike L. **A Portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning: An Exploratory Investigative Study on Services Management**. Bern: Peter Lang AG, 1997.

Varey, Richard J. ve Lewis, Barbara R. **Internal Marketing**. London: Routledge, 2000.

Wells, Alenader T. **Air Transportation: A Management Perspective**. Dördüncü basım. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1999.

Zeithaml, Valarie A. ve Mary Jo Bitner. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**. İkinci basım. Boston: McGraw-Hill, 2000.

Zeithaml, Valerie A., A. Parasuman ve Leonard L. Berry. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. New York: The Free Press, 1990.

### Dergiler

Alemdari, Fariba. "Airline In-flight Entertainment: The Passengers' Perspective", **Journal of Air Transport Management**. 5: 203-209, 1999.

Anderson, Eugene W. ve Claes Fornell. "Foundations of the American Customer Satisfaction Index", **Total Quality Management**. 11, 7: 869-882, 2000.

Bansal, Harvir S., Morris B. Mendelson ve Basu Sharma, "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes", **Journal of Quality Management**. 6: 61-76, 2001.

- Bejou, David ve Adrian Palmer, "Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers", **Journal of Services Marketing**. 12, 1, 1998.
- Bejou, David ve Bo Edwardson. "A Critical Incident Approach To Examining The Effects of Service Failures On Customer Relationships: The Case of Swedish And U.S. Airlines", **Journal of Travel Research**. 35, 1: 35-41, Summer 1996.
- Bitner, Mary Jo. "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", **Journal of Marketing**. 54, 2: 69-82, April 1990.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms ve Lois A. Mohr. "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", **Journal of Marketing**. 58, 4: 95-106, October 1994.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms ve Mary Stanfield Tetreault. "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", **Journal of Marketing**. 54, 1: 71-84, January 1990.
- Boyd, Carol. "HRM in the Airline Industry: Strategies and Outcomes", **Personnel Review**. 30, 4: 438-453, 2001.
- Chang, Yu-Hern ve Chung-Hsing Yeh. "A Survey Analysis of Service Quality for Domestic Airlines", **European Journal of Operational Research**. 139: 166-177, 2002.
- Chase, Richard B. "Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science", **Harvard Business Review**. 79, 6: 78-85, June 2001.
- Conduit, Jodie ve Felix T. Mavondo. "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation", **Journal of Business Research**. 51: 11-24, 2001.
- Cook, Lori S., David E. Bowen, Richard B. Chase, Sriram Dasu, Doug M. Stewart, David A. Transik. "Human Issues In Service Design", **Journal of Operations Management**. 20: 159-174, 2002.
- Czapewski, Andrew J., Jeffrey M. Ferguson ve John F. Milliman, "Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success", **Marketing Management**. 10, 3: 14-18, September/October 2001.
- Dubrovski, Drago. "The Role of Customer Satisfaction in Achieving Business Excellence", **Total Quality Management**. 12, 7-8: 920-925, 2001.
- Edwardson, Bo. "Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline", **International Journal of Service Industry Management**. 3, 4: 17-29, 1992.

- Farrell, Andrew M., Anne L. Souchon ve Geoffrey R. Durden, "Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions", **Journal of Marketing Management**. 17: 577-593, 2001.
- Harel, Gedaliahu H. ve Shay S. Tzafrir. "The Effect of Human Resource Management Practices On The Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm", **Human Resource Management**. 38, 3: 185-200, 1999.
- Headley, Dean E. "International Airline Quality Measurement", **Journal of Air Transportation World Wide**. 2, 1: 55-63, 1997.
- Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?", **Harvard Business Review**, 1991.
- Hocutt, Mary Ann ve Thomas H. Stone. "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort", **Journal of Quality Management**. 3, 1: 117-132, 1998.
- Hoffman, Douglas K., W. Scott Kelley ve M. Holly Rotalsky. "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts", **Journal of Services Marketing**. 9, 2: 49-61, 1995.
- Johnson, Michael D., Anders Gustafsson,, Tor Wallin Andressen, Line Lervik ve Jaesung Cha. "The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models", **Journal of Economic Psychology**. 22: 217-245, 2001.
- Keaveney, Susan M. "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", **Journal of Marketing**. 59, 2: 71-83, April 1995.
- Kotler, Philipp. "4P Öldü, Yaşasın 4C", **Kariyer Dünyası**. 7, Nisan 1998.
- Li, Ching-Wen ve Alice K. Chen, "Quality Evaluation of Domestic Airline Industry Using Modified Taguchi Loss Function with Different Weights and Target Values", **Total Quality Management**. 9, 7: 645-653, 1998.
- Lockwood, Andrew. "Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 6, 1-2: 75-80, 1994.
- Mattson, Jan. "Improving Service Quality in Person to Person Encounters: Integrating Findings From A Multi-disciplinary Review", **Service Industries Journal**. 14, 1: 45-61, 1994.
- Naumann, Earl ve Donald W. Jackson, Jr. "One More Time How Do You Satisfy Customers?", **Business Horizons**. May-June 1999.

