

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİ  
VE İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE  
MÜŞTERİ DEĞERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Melike ASLAN  
Yüksek Lisans Tezi

Sivil Havacılık Anabilim Dalı  
Eylül -2007

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİ VE İÇ  
HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ  
DEĞERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Melike Aslan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özlem ATALIK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2007

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİ VE İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Melike ASLAN**

**Sivil Havacılık Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2007**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özlem ATALIK**

Günümüzde iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin sayılarının artması beraberinde rekabetin artmasına da yol açmaktadır. Havayolu işletmelerinin faaliyetlerinin sürekliliği açısından uygulamış oldukları pazarlama ve hizmet anlayışlarında önemli değişimler gözlenmektedir. Hizmet farklılaşmasının giderek daha da zorlaşması, farklı havayolu pazarlarına hizmet sunabilme ve rakip işletmelerin sayılarının artması, tatmin edilmesi giderek zor hale gelen farklı bir müşteri yapısının da ortaya çıktığını göstermektedir. Bu nedenle, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri değişik pazarlama yöntem ve stratejilerini uygulamaya başlamışlardır.

Bu bağlamda, müşteri değeri odaklı hizmet yaklaşımı, iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerine rekabetçi üstünlük elde etmek için farklı çözüm ve uygulamaları hayata geçirebilme olanağı sağlamaktadır. Havayolu işletmeleri sunmuş oldukları farklı hizmetler ile müşterilerine değer sağlayarak, müşterilerinin işletmeye karşı tatmin ve bağlılık duygularını yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu çerçevede, havayolu işletmelerinin temel hedefi; müşterileriyle kurmuş olduğu iletişim sonucu elde edilmiş verilerle müşteri değerinin tanımlanması, tanımlanan bu değerın ürün ve hizmetler aracılığıyla yaratılması ve değerın müşteriye uygun kanallar yardımıyla iletilmesi olmaktadır.

Bu araştırma, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin müşteri değerlerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarının iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin müşterilerine yönelik hizmetin kalitesini artırma çabalarına katkıda bulunağı düşünülmektedir.

**ABSTRACT****CUSTOMER VALUE AT AIRLINES AND AN ANALYSIS ON  
DETERMINING THE CUSTOMER VALUE FOR DOMESTIC AIRLINES****Melike ASLAN****Civil Aviation Management****Anadolu University, Social Sciences Institute, September 2007****Advisor: Asst. Prof. Dr. Özlem ATALIK**

Nowadays, as the number of domestic airline carriers increases, that causes an increase of competition in the airline marketing. For the continuity of the airline carriers' lifetime that is required, very important changes have been observed about their performance on the marketing and service issues. Due to difficulties on service differentiation, acting on competitive airline marketing and increasing number of rivalry domestic airline carriers, show that very different customer profiles, which are very hard to be satisfied, have come on the scene. That's why, domestic airline carriers have started to carry out different marketing methods and strategies.

For this reason, a new approach that is "value based airline carriers" provides an execution opportunity of different marketing strategies to these airline carriers in order to obtain rivalry superiority. The airline carriers create "customer value" by means of providing different and high quality services to their customers. Besides, they also try to provide customer satisfaction and loyalty in the same way. In this point of view, airline carriers' main goals are; to define "customer value", to create customer value by means of services and to convey the created value to the customers via available methods that is mainly good communication.

The main goal of this dissertation is, to try to explain the customer value that is created by domestic airline carriers. It is thought that the results obtained in this dissertation help the airline carriers' performance on the creation of the best quality services for their customers in the future.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Melike ASLAN'ın "Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değeri ve İç Hatlarda Hizmet Sunan Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı tezi 13 Eylül 2007 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yard.Doç.Dr.Özlem ATALIK  
Üye : Doç.Dr.Mine OYMAN  
Üye Yard.Doç.Dr.Hatice KÜÇÜKÖNAL

Doç.Dr.Ufuk AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili

## ÖNSÖZ

Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı derslerinde bilgi dağarcığımmın arttıran ve sivil havacılık konusunda ufkumu genişleten sayın öğretim üyeleri; Yrd. Doç. Dr. Hatice Küçükönal'a, Yrd. Doç. Dr. Vildan Korul'a, Yrd. Doç. Dr. Ergün Kaya'ya ve emeği geçen tüm diğer öğretim üyelerine,

Tez çalışmamın hazırlanmasında engin bilgi ve tecrübesiyle yardım ve katkılarından dolayı tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Özlem Atalık'a,

Gerek ders aşamasında ve gerekse tez çalışmalarım sırasında benden yardım ve desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım; Ar. Gör. Harun Yılmaz'a, Saliha Yüksel'e ve diğer tüm arkadaşlarıma,

Anket analizlerinin yapılmasında yardımcı olan Sayın Levent Sevinç'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca;

Akademik çalışmamın her safhasında fikir ve yardımlarından dolayı sevgili eşim İ.Cenker Aslan'a,

Büyük bir sabırla çalışmalarımın bitmesini bekleyen, yaşama sevincim ve can yoldaşım, sevgili kızım Göksu Buse Aslan'a,

Çalışmalarım sırasında ne zaman yardıma ihtiyaç duysam desteklerini benden esirgemeyen sevgili anneme, babama ve tüm aile fertlerine sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım.

Melike Aslan

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ DEĞERİ

1. MÜŞTERİ DEĞERİ KAVRAMI .....	5
2. DEĞER ODAKLILIK VE MÜŞTERİYE DEĞER SAĞLAMA .....	11
3. MÜŞTERİYE DEĞER SAĞLAMA VE MÜŞTERİ DEĞERİ SAĞLAMA MODELLERİ .....	18
4. MÜŞTERİ DEĞERİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	21
4.1. Marka Değeri .....	21
4.2. Müşteri Memnuniyeti .....	26
4.3. Müşteri Tatmini .....	28
4.4. Müşteri Bağlılığı .....	32
5. MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ .....	35
6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ .....	38
7. MÜŞTERİYE DEĞER SAĞLAMA ANALİZİ VE ÖLÇÜMÜ .....	43

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE HAVAYOLU YOLCU PAZARINDA MÜŞTERİ KAVRAMI İLE İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİ

1.	HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI .....	53
1.1.	Havayolu Taşımacılığı Kavramı .....	53
1.2.	Havayolu Taşımacılığının Özellikleri .....	56
2.	HAVAYOLU İŞLETMELERİ AÇISINDAN MÜŞTERİ KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ .....	58
2.1.	İş Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler .....	65
2.2.	Tatil Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler .....	66
2.3.	Kişisel Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler .....	68
3.	TÜRKİYE'DE İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ .....	69
4.	HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE HİZMET SÜRECİ .....	77
5.	HAVAYOLU PAZARINDA MÜŞTERİ DEĞERİ .....	80
6.	İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİNİN YARATILMASI VE MÜŞTERİ DEĞERİNİN YARATILMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	84
6.1.	Marka .....	86
6.2.	Ağ Bağlantısı .....	89
6.3.	Fiyat .....	92
6.4.	Hizmet .....	94
6.5.	Maliyet .....	101
6.6.	İnsan Kaynakları Yönetimi .....	106



7.	İÇ HAT HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE DEĞERİN MÜŞTERİLERE İLETİLMESİ .....	108
8.	İÇ HAT HAVAYOLU MÜŞTERİLERİ TARAFINDAN ALGILANAN DEĞER .....	110

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1.	ARAŞTIRMANIN AMACI .....	114
2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	114
3.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	115
4.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	115
5.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	116
5.1.	Araştırma Modeli .....	116
5.2.	Evren ve Örneklem .....	116
5.3.	Verilerin Toplanması .....	117
5.4.	Kullanılan İstatistik Analizler .....	117
6.	ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM .....	119
6.1.	Araştırmaya Katılan Yolcuların Demografik Özellikleri .....	119
6.2.	Araştırmaya Katılan Yolcuların Uçuş Bilgileri .....	122
6.3.	Yolcuların Havayolu Hizmetlerine İlişkin Değerlendirmeleri .....	131
7.	İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİNİN ÖLÇÜMÜ .....	134

SONUÇ .....	153
EKLER .....	161
KAYNAKÇA .....	168

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Geleneksel Pazarlama Anlayışı İle Müşteri Değeri Temelli Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farklılıklar .....	6
Tablo 2. Müşteri Tatmini İle Müşteriye Değer Sağlama Arasındaki Farklar.....	31
Tablo 3. Müşteri Tatmini ve Müşteriye Değer Sağlamanın Temel Noktalara Göre Karşılaştırılması .....	31
Tablo 4. Beklenti Matrisi .....	49
Tablo 5. Yolcuların Havayolu İşletmelerini Tercih Kriterleri .....	64
Tablo 6. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Uçak, Yolcu ve Kargo Kapasiteleri .....	75
Tablo 7. Yıllara Göre Türkiye Havaalanlarının Yolcu ve Uçuş Sayısı .....	76
Tablo 8. Cronbach Alpha Değerleri .....	118
Tablo 9. Yolcuların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları .....	119
Tablo10. Yolcuların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları .....	120
Tablo11. Yolcuların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları .....	120
Tablo 12. Yolcuların Mesleklerine Göre Dağılımları .....	121
Tablo 13. Yolcuların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları .....	121
Tablo 14. Yolcuların Uyruklarına Göre Dağılımları .....	122
Tablo 15. Yolcuların Havayolu İşletmesi Tercihleri .....	122
Tablo 16. Yolcuların Yurtiçi Ortalama Uçuş Sayısı .....	124
Tablo 17. Yolcuların Amaçlarına Göre Yurtiçi Ortalama Uçuş Sayıları .....	125
Tablo 18. Yolcuların Bilet Satın Alma Tercihleri .....	128
Tablo 19. Bilet Fiyatı Aralıkları ve Uygunluğu .....	129
Tablo 20. Düşük Fiyatın Havayolu İşletmesi Tercine Etkisi .....	130
Tablo 21. Havayolu İşletmesi Tercinde Önem Verilen Unsurlar ve Tatmin Düzeyi .....	133
Tablo 22. Yolcuların İç Hatlardaki Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Önem Düzeyi .....	137

Tablo 23. Yolcuların İç Hatlardaki Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Tatmin Düzeyi.....	138
Tablo 24. Yolcuların İç Hatlardaki Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Fayda Matrisi.....	139
Tablo 25. THY’yi Tercih Eden Yolcuların Bilet Fiyatı Aralıkları .....	143
Tablo 26. İç Hatlardaki Seyahatlerinde THY’yi Tercih Etmiş Olan Yolcuların Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Önem Düzeyi.... ..	144
Tablo 27. İç Hatlardaki Seyahatlerinde THY’yi Tercih Etmiş Olan Yolcuların Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Tatmin Düzeyi .....	145
Tablo 28. İç Hatlardaki Seyahatlerinde THY’yi Tercih Etmiş Olan Yolcuların Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Fayda Matrisi.....	146
Tablo 29. İç Hatlarda Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmeleri ile THY’yi Tercih Etmiş Olan Yolcuların Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Beklenti Matrislerindeki Bölgelere Göre Dağılımı.....	151

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Müşteriye Değer Sağlama Süreci .....	13
Şekil 2. Müşteriye Değer Sağlama Modeli .....	19
Şekil 3. Marka Değerini Oluşturan Faktörler .....	24
Şekil 4. Müşteri Tatmini İle Müşteriye Değer Sağlama Arasındaki İlişki .....	30
Şekil 5. Müşteri Bağlılığının Prensipleri .....	34
Şekil 6. Sabit Nitelikli Değer Haritası .....	45
Şekil 7. Dinamik Nitelikli Değer Haritası .....	46
Şekil 8. Hava Taşımacılığı Sektörünün Yapısı .....	55
Şekil 9. Müşteri Odaklı Organizasyon Yapısı .....	61
Şekil 10. Havayolu Hizmet Süreci .....	78
Şekil 11. İç Hat Seyahatlerinde Tercih Edilen Havayolu İşletmesinde Yolcu Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Ortaya Çıkan Beklenti Matrisi..	140
Şekil 12. İç Hatlardaki Seyahatlerinde THY'yi Tercih Etmiş Olan Yolcuların Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Beklenti Matrisi.....	147

## GİRİŞ

Havayolu taşımacılığı sektörü, 14 Ekim 1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte belirgin bir gelişme içerisine girmiştir. Bu yıllarda Türk Hava Yolları'nın bir modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirmeye başladığı, hizmet standartlarını yükseltme çabasına girdiği ve yurtiçi hatların yanında ekonomik açıdan daha kazançlı olan dış hatlara yöneldikleri görülmüştür. Özel havayolu işletmelerinin sayılarında, filo kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda da önemli artışlar yaşanmıştır. Özellikle 2003 yılından itibaren iç hat uçuşlarının canlanmasıyla birlikte özel havayolu işletmeleri bu sektörde önemli adımlar atmaya başlamışlardır.

Hızla değişen ekonomik koşullar ve iç hat pazarında yaşanan rekabet nedeniyle, iç hat pazarında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin amaç ve önceliklerinde de değişimler yaşandığı görülmektedir. Bu değişimler kapsamında iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin öncelikleri arasında müşteri odaklı hizmet, müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve müşteri değeri sayılabilmektedir.

Havayolu işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde en önemli unsurun müşteriye sunulan değer olduğu düşünülmektedir. Genel açıdan ele alındığında, havayolu işletmelerinin en temel hizmeti, yolcunun ve/veya yolcuya ait eşyaların bir yerden diğer bir yere kısa bir zaman dilimi içerisinde güvenli bir şekilde ulaştırılmasıdır. Ancak, söz konusu hizmet kavramı yalnız başına müşteriye değer sağlanması açısından yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, havayolu işletmeleri müşteriye değer yaratılması ve değerini müşteriye iletilmesini; uçuş öncesi faaliyetler, uçuş esnasındaki faaliyetler ve uçuş sonrası faaliyetleri içeren birtakım hizmetler ile yerine getirmektedirler.

İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin uçuş ağları, uçuş sıklıkları, güvenlik standartları, düşük bilet fiyatları gibi müşteriler açısından önem taşıyan ve müşterilerin işletmeyi tercih etmelerinde önemli rol oynayan unsurların birbirine benzemeye başlaması ile işletmeler arasında çok büyük farklılıkların olmadığı

gözlenmektedir. Bu nedenle, havayolu işletmesinin sunduğu diğer hizmetlerde havayolu işletmesi seçimi ve müşteri değerinin sağlanması açısından önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, hızlı uçağa biniş işlemleri (check-in ve boarding), özel isteklerin karşılanması, uçak konfor ve dizaynı, dakiklik, ücret karşılığı ikram ve hizmetler, bagaj hizmetleri, personelin tutum ve davranışları ile internet üzerinden işlem yapabilme gibi hizmet ve kriterler de müşteri değerinin sağlanmasında önem taşımaktadırlar.

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin en temel hedefi; müşterileriyle sağlanan iletişim sonucunda elde edilen veriler ile müşteri değerinin tanımlanması, tanımlanan bu değerın ürün ve hizmetler aracılığıyla yaratılması ve değerın müşteriye uygun yöntemlerle iletilmesi olmaktadır. Bu uygulama, 21. yüzyılda gerek iç hatlarda gerekse dış hatlarda hizmet sunan tüm havayolu işletmelerinin pazarlama yaklaşımlarını da ortaya koymaktadır.

Havayolu pazarlamasında yaşanan değişim ve gelişmeler sonucunda iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri, müşterilerinde memnuniyet, tatmin ve bağlılık gibi kavramların yaratılabilmesi için müşterilerine ürün ve hizmetleri aracılığıyla bir değer sağlanması gerektiği konusu üzerinde birleşmektedirler.

Bu kapsamda iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri, müşterilerinin zaman içerisindeki istek, ihtiyaç ve beklentilerinde yaşanan değişimlerin önemini kavrayarak, hizmet süreçlerini bu istek, ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilecek ve müşteriye bir değer sağlayabilecek şekilde geliştirmeye başlamışlardır.

Günümüzde havayolu işletmeleri açısından müşteri değerinin sağlanması, müşteri tatmini ve bağlılığının yaratılmasında temel faktördür. Müşteriye değer sağlayamayan bir havayolu işletmesi müşterilerinin işletmeyi bir daha tercih etmemelerine ve müşterilerinin rakiplerini tercih etmesiyle karşı karşıya kalabilecektir. Bununla birlikte tatminsiz müşterilerin, çevrelerindeki kişilere tatminsizliklerini iletmeleri de havayolu işletmesinin imajının olumsuz olarak algılanmasını da beraberinde getirebilecektir.

Bu bağlamda; iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin uyguladıkları düşük fiyat politikaları, uçuş ağının yaygınlığı, tarifenin uygunluğu, uçuş emniyeti ve güvenlik hizmetlerinin müşterinin algıladığı değer artırılması açısından öncelikli öneme sahip kriterler olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda belirtildiği gibi, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin faaliyet sürekliliklerini sağlayabilmeleri açısından müşteriye değer sağlanması son derece önem arz eden bir unsurdur. İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin ne derece müşteri değerini sağlayabildiğinin saptanabilmesini amaçlayan tez çalışması üç ana bölümden oluşmaktadır.

Tez çalışmasının “Müşteri Değeri” adlı birinci bölümünde; müşteri değeri kavramı açıklanarak, müşteri değeri ile ilgili kavramlar ve bunların müşteri değeri ile olan ilişkileri ele alınmıştır. Müşteri değerine ilişkin genel bilgilerin verilmesinin ardından, müşteri değerinin analizi ve ölçümü üzerine de açıklamalarda bulunulmuştur.

Çalışmanın “Havayolu Taşımacılığı ve Havayolu Yolcu Pazarında Müşteri Kavramı İle İç Hatlarda Hizmet Sunan Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değeri” adlı ikinci bölümünde; havayolu işletmeleri açısından müşteri kavramı açıklanarak, müşterilerin istek ve ihtiyaçları özellikler itibariyle tanımlanmaya çalışılmıştır. Yine bu bölümde, iç hat havayolu pazarında yaşanan değişim ve gelişim üzerinde durulmuş ve iç hat havayolu işletmelerinde müşteri değeri konuları üzerine açıklamalarda bulunulmuştur. Ayrıca, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinde müşteri değerinin yaratılması ve müşteri değerinin yaratılmasını etkileyen faktörler belirtilerek, müşterilerin havayolu işletmesinin sunduğu hizmetlere yönelik değer algılamaları bilgi ve örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise; iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin müşteri değerini ne derece sağlayabildiklerinin ölçülmesi ve belirlenmesini sağlamak amacıyla yapılan bir uygulama yer almaktadır. Bu uygulama sonucunda, iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin sunmuş oldukları hizmetlerin müşteriye ne derecede değer sağlayabildiği ve müşteri değerinin sağlanabilmesiyle birlikte müşteri değeri ile ilişkili unsurlar üzerinde de ne kadar etkili olabileceği açıklanmaya



alışılmıştır. Ayrıca, günümüzde i hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin müşterilerine sunduğu temel ürün ve hizmetlerinin önem ve tatmin dereceleri karşılaştırılarak müşteri değerinin ölçümü yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ DEĞERİ

#### 1. MÜŞTERİ DEĞERİ KAVRAMI

Günümüz pazarlama uygulamalarına gelinceye kadar pazarlama anlayışı ve yaklaşımlarında önemli değişimler yaşanmıştır. Pazarlama bilimi çeşitli aşamalardan geçerek, şu anda uygulanmakta olan farklı anlayışlara yerini bırakmıştır. Pazarlama bilimi içinde 1990'lı yıllarda müşteri odaklı yaklaşım, müşteri memnuniyeti, müşteri değeri gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Bu dönemde sistemin üreticiye dayalı olmak yerine, tüketiciye dayalı olması en ayırt edici özelliğidir.

1990'lı yıllardan önce ürün veya hizmetin, kalite ve fiyat unsurlarının müşteriye cazip hale getirilmesi ile müşteri değerinin yaratılabileceği ifade edilmekteydi. Ancak, ürün veya hizmetin kalitesi ve fiyatlandırılması müşteri açısından göreceli bir kavram olduğu için, iyi-kötü veya ucuz-pahalı ayrımlarının yapılmasında belirleyici unsurları oluşturamamışlardır. Değerin algılanmasında kalite ve fiyatın yanı sıra işletme imajı, markası, işletmenin çevreye karşı olan sorumluluğu, organizasyonlarındaki dürüstlük gibi faktörlerde etkili olmaktadır.

1990'lı yılların başlarında ise, işletmelerin genel yapısı ve bu işletmelerin en son teknolojiyi kullanarak ürettikleri ürün veya hizmetler arasında kalite açısından bir fark kalmadığı görülmüştür. Bu yüzden işletmeler, benimsemiş oldukları kalite yönetimi

yaklaşımı süreçlerinin geliştirilmesi yollarını aramaya başlamışlardır. Günümüz işletmeleri, rakiplerinden farklı olarak müşterilerine kaliteli ürün veya hizmeti en uygun fiyatla sunarken, müşteriler açısından farklı bir değer oluşturmak zorunda kalmışlardır.

Pazarlama alanında yaşanan gelişmeler, geleneksel pazarlama anlayışı ile müşteriye değer sağlama yaklaşımı unsurları arasında birden fazla farklılık yaratmıştır. Tablo 1’de söz konusu iki pazarlama yaklaşımı arasındaki farklılıklar gösterilmiştir.<sup>1</sup>

**Tablo 1. Geleneksel Pazarlama Anlayışı İle Müşteri Değeri Temelli Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Geleneksel Pazarlama Anlayışı</b>	<b>Müşteri Değeri Temelli Pazarlama Anlayışı</b>
<b>Pazarlamanın Amacı</b>	Ürün değeri yaratmak	Müşteri değeri yaratmak
<b>Pazarlama Stratejisi</b>	Pazar payını artırmak	Pazarlama unsurlarını geliştirip yönetmek
<b>Varsayımlar</b>	Pozitif pazar performansı	Pazarlama stratejilerini değer odaklı değerlendirmek
<b>Katkı</b>	Müşteri, rakip ve kanal bilgisi	Pazarlamada müşteri değerinin nasıl artırılacağını bilmek
<b>Pazarlamanın Odağı</b>	Pazarlama yönlülük	Genel yönetim
<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Uzmanlık	Uzmanlık ve temel yetkinlikler
<b>Savunma</b>	Müşterileri anlamamanın önemi	Müşteri değeri yaratmada pazarlamanın rolü
<b>Varlık Kavramı</b>	Somut varlıklar	Soyut varlıklar
<b>Mantık</b>	Karları artırır	Müşteri değerini artırır
<b>Performans Ölçütleri</b>	Pazar payı, müşteri tatmini, yatırımın geri dönüşü	Müşteri değerinin ölçümü

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

Geleneksel pazarlama anlayışı ile müşteri değeri temelli pazarlama yaklaşımı arasındaki en temel farklılık, geleneksel pazarlama anlayışında performans ölçümünün pazar payına dayandırılmasından kaynaklanmaktadır. Müşteriye değer sağlama

<sup>1</sup> Philip Doyle, “Değer Temelli Pazarlama”, Çeviren: Gülfidan Barış, (Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2003), s.66.

yaklaşımında ise başarı, her müşteriye bire-bir ele almak suretiyle, müşterilerinin payına bakılarak ölçülmesidir. Geleneksel pazarlama yöneticisinin amacı, ürün ya da hizmetleri için mümkün olan daha fazla müşteriye bulmak iken, müşteriye değer sağlama yaklaşımı içinde olan bir işletme, mevcut müşterileri için daha fazla ürün ve hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Bir başka ifade ile sürekli olarak yeni müşteriler bulmak ve bu şekilde pazar payını arttırmak yerine, mevcut ve kendisine bağlı müşterileriyle ilgilenerek, onların gelirlerinden alınacak payın yükseltilmesi, müşteriye değer sağlama yaklaşımının temel amacını oluşturmaktadır.<sup>2</sup>

Müşteri değeri ifadesinde bulunan “değer” kelimesi, çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Tek başına değer kavramının tanımlanması ile “Müşteri değeri” ifadesinin anlamının ortaya çıkarılması mümkün değildir. Burada ortaya çıkan anlam karmaşasının giderilebilmesi için öncelikle bu iki kavramın ayrı ayrı açıklanması gerekmektedir. Bu iki kavramdan değer kavramı çok iyi anlaşıldıktan sonra “müşteri değeri” ile “değer” arasındaki anlam farklılığı açıkça ortaya çıkarılabilecektir.

Değer, müşterilerin kullanmış oldukları ürün ya da hizmetten elde ettikleri faydaların nispi önem derecesidir. Ancak, müşteriler açısından faydanın derecelendirilmesi, içinde buldukları tüketim sürecinde sosyal ve psikolojik durumlarına, satın alma konusunda zorunluluk hali yaşamalarına ve diğer birtakım kişisel özelliklerine göre değerlendirilebilmektedir.<sup>3</sup>

Değer kavramının daha detaylı olarak açıklanabilmesi için yapılan bazı akademik araştırmalar neticesinde, fiyatlandırma, tüketici davranışları ve işletme stratejileri alanlarında çeşitli tanımlar yapılmaya çalışılmıştır.<sup>4</sup>

Fiyatlama alanına göre “değer”, müşterilerin ürün veya hizmetin tüketiminden algıladığı faydalar ile bu ürün ve hizmeti elde edebilmek için katlandıkları maliyetler arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır. Müşteri kendi açısından harcamanın ne

<sup>2</sup> Arman Kırım, “Strateji ve Birebir Pazarlama CRM”, (Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001), s.70.

<sup>3</sup> M. Treacy and F. Wiersama, “Pazar Liderlerinin Öğretileri”, Çeviren: İ. Berna Kalınyazgan, (MediaCat Kitapları, Ankara, 2001), s.13-49.

<sup>4</sup> Hakan Murat Altıntaş, “Müşteri Değerinin Kavramsal Olarak İncelenmesi”, Pazarlama İletişim Kültürü Dergisi, Pi: Cilt:1, Sayı:1, (2002), s.63.

olduğu konusunda bir anlam yarattığında, değer de onun için “kendisine mal olan” şeklinde bir anlam ifade etmektedir.<sup>5</sup> Örneğin, iki havayolu işletmesinin sunduğu hizmeti değerlendiren bir müşterinin, daha düşük bir fiyatla hizmet sunan işletmeyi kendisine daha fazla değer oluşturduğu için tercih edebilmesi mümkündür.

Tüketici Davranışları alanına göre “değer”, tüketicinin ihtiyaçları ve ne arzuladığıdır. Değerler bir bütün olarak incelendiğinde, tüketiciler için hepsinde farklı bir anlam yaratmaktadır. Her birey değeri kendi algılamalarının içerisinde değerlendirdiği için herkesin değerden anladığı veya beklediği de farklı olmaktadır. Burada her bir müşterinin elde ettiği ürünün veya hizmetin onun ihtiyaç ve beklentilerine ne kadar karşılık verebildiği önem kazanmaktadır. Bu bakımdan müşteriye sağlanacak olan değer arttırılmak istenirse, müşteriye yaratılacak olan faydanın da o oranda arttırılması gerekecektir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için rakip işletmelerden farklı olarak ürün veya hizmete mutlaka müşterinin faydalı olarak nitelendirdiği unsurların da ilave edilmesi gerekmektedir.<sup>6</sup>

Strateji alanına göre ise “değer”, işletmelerin pazarlama stratejisi olarak temel aldıkları yargı, maliyetlerin en aza indirilmesi ile ürün ve hizmetin niteliğinin en iyi düzeye getirilmesiyle müşteriye değer sağlanmasıdır.<sup>7</sup>

Görüldüğü gibi değer kavramı, tek bir tanıda açıklanabilecek bir kavram değildir. Bunun nedeni; müşterilerin, kültürel farklılıkları, içinde buldukları sosyal ve psikolojik ortamlarından, ürün veya hizmetin soyut veya somut bir nitelik taşımasından ortaya çıkan kişisel bir anlama sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

İşletmelerin faaliyetinin devamının sağlanması açısından öncelikle çevrelerini çok iyi tanımaları ve etkin bir strateji oluşturmaları gerekmektedir. Bu yüzden, işletmenin pazara sunacağı hizmet veya ürünün müşteri odaklı olması gerekmektedir. Rekabetçi bir ortamda işletmelerin, rakip işletmelerin pazara sunduğu ürün veya hizmetlerinden farklı olarak, müşteri değerini de göz ardı etmemesi gerekmektedir.

<sup>5</sup> Altıntaş, a.g.e., 2002, s. 63.

<sup>6</sup> Aynı, s.63.

<sup>7</sup> Aynı, s.64.

İşletmeler açısından müşteri değerinin tanımlanmasında, müşteri değerini yalnızca maddi olarak inceleyen bir tanım yeterli olmamaktadır.<sup>8</sup>

Müşteri değeri, işletme için müşterileri bir değerler bütünü olarak inceleyen tanıma göre, ürün niteliklerinin, ürünün kullanılması durumunda müşterinin beklentisini karşılama etkisi ve müşteri tarafından algılanan değerlerin toplamıdır. İşletme açısından müşteriye sağlanan değer, toplam müşteri değeri ve toplam müşteri maliyeti arasındaki farktır. Toplam müşteri değerini oluşturan unsurları, işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmetin değeri, işletmenin kurumsal değeri ve imaj değeri oluşturmaktadır. İşletmenin oluşturmuş olduğu değeri müşterisine ulaştırabilmesi için katlanmak zorunda olduğu müşteri maliyeti unsurlarını ise, parasal, zamansal, fiziksel ve enerji maliyeti oluşturmaktadır. İşletme, müşteriye sağlamış olduğu değeri müşterisine sunduğunda müşteri tarafından da bir değer algılaması oluşacaktır. Müşteri ürün ve hizmetten sağlamış olduğu faydayı bunu elde edebilmek için katlanmak zorunda kaldığı harcamalara oranladığında kendi açısından bir değer yaratmış olacaktır. Bu durum ise, müşterinin algılamış olduğu değeri oluşturmaktadır. Bütün bu açıklamalar aşağıdaki formüller yardımıyla gösterilmiştir:<sup>9</sup>

$$\text{Toplam Müşteri Değeri} = \text{Ürün veya Hizmet Değeri} + \text{Kişisel veya Kurumsal Değer} + \text{İmaj Değeri}$$

$$\text{Toplam Müşteri Maliyeti} = \text{Parasal M.} + \text{Zaman M.} + \text{Fiziksel M.} + \text{Enerji M.}$$

$$\text{Müşteriye Sağlanan Değer} = \text{Toplam Müşteri Değeri} - \text{Toplam Müşteri Maliyeti}$$

$$\text{Müşteri Tarafından Algılanan Değer} = \text{Algılanan Faydalar} / \text{Yapılan Harcamalar}$$

<sup>8</sup> Gonca Telli Yamamoto, "Understanding Customer Value Concept: Key To Success", (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 1-3 Haziran 2000), s.3.

<sup>9</sup> Aynı, s.3.

Müşteri değeri kavramı, pazarlama alanına yeni girmiş bir kavram olarak genellikle tüketici davranışları alanında karşımıza çıkmaktadır.

Tüketici davranışları konusunda çalışmaları olan Monroe, algılanan müşteri değeri kavramını, “algılanan faydalar” ve “yapılan harcamalar” arasındaki oran şeklinde tanımlamaktadır.<sup>10</sup>

Algılanan faydalar, ürün veya hizmetin kullanılmasıyla ilgili mevcut teknik destek, hizmet özellikleri ve fiziksel özelliklerin bazı kombinasyonları şeklindedir. Yapılan harcamalar ise, müşterinin ürün veya hizmeti satın alma kararını verdiği esnada karşılaştığı satın alma fiyatı, elde etme maliyeti, ulaşım, kurma, sipariş verme, bakım ve onarım gibi maliyetlerinin tamamını kapsamaktadır. Algılanan müşteri değeri ise, tüketicilerin satın aldıkları ürün veya hizmetin, satın alabilmek için yaptıkları harcama karşısında kendilerinde yaratmış olduğu faydanın genel olarak değerlendirilmesiyle oluşmaktadır. Ancak, her tüketici açısından faydanın farklı açılardan değerlendirileceği göz önüne alındığında algılanan müşteri değeri göreceli bir tanım olarak kalacaktır.

Müşteri değeri üzerine çalışmaları bulunan bir başka araştırmacı olan Noriaka Kano'ya göre, üç tür müşteri değeri söz konusudur. Bunlar; beklenen değer, arzulanan değer ve umulmayan değerdir.<sup>11</sup>

Beklenen değer; işletme tarafından müşterinin beklediği ürün veya hizmetin sunulmasıdır. Arzulanan değer, müşteriye değer sağlayan basit düzeyde özellikler olup işletmeler tarafından müşterilerinin beklentilerini tam olarak karşılamayabilir. Umulmayan değer ise, organizasyonun müşterilerinin beklentilerinin hatta arzularının ötesine geçen değer ekleme yollarını bulması ve bunlar arasından mantıklı ve bilinçli olanlarını seçmesini kapsamaktadır. Umulmayan değer kavramı, daha önceleri işletmede olmayan bir hizmet anlayışına geçmek, müşteri sorunlarını çözümede daha fazla aktif olmak, ekstra ücret almamak gibi unsurları içermektedir.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Murat Hakan Altıntaş, *Tüketici Davranışları: Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine*, (Alfa Yayınları, Bursa, 2000), s.106-107.

<sup>11</sup> Aynı, 2000, s.100.

<sup>12</sup> Aynı, 2000, s.101.

Sonuç olarak yukarıda ifade edilenler ışığında, havayolu işletmeleri açısından müşteri değerini oluşturan unsurları, marka, ağ bağlantısı, fiyat, hizmet, maliyet ve insan kaynakları yönetimi olarak ifade etmek mümkündür. Ancak, havayolu işletmelerinde müşteri değerinin unsurları ve müşteri değerinin sağlanıp müşterilere iletilmesi konuları ilerideki bölümlerde detaylı olarak açıklanacaktır.

## 2. DEĞER ODAKLILIK VE MÜŞTERİYE DEĞER SAĞLAMA

1990'lı yılların başlarında müşteri değerinin, ürünün ve hizmetin kalitesinden ortaya çıkan maliyetlerin fiyatlandırılmasından meydana geldiği ifade edilmekteydi. Birebir pazarlama, müşteri merkezli pazarlama, bütünsel ilişkisel pazarlama kavramları da bu yıllarda tartışılan kavramlar arasındaydı. Ancak günümüzde, müşteriler için değer yaratma ve bunun sonucunda daha yüksek bağlılık sağlanmaya odaklanılması gerektiğini ifade eden “değer odaklı pazarlama” yaklaşımı kavramı ortaya çıkmaktadır.<sup>13</sup>

Değer odaklı pazarlama ile müşterilerin doğru zamanda ihtiyaçlarına en uygun ürün veya hizmeti elde etmelerini sağlamak amacı güdülmektedir.

Değer odaklı pazarlamayı müşteriye değer sağlama açısından etkin bir şekilde uygulayabilmek için işletme, öncelikle şu prensipleri yerine getirmelidir:<sup>14</sup>

- Müşteri için değer ne olduğunu öğrenmek,
- Müşteri için en değerli olan üzerinde odaklanmak,
- İşletmede çalışanları müşteriye değer sağlama yönünde eğitmek,
- Değer sağlayan ürün veya hizmeti sunmak,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan satış ve hizmet kanallarını oluşturmak,
- Stratejik hedefler için değeri tanımlamak ve ölçmektir.

---

<sup>13</sup> Aynı, 2000, s.101.

<sup>14</sup> Aynı, 2000, s.102.



Değer odaklı pazarlama, müşterilerin işletmenin en büyük varlığını oluşturduklarını ve bu yüzden de işletmenin merkezinde olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bir işletme müşteriye merkeze almakta başarı elde etmek isterse;<sup>15</sup>

- Müşteriyle diyalog kurması,
- İşletme aktivitelerinin şeffaflık ilkesine önem göstermesi,
- Satış veya tutundurma çabalarını müşteri merkezli olarak gerçekleştirmesi gerekmektedir.

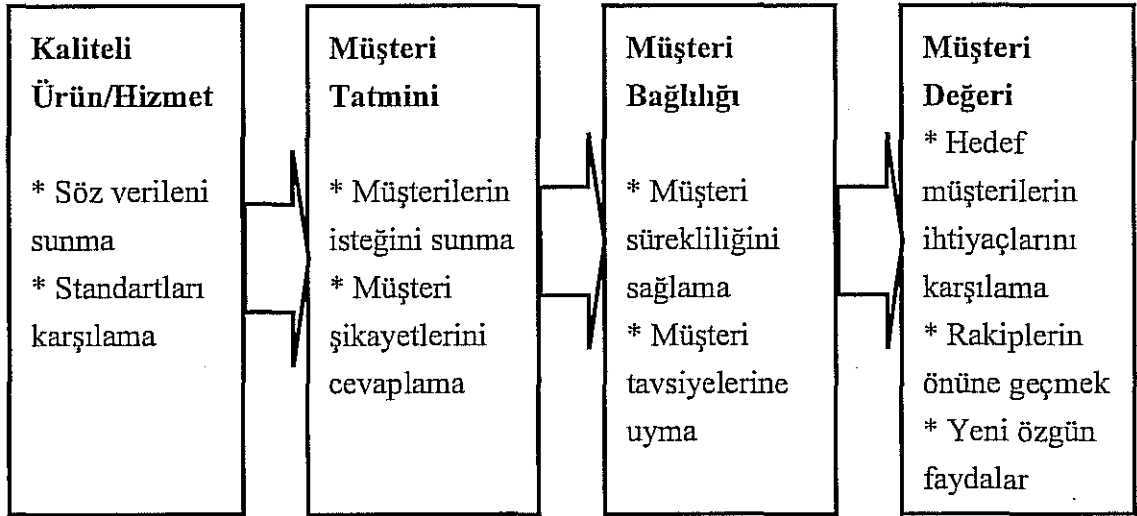
Değer odaklı pazarlama, müşteriye değer sağlanmasına kaynak teşkil etmektedir. Müşteriye değer sağlama, geçmişten günümüze pazarlama anlayışındaki değişimlerle ilişkilendirildiğinde, rekabet halinde bulunan işletmelerin ürün veya hizmetlerinin kalite ve fiyatlarında iyileştirmeye gitmekten ziyade, faaliyetlerinin müşteriye değer sağlamak yönünde olduğu sonucuna varılmaktadır. Müşteriler, günümüzde kendileri için değer yaratan ürün ve hizmetleri satın almaktadırlar. Yeni pazarlama teorisi, bir işletmenin temel amacını kar etme olarak değil, değer yaratma olarak belirtmektedir. Bu görüşe göre, kar elde etme değer yaratmanın önemli bir sonucudur. Kar, amaçtan çok bir araç, hedeften çok bir sonuçtur.<sup>16</sup>

İşletmenin karlılığının oluşmasında, müşteri değerinin oluşturulmasına bağlı olarak, müşteri memnuniyetinin, müşteri tatmininin ve müşteri bağlılığının birbirleriyle olan güçlü ilişkileri pek çok araştırmada ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmalar aynı zamanda yeni müşteri elde etmek ve edinilmiş müşteriye elde tutmanın gelire ve maliyetle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Müşteri memnuniyetini düşük düzeyde tutan işletmeler, gelecekte müşteri erozyonuna uğrayacaklar ve müşterilerini paylaşmak durumunda kalabileceklerdir. İş dünyasındaki sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında müşteri memnuniyetinin, müşteri tatmininin ve müşteri bağlılığının sağlanması, müşteri değerinin ölçülmesinde en iyi göstergedir. Bu açıklamalar neticesinde işletmeler açısından müşteriye değer sağlama, belli aşamaların

<sup>15</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (15.03.2002)

<sup>16</sup> Altıntaş, 2000, a.g.e., s.6.

gerçekleştirilmesiyle oluşacaktır. Bu aşamalar müşteriye değer sağlama süreci adı altında Şekil 1’de görülmektedir.<sup>17</sup>



Şekil 1. Müşteriye Değer Sağlama Süreci

Kaynak: Odabaşı, 2001, a.g.e., s.49.

Rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen bir işletme için temel amaç, kaliteli ürün veya hizmet üretmek olmasına rağmen müşteri tatminin sağlanması için yeterli değildir. Müşteri tatmini sağlamak için müşteri beklentilerini uygun fiyatla karşılamak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek gerekmektedir. Müşteriler, ürün ve hizmetten beklediklerini elde etseler bile işletme ile arasında bir bağ kurulmadığı sürece rakip işletmeler için kolay ve cazip bir potansiyel olmaya devam edeceklerdir. Dolayısı ile müşteriye yönelik çalışmaların amacı, müşteri tatmininden öte müşteri bağlılığını ve bunun sonucunda da müşteri değerini sağlamaya yönelik olmalıdır.

Günümüzün müşterileri, kendileri açısından satın alma, yararlılık, satış sonrası servis, güvenilirlik gibi daha geniş değer anlayışıyla hareket etmektedirler. Bu nedenle, müşteriye değer yaratma sürecindeki bir sonraki adımda ise amaç, müşterinin ihtiyaçlarını rakip işletmelerden farklı olarak en kısa sürede, en uygun fiyatla, en kaliteli

<sup>17</sup> Yavuz Odabaşı, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001), s.49.

şekilde karşılamaktır. Ancak, satış sonrası süreçte de müşteri ile iletişimi koparmadan müşteri memnuniyetini geliştirmek ve müşterinin ürün ya da hizmeti satın alma davranışını devam ettirmesini ve yakınlarına da bu ürün ya da hizmeti tavsiye etmesini sağlamaktır.<sup>18</sup>

İşletme ile müşteri arasındaki iletişim sonucu işletme tarafından müşteri bağlılığını sağlaması yeni müşterilerin kazanılmasına da yardımcı olmaktadır. Müşteri ile daha yakın çalışmayı mümkün kılan faaliyetler, işletmenin mevcut ürün ve hizmetlerinin pazar paylarının artmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, gelecekte üretilecek olan ürün ve hizmetlerinde karlılıklarının artırılmasına imkan tanıyacaktır. Böylece işletmenin uzun vadeli olarak yaşamını sürdürmesi söz konusu olmaktadır. Ancak, işletmelerin sunmuş oldukları değerler kolaylıkla taklit edilebilir nitelikte olmaması gerekir. Bir işletmenin her zaman müşterilerine ihtiyacı vardır, ancak müşterilerin işletmeye yönelik tercihleri değişir niteliktedir. Müşteriler, işletmeye karşı güven eksikliği yaşıyor veya kendisine sunulan ürün veya hizmetin algılanmasında yeterince tatmin olmuyorlarsa işletme ile olan ilişkilerini kesmektedirler.

Müşterilerin ürün ve hizmetlere karşı bakış açıları subjektif değer nitelikli olduğundan, bir ürün ve hizmetin söz konusu müşteri için değer sağlayıp sağlamadığı tartışılır bir konu olmaktadır. Müşteriler, bir ürünü kullanarak ürünün özellikleri, kullanım süresi, içeriği gibi konularda fikir sahibi olarak değerlendirmeler yapmaktadırlar. Ayrıca, rakip işletmelerin pazara sunduğu diğer ürün ve hizmetlerle de kıyaslama yaparak kendisine değer yaratan ürün veya hizmeti seçmektedirler. Seçtiği ürün veya hizmet müşteride tatmin duygusu yaratıyorsa satın alımlar tekrarlanabilecek ve hem işletme adına hem de ürün veya hizmet adına bir bağlılık yaratılmış olacaktır.

Müşteriye değer sağlama kavramı için çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri, değeri grup içinde değerlendirerek, fonksiyonel, sosyal, duygusal, bilgiye dayalı ve şartlı değer olarak beş ana bölümde sınıflandırmıştır. Bu sınıflamada, değer sağlama grubunun farklılaşmasında dışsal nedenler, içsel nedenler ve bireysel

<sup>18</sup> Gonca Telli Yamamoto ve Doğan Kahraman, "Bilgi Yayılımını Sağlayan Kurumlarda Müşteri Değeri ve Turkcell Örneği", <http://www.ceterisparibus.net/kongre/Kocaeli>, iletişim adresli internet sayfası, (15.06.2003), s.790.

nedenler etkili olmaktadır. Diğer bir sınıflandırmada ise, değer tipleri arasındaki ilişkilerin özelleştirilmesi söz konusudur. Bu sınıflama çeşidi mal değeri, kullanım değeri, sahiplik değeri ve genel değer olmak üzere dört ana değer üzerine odaklanmıştır.<sup>19</sup>

İşletmelerin, müşteriye değer sağlamaya ilişkin olarak değer tipini belirlerken, cevaplandırması gereken sorular aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır:<sup>20</sup>

- Değer kimin için sağlanmaktadır?
- Müşteriler değeri nasıl elde edecekler?
- İşletmeler ürün ve hizmetler yoluyla hangi faydaları müşterilerine sağlayabilecekler?
- Müşteri işletmeden ne kadar bir kazanç elde edebilecek?
- Değerin kaynağı nedir?
- Değerin oluşmasında çıkış noktası ürün mü, marka imajı mı yoksa işletme kimliği midir?
- Değere sahip olan ürün veya hizmetin yapısı nasıldır?
- Değer, amaçlardan mı, fiziki olarak üründen mi yoksa algılanan üründen mi sağlanacaktır?
- Eğer değer fiziki olarak üründen sağlanacak ise ürünün hangi üstün özelliklerinden kaynaklanmaktadır?
- Değer ne zaman gerçekleştirilmelidir?
- Değerin geleceğe dönük yapısı nasıl olmalıdır?

İşletmeler, müşterilerine ürün ve hizmeti elde edebilmek için yapmış oldukları harcamalarına karşılık, beklentilerinden çok daha fazla fayda sunarak büyük bir değer artırma yolu ile müşterilerini memnun etmektedirler. Algılanan ürün veya hizmet faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Altıntaş, 2000, a.g.e.,s.93.

<sup>20</sup> Gordon A. Wyner,, "The Many Faces Of Customer Value" Marketing Research, Vol: 10/1, (1998), s. 34-35.

<sup>21</sup> Altıntaş, 2000, a.g.e., s.113.

- Fonksiyonel fayda: Bir ürünün fiziksel niteliği veya fonksiyonel kapasitesidir. Bu fayda ürünü kullanırken veya tüketirken ortaya çıkmaktadır.
- Sosyal fayda: Ürünün, sosyal sınıf ve statü ile birleşmesinden ortaya çıkan algısal bir faydadır.
- Duygusal fayda: Ürünün duyguları tatmin etmesinden ortaya çıkmaktadır.
- Epistemik fayda: Müşterinin yeni bir bilgiyi öğrenmeyi tatmin etmesinden ortaya çıkmaktadır.
- Estetik fayda: Güzellik duygusu veya kişileri etkileme duygusunun tatmin edilmesinden kaynaklanmaktadır.
- Hedonik fayda: Eğlenme, hoşuna gitme ihtiyacını karşılama kapasitesidir.
- Durumsal fayda: Özel durumlarda ihtiyaçları karşılama kapasitesidir.
- Holistik fayda: Ürün veya hizmetin bir bütün olarak algılanmasıyla elde edilen faydadır.
- Ekonomik fayda: Müşterinin talep ettiği ürün veya hizmetin, uygun fiyattan daha ucuza satın alınmasıyla elde edilen faydadır.
- Servis faydası: Ürün veya hizmetin teslimi, teknik desteği, garantisi gibi verilen servis kalitesi ile sağlanan faydadır.

Müşteriler, bekledikleri faydaları bekledikleri harcamalarla karşılamaktadırlar. Bu karşılaştırma için de kullandıkları üç özellik sınıfı vardır. Bu sınıflar,<sup>22</sup>

- İşlem maliyetleri: Müşterinin satın alma karar sürecinde baskın bir konudur. İşlem maliyetleri aralarında çok önemli farklılıklar olmayan ürün veya hizmetler açısından önemli bir karar kriteridir. Müşteri alternatif ürün veya hizmet özellikleri arasında fark göremediği zaman işlem maliyetleri ve fiyat önemli hale gelir.
- Ürün veya hizmetin kullanılabilirlik maliyeti: Ürün veya hizmetin kullanılabilirlik süresi uzadıkça bu süre zarfında ortaya çıkacak olan maliyetler önemli

<sup>22</sup> Altıntaş, 2000, a.g.e.,s.6-10.

hale gelmektedir. Bu anlamda müşterinin karar sürecinde, göreceli kullanılabilirlik maliyetlerinin anlaşılması ve kabul edilmesi gerekmektedir.

- Riskler: Müşteri ürün veya hizmeti kullanmadan önce doğru olarak değerlendirmede zorluk çekmektedir. Müşterinin doğru kararı verememesi halinde ortaya çıkacak durum riski meydana getirmektedir.

Müşterinin bir ürün veya hizmetin faydasını toplam olarak değerlendirmesi algılanan değer olarak belirtilmektedir.<sup>23</sup> Algılanan değer kavramı, çoğunlukla kalite-fiyat bağlamında tartışılrsa da birçok pazarlama araştırmacısı tarafından varılan ortak nokta, müşterilerin sübjektif değer yargısına sahip olmalarından dolayı anlaşılması güç ve karmaşık bir yapıya sahip olduğudur. Algılanan değer; fiyat, kalite, fayda, harcama gibi kavramların yanında önem ve tatmin kavramlarının tamamını kapsamaktadır.

Müşteri, satın alma aşamasında ürünün markası, işletmenin imajı, satıcının değerlendirilmesi konularında bir fikir sahibi olarak sübjektif değer yargılarını oluşturmaktadır. Bu nedenle, müşteriler ürün ve hizmet seçimi sırasında algılanacak değeri tahmin edebilmekte ancak, ürün veya hizmeti kullanım sırasında mevcut algılanan değeri yaşamaktadırlar.

Bütün bu açıklamalar neticesinde, müşterinin algıladığı değer yüksek seviyede tutulabilmesi için işletmenin, gerçekleştirmiş olduğu ürün ve hizmet faaliyetlerini müşteri değer odaklı bir pazarlama stratejisi geliştirerek müşterilerine iletmesi gerekmektedir. İşletmelerin, kendi ürün ve hizmetlerini müşteri değer odaklı bir pazarlama stratejisi uygulayarak müşterilerine iletebilmesi için ise öncelikle, bir müşteri değeri modeli oluşturmaları gerekmektedir.

---

<sup>23</sup> Zeithalm ve diğerleri, "A Multistage Model Of Customers Assessments Of Service Quality And Value," *Journal Of Consumer Research*, Vol:17, (March, 1991), s.376.

### 3. MÜŞTERİYE DEĞER SAĞLAMA VE MÜŞTERİ DEĞERİ SAĞLAMA MODELLERİ

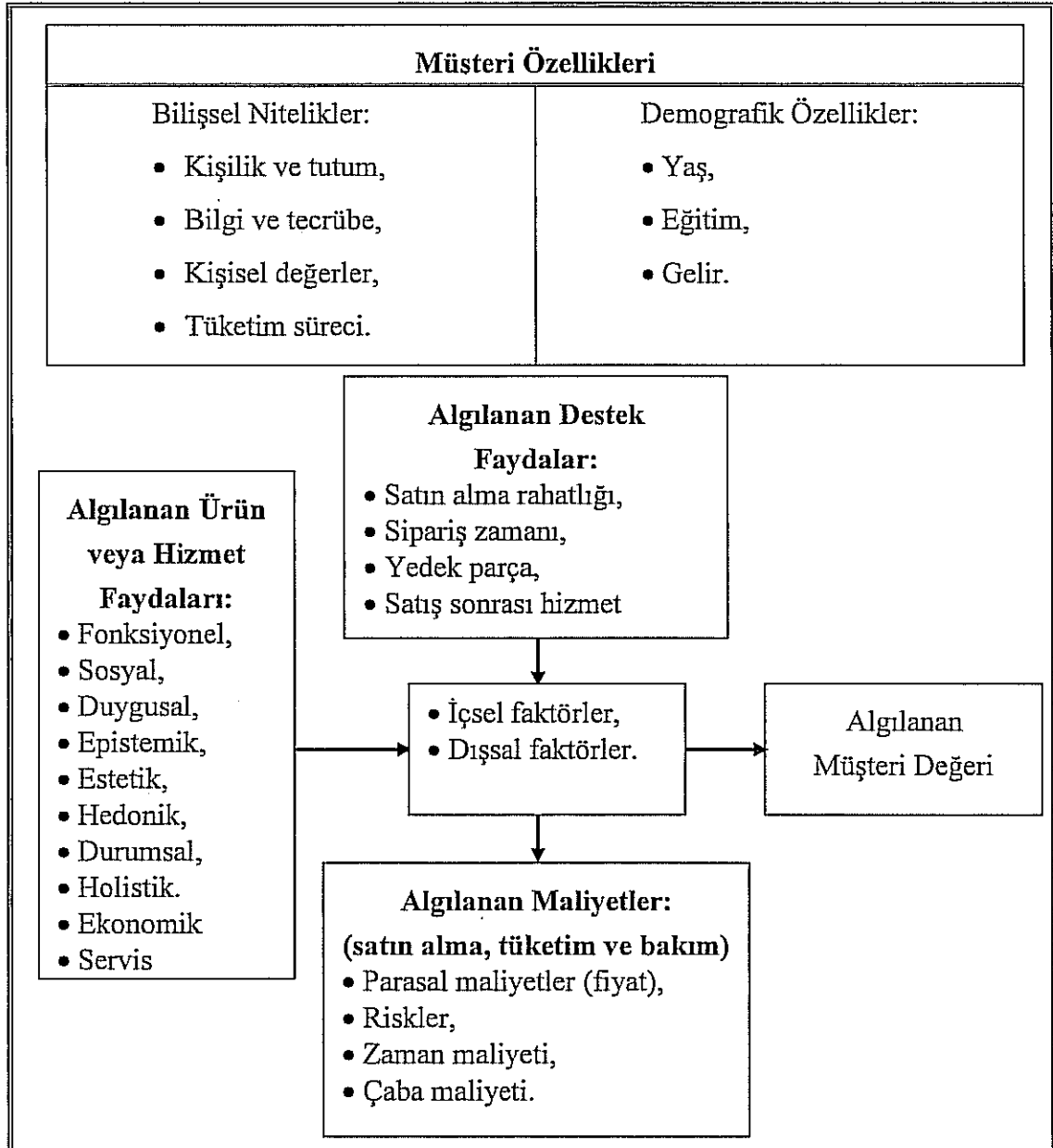
İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için, öncelikli olarak pazar araştırmalarını detaylı bir şekilde yapmaları gerekmektedir. Ürün ve hizmetlerini sunacakları pazarda tüketimi gerçekleştirecek müşteri profillerini, yine müşterilerden sağlayacakları verilerle destekleyerek elde etmeleri gerekmektedir. İşletmeler müşterilerinin bilişsel nitelik ve demografik özelliklerini saptayarak kendi ürün ve hizmetlerini talep edebilecek müşteri profillerini oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda, işletmeler müşterilerinin algıladıkları değeri büyük ölçüde tespit edebileceklerdir.

Müşteriler, satın alma aşamasında ürünün markası, işletmenin imajı, satış elemanlarının değerlendirilmesi konularında kendi açılarından bir değer yargısı oluşturmaktadırlar. Müşterilerin algıladıkları değer, işletmenin kurumsal yapısıyla ilgili olduğu kadar fiyat, kalite, miktar, fayda ve harcama algılarından da etkilenen çok boyutlu bir yapıdır. Müşteriler algılanacak değer hakkında, kendi açılarından yaratmış oldukları değer yargıları yardımıyla tahminde bulunabilirler. Ancak, talep ettikleri ürün ve hizmetleri kullanmadan algılanan değeri yaşayamazlar. Bu durum, müşterilerde tatmin veya tatminsizlik duygularının yaşanmasına da kaynaklık etmektedir. Algılanan değer, göreceli bir yargıdır. Müşteriye değer sağlama modellerinde de algılanan değer bir tercih noktası ile karşılaştırılarak elde edildiği varsayılmaktadır. Temel beklentilerin bir alt ve üst eşiği bulunduğu için müşterilerinde değer algıları bu eşik arasındaki beklentilerinin karşılanmasıyla yaratılabilmektedir. Bu noktada işletmeler, müşterilerinin sadece ürün ve hizmetlerini satın alma aşamasında yaşamış oldukları fayda algılarını değerlendirmemelidirler. Bunun yanında, satış sonrası destek hizmetlerinden oluşturulan faydalar ile müşterilerin katlanabilecekleri maliyetleri, etkilenebilecekleri içsel ve dışsal faktörleri de göz önünde bulundurarak saptamış olmaları gerekmektedir.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Altıntaş, 2002, a.g.e., s.63.

İşletmeler, faaliyet alanlarına göre çeşitli sektörlerde hizmet vermektedirler. Her bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazar kapsamında müşteri profilleri de değişiklik arz etmektedir. Her bir müşterinin algıladığı değer, kendi açılarından sübjektif olarak değerlendirilmekte olduğu için işletmelerin, kullanacakları müşteri değeri modelleri de çeşitlilik gösterebilmektedir. Buna göre, müşteri değeri yaklaşımını benimsemiş bir işletme, kendisine en uygun olan müşteri değeri sağlama modelini kullanmalıdır.



Şekil 2. Müşteriye Değer Sağlama Modeli



Yukarıda ifade edilmek istenilen bilgiler dahilinde, her sektöre ve her pazara göre değişiklik gösteren müşteriye değer sağlama modeli, en genel kapsamda yukarıda gösterilen Şekil 2’de “müşteriye değer sağlama modeli” adı altında örnek olarak verilmektedir.<sup>25</sup>

Müşterinin algılamış olduğu değer, işletmenin pazara sunmuş olduğu ürün ve hizmetin kullanım aşamasında ve satış sonrası işletme ile ilişkiye bağlı olarak ortaya çıkan iki farklı değer modeli de oluşturmaktadır.

Kullanımda ortaya çıkan değer, müşteriye değer sağlama modelleri açısından en çok kullanılan ve doğru sonuçlara ulaştıran modeldir. Bu modelde, işletmeler müşterileri hakkında ilk elden mümkün olduğunca bilgi toplamaktadırlar. Bu modelin kullanılmadığı durumlarda, anket soruları, “conjoint analizi”, “focus gruplar” gibi müşterinin algısını ölçen metotlar ile doğrudan veya dolaylı olarak müşteriye sağlanmak istenen değer anlaşılmasına çalışılmaktadır.<sup>26</sup>

Müşteriye değer sağlamaya yönelik olan teknik, ekonomik, servis ağı ile müşterilerin sosyal yaşamlarına kolaylık getiren hizmetler, müşteriye sunulan fayda ve maliyeti etkileyen unsurlardır. Uygulamada, müşteriye değer sağlamayı ölçmek için değer hangi açıdan değerlendirildiğinin tanımlanması gerekmektedir. Değer, müşterinin ürün veya hizmeti elde edebilmek için ödediği ücret karşılığında kendisinde yaratmış olduğu fayda ile ilgilidir. Sunulan ürün veya hizmet fiyatının artması veya azalması müşterinin elde ettiği değeri değil, sadece müşterinin talep yoğunluğunu değiştirmektedir. Müşteriye değer sağlama sadece fiyat boyutunda değerlendirilmeyip, müşteriye sağladığı fayda açısından da değerlendirildiğinde, rekabet alternatiflerini de göz önünde bulundurmak gerekecektir. Diğer bir ifade ile işletmenin ürün ve hizmetlerinin kullanılmasıyla müşteriye iletmiş olduğu değer, müşterinin değer algılarını fazlasıyla karşılayabiliyorsa bu işletmenin ürün ve hizmetine olan satın alma yoğunluğu da o oranda artmaktadır. Değerin bir müşteri kitlesi içinde karşılaştırılmalı olarak anlaşılması en büyük zorluğu oluşturacağı için işletme tarafından atılacak ilk adım çok önem taşımaktadır. İşletmenin, ilk önce müşteri değerini doğru bir şekilde

<sup>25</sup> Aynı, 2002, s.64.