- Nebeker, Delbert, Licia Busso, Philipp D. Werentels, Hamady Diallo, Agnieszka Czekajewski, Bernardo Ferdman. "Airline Station Performance as a Function of Employee Satisfaction", **Journal of Quality Management**. 6: 29-45, 2001.
- Nguyen, Nha ve Gaston Leblanc. "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services", **Journal of Retailing and Consumer Services**. 8: 227-236, 2001.
- Öçer, Abdullah ve Nedim Bayuk. "Müşteri Memnuniyeti," **Pazarlama Dünyası**. Yıl:15, 4: 26-29, Mart-Nisan 2001.
- Öztürk, Sevgi Ayşe. "Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. 11: 57-68, Eylül-Aralık 2000.
- Pfeffer, Jeffrey ve John F. Veiga."Putting People First For Organizational Success," **Academy of Management Executive**. 13, 2: 37-48, 1999.
- Proussaloglou, Kimon ve Frank S. Koppelman. "The Choice of Air Carrier, Flight and Fare Class", **Journal of Air Transport Management**. 5: 193-201, 1999.
- Puffer, Sheila M. "Continental Airlines' CEO Gordon Bethune on Teams and New Product Development", **Academy of Management Executive**. 13, 3: 28-35, 1999.
- Rogg, Kirk L., David B. Schmidt, Carla Shull ve Neal Schmitt, "Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction", **Journal of Management**. 27: 431-449, 2001.
- Ruyter, Ko de, Martin Wetzels ve Marcel van Birgelen. "How do Customers React to Critical Service Encounters?: A Cross-Sectional Perspective", **Total Quality Management**. 10, 8: 1131-1146, December 1999.
- Schneider, Benjamin ve David E. Bowen. "The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial", **Organizational Dynamics**. 21, 4: 39-52, Spring 1993.
- Spinelli, Michael A. ve George C. Canavos. "Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. December 2000.
- Tsaur, Sheng-Hshiung, Te-Yi Chang ve Chang-Hua Yen. "The Evaluation of Airline Service Quality by Fuzzy MCDM", **Tourism Management**. 23: 107-115, 2002.
- Wong, Alfred. "Integrating Supplier Satisfaction With Customer Satisfaction", **Total Quality Management** 11, 4-6: 427-432, July 2000.

Yagil, Dana. "Ingratiation and Assertiveness in the Service Provider-Customer Dyad", *Journal of Service Research*. 3, 4: 345-353, May 2001.

### **Yayınlanmamış Tez, Rapor ve Bildiriler**

Aksoy, Şafak, Eda Atılğan ve Serkan Akıncı. "Havayolu Hizmetlerinde Yerli ve Yabancı Firmalar Açısından Müşteri Profilleri ve Beklentileri", Afyon Kocatepe Üniversitesince Düzenlenen 7. Ulusal Pazarlama Kongresi'ne sunulan bildiri. Afyon. 30 Mayıs-2 Haziran 2002.

Küheylan, Esin. "Çeşitli Mal Gruplarını Satın Alma Kararlarında Aile Bireylerinin Rollerini", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesince Düzenlenen 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi'ne sunulan bildiri. Antalya. 12-14 Kasım 1998.

Shaw, Stephen. "Airline Marketing", Euresas Map 29/2 Yayınlanmamış Kurs Notları. Toulouse: Kasım 1996.

"Sivil Havacılıkta İnsan Kaynakları", 9. Ulaştırma Şurası Havayolu Ulaştırması Komisyon Raporu. Ankara: 8-10 Haziran 1998.

Voima, Paivi. "Critical Incidents in Internal Relationships", Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers. Helsinki: March 2000.