<sup>26</sup> Aynı, 2002, s.65.

araştırabilecek kapasite ve yetenekte olan kişilerden oluşan bir araştırma grubu meydana getirmesi gerekmektedir. Bu araştırma grubu, mühendisler, pazarlamacılar ve uzman satış elemanlarından oluşturulmalıdır. İşletmenin atacağı ikinci adım ise, değer araştırması yapılacak pazar bölümünün doğru olarak seçilmesidir. Bu iki adımın gerçekleştirilmesi ile birlikte işletme kullanıma dayalı olarak müşteriye değer sağlama modelini en doğru şekilde uygulamaya koyabilmektedir.<sup>27</sup>

İlişkiye bağlı olarak ortaya çıkan değer ise, müşterilerin bir işletme ile olan mevcut ilişkisini devam ettirmeye duyduğu karar doğrultusunda, gelecekte karşılaşılabilecekleri maliyet ve elde edebilecekleri faydaları değerlendirmesi şeklinde modellenenbilir. Müşterinin işletme ile olan ilişkisinin devamlılığında, müşterinin gelecekte yaşamayı düşündüğü değer algılaması beklentileriyle benzerlik gösterebilir. Buna bağlı olarak, işletme ve müşteri arasındaki ilişki süresi, müşterinin subjektif olarak beklediği değere bağlı olmaktadır.<sup>28</sup>

#### 4. MÜŞTERİ DEĞERİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İşletmelerin 1990'lı yılların sonlarında değişmeye başlayan pazarlama stratejileri, beraberinde birtakım kavramlarında ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüzde, rekabet ortamında faaliyetlerini gösteren işletmeler açısından marka değeri, müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve müşteri değeri gibi kavramlar önemlerini bir kez daha ortaya koymaktadırlar. Aşağıdaki bölümlerde bu kavramlara ayrı ayrı değinilerek müşteri değeri ile olan ilişkileri açıklanacaktır.

##### 4.1. Marka Değeri

İşletmelerin temel işinin üretim olduğu ve markalaşmanın önemli bir unsur olduğu düşüncesi, 1988 yılında Philip Morris'in Kraft firmasını alırken, işletmenin kağıt üzerindeki değerinin altı katına, yani 12,6 milyar Amerikan dolar ödemesiyle tamamen

<sup>27</sup> Altıntaş, 2000, a.g.e., s.115.

<sup>28</sup> Aynı, 2000, s.116.

değiştirilmiştir. “Kraft” kelimesinin markalaşabilmesi için ödenen miktar ilk defa marka değeri kavramına dikkat çekmiştir.

Marka değeri, markanın adıyla, simgesiyle bağlantılı olarak, işlemeye veya işletmenin müşterilerine ürün ve hizmet yoluyla sağlanan, değeri artıran ya da azaltan aktifler ve pasifler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Marka değeri, markanın müşteri çekebilme yeteneğini ve dolayısıyla işletmeye nakit sağlama gücünü gösteren bir değerdir.<sup>29</sup>

Rekabetçi pazar anlayışında güçlü bir marka değeri, işletmeye birçok açıdan avantaj sağlayabilmektedir. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilmektedir.<sup>30</sup>

- Daha yüksek kar payı,
- İşletmenin müşterisine ürün veya hizmeti sergilediği alanda daha geniş ve uygun bir yer elde etmesi,
- Pazar payının erimesine engel olması,
- Müşterilerin başka markalara kaymasını önlemesi,
- Dağıtım kanalı üyelerine karşı pazarlık gücüne sahip olabilmesi,
- Markanın oluşturduğu olumlu imajın aynı marka isminin benzer veya tamamen farklı ürünlerde kullanılması ile diğer ürünlere taşınmasına olanak tanınması,
- Marka isminin lisans yoluyla satılması yolu ile ek gelir potansiyeli sağlayabilmesi,
- Ortak marka olanaklarının yaratılmasına imkan tanınmasıdır.

İşletmelere birçok açıdan avantaj sağlayan marka değerinin, ürün veya hizmetlerinin sahip olması gereken temel özellikleri ise, bu konuda çalışmaları olan Keller tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

- Müşterinin gerçekten istediği ve aradığı faydaları fazlasıyla sunabilmesi,
- Markanın zamanla değişen müşteri isteklerini karşılayabilmesi,

<sup>29</sup> Aican Kavas, “Marka Değeri Yaratma”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi (Pi)*, Cilt:3 , Sayı:8, (2004), s.18.

<sup>30</sup> Kenneth Clow ve Donald Baac, “*Integrated Advertising, Promotion And Marketing Communications*”, (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2003). s.114.

- Markanın sunduğu kalite ile talep ettiği fiyat arasındaki ilişkinin müşteri gözünde inandırıcı olması,
- Markanın değer yaratma ile ilgili teklifinin ve konumlandırmasının uygunluğu,
- Markanın güvenilirlik hissi uyandırması,
- Marka değeri yaratılmasında ve sürdürülmesinde tüm pazarlama iletişim araçlarının eşgüdümlü ve bütünlümlü bir biçimde kullanılması,
- Markanın müşteriler için ne ifade ettiğinin çok iyi anlaşılması,
- Marka değerinin ve bu değerdeki değişimlerin yakından izlenmesidir.<sup>31</sup>

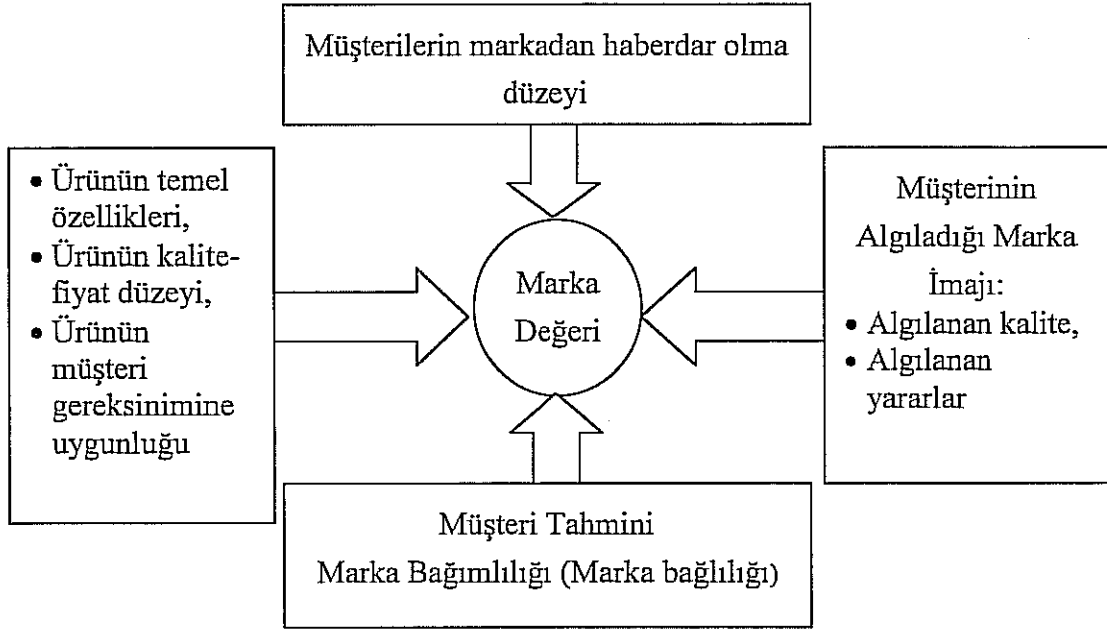
İşletmeler açısından, ürün veya hizmetlerinin kalite ve fiyat yönünden rekabetçi bir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Ancak, bu unsurların rakip işletmeler tarafından çok çabuk kopya edilebilmesi nedeniyle, marka değerinin yaratılmasında tek başına yeterli olamamaktadırlar. İşletmeler, ürün veya hizmetlerini etkin bir pazarlama stratejisi kullanarak, hedef pazardaki müşterilerinin ihtiyaçlarına en uygun şekilde yanıt verebilecek bir biçimde oluşturmalarıdır. Aynı zamanda, stratejilerine uygun ürün ve hizmet yaratılmasının yanı sıra, kalite, fiyat, dağıtım ve iletişim çabalarının da dikkate alınması gerekli olmaktadır.<sup>32</sup> İşletme, marka ismi, logosu, müşteri hizmet düzeyi, uzun garanti süreleri, ücretsiz temas kurabilmek için telefon hatları, çevrimiçi (online) hizmet gibi rekabetçi üstünlük yaratacağı faktörleri göz önünde bulundurmaya zorundadır. İşletme açısından bu faktörler yaratılırken mutlaka maliyet-fayda analizi yapılmalı ve bunun sonucuna göre hareket edilmelidir.

Müşteri açısından ise marka değeri, işletmenin kendilerine sunmuş olduğu ürün veya hizmetin niteliği, kalitesi, fiyat düzeyi, gereksinimlerine uygunluğu, kendisine sağlamış olduğu faydalar gibi unsurların birleşmesinden meydana gelmektedir. Ayrıca, müşterinin söz konusu ürün ve hizmetin tüketiminden kaynaklanan tatmin duyguları, marka ile ilgili çevreden edindiği duyular ve kendi düşüncesinde oluşturmuş olduğu

<sup>31</sup> Keller, Kevin Lane, "Conceptualizing, Measuring And Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal Of Marketing*, Harvard Business Review,(2000), s.147-157.

<sup>32</sup> Kavas, 2004, a.g.e., s.18.

marka imajı da marka değerinin oluşmasına katkı sağlayan temel unsurlardır. Marka değerini oluşturan bu faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür.<sup>33</sup>



**şekil 3. Marka Değerini Oluşturan Faktörler**

Kaynak: Kavas, a.g.e., s.18.

Markadan haberdar olma, söz konusu markanın ürün veya hizmet kategorisindeki diğer markalar arasından sıyrılıp müşterinin aklında yer etmesidir. Markadan haberdar olma, satın alma sürecinde müşteriye büyük kolaylık sağlamaktadır.

Müşteriler genel olarak, riske girmemek için tanıdık markaları satın almayı tercih etmektedirler. Bilinen marka ismi, müşterilerin ürün kalitesini algılaması üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Markadan haberdar olmayı, “markayı tanıma” ya da “markayı hatırlama” olmak üzere iki farklı düzeyde açıklamak mümkündür. Müşterilere bir liste bazında sunulmuş marka isimlerinden, müşterinin bildiklerini belirtmesi haberdar olmanın ilk düzeyidir. Ancak, hiçbir ipucu verilmeden bahsi geçen ürün veya hizmet kategorisindeki markayı müşterinin belirtmesi “marka hatırlama” olarak ifade edilir ki, işleme yönünden asıl tercih edilen de marka hatırlama düzeyidir.

<sup>33</sup> Aynı, s.18.

Günümüzde, marka bir isim ya da bir sembol olmaktan öte müşterileri çeken bir mknatis özelliğindedir. Marka, bir hatırlama aracı ve müşteri ile duygusal bağın kurulmasında önemli bir unsuru teşkil etmektedir.<sup>34</sup> Marka imajını oluşturan faktörler arasında; müşterilerin marka ile ilgili deneyimleri, üretici ismi, üretici ülke damgası, logo ve ambalaj bulunmaktadır. Ayrıca, ürünle birlikte sunulan hizmet, fiyat, ürün veya hizmetin sunulduğu yer, pazarlama iletişim çabalarının tümü, referans kaynaklarının ifade ve davranışları da bu faktörler arasındadır.

Marka imajı, müşteri açısından ürün veya hizmetin özellikleri, yararları, kullanılış süresi ve kalite gibi değerlerin algılanması ile oluşmaktadır. Müşteri tarafından yüksek kaliteli olarak algılanan ve müşteri için bir “değer” ifade eden markaların “marka değeri” daha yüksek olmaktadır. Marka değerini yüksek olarak algılayan müşterilerin, söz konusu markaya olan bağlılıkları da sağlanmış olmaktadır.

Marka bağımlılığı, müşterilerin bir markaya olan bağlılığını ve düşkünlüğünü göstermekte ve marka değerinin temelini oluşturmaktadır. İşletmenin uzun dönemdeki başarısında ve karlılığında “marka bağımlılığını” gösteren müşterilerin sayısı önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, “marka bağımlılığı” yaratılması ve korunması, işletme açısından ve marka yönetimi için bir amaç niteliğinde olmaktadır.

İşletmeler, bağlı müşterilerini tutabilme ve diğerlerini de kendilerine bağlı müşteri konumuna getirebilme çabalarıyla marka değerini artırma yoluna gidebilirler. Ayrıca, müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler geliştirirken, müşterilerin işletme karlılığına katkısını göz önüne alarak pazarlama programları geliştirme yoluna gitmelidirler.

Etkin ve devamlı iletişim çabaları, marka değerinin hem yaratılmasında hem de korunmasında yaşamsal bir öneme sahiptir. Pazarlama iletişim çabalarının televizyon, dergi, gazete, halkla ilişkiler, satış arttırıcı çabalar gibi farklı iletişim araçlarında hedef pazara odaklı ve müşterinin bakış açısından hazırlanmış olması, yani ürün veya hizmet ile ilgili temel bir yararı vurgulayan mesajla yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu

<sup>34</sup> Katherine N. Lemon, Ronald D.Rüst ve Valeria A.Zeithaml, “What Drives Customer Equity”, *Marketing Management*, Vol:10, No:1, (2001), s.20-25.

abalar, markanın duyulmasına, tanınmasına ve sonuçta marka değerinin yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

İşletmenin sahip olduğu marka değerini koruyabilmesi için, ürün ve hizmet kalitesine, patent hakkı, logo veya sembollerinin seçimine dikkat etmesi gerekmektedir. Marka değerinin yitirilmesi, dış pazarda daha büyük sorun yaratmaktadır. Özellikle, rn veya hizmetin hatta marka isminin taklit edilerek daha ucuz fiyatla piyasaya sürülmesi, marka değerini yaratmak için yıllarını vermiş ve yatırım yapmış işletmeler için çok büyük zararlara sebebiyet verebilmektedir.

Grldği gibi, işletmeler tarafından iyi oluşturulmuş bir marka değeri müşterilerde marka bağlılığının yaratılmasında temel etkidir. Markaya bağlılık gösteren müşteriler için ise, söz konusu marka önem teşkil etmektedir. Müşteriler söz konusu markayı devamlı olarak kullanmaya başladıklarında tatmin duyguları da beraberinde artarak devam edecektir. Müşterinin önem verdiği bir ürün ve hizmetin tatmin oranının yüksek olması doğal olarak müşteri değerinin de ortaya çıkmasına kaynaklık edebilecektir.

#### 4.2. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün veya hizmetten algılamış olduğu performansın, kalitenin, ihtiyacı karşılama özelliklerinin müşterinin beklentilerini karşılanması olarak açıklanabilmektedir. Bir müşteride memnuniyet ile ilgili üç durum söz konusu olabilmektedir. Müşterinin rn veya hizmetten algılamış olduğu performans ve kalite beklentilerden daha düşükse, müşteride memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Müşterinin algılamış olduğu performans beklentileri ile eşdeğer durumdaysa, müşteri memnun olmaktadır. Müşterinin algılamış olduğu performans müşterinin beklentilerini aşacak olursa, müşteri yüksek bir memnuniyete sahip olmakta ve hatta haz duymaktadır.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> E. Pelin Baytekin, "Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine", <http://www.iletisim.ege.edu.tr/iletisim/kurumsal/links/dusuncelerdergisi/index.pdf> iletişim adresli internet sayfası, (01.06.2005), s.1-10.

Müşterilerin ürün veya hizmet ile ilgili beklentilerinin şekillenmesine yol açan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları; müşterilerin geçmiş satın alma deneyimleri, yakın çevresindeki insanların düşünceleri, rakip işletmelerin sundukları, vaatleri ve satış sonrası hizmet olarak sayılabilmektedir.

İşletmelerin, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını doğru olarak belirlemesi sonucunda, müşterilerinin beklentilerini ürün veya hizmetlerin performansına ve özelliklerine yansıtabilmeleri ile müşteri memnuniyeti oluşturulmaktadır. Müşteri memnuniyetinin işletmeler tarafından yaratılabilmesi, memnun müşteri sayısını arttıracak gibi kendi faaliyetleri açısından da birçok avantajlar yaratmaktadır.

Memnun müşterilerin işletmeye kazandırdığı bu avantajlar aşağıdaki biçimde sıralanabilmektedir;<sup>36</sup>

- Sadık müşteri olma yolunda adım atarak daha fazla ürün ve hizmet satın alma yoluna gitmektedirler.
- İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın almaktadırlar.
- İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslenildiğinden, işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunmaktadır.
- Rakip işletmelerin markalarına, ürün ve hizmetlerine karşı daha az duyarlı olmaktadır.

İşletmeler, müşteri memnuniyetini sağladıkları takdirde müşteri değerinin yaratılmasında ilk adımı atmış olmaktadır. Müşterilerin beklentilerinin ve isteklerinin, işletmelerin kendilerine sağlamış oldukları ürün ve hizmetlerin kullanılması sonucunda karşılanması müşteri memnuniyetini oluşturmaktadır. İşletmelerin sunmuş olduğu ürün veya hizmetin performansı ve kalitesi müşterinin beklenti, istek ve ihtiyaçlarının fazlasıyla karşılanması gibi memnuniyet ölçütlerini aşıyorsa, müşteride duygusal ve rasyonel açıdan bir tatmin ortaya çıkmaktadır. Tatmin olmuş bir müşteri, ürün ve hizmetlere yönelik olarak satın alma faaliyetini devam ettirebilmektedir. Satın alma faaliyetlerinin sürekli hale gelmesi ile birlikte müşteri bağlılığı da yaratılmış olmaktadır. Bu süreçlerin birbirlerini takip edebilmesi müşteri değerinin sağlanmış

---

<sup>36</sup> Aynı.



olduğunun en açık kanıtıdır. Müşteri memnuniyeti, müşteri değerinin sağlanmasında temel faktördür. Müşterilerin algıladıkları değerlerin işletmeler tarafından tespit edilmesiyle birlikte müşteri memnuniyeti de yaratılmaya çalışılmaktadır.

Günümüz rekabet koşullarında faaliyetlerinin sürdüren işletmeler, müşterilerinin algılamış oldukları değerleri, kaliteyi, istek ve beklentilerini doğru olarak belirlemek zorundadırlar. Müşterilerin algılamış oldukları kalite için, algılanan değer artışları ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile müşteri değerinin en uygun şekilde yaratılarak müşteriye iletilmesi için müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir.

### 4.3. Müşteri Tatmini

Tatmin, bir ürün ya da hizmet deneyimine yönelik duygusal tepkileri ifade eden bir kavramdır. Müşteri tatmini ise, ürün performansının istek ve beklentileri ne derece karşıladığı ya da karşılamadığına 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>37</sup>

Bir işletmenin faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi ve bulunduğu pazarda tutunabilmesi; müşterileri kendisine ne kadar çekebildiğine, onları ellerinde tutabilme konusundaki yeteneklerine ve mevcut müşterilerinden yeni müşteri oluşturabilme başarılarına bağlıdır. Bu açıdan müşterinin tatmin edilmesi aynı zamanda müşteri bağlılığının oluşturulmasında da temel belirleyici bir unsurdur. Buna bağlı olarak, müşterinin tatmin derecesi de işletmenin pazardaki başarı veya başarısızlığının temel göstergesi olmaktadır.

---

<sup>37</sup> Alfred Wong, "Integrating Supplier Satisfaction With Customer Satisfaction", *Total Quality Management*, Vol:11, Issue:4-6 (July 2000), s.428.

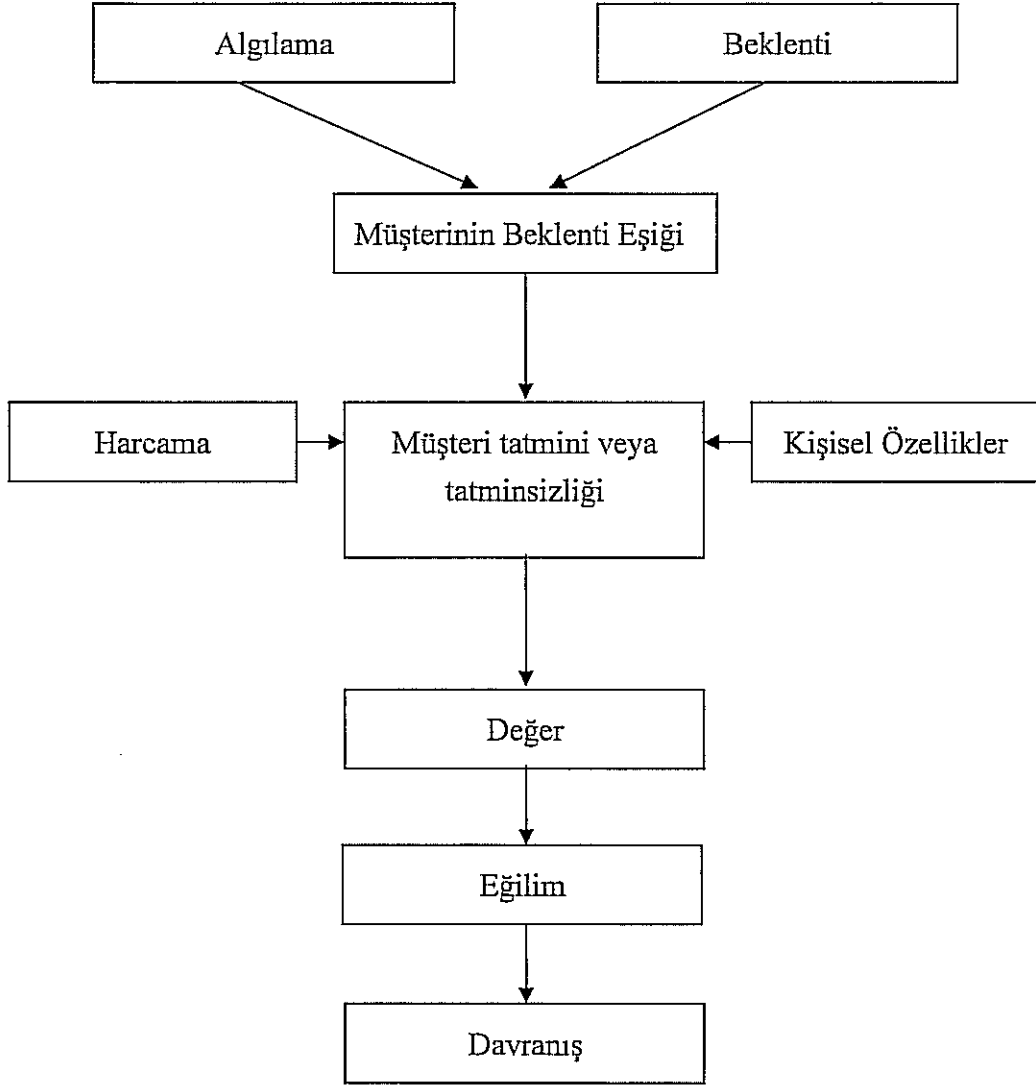
Müşteri tatmini ile müşteriye değer sağlama, birbirini takip eden kavramlar şeklinde ele alındığında bazı ortak özellikleri taşımaktadırlar. Müşteriye değer sağlama kavramının müşteri tatmini ile bağlantı noktası, müşterilerin beklentileri ile söz konusu ürün veya hizmete verdikleri önem derecesidir. Eğer işletme, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik bir amaç belirlerse, bu noktada sadece müşteri beklentilerini aşmakla kalmamalı, ayrıca müşterilerin gelecekte olası ihtiyaçlarını belirlemeli ve onları karşılamalıdır.

Müşteri tatmini, işletmenin ürün veya hizmetini kullanan kişilerin nasıl tatmin edilmesi üzerine yoğunlaşırken, müşteriye değer sağlama ise, kişilerin rakip işletmeler arasında nasıl seçim yaptığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşletmelerin yanıtlaması gereken en önemli soru, müşterilerin ürün veya hizmeti satın almaya yönlendiren faktörlerinin neler olduğu ve müşteriye değer sağlamanın öneminin işletme açısından ne getireceğidir.

Müşteriye değer sağlanması, müşteri tatminiyle güçlü bir ilişki oluşturmaktadır. Her iki kavramda ürün ve hizmet hakkında edinilmiş düşüncelerin değerlendirilmesi ile oluşmakta ve kullanım aşamasında asıl önemini ortaya koymaktadır. Müşteri değeri kavramının oluşması, müşterinin ürün veya hizmet üzerinden tatmin edilmesinden sonra ortaya çıkmaktadır. Müşteride oluşan tatmin veya tatminsizlik olgusu bir değer oluşturmaktadır. Ürün ve hizmete yönelik harcamaları ve kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak, satın alma veya satın almaktan vazgeçme yönünde bir eğilim göstermektedir. Müşterinin göstermiş olduğu eğilimde satın alma veya satın almaktan vazgeçme davranışı birbirini takip etmektedir. Bu ilişki Şekil 4’de gösterilmektedir.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Altıntaş, 2000, a.g.e., s.72-73.



**Şekil 4. Müşteri Tatmini İle Müşteriye Değer Sağlama Arasındaki İlişki**

Kaynak: Altıntaş, 2000, a.g.e., s.73.

Müşteri tatmini ile müşteri değeri arasındaki ortak özellikler ve ilişki olduğu gibi iki kavram arasında temel farklılıklar da bulunmaktadır. Bu farklılıklar Tablo 2 yardımıyla gösterilmeye çalışılmaktadır.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Robert B. Woodruff, Sarah F.Gardial, "Know Your Customer", *Journal Of Business Strategy*, Vol:17, Number:3, (May/June 1996), s.11.

**Tablo 2. Müşteri Tatmini ile Müşteriye Değer Sağlama Arasındaki Farklar**

Müşteri Tatmini	Müşteriye Değer Sağlama
1. Müşterilerin işletmeden sağladıklarına ait reaksiyonları veya hissettikleridir.	1. Müşterilerin ürün veya hizmetten ne arzuladıklarıdır.
2. Eskiye bağlıdır. Ürün kullanım sırasında veya sonrasındaki yargıdır.	2. Gelecek yönelimlidir.
3. İşletme için bir rapor kartıdır. Ne yaptıklarını ve ne yapıyor olduklarını gösterir.	3. Organizasyon için yol gösterir. Değer sağlamak için ne yapılması gerektiğini anlatır.

Kaynak: Altıntaş, 2000, a.g.e., s.76.

Müşteri tatmini ile müşteriye değer sağlama arasındaki bazı unsurlar arasında yapılan karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan farklar ise Tablo 3’de gösterilmektedir.<sup>40</sup>

**Tablo 3. Müşteri Tatmini ve Müşteriye Değer Sağlamanın Temel Noktalara Göre Karşılaştırılması**

Temel Noktalar	Müşteri Tatmini	Müşteriye Değer Sağlama
Kime sorulur	İşletme müşterilerine	Hem işletme hem de rakip müşterilere
Ne sorulur	İşletme performansının oranlaması	İşletme ve rakiplerin performansının oranlaması
Yanıt perspektifi	Tecrübe veya tatmin düzeyi	Farklılık algılaması
Kim uygular	Müşteri hizmetleri	Rekabetçi pazarlama stratejisi
Faaliyet tipi	Taktiksel/sürekli iyileştirme/yanlışları düzeltme	Stratejik olarak farklılaştırılmış ürün veya hizmet yaratma
Veri değişimi	Statik olarak işletmenin önceliklerini gösterir	Dinamik olarak işletmenin rekabetçi önceliklerini gösterir

Kaynak: Altıntaş, 2000, a.g.e., s.77.

Yukarıda yapılan açıklamalar yardımıyla, müşteri tatmininin işletmelerin mevcut müşterilerinin nasıl daha iyi tatmin edilmesi gerektiğine odaklaşırken, müşteri değerinin ise, rekabet ortamında farklı ve değer yaratan ürün/hizmet sunulmasının yanı sıra hedef müşteri kitlesinin nasıl elde tutulacağı üzerine de odaklanmakta olduğu sonucuna varılabilmektedir.

<sup>40</sup> Bradley Gale, "Satisfaction Is Not Enough", Marketing News,(October 1997), s.41.

#### 4.4. Müşteri Bağlılığı

Bağlılık, müşterilerin gelecekte daha önceden bilinen veya tavsiye edilen ürün veya hizmeti rakip işletmelerin alternatif ürün veya hizmetlerine sürekli olarak tercih etmeleri, yeniden satın alma ya da yeniden satın alma eğilimine yoğun biçimde yönelme ve katılma olarak tanımlanabilir. Bağlılık, müşteriden müşteriye ve faaliyette bulunulan sektörün çevresel koşullarına göre değişebilmektedir.<sup>41</sup>

İşletmelerin bağlılık oluşturma çabaları daha önceleri sadece marka bağlılığı ile sınırlı kalmaktayken günümüzde ise, bağlılık kavramının tekrarlanan satın alma ilişkilerinden, yaşam boyu kurulan işletme müşteri ilişkilerine doğru değiştiği görülmektedir. Müşterilerin başka bir hizmet işletmesini deneme kararı alırken yüksek risk algılamaları nedeniyle, müşteri bağlılığının özellikle hizmet sektöründe daha çok ortaya çıktığı konusunda genel bir kanı bulunmaktadır.

Bağlılık kavramının genel amacı, işletmelerin müşterilerini elde tutmak, satın alma faaliyetlerini arttırmak için motive etmek ve bağlılık ilişkisi kurmaktır. Ayrıca, istenilen davranışı ödüllendirirken kurulan iletişim yoluyla da müşterilerin tanınması, bölümlere ayrılması ve elde tutulmasıdır.<sup>42</sup>

İşletmeler, müşteri bağlılığını arttırarak uzun vadede maliyetlerini düşürmektedirler. Müşteri bağlılığı, işletmelere maliyetlerin azaltılması yoluyla kar sağlamanın yanı sıra satın alma sıklığını arttırarak elde edilen karların sürekliliğine neden olmaktadır. Müşterilerin hizmeti yeni kullanmaya başladıkları süreçte işletmenin elde ettiği karlar düşük olmaktadır. Ancak, müşteri bağlılığının oluşması neticesinde müşterinin hizmeti birkaç yıl daha kullanmaya devam etmesi durumunda kar payının daha yüksek olması sağlanmaktadır.

<sup>41</sup> Jeff Ellis, Sherrie Wehner, "Not All Customers Are Created Equal", <http://www.maritzloyalty.com/notallcustomers.doc>, iletişim adresli internet sayfası, (04.04.2004).

<sup>42</sup> Aynı.

Hizmeti denemekte olan müşterilerin “yaşam boyu müşteriler” haline dönüştürülmesi, işletmeler için bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır.<sup>43</sup>

- Müşterilerin satın alma hareketini tekrarlaması, işletmelerin satış miktarını arttırmaktadır.
- Müşterilerin aynı işletmeyi tercih etmeyi sürdürmesi, işletmeye rakiplerine göre daha güçlü bir pazar konumu sağlamaktadır.
- Bağlı müşteri elde etmek ve satın alma hareketini tekrarlatmak için işletmelerin her hangi bir faaliyet göstermesine gerek olmadığından pazarlama maliyetleri düşmektedir. Ürün ve hizmetleri kullanmaktan memnun olan müşteriler olumlu tecrübelerini çevreleri ile paylaştıkları için işletmenin reklam giderleri de azalmaktadır.
- Bağlı müşteriler, rakip işletmelerin fiyat indirimlerine duyarlı olmadıkları için müşteri bağlılığı oluşturmaya çalışan işletmeler, fiyat rekabetinin olumsuz etkilerinden korunmaktadırlar.
- Müşteriler, bağlı oldukları işletmenin diğer ürünlerini de deneme eğilimi gösterdiklerinden, potansiyel müşteri olarak katkısını daha da arttırmaktadırlar.
- Bağlı müşteri oluşturma çabalarıyla maliyetlerin azaltılması, işletmelerin ürün ve hizmetlerini geliştirmek için daha fazla yatırım yapmalarına fırsat tanımaktadır. Böylece, müşterilerine daha üst düzeyli ürün ve hizmetler sunmalarına ve müşteri bağlılığını daha da arttırmalarına neden olmaktadır.

Havayolu işletmeleri de verdikleri temel hizmetlere değer ekleyerek, müşteri tatminini arttırmaya ve müşteri bağlılığını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bir ürün veya hizmet müşteriye ne kadar tatmin ederse ve müşteride bir değer oluşturursa, müşterinin söz konusu işletmeye bağlılığı da o derecede artmaktadır.

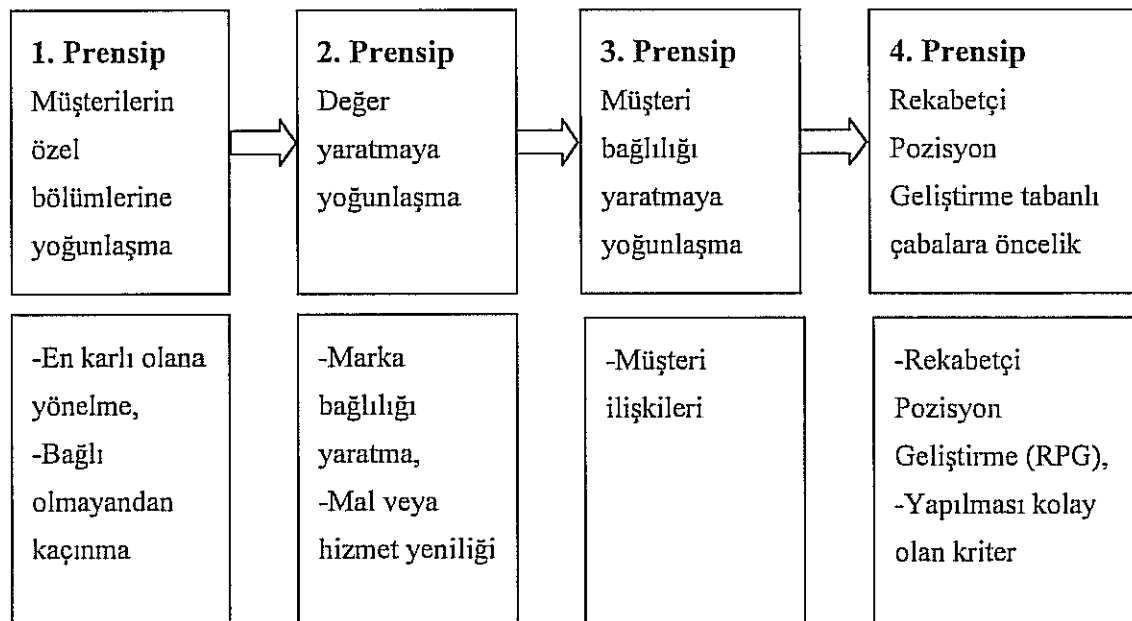
Müşterinin algıladığı değer, bir ürün veya hizmetten sağlamış olduğu faydanın satın alma için yapılan harcamalarla karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Müşterinin

---

<sup>43</sup> Özlem Keskin Atalık, “Havayolu İşletmelerinde Bir Müşteri Bağlılık Yaratma Aracı Olarak Sık Uçan Yolcu Programları ve THY Araştırması.” (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003), s.96-101.

algıladığı değer, satın alma kararlarında kendini göstermektedir. Müşterinin nasıl bağlı kılınacağına ilişkin sorunun yanıtında, fiyatın tek belirleyici unsur olmadığı, fiyatın yanında müşterinin sürekli iletişim içerisinde olduğu işletme tarafından sunulan ürün veya hizmet için aradığı özelliklerin karşılanabileceğini düşüncesi yatmaktadır.<sup>44</sup>

Müşteriye değer sağlama kapsamında sadece fiyatların düşürülmesi amaçlanmamaktadır. Aynı zamanda, gelişmiş bir ürün veya hizmet, ilave özellikler ve iyi bir hizmet ağının kurulması ile bunların uygun bir fiyatla müşteriye sunulması gereklidir. Müşteri değeri yaratılmasında en temel nitelikteki argüman, tatmin edilmiş müşterileri bağlı kılmak ve elde edilmiş müşterileri ise muhafaza etmek olacaktır.<sup>45</sup>



**Şekil 5. Müşteri Bağlılığının Prensipleri**

Kaynak: Altıntaş, 2000, a.g.e., s.63.

Müşteri bağlılığının prensipleri içerisinde değer yaratmaya yoğunlaşma Şekil 5 yardımıyla gösterilmektedir.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Aynı, s.106.

<sup>45</sup> Altıntaş, 2002,a.g.e., s.63.

<sup>46</sup> Altıntaş, 2000,a.g.e., s.60-65.

Müşteriler tatmin olmuş olsa da, rakip işletmelerin daha fazla değer sunmaları ya da bu durumu henüz öğrenmemiş olmaları, işletmeye karşı bağlılık duymada kararsız kalınmasında en büyük etken olmaktadır. Bağlı olmayan müşterilerin büyük bir kısmı genellikle fiyat yüzünden diğer işletmeyi tercih etmektedirler. Fiyat unsuruna bu açıdan bakıldığında, yukarıdaki şekilden de görüldüğü üzere, değer unsurları ile müşteri bağlılığı arasında ilişki olduğu görülmektedir. Müşteri bağlılığında ikinci prensip olarak değer yaratma yer almaktadır. Buradaki değer, sadece fiyatın düşürülmesi ile yaratılmamıştır. Aynı zamanda birinci prensipte yer alan özel müşteri bölümlerine veya tiplerine yönelme ile bir anlamda karlı olmayan müşteri kitlesinin hedef dışında bırakılmasıyla müşteri elenmesi yoluyla yaratılmıştır.

İşletmelerin satışlarını arttırmak için en başarılı stratejilerini uygulasa da yapması gereken en önemli hamle, kendilerine bağlı müşteriler yaratmaktır. Çünkü işletmeye bağlı müşteriler ürün veya hizmetleri daha sık satın almakta ve hizmetle ilgili olumlu görüşlerini çevrelere aktarmaktadırlar. Böylece yeni müşteriler işletmeye kazandırılmakta ve işletme daha çok kar sağlamaktadır. Bir ürün veya hizmete değer ekleme ile müşteri bağlılığı daha çok yaratılmaktadır. Değer sağlama ile müşterinin ürün veya hizmetten daha fazla fayda elde edebilmesi mümkün olduğundan, müşteri bağlılığı yaratmada güçlü bir araç olarak kullanılabilir. Bu nedenle, işletmeler müşterilerin beklenti, istek ve ihtiyaçlarını aşmak ve rakiplerden daha üstün değer sağlayarak farklılaşmaya dikkat etmek zorundadırlar. Diğer bir deyişle, müşteri bağlılığını geliştirmek için en iyi değeri oluşturmak zorundadırlar.

## 5. MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ

Günümüz işletmelerinin en öncelikli çözmesi gereken konulardan biri de müşterinin yaşam boyu değerinin belirlenmesidir. Bir müşterinin değeri, söz konusu müşteri için işletmenin ne kadar harcama yapacağını ve bu harcamalar karşılığında müşteriden ne oranda bir kazanç elde edeceğini ortaya koyan bir ölçüttür.<sup>47</sup> Artan bilinç

<sup>47</sup> Jim Novo, "Müşterinin Değerini Bilin", <http://www.infomag.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (14.10.2003).



seviyesi ve alternatiflerin fazla olması, müşterilerin bağlılığını oldukça azaltan faktörler arasındadır. Bundan dolayı, müşterilerin işletmeler için karlı hale getirilmesi sorunu çok daha önemli bir konu haline gelmektedir.