Vural, Oktay. "Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi: Ekonomik ve Yapısal Analiz Konferansı", Yayınlanmamış Konferans Kitapçığı. İstanbul: 18 Ekim 2001.

### **Sanal Kaynaklar**

Air Transport Action Group. "The Economic Benefits of Air Transport".  
<http://www.atag.org/ECO/default.htm>, 08/08/2001.

Air Transport Association. "The Airline Handbook-Online Version, Chapter 4: Airline Economics".  
<http://www.air-transport.org/public/publications/display1.asp?id=91>, 20/08/2001.

-----, "The Airline Handbook-Online Version, Chapter 3: Structure of the Industry".  
<http://www.airtransport.org/public/publications/display1.asp?id=90>, 20/08/2001.

-----, "ATA Airlines Announce Customer Service Plan",  
<http://www.airlines.org/public/news/display2.asp?nid=268>, 14/03/2002.

- "Customer Service Improvements Remain Top Priority",  
<http://www.airlines.org/public/news/display2.asp?nid=401>, 14/03/2002.
- American Society for Quality. <http://www.asq.org/info/acsi/faq/model.html>,  
03/12/2001.
- British Airways. "Drunks Barred From Boarding",  
<http://www.britishairways.com/press/>, 06/05/2002.
- "British Airways Wins Top Design Award",  
<http://www.britishairways.com/press/>, 06/05/2002.
- Castello, Frank. "Report of the Aviation Committee: The Quality of Airline Service",  
<http://www.zsrlaw.com/publications/articles/fjc9909.htm>, 14/03/2002.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. "1999-2000 Yolcu Trafiği",  
<http://www.dhmi.gov.tr/IstYolcu.htm>, 25/04/2003.
- European Customer Satisfaction Index. <http://www.eoq/ECSI.html>, 04/12/2001.
- Frequent Flyer Magazine and J. D. Power and Associates. "Frequent Flyer Magazine and J. D. Power and Associates Report: Continental Airlines Achieves Superior Customer Satisfaction Results", <http://www.jdpa.com/pdf/2024.pdf>,  
28/01/2002.
- ICAO. "ICAO 1999 Annual Report", [http://www.icao.org/icao/en/pub/rp99\\_c1.pdf](http://www.icao.org/icao/en/pub/rp99_c1.pdf),  
29/08/2001.
- "ICAO 1998 Annual Report", <http://www.icao.org/icao/en/pub/rp98.htm>,  
29/08/2001.
- "ICAO 1997 Annual Report", [http://www.icao.org/icao/en/pub/rp97\\_c1.pdf](http://www.icao.org/icao/en/pub/rp97_c1.pdf),  
29/08/2001.
- "ICAO 1996 Annual Report", <http://www.icao.org/icao/en/pub/rp96.pdf>,  
29/08/2001.
- "ICAO 1995 Annual Report", [http://www.icao.org/icao/en/pub/rp95\\_2.htm](http://www.icao.org/icao/en/pub/rp95_2.htm),  
29/08/2001.
- Mazzeo, Michael J. "Competition and Service Quality in the US Airline Industry",  
<http://www.idei.asso.fr/Commun/Conferences/CSIO.IDEI/2001/Papiers/mazzeo.pdf>,  
14/03/2002.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. <http://www.mt.gov.tr/tr/shgm/genelb.htm>,  
25/09/2001.



Southwest Airlines. "Southwest Airlines Inflight Services",  
[http://www.southwest.com/programs\\_services/inflight.html](http://www.southwest.com/programs_services/inflight.html), 06/05/2002.

----- "Southwest Airlines Fact Sheet",  
[http://www.southwest.com/about\\_swa/press/factsheet.html](http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html), 06/05/2002.

TÖSHİD. <http://www.toshid.com/filo.htm>, 25/04/2003.

Türk Hava Yolları. <http://www.thy.com.tr/tr/thy/filo.htm>, 25/04/2003.

"United Airlines: Clarity Digital Visual Messaging Provides Unparalleled  
Information to Passengers",  
<http://www.clarityvisual.com/pdfs/success/UnitedAirlines.pdf>, 08/05/2002.

Yeni Asya Gazetesi. "Yolcu Sayısı Arttı, Uçak Trafiği Azaldı",  
<http://www.yeniasya.com.tr/2003/03/03/haber/h3.htm>, 25/04/2003.