Müşteri yaşam boyu değerinin belirlenmesi, yani müşterinin ilk kazanıldığı andan işletmeden ürün veya hizmet satın almayı bıraktığı ana kadar geçen sürede, söz konusu müşteriye ne kadar harcama yapıldığı ve müşteriden ne ölçüde getiri sağlandığının hesaplanmasıdır.<sup>48</sup>

Müşteri yaşam boyu değerinin tanımı genel olarak, “müşteri değeri nakit akışına eşittir” anlayışına dayanmaktadır. Bu da belirli bir zaman da müşteri başına nakit akışı demektir. Müşteri yaşam boyu değeri aslında insanların düşündükleri süreden daha kısadır. Müşteri yaşam boyu değeri kavramı, insanın bütün hayatını kapsayan yaşam döngüsü olarak algılanmaktadır. Satın almayı durduran ve örneğin, on beş yıl sonra geri dönen bir müşteri, yaşam boyu değeri gereği yeni bir müşteri gibidir. Bu yüzden, müşteri ihtiyaçlarının büyük bir bölümü müşteriye sahip olma ve hizmet verme maliyeti ile eşleştirilmelidir.<sup>49</sup>

Müşteri yaşam boyu değeri işletmeler açısından öncelikle, bir müşteriye kazanmak için ne kadar bir maliyete katlanılması gerektiği konusunda yön göstermektedir. Örneğin, beş yıl içinde bir müşteriden elde edilecek kar 30 YTL ise bu müşteriye kazanmak için işletme, 50 YTL harcama yapamaz. Zaman içinde, farklı müşterilerin, farklı yaşam boyu değerinin olduğu görülecek ve bazılarının diğerlerine oranla daha değerli olduğunun farkına varılacaktır. Böylece, daha yüksek yaşam boyu değerine sahip müşterileri kazanmak için bilinçli bir çaba harcanırken aynı zamanda maliyetlerde aşağıya çekilebilecektir.

Müşteri Yaşam Boyu Değeri genel olarak, müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management-CRM) kavramı ortaya çıkana kadar ilişkiyel pazarlama ile beraber anılmaktaydı. İlişkiyel pazarlama, pazarlama ve yönetim alanında karar verme

<sup>48</sup> Rajkumar Venkatesan and V. Kumar, “A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol.68 (October 2004), s.106-125.

<sup>49</sup> Aynı.

ile ilgili yaşam boyu değerinin ne derece önemli bir rolü olduğu düşüncesini ortaya atan ilk teoridir. Aslında pazarlama yaklaşımı müşteriyi tüm yaşamı boyunca tanımlamaktadır. Ancak, anlatılmak istenen müşterinin kendi yaşam boyu süreci değil, işletme ile beraber olduğu yaşam sürecidir.

Yaşam boyu değerinin hesaplanmasında en çok rastlanan zorluk, gereken verinin çoğu zaman elde edilememesi veya farklı düşüncelere sahip tarafların ortak bir veri üzerinde uzlaşamamasıdır. Gereken verilerin elde edilemediği durumlarda yaşam boyu değerinin hesaplanmasında başvurulabilecek bir yaklaşım şu şekilde olmalıdır:<sup>50</sup>

Satılan ortalama birimlere odaklanılmalı ve tüm gelir ve maliyet tutarları bu birime göre bölünmelidir. Bu hesap çerçevesinde bir kez birim başına kar oranını elde ettikten sonra bu oran müşterinin yaşam seyri içerisinde satılan ürün miktarı ile çarpılır. Bu çarpımın sonucundan tutundurma ve diğer giderler çıkarılarak müşterinin yaşam boyu değeri elde edilebilmektedir.<sup>51</sup>

Müşterinin yaşam boyu değeri hesaplanırken, ürünün ortalama fiyatlarına, satılan ürünün maliyetine ve toplam gelire yönelik bilgileri bulmak oldukça kolaydır. Müşteri başına hizmetlere yönelik maliyetleri bulabilmek için ise yıllık olarak kaç birim ürünün yerinin değiştirildiğine bakılır ve bu rakam yıllık toplam müşteri hizmet maliyetine bölünür. Aynı işlem iadeler içinde gerçekleştirilir ve böylelikle satılan birim başına maliyet oranı bulunur.<sup>52</sup>

Bu tür hesaplamalar sonucunda bazı müşterilerin yaşam boyu değerlerinin negatif çıktığı görülebilir. Bunun nedeni, daha az sayıda kar getiren müşteriye sahip olmanın daha fazla müşteriye göre işletme açısından daha avantajlı olmasından kaynaklanmasıdır.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> Novo, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası (14.10.2003).

<sup>51</sup> Aynı.

<sup>52</sup> Aynı.

<sup>53</sup> Aynı.

Müşteri yaşam boyu değerini hesapladıktan sonra bir sonraki aşama bu değeri yönetmektir. Bu değeri yönetmenin anlamı; müşteriye yönelik pazarlama kampanyalarının geri dönüşünü maksimumda kılarak gelir elde etmektir.<sup>54</sup>

## 6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Günümüz tüketicilerinin, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olması, işletmelerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre hareket tarzı benimsemelerinde daha titiz çalışmalar yapmalarını gerektirmektedir. Rekabet ortamındaki pazarda, süreklilik arz etmek isteyen ve müşterilerini rakiplerine kaptırmak istemeyen işletmelerin öncelikle yapması gereken, mümkün olduğunca müşterilerinin sesine kulak vermektir. Başka bir deyişle, faaliyetlerinin merkezine müşterilerini koyup, stratejilerine onlardan gelen bilgilere göre yön vermek olmalıdır. İşletmeler, böyle bir durumda “Customer Relationship Management-CRM” yardımıyla müşterilerinden elde ettikleri verileri temel alarak davranış ve stratejilerine yön vermektedirler. Tüm bu faaliyetlerin sonucunda da müşterilerle kalıcı ilişkiler kurabilmekte ve günümüz rekabet ortamında ulaşılabilmesi çok zor bir hedef gibi görünen müşteri bağlılığına ulaşabilmektedir.<sup>55</sup>

Geleneksel pazarlama ile CRM arasındaki en temel fark, ölçümlerinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel pazarlama anlayışında “pazar payı” incelenerek ölçüm yapılırken, CRM’de her müşterinin değeri tek tek incelenerek ölçüm yapılmaktadır.<sup>56</sup>

Geleneksel pazarlama stratejisini benimsemiş işletmeler, ürünleri için mümkün olan en fazla müşteri bulmayı amaçlarken, CRM odaklı bir işletme mevcut müşterileri için daha fazla ve aynı zamanda daha kaliteli ürün ve hizmet sunmayı amaçlamaktadır.

<sup>54</sup> Aynı.

<sup>55</sup> Şebnem Akın Acuner, “Günümüz Pazarlama Anlayışında CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Uygulamalarının Yeri ve Önemi”, *Pazarlama Dünyası*, (Mayıs-Haziran 2005) Yıl:19 s.3.

<sup>56</sup> Aynı.,s.3.

Bu şekilde CRM anlayışına sahip bir işletmede hedef, müşterileri yönetmek ve bu müşterilerden beklenen değeri maksimize etmektir.<sup>57</sup>

CRM yaklaşımının özünde, müşterinin işletmeye olan bakış açısına ve işletme çalışanlarının müşteriler hakkında neleri bilmeleri gerektiğine yönelik olarak, müşterilerle ilişkilerinde davranışlarını ve uygulamalarını yönetme düşüncesi yatmaktadır. Müşteri ile işletme arasında sağlıklı, verimli ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulması temel prensip olarak ele alınmaktadır.<sup>58</sup>

CRM' in ortaya çıkma nedenleri arasında; kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması, pazar payının yerine müşteri payının önemli hale gelmesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı kavramlarının önem kazanması gibi faktörler yer almaktadır. Ayrıca, varolan müşteri değerinin anlaşılması ve söz konusu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması, bire-bir pazarlamanın önem kazanmasına neden olmaktadır. Her bir müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği, yoğun rekabet ortamı, iletişim teknolojileri ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler de CRM' in ortaya çıkma nedenleri arasında sayılabilmektedir.<sup>59</sup>

Görüldüğü gibi, CRM' de her bir müşteri, işletme açısından çok büyük bir öneme sahiptir. Müşterilerin tatmin edilip, yaşam boyu işletmeye olan bağlılıklarının sağlanabilmesi için müşteri değerinin de oluşturulması gerekmektedir. Müşteri değeri oluşturulurken, dikkat edilmesi gereken bazı evreler bulunmaktadır. Bu evreler; müşteriyi tanımlamak, müşteriyi farklılaştırmak ve müşteri ile olan iletişim olarak üç safhada ele alınabilir.<sup>60</sup>

Müşteriyi tanımlamak: Farklı müşteri tiplerinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için öncelikle bu müşterilerin kim olduklarının tanımlanması gerekmektedir. Müşteriler tanımlanırken, onların istek ve ihtiyaçlarının aynı zamanda zevklerinin ve

<sup>57</sup> Recep Baki Deniz, "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E-CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar", *Pazarlama Dünyası*, (Kasım-Aralık 2002), Yıl:16, Sayı:2002-6, s.6.

<sup>58</sup> Odabaşı, 2001, a.g.e., s.19.

<sup>59</sup> Aynı, s.19.

<sup>60</sup> Aynı, s.19.

beklentilerinin sürekli değişken olması ve müşteri ile kurulan her ilişkide müşteri hakkında daha önce hiç bilinmeyen yeni bir bilgi edinmenin mümkün olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Müşterilerin kişisel bilgilerine her zaman ulaşmak mümkün olmayabilir. Özellikle dolaylı yoldan satış yapan işletmelerde, müşteri bilgilerine ulaşmada zorluklar ile karşılaşmaktadır. Bu nedenle, müşterilerin kendilerini tanıtmaya özendirildiği, kendilerine bağlı müşterileri olmaları halinde özel imkanlardan yararlanacaklarını bilmelerini sağlayarak daha çok müşteri bilgisine ulaşılması mümkün olmaktadır.<sup>61</sup>

Uzmanlara göre en karlı müşteriler, perakende sektöründe diğer sektörlerden 16 kat fazla harcama yapmaktadırlar. Müşteriler restoranlarda diğer sektörlerle göre 13 kat, havayolu sektöründe ise 12 kat daha fazla harcama yapmaktadırlar. Yeni bir müşteri elde etmenin her zaman daha maliyetli olduğuna düşünülduğünde karlı olan müşterinin önemi bir kez daha kendini göstermektedir.<sup>62</sup>

Müşteriyi farklılaştırmak: CRM'in temel hareket noktası, farklı müşterilerin işletmeden neler beklediğini tespit etmek ve değerlerini anlaşılır kılmaktır.

İşletmeler, müşterilerini işletmeye sağladıkları öneme göre bir gruplandırmaya tabi tutarlar ve müşterilerin beklentilerine göre farklı kategorilerde ele alırlar.<sup>63</sup>

İşletmelerin müşterilerine sağlayacağı değer iki kategoride düşünülmektedir. Birincisi, müşteriye sağlanan gerçek değerdir. Bu aynı zamanda müşterinin yaşam boyu değeridir. İkincisi ise müşterinin stratejik değeridir. Örneğin, bir müşteri için özel bir pazarlama stratejisi uygulandığında, müşterinin stratejik değeri söz konusu müşteriden elde edilebilecek ekstra değerdir. Bu bağlamda gerçek ve stratejik değer toplamı işletmenin müşteriye sağladığı toplam müşteri değerini vermektedir.<sup>64</sup>

<sup>61</sup> Patricia B.Seybold ve Ronni T.Marshak, "Müşteri.com" Çeviren: Ezgi Sungur, (Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San.Ltd. Şti., İstanbul, Şubat 2000), s.80.

<sup>62</sup> Sevgi Ayşe Öztürk, Hizmet Pazarlaması, (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998), s.152.

<sup>63</sup> Nusret Oral Sağel, "CRM'nin Temas Kanallarından Çağrı Merkezlerinin İncelenmesi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş.'deki Uygulama", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002), s.56.

<sup>64</sup> Aynı, s.56.

Müşteri değerini ortaya çıkaran birçok parametre bulunmaktadır. “Müşteri Değeri Anahtarı” denilen bu parametreleri her işletme yaratmak zorundadır. Değer anahtarı olarak kullanılabilen parametreler şu şekilde sıralanabilir:<sup>65</sup>

- Müşteri karlılığı, müşterinin değerini belirleyen en önemli etkidir.
- Bir müşterinin davranışları diğerleri tarafından izleniyor ve taklit ediliyorsa, müşteri işletme için değerlidir. İşletmelerin, özellikle yeni ürünlerde hedef alacağı grup bu olmalıdır.
- Bazı müşteriler işletmelere yeni hedefler gösterebilmekte, hatta yeni iş sahaları açabilmektedirler. Hedef yükseltme keskin rekabet koşullarında önemli bir katma değer sağlamaktadır.
- Müşteriler, işletme adına bazı maliyetlere katlanabilme gücüne sahipse, bu müşterilerin değerini arttıran bir faktördür.
- Çapraz satış yapabilecek bir müşteri kitlesine sahip olan işletmeler, veritabanları sayesinde yeni iş alanlarına girebilirler.

Tüm müşterilerin gerçek ve stratejik değerlerinin hesaplanmasından sonra işletme, müşterilerini değerlerine göre farklı kategorilere dağıtarak farklılaştırabilir. Genellikle üç tip kategori temel alınmaktadır. Bunlar; “en değerli müşteriler”, “en büyüyecek müşteriler”, “sıfır altı müşterilerdir.”<sup>66</sup>

En değerli müşteriler, yaşam boyu değeri en yüksek seviyede olan müşterilerdir. İşletmenin asıl stratejik hedefi, en değerli müşterileri potansiyel olarak muhafaza etmek ve aynı zamanda onların toplamdaki payını arttırmaktır. İşletmeler, müşteri karlılığını incelerken müşterilerin kendilerine sağladıkları gelirin yanı sıra müşteriye hizmet sunarken katlanmak zorunda oldukları maliyetleri de irdelemek zorundadırlar. Benzer şekilde, müşterinin yaşam döngüsü boyunca ne kadar değer yarattığına da bakmaları gerekmektedir. En büyüyecek müşteriler, yaşam boyu değerleri bir önceki gruptan daha düşük ama daha fazla büyüme potansiyeline sahip olan müşteri grubudur. Sıfır altı müşteriler ise, işletmeye hiç kar getirmeyen müşteri grubudur. İşletmenin bu gruba

<sup>65</sup> Ebru Fırat, “Karlı Takip”, *Capital Ekonomi Dergisi*, (Temmuz 2001) Sayı:2001/07, s.82.

<sup>66</sup> Sağel, a.g.e., s.50-53.

giren müşterilerle ilgili yapması gereken ya müşterilerini değerli hale getirmek ya da onlarla ilişkiyi kesmektir.<sup>67</sup>

Müşteri ile olan iletişim: Müşteri ile olan iletişim, satış ziyareti, pazarlama faaliyeti, telefon, web sitesi, çağrı merkezi, müşteri hizmetlerinde şikayet dinleme, fatura gönderme, alacağı tahsil gibi yolların kullanımı ile müşteri ile çift yönlü diyalog sağlanması ile kurulmaktadır. İşletme ve müşteri arasında kurulan iletişim sayesinde işletmeler, müşterileri hakkında özel bilgiler elde edebilirler. Bu bilgilere dayanarak müşterilerine rakiplerinden daha farklı ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştirebilirler. Bu yüzden işletmeler, edindikleri bu bilgileri mutlaka kayıt altına almak zorundadırlar.

British Airlines'ın bu konuda çok farklı bir uygulaması bulunmaktadır. Kabin görevlileri birinci sınıf ve "business class sınıfı" bölümlerinde seyahat eden yolculara, üzerine özel bir bilgisayar monte edilmiş bir servis masası ile hizmet etmektedir. Hizmet sırasında her bir müşterilerinin özel tercihlerini bilgisayara kaydetmektedir. Bir başka uçuşta, söz konusu yolcu uçağa bindiğinde, o gün görev yapan hostes bu gözlem kayıtlarını bilgisayardan okumakta, ardından bir önceki uçuşta ne yapıldığına bakıp, benzer bir yaklaşımla yolcusuna hizmet sunmaktadır. Daha sonra edindiği bilgileri de tekrar yolcusuyla ilgili olan dosyaya kaydetmektedir.<sup>68</sup>

Bu örnekten hareketle işletmelerin müşterileri ile olan iletişimlerinde şu noktaların gözden kaçırılmaması gerekmektedir:<sup>69</sup>

- Kurulan iletişim şeklinin müşteriyi rahatsız etmemesi,
- Elde edilen sonuçtan müşterinin faydalanabilmesi,
- İletişim sonucunda işletmenin müşteriye karşı davranışında değişiklik arz etmesi.

<sup>67</sup> Aynı, s.50-53.

<sup>68</sup> Arman Kırım, *Strateji ve Birebir Pazarlama CRM*, (Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001), s.50.

<sup>69</sup> Aynı, s.50.

## 7. MÜŞTERİYE DEĞER SAĞLAMA ANALİZİ VE ÖLÇÜMÜ

Müşteri değeri kavramı, günümüz işletmeleri ve müşterileri açısından oldukça önem kazanan bir kavramdır. İşletmeler açısından, ürün ve hizmetlerinin kullanımı ile sağlamış oldukları değerlerin müşteri tarafından tercih edilmesi oldukça önemlidir. Aynı şekilde müşteri açısından da, işletmeler tarafından oluşturulan değerlerin müşterinin tercihinine uygun olması önem arz etmektedir. Bu yüzden işletmelerin müşteriler tarafından tercih edilmesi, müşterinin ihtiyacının doğru belirlenmesi ve buna uygun ürün veya hizmet sunmasına bağlı olmaktadır. Bu noktada müşteriye değer sağlama analizi çağdaş bir yönetim ve kontrol aracı olup, müşteri ihtiyaçlarını belirlemenin en uygun yoludur.<sup>70</sup>

Müşteriye değer sağlama analizi 1970'li yıllara dayansa da, uygulamaya geçiş açısından günümüz işletmeleri için yeni bir kavram niteliğindedir. Müşteriye değer sağlama analizi, müşterilerden alınan verilere dayanarak işletmenin temel faaliyet alanlarını tanımlayan karşılaştırmalı bir değerlendirme sürecidir. İşletmeler, organizasyonlarında düzeltilmesi gereken süreçleri belirleyerek, bu süreçleri düzeltici stratejiler uygulamaktadırlar. İşletmeler, faaliyet süreçlerinde müşteriye değer sağlama analizi ile elde edilen sonuçlarla kendileri için bir yönetim kontrol aracı oluşturmaktadırlar. İşletmelerin faaliyet süreçlerinin belirlenmesi ve uygun stratejilerin uygulanabilmesi, değer yönetimini etkin kullanmasına bağlıdır.<sup>71</sup>

Değer yönetimi, işletmelerin müşterilerine değer yaratabilmeleri için yapılan tüm faaliyetlerin oluşturduğu süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, değer tanımı ile başlamakta, değer zincirinin belirlenmesi, değer akışının kesintisiz sağlanması ve değer kontrol edilmesi ile son bulmaktadır. İşletmeler bu şekilde organizasyonun verimliliğini ve işleyişini istenilen düzeye getirebilmektedirler.<sup>72</sup>

<sup>70</sup> Mina Özevren, "Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi", <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-01.pdf> iletişim adresli internet sayfası, s.285-294. (12.11.2006)

<sup>71</sup>Aynı, s.286.

<sup>72</sup>Aynı, s.286.



Değer yönetiminin temeli, değerın doğru olarak belirlenmesidir. Değeri tanımlamanın başlıca zorlukları, üreticilerin halen yapmakta oldukları işlere devam etmeleri ve müşterilerin kendilerine sunulan ürün veya hizmet çeşitlerinin dışında farklı ürün veya hizmetleri tercih etmemeleridir. İşletmeler, anket veya yüz yüze görüşme yöntemlerinden yararlanılarak müşterilere değer sağlama imkanlarını belirleyebilmektedirler. Müşterilere değer sağlama analizleri ile işletmenin bakış açısı müşterilerin algıladığı fayda veya harcama gibi belirli noktalara atanmaktadır.<sup>73</sup>

Müşterilere değer sağlama analizinde, müşterilerden ürün veya hizmetlerini satın alma kararını verirken dikkate aldıkları faktörlerin önemini belirtmeleri istenmektedir. Daha sonra işletme ile tatmin derecesi ve rakip işletmelere karşı değerlendirmeleri talep edilmektedir. Müşteriler, kendi davranışlarına yön veren ve kendileri için önem arz eden faktörleri sıralamaya tabi tutmaktadırlar. Sonuçta, müşterilere değer sağlama analizi ile müşterilerin rakip işletmelere karşı değer algılamaları, müşterilerin temel satın alma kıstasları ve müşteri için önem derecesinin elde edilmesi mümkün olmaktadır.<sup>74</sup>

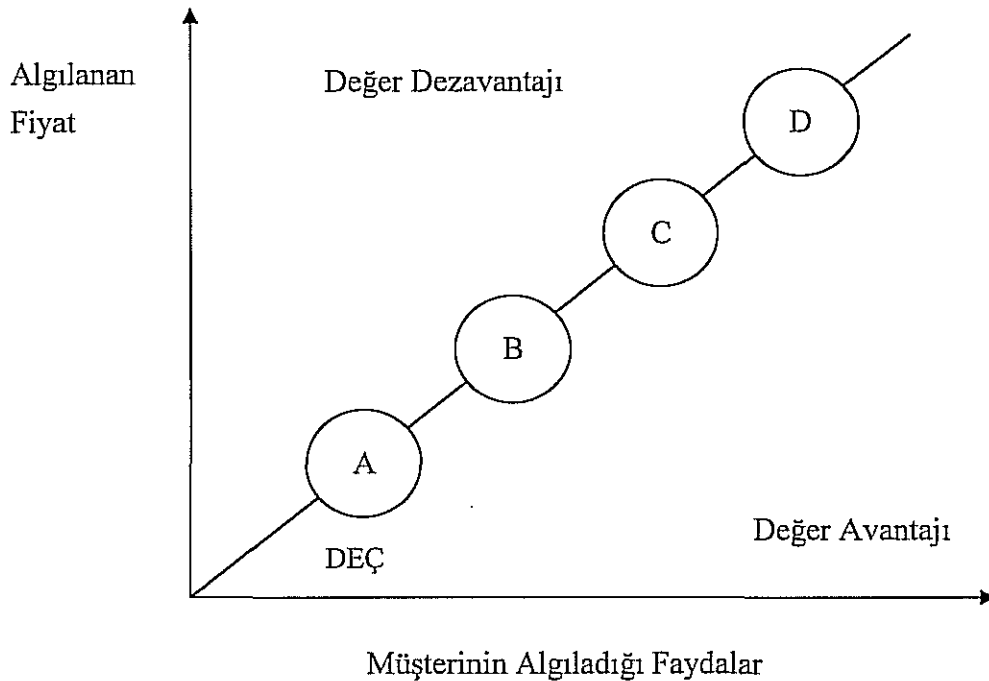
İşletmeler, müşteriye değer sağlama yöntemlerini analiz ederken, müşterilerin kendi ürün ve hizmetlerine karşı olan harcama ve fayda arasındaki karşılaştırmalarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Müşteriler, rakip işletmelerin sunumlarına karşı öncelikli olarak fiyatı tercih ölçütü olarak değerlendirmektedirler. Burada işletme, değer yönetiminin iki yönüne ilişkin yanlıya düşmektedir. Birincisi, ürün veya hizmetlerini fiyat ve fayda tabanlı olmak üzere rakiplerine karşı statik olarak konumlandırmaları; ikincisi ise, fiyat ve fayda konumlandırılmasının etkilerinin dinamik olarak göz ardı edilmesidir. Müşteriler sadece düşük fiyatı temel almamakta, kendilerine sağlanan fayda oranına göre de karar vermektedirler. Bu durum, müşterinin katlandığı maliyete karşılık elde ettiği faydalar arasındaki farklılığı da ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda, müşteriye daha yüksek fayda sağlamak veya daha düşük bir fiyat vermekle müşteriye değer sağlama oranı da yüksek çıkmaktadır.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Ruth N. Bolton, "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship", *Marketing Science*, Vol.17, No:1, (1998), s.48.

<sup>74</sup> Özevren, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, s.287.

<sup>75</sup> Altıntaş, 2000,a.g.e., s.118-120.

Müşteriye değer sağlama analizlerini, sabit nitelikli değer sağlanması ve dinamik nitelikli değer sağlanması şeklinde iki tür analiz yöntemi ile gerçekleştirmek mümkündür. Müşteriye değer sağlama analizinde, değer haritası olarak da adlandırılan bir teknik kullanılmaktadır. Değer haritası, müşteriye değer sağlanmasının fayda veya fiyat tercihine göre nasıl bir dağılımı olduğunu göstermektedir. Yatay eksen müşteri tarafından algılanan faydaları gösterirken, dikey eksen algılanan fiyatı göstermektedir. Her bir çizgi rakiplerin sunduğu ürün veya hizmetini ifade etmektedir. Daha yüksek fiyatlı, daha yüksek faydalı rakipler sağ üste doğru, daha düşük fiyat ve daha düşük faydalı rakipler ise sol aşağıya doğru gitmektedir. Pazar payları sabit tutulduğu takdirde rakipler diyagonal çizgi üzerinde görüneceklerdir. Bu çizgiye “değer eşdeğerlik çizgisi” (DEÇ) denmektedir. Arzulanan bir fiyat veya fayda seviyesinde, müşteri için bu çizgi üzerinde seçim yapma olanağı bulunmaktadır. Eğer işletmeler müşteri değerini dikkate almadan pazar payını arttıırırlarsa değer eşdeğerlilik çizgisinin üzerine çıkarlar. Bu bölgeye ise “değer dezavantaj konumu” denmektedir.<sup>76</sup>



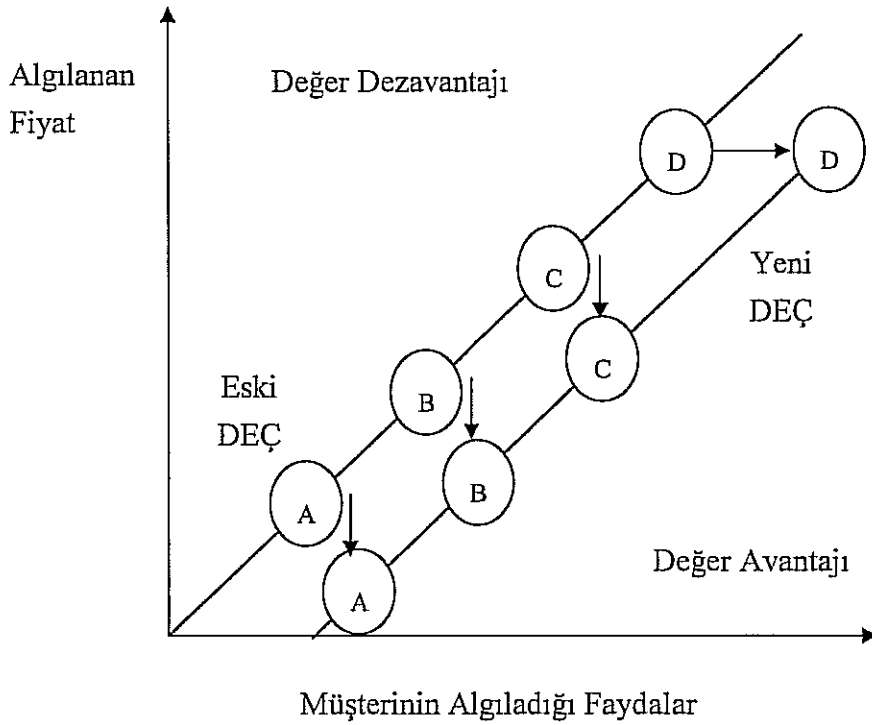
**Şekil 6. Sabit Nitelikli Değer Haritası**

Kaynak: Altıntaş, 2000, a.g.e., s.119.

<sup>76</sup> Aynı, s.119.

Sabit nitelikli değer sağlama analizi ile ürün veya hizmetin değer haritası çıkarılarak değer etkin bir biçimde sadece bir parça olarak ele alınmaktadır. Ancak, ne rakiplerin ürünleri ne de müşterinin ürüne ilişkin algısı zaman içinde sabit kalmamaktadır. Bir rakip işletmenin konumlandırmasındaki değişiklik fiyatın azaltılması veya faydaların artırılması ile mümkün olmaktadır.

Bu gelişme terim anlamında “dinamik nitelikli değer sağlama analizi” olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda fiyat ve fayda statik bir ortam içerisinde ele alınmamaktadır.<sup>77</sup>



**Şekil 7. Dinamik Nitelikli Değer Haritası**

Kaynak: Altıntaş, 2000, a.g.e., s.120.

Daha öncede ifade edildiği gibi müşteri değeri, müşterinin ürün veya hizmeti elde edebilmek için katlandığı maliyet karşılığında kendisinde yaratmış olduğu fayda ile ilgili olmaktadır. Çoğu zaman değer kavramı, kalite ve fiyatla karşılaştırılmaktadır.

<sup>77</sup> Ralf Leszinski And Michael V.Marr, “Setting Value, Not Price”, *The Mckinsey Quarterly*, Number:1, (1997), s.98-106.

Kalite, bir ürün veya hizmetin değerini arttıran veya azaltan bir özelliktir. Ürün veya hizmetin çok kaliteli olması müşteri açısından değer ifade etmektedir. Aynı şekilde fiyat unsuru da, ürün veya hizmet için talep edilen paradır ancak her zaman söz konusu ürün ve hizmetin değerini göstermemektedir.

Ürün veya hizmetin değeri, müşteriye sağlayacağı faydanın fiyata veya maliyete oranıdır. Bu ifade aşağıdaki formülle daha iyi açıklanabilmektedir.<sup>78</sup>

$$D=(K+E) \times Ö /F$$

D: Müşteri değeri

K: Müşteri tarafından beklenen ürün veya hizmetin kalitesi

E: Müşterinin beklemediği ek özellikler

Ö: Müşterinin bu özelliklere verdiği önem

F: Fiyat

Ürün veya Hizmetin Kalitesi (K): Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) tarafından yapılan tanımlamaya göre; kalite, bir ürün veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Bu tanıma göre “kalite = müşteri tatmini” şeklinde formüle edildiğinde, kalite; müşterinin ürün veya hizmetin kullanılması ile oluşan algılamasının, beklentilerinden daha büyük olması durumunda müşteride yarattığı etki şeklinde tanımlanabilmektedir.<sup>79</sup>

$$MT=A>B$$

Ek Özellikler (E): Müşteriye sunulan ürün veya hizmetin müşterinin beklentisinin üzerinde sunulan ek özellikleridir. Havayolu işletmelerinde elektronik bilet uygulaması örnek olarak verilebilmektedir. Müşteriler bilet alabilmek için zaman kaybetmek istememektedir. Ayrıca e-bilet uygulaması müşteriye zaman kazandırdığı gibi bilet için ödenen miktar açısından da fayda sağlamaktadır.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Özevren, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, s.286.

<sup>79</sup> Aynı, s.287.

<sup>80</sup> Aynı, s. 287.

Müşterinin Ürün veya Hizmet Özelliklerine Verdiği Önem (Ö): Değer hesaplanırken, müşteriye satın aldığı ürün veya hizmetin ne derece önemli olduğu sorularak, belli bir derecelendirmeye göre değerlendirilmesi istenmektedir. Müşterinin söz konusu ürün veya hizmeti nasıl algıladığı da belirlendikten sonra, bu değerlerin çarpımı  $(K+E)*Ö$  ürün veya hizmetin müşteride yarattığı faydasını göstermektedir.<sup>81</sup>

Ürün veya Hizmet Faydası: Fayda, müşterinin ödemeye hazır olduğu paranın karşılığında alacağını umduğu özelliklerdir. Bir müşteri için fiyat, satın alma kararı vermede en önemli etkidir. Ancak tek etken değildir. İşletmeler müşterinin ürün veya hizmetten sağlayacağı faydayı artırarak, ürün veya hizmetin değerini arttırabilirler. Müşteriye değer sağlanması konusunda fayda çeşitlerinin üzerinde detaylı olarak açıklamalarda bulunulmuştur.<sup>82</sup>

Ürün veya Hizmetin Fiyatı (F): Daha önceki yıllarda bir ürün veya hizmetin satın alınmasında en büyük etken fiyattı. Ancak günümüzde bilinçli tüketiciler ürün veya hizmetin her bir özelliğinin bir fiyatı olduğunu bilmekte ve sağlayacağı fayda karşılığında bu bedeli ödemeye razı olmaktadır. Böylece rekabet fiyat üzerinden değil fayda üzerinden yapılmaktadır. Bir müşteri bir ürün veya hizmetin daha ucuzunu tercih ederken, başka bir müşteri kendisine sağlayacağı faydayı göz önüne alarak fiyatına bakmayabilir. Burada ekonomik faktörler kadar psikolojik faktörler de önemlidir. Buna göre fiyatlandırma stratejilerinde birinci müşteri tipinde fiyatı düşürmek gerekirken, ikinci müşteri tipinde ise maliyet çok düşükte olsa fiyatı düşürmek gerekmez.<sup>83</sup>

Değer, yukarıda ifade edilen formüle göre fayda matrisi yardımıyla kolaylıkla hesaplanabilmektedir. Fayda matrisinde, müşterinin sunulan hizmetlere verdiği önem, müşterinin tatmin düzeyi ile çarpılarak söz konusu ürün veya hizmete yönelik toplam fayda bulunmaktadır. Toplam faydanın satış fiyatı veya maliyetlere bölünmesiyle de değer bulunmaktadır.<sup>84</sup>

<sup>81</sup> Aynı, s.287.

<sup>82</sup> Aynı, s.288.

<sup>83</sup> Aynı, s.288.

<sup>84</sup> Aynı, s.289.

Fayda matrisi farklı işletmeler için uygulandığında, işletmeler için rekabet avantajları ortaya çıkartılabilmektedir. Çünkü hangi ürün veya hizmetin yüksek nitelikte değere sahip olduğu veya müşterinin hangi boyutlara niçin önem verdiği açık bir şekilde ortaya çıkarılmaktadır.

Değer hakkında hesaplanan bir skalaya göre genel bir değerlendirmede bulunmak mümkündür. Söz konusu skalanın hesaplanmasında, sunulan hizmet veya kriter sayısı, hizmet veya kriterlere yönelik önem derecesi ve tatmin düzeylerine verilen cevaplar doğrultusunda yapılan puanlama ile fiyat veya maliyet etki etmektedir.

Hesaplanan değer, sunulan hizmet veya kriterlerde yapılacak geliştirme ve iyileştirmeler sonucunda, aynı koşullar altında yapılacak araştırma sonuçlarının karşılaştırmasında kullanılabilir. Ancak hesaplanan değer, formül gereği baz alınan her fiyat veya maliyet için farklılık gösterecektir.

Fayda matrisinde yer alan verileri değerlendirmek için beklenti matrisi oluşturulmaktadır. Beklenti Matrisi, hizmet unsurlarının önem derecesi ve müşterinin tatmin düzeyi olmak üzere iki boyutludur. Bu iki boyutlu matriste dört bölge vardır. Beklenti matrisinin çizilmesi için tatmin düzeylerinin ve önem derecelerinin eşik değerleri belirlenmelidir. Örneğin; tatmin düzeyi için eşik değeri, tüm niteliklerin tatmin düzeylerinin toplanıp ortalaması alınarak belirlenmektedir.<sup>85</sup>

**Tablo 4. Beklenti Matrisi**

Önem Derecesi	Yüksek	I.Bölge (Daha çok yapmalıyız)	II. Bölge (Bu şekilde devam edelim)
	Düşük	IV. Bölge (Düşük öncelikli bölgeler)	III. Bölge (Belki de çok yaptık)
		Düşük	Yüksek
		Tatmin Düzeyi	

Kaynak: Özevren, a.g.e., s.288.

<sup>85</sup> Aynı, s.288.

Yukarıda eksenlerin her ikisi de müşteri açısından önem ve tatmin düzeyini belirtmektedir. Bu matriste dört bölge bulunmaktadır. Bu bölgeler aşağıdaki biçimde ifade edilebilmektedir:<sup>86</sup>

I. Bölge (Daha çok yapmalıyız): Bu alanda müşterilerin ürün veya hizmetlere verdikleri önem yüksek veya çok yüksek olmasına karşılık, müşterinin bu niteliklerle ilgili tatmin düzeyi yani memnuniyeti yetersizdir. Bu nedenle ürün veya hizmetlerin kalitelerinin iyileştirilmesi için çaba sarf edilmelidir. Bu bölge değer analizi için birinci öncelikli olarak çalışılacak bölgedir.<sup>87</sup>

II. Bölge (Bu şekilde devam edelim): Bu bölümde ürün veya hizmetler müşteri için önemli ve müşterinin bu niteliklerle ilgili tatmin düzeyi de yüksektir. Bu nedenle, rakip işletmelerin ürünlerindeki niteliklerle kıyaslama yapıp, söz konusu ürün veya hizmetlerin müşteri için önemi de göz önüne alınarak, bunların aynı şekilde sürdürülmesi düşünülmektedir.<sup>88</sup>

III. Bölge (Belki de çok yaptık): Bu bölümdeki ürün veya hizmetlerin nitelikleri müşteri için düşük olmasına karşılık, müşterinin bu niteliklerle ilgili tatmin düzeyi yüksektir. Burada müşteriye beklentisinin ötesinde olanaklar sunulmaktadır. Bu durum maliyetlerin artmasına neden olabileceğinden, söz konusu bölgedeki niteliklerin maliyetleri düşürülmelidir. Bu bölge değer analizi için ikinci öncelikli bölgedir, yani bu bölgedeki belirli nitelikler düşünülerek tatmin düzeyi azaltılabilmektedir.<sup>89</sup>

IV. Bölge (Düşük öncelikli bölge): Burada standart özelliklerin bulunması yeterlidir. Ürün veya hizmetin her niteliği için, beklenti matrisi üzerinde önem ve tatmin düzeylerine göre bir nokta işaretlenmektedir. Bu durumda, bütün nitelikler için pek çok nokta elde edilmekte ardından yüksek öncelikli olarak hangi bölgelerde faaliyet gösterileceği hususunda karar verilmektedir.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Aynı, s.288.

<sup>87</sup> Aynı, s.288.

<sup>88</sup> Aynı, s.288.

<sup>89</sup> Aynı, s.288.

<sup>90</sup> Aynı, s.288.

Beklenti matrisleri tatmin düzeyinin ve önem derecesinin eşik değerleri temel alınarak çizilmektedir. Yani, ortalama tatmin düzeyi ve ortalama önem derecesi alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Hem tatmin düzeyi hem önem derecesi için ortalamalar, ilgili puanı işaretleyen kişi sayısı ile puanlar çarpılıp, cevap veren kişi sayısına bölünerek bulunmaktadır. Hesaplamalar aşağıdaki formüller yardımıyla daha iyi ifade edilebilmektedir.<sup>91</sup>

$$\text{Her nitelik için ortalama değer} = \frac{\text{Toplam (İlgili kişi sayısı x ilgili puan)}}{\text{Cevap veren kişi sayısı}}$$

$$\text{Tatmin düzeyi eşik değeri} = \frac{\text{Toplam tatmin düzeyi}}{\text{Nitelik sayısı}}$$

$$\text{Önem düzeyi eşik değeri} = \frac{\text{Toplam önem düzeyi}}{\text{Nitelik sayısı}}$$

Beklenti matrisinin belirlenmesiyle yöneticiler, hangi konularda ve nasıl çalışacakları, hangi süreçlere ağırlık verecekleri konusunda daha kolay ve daha doğru kararlar verebilmektedirler.<sup>92</sup>

Görüldüğü gibi, müşteri değer analizinde müşteri ihtiyaçları anlaşılmalı ve doğru şekilde belirlenmelidir. Müşteri açısından değer yaratan olgular belirlenmeli ve işletme içindeki faaliyetlerde bu doğrultuda yönlendirilmelidir. Müşteri açısından değer yaratmayan özellikler için zaman ve maliyet kaybı önlenmeli, verimlilik artırılmalıdır. Sürekli kontroller yapılarak, değer yaratmayan faaliyetler tespit edilip iyileştirilmeli veya tamamen süreçlerden çıkarılmalı ve daha yalın bir organizasyon yapısına ulaşılmalıdır.

Müşteriye değer sağlama analizi ile işletmeler, hem kendi açısından hem de müşteri açısından önemli veriler elde etmektedir. İşletmeler elde edilen verilerden kontrol ölçütleri olarak faydalanmaktadırlar. Aynı zamanda elde edilen verileri ürün ve

<sup>91</sup> Aynı, s.290.

<sup>92</sup> Aynı, s.293.



hizmetlerine yansıtarak iyileştirme yapmış olmaktadırlar. Bu durum müşteriye doğrudan yansıtılmakta ve toplum açısından da kaynakların verimli kullanılması nedeniyle, tüketicilerin refah düzeyi ve yaşam standardını yükseltmektedir.<sup>93</sup>

Günümüzde işletmeler açısından rekabetçi üstünlük, müşterilere ve onların aradıkları değerlere yoğunlaşmaya doğru yönelmektedir. Müşteriler, artık kendileri için bir değer yaratan işletmelerin ürün ve hizmetlerini satın almaktadırlar. Günümüzün en temel pazarlama stratejilerinden birini, müşterilere değer yaratmaya dayalı faaliyetler oluşturmaktadır. İşletmeler, sunmuş oldukları temel ürün ya da hizmetlere daha çok değer ekleyerek müşteri tatmini ile müşteri bağlılığını arttırmaya çalışmaktadırlar.

Buraya kadar yapılan açıklamaların sonucunda, günümüz rekabet koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin müşteri değer sağlama yaklaşımı içinde faaliyetlerini sürdürmelerinin, pazarlama alanında marka, imaj ve devamlılıkları açısından çok önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bölümde, pazarlama alanında yaşanan değişimlerle birlikte müşteriye değer sağlama yaklaşımının önemi ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, müşteriye değer sağlama yaklaşımı ile yakından ilişkili olan kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bir sonraki bölümde ise havayolu taşımacılığı ile havayolu pazarında müşteri kavramı ve çeşitleri açıklanacaktır. Ayrıca, iç hatlarda uçuş hizmeti sunan havayolu işletmelerinde müşteri değeri yaklaşımının önemi ve uygulamaları açıklanılmaya çalışılacaktır.

---

<sup>93</sup> Altıntaş, 2000, a.g.e., s.118-120.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE HAVAYOLU YOLCU PAZARINDA MÜŞTERİ KAVRAMI İLE İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİ

#### 1. HAVAYOLU TAŞIMACILIGI

##### 1.1. Havayolu Taşımacılığı Kavramı

Ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu taşımacılığı sektörü; faaliyetleri organize eden ve yöneten kurum ve kuruluşlardan, kullanılan ileri düzeyde teknik araçlar ve donanımlardan, iletişim sistemlerinden, uzmanlaşmış çalışanlardan, sunulan ürün ve hizmetlerden yararlanan tüketicilerden, ulusal ve uluslararası hukuk kurallarının meydana getirdiği yapıdan oluşan, aynı zamanda kısa sürede çok hızlı teknolojik ve yapısal değişikliklere uyum gösterebilen önemli bir sektördür.<sup>94</sup>

1983 yılında yürürlüğe giren 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliği'nin ilk maddesinde, havayolu taşımacılığının

---

<sup>94</sup> The Code of Federal Regulations, (Title 14-Aeronautics And Space Chapter I-Federal Aviation Administration, Department Of Transportation Part 1-Definitions And Abbreviations), <http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx03/14cfr103.html>, iletişim adresli internet sayfası, (01.09.2004)

tanımı yapılmıştır. Buna göre; havayolu taşımacılığı, her türlü hava aracı kullanarak belirli bir ücret karşılığında yolcu, yük ve posta taşınması olarak tanımlanmaktadır.<sup>95</sup>

ABD kanunlarında ise; havayolu taşımacılığı, ücret ya da kira karşılığında insanların, malların veya postanın bir hava aracı ile kamuya açık bir hava taşıyıcısı tarafından taşınması şeklinde ifade edilmiştir.<sup>96</sup>

Havayolu taşımacılığı yapan işletmeler, havayolu işletmesi (airline/air carrier) olarak adlandırılmaktadırlar. Havayolu işletmesini, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization – ICAO) hava aracı ile bir bedel ya da kira karşılığında taşıma hizmeti sağlayan bir işletme olarak tanımlamaktadır.

2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununda ise; ticari hava işletmeleri, ticari amaçla ücret karşılığında yolcu veya yük ya da her ikisini de birlikte taşıyan işletmeler şeklinde tanımlanmıştır.<sup>97</sup>

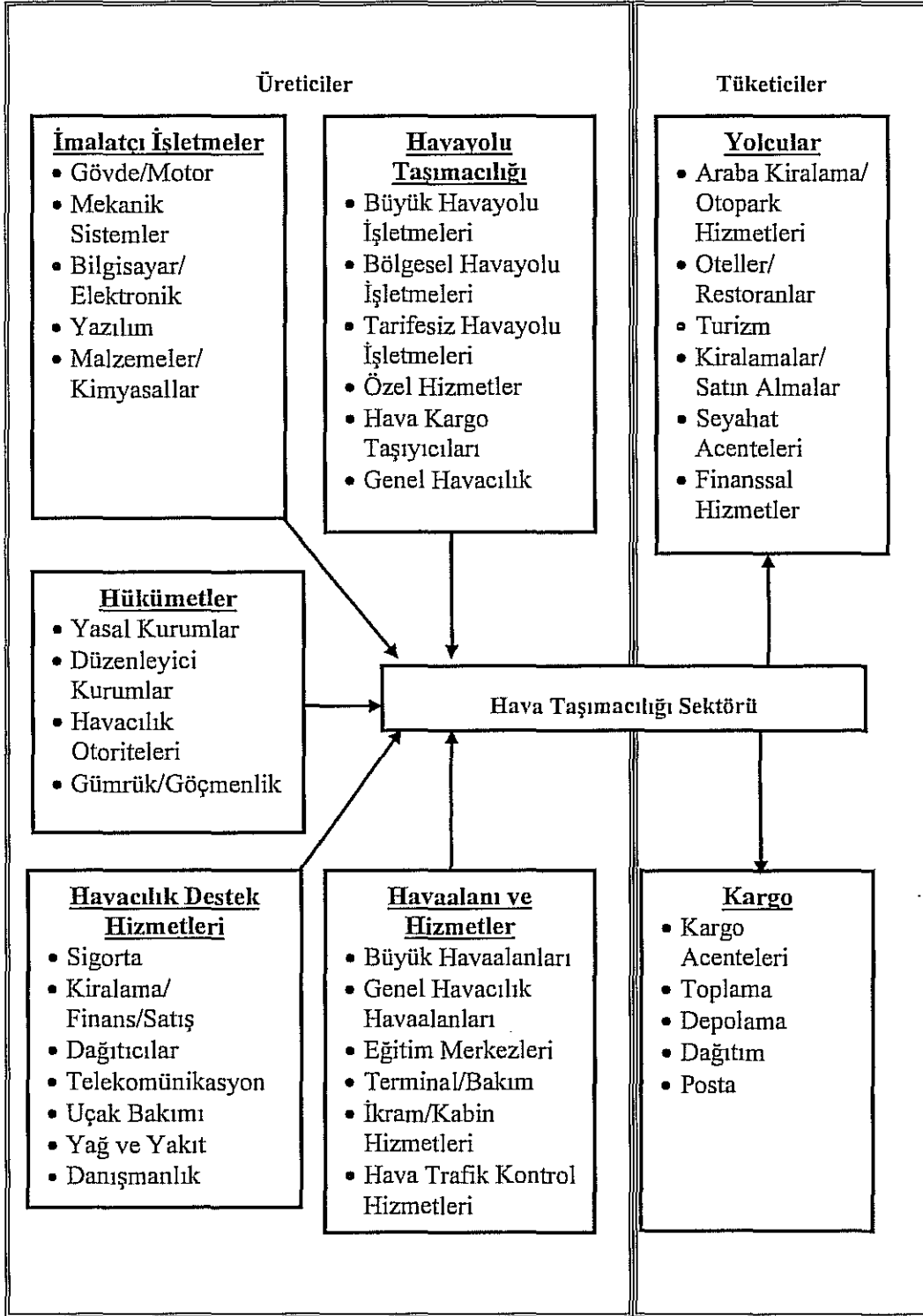
Hava taşımacılığı sektörünün yapısını, üreticiler ve tüketiciler olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmesi mümkündür. Bu kapsamda, üreticiler; imalatçı işletmeler, hükümetler, havayolu taşımacılığı, havacılık destek hizmetleri, havaalanı ve hizmetlerinden oluşmaktadır. Tüketiciler ise; yolcular ve kargo olarak iki temel alt gruba ayrılmaktadır.<sup>98</sup> Hava taşımacılığı sektörünün yapısı Şekil 8’de detaylı olarak gösterilmektedir.

<sup>95</sup> 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, <http://www.shgm.gov.tr> iletişim adresli internet sayfası, (02.11.2005).

<sup>96</sup> <http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx03/14cfr103.html>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (01.09.2004).

<sup>97</sup> <http://www.shgm.gov.tr>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (02.11.2005).

<sup>98</sup> Tuba Dökmen, “Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İşgören-Müşteri Karşılıklarının Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003), s.10.



Şekil 8. Hava Taşımacılığı Sektörünün Yapısı

## 1.2. Havayolu Taşımacılığının Özellikleri

Havayolu taşımacılığı sektörü, diğer ulaşım sektörlerine nazaran birçok açıdan farklılık göstermektedir. Havayolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, insanların ödemeye hazır oldukları bir fiyattan hizmet sunabilmeyi ve maliyetlerini en aza indirerek karlı bir şekilde ayakta kalmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, havayolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmeler, sektörü etkileyen ekonomik, politik, teknolojik, hukuksal ve çevresel etkileri bilmek ile birlikte rekabet ve hizmet stratejilerini en iyi şekilde belirlemek zorundadırlar.

Havayolu taşımacılığı sektörü diğer sektörler ile etkileşim içinde olmasına rağmen kendi bünyesinde oluşturmuş olduğu birtakım temel özellikleri de bulunmaktadır. Bu temel özelliklerin aşağıdaki biçimde ifade edilmesi mümkündür.<sup>99</sup>

Havayolu taşımacılığı sektörü; sermaye ve emeğin yoğun olarak kullanıldığı bir hizmet sektörüdür.

Havayolu taşımacılığı, oligopol pazar özelliği göstermektedir. İşletmeler, oligopol pazarın özelliği olarak, karşılıklı bağımlılık esasına göre rekabet etmenin yanı sıra, birleşme yoluyla büyüme, fiyat rekabeti gibi diğer oligopol pazar özelliklerine de sahiptirler.

Havayolu işletmeleri, uçaklar ve bilgisayar sistemleri gibi sahip oldukları varlıkların büyük çoğunluğunun teknolojik gelişmeye bağlı olması nedeniyle, teknolojik gelişmelerden oldukça fazla etkilenmektedir.

Havayolu taşımacılığı sektöründe, uzmanlaşmış çalışanlar hem müşteriler hem de işletmeler açısından son derece önemlidir. Çalışanların eğitimleri ve bu kişilere verilecek ücretler, işletmeler için bir maliyet oluşturmaktadır. Ancak, müşterilere sunulacak hizmetlerin çalışanlar tarafından karşılanması, müşteride oluşturulacak her

---

<sup>99</sup> Paul Stephen Dempsey and Laurence E. Gesell, *Airline Management: Strategies for The 21. Century*, (Arizona: Coast Aire Publications, 2006), s.459.

memnuniyetin işletmeye olumlu katkılar sağlayacağı düşünüldüğünde işletmeler açısından bu maliyet unsurunu katlanılır kılmaktadır.

Havayolu taşımacılığı sektörü, yakıt maliyetleri gibi kendi kontrolünün dışında gelişen olaylara karşı son derece hassastır. Dünya petrol fiyatlarındaki artışlardan ve hükümetlerin uyguladığı vergi politikalarından direk olarak etkilenmektedir.

Havayolu sektöründe oluşan talep, ekonomide oluşan olumsuz dalgalanmalardan doğrudan etkilenmektedir. Ekonomideki durgunluk dönemlerinde talebin, gün içerisindeki zamana, hafta içerisindeki güne, yıl içerisindeki aya göre değişiklik göstermesi nedeniyle dönemsellik özelliği bulunmaktadır. Dolayısıyla, kişilerin gelir seviyeleri de ekonomik dalgalanmalardan olumsuz etkileneceği için tatil amaçlı seyahat eden yolcuların oluşturduğu talep, iş amaçlı seyahat eden yolcuların oluşturduğu talebe göre daha fazla etkilenmektedir.

Havayolu taşımacılığı hizmeti, güvene dayanan bir ürün özelliği taşımaktadır. Ancak, tüketim öncesinde hizmetin deneme imkanı bulunmaması nedeniyle, müşterilerin tek bir havayolu işletmesine olan bağlılıkları çok düşük bir seviyede gerçekleşmektedir.

Havayolu taşımacılığı gerek ulusal gerekse uluslararası hukuki düzenleme ve kurallara tabidir. Ulusal anlamda, havayolu işletmeleri emniyet ve seyrüsefer konularında yakın devlet gözetiminde bulunmaktadırlar. Uluslar arası düzeyde ise, hava trafik haklarına göre diğer ülkelere yapılacak seyrüseferler için uluslar arası anlaşmalara göre taşımacılık faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Ayrıca havayolu işletmeleri, operasyon sayılarına getirilen kısıtlamalarla birlikte, ICAO gibi uluslar arası örgütler ve Avrupa Birliği Konseyi gibi devletler üstü otoritelerce konulan kural ve düzenlemelere tabidirler.

## 2. HAVAYOLU İŞLETMELERİ AÇISINDAN MÜŞTERİ KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

1990'lı yılların başlarından itibaren tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında çeşitli değişimler görülmektedir. Bu değişimler, müşteri bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenerek daha seçici hale gelmesi, hizmet beklentilerinin yükselmesi sonucunda isteklerin artması ve ihtiyaçların alt unsurlara bölünerek çeşitlenmesi, internet üzerinden alışverişin yaygınlaşması şeklindedir. Söz konusu değişimler, müşterilerin herhangi bir olumsuzluk sonucunda işletmeyi kolaylıkla terk etmeleri eğiliminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle müşterilerin aradıkları ürün veya hizmeti istedikleri zamanda, istedikleri yerde ve biçimde sunulması yönündeki istekleri belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.<sup>100</sup>

Pazarlama konusunda en büyük karmaşa, müşteri ve tüketici kavramları arasındaki anlam karışmasıdır. Müşteri kavramı, farklı bir anlama sahip olmakla birlikte alıcı, tüketici gibi farklı kavramlarla aynı anlamı ifade eder biçimde kullanılmaktadır. Tüketici, “son kullanım amacı için ürün ve hizmetleri satın alan, kullanan kişi”<sup>101</sup> ya da “tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi veya kuruluş”<sup>102</sup> biçiminde tanımlanmaktadır.

Müşteri ise, “belirli bir işletmenin belirli bir ürün veya hizmetini ticari ya da kişisel amaçlar için satın alan kişi ya da kuruluş” veya “belirli bir işletmeden belirli bir ürün veya hizmet almayı alışkanlık haline getirmiş kişi ya da kuruluş” olarak tanımlanmaktadır.<sup>103</sup> Bu nedenle, işletme ile müşteri arasında yeniden satın alımlar oluşmamış ise, söz konusu kişi işletmenin müşterisi olarak değil, alıcısı (tüketici) olarak nitelendirilmektedir. Ancak bazı durumlarda, aynı kişi hem müşteri hem de tüketici konumunda da olabilmektedir.

<sup>100</sup> Louise O'Brien ve Charles Jones, *Do Rewards Really Create Loyalty?*, (Harvard Business Review, 2007), s.77.

<sup>101</sup> Yavuz Odabaşı, *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi*, (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:908, 1998), s.6.

<sup>102</sup> Erdoğan Taşkın, *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, (Papatya Yayıncılık, Nisan 2000), s.10.

<sup>103</sup> Jill Griffin, Robert T. Herres, *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, (San Fransisco, 2002), s.13.

Günümüzde, müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri olarak iki açıdan incelenmektedir. İç müşteri, işletme içinde bir bölümde ya da diğer bölümlerde görev yapan işletme çalışanlarıdır. Kuruluştaki her birim, ürün veya hizmet alan müşteri konumundadır. Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerinin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti verebilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır.<sup>104</sup> İşletme içerisindeki her birim, bölüm ve süreç kendinden önceki safhanın müşterisi konumundadır.<sup>105</sup>

Dış müşteri ise, sunulan ürün veya hizmeti satın alan kişilerdir. Satın alınan nihai ürüne ödenen bedel, aynı zamanda çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlamaktadır. Dış müşteriler, kurumun ürettiği ürün ve hizmetlerin nihai alıcıları iken; iç müşteriler; kurumun diğer bölümlerinin ürettikleri ürün 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>106</sup>

Dış müşteriler kendi istek ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmenin çalışanlarından nasıl destek alıyorsa iç müşterilerde, en basit anlamda ürün, hizmet ve destekleyici sistemlere yönelik olarak istek ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda birbirinden destek alan çalışanlardır.<sup>107</sup>

Pazarlama alanındaki değişimler, rekabet, bağlılık, pazar payının kaybı, müşteri özelliklerindeki değişim, yeni pazarların oluşması işletmelerin müşteri kavramına olan bakış açısını da değiştirmiştir. Bu değişimle beraber, daha önce her ne şekilde olursa olsun ürünü satın alması için ikna edilmesi gereken ya da bir ürün satıldıktan sonra bir daha ilgilenilmeyecek kişi olarak görülen müşteri anlayışı, yerini “bir kere ürün ya da

<sup>104</sup> Taşkın, a.g.e.,s.10.

<sup>105</sup> Abdullah Öçer ve Nedim Bayuk, “Müşteri Memnuniyeti”, Pazarlama Dünyası, Yıl:15, Sayı:4, (Mart-Nisan 2001), s.26.

<sup>106</sup> Dökmen, a.g.e., s.48.

<sup>107</sup> Aynı, s.48.



hizmet satıldıktan sonra olumlu ve sürekli ilişki sağlanan kişi olmalıdır” anlayışına bırakmıştır.<sup>108</sup>

Çağdaş pazarlama anlayışının odak noktası, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmet üretmekle beraber, müşterileri en iyi biçimde tatmin etmektir. Bunun sonucu olarak, pazarlama çabalarının odak noktasını müşterilerin oluşturduğu gerçeğini, işletmelerin sürekli olarak göz önünde tutmaları ve benimsemeleri gerekmektedir. Başta reklam ve promosyonlar olmak üzere tüm tutundurma faaliyetleri ile yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti karşılaştırıldığında, kazanılmış müşteriyi elde tutmanın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Müşterileri daimi müşteri haline getirmek için “müşteri odaklı” olmak gerekmektedir. Müşteri odaklı pazarlama; “müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle iletişim kurma ve müşteriyi analiz ederek gerekli düzenlemeleri amaçlayan ve müşteri ilişkilerine dayanan bir uygulamalar bütünüdür.”<sup>109</sup> Müşteri odaklı pazarlamanın temel unsurları şu şekilde ifade edilebilmektedir.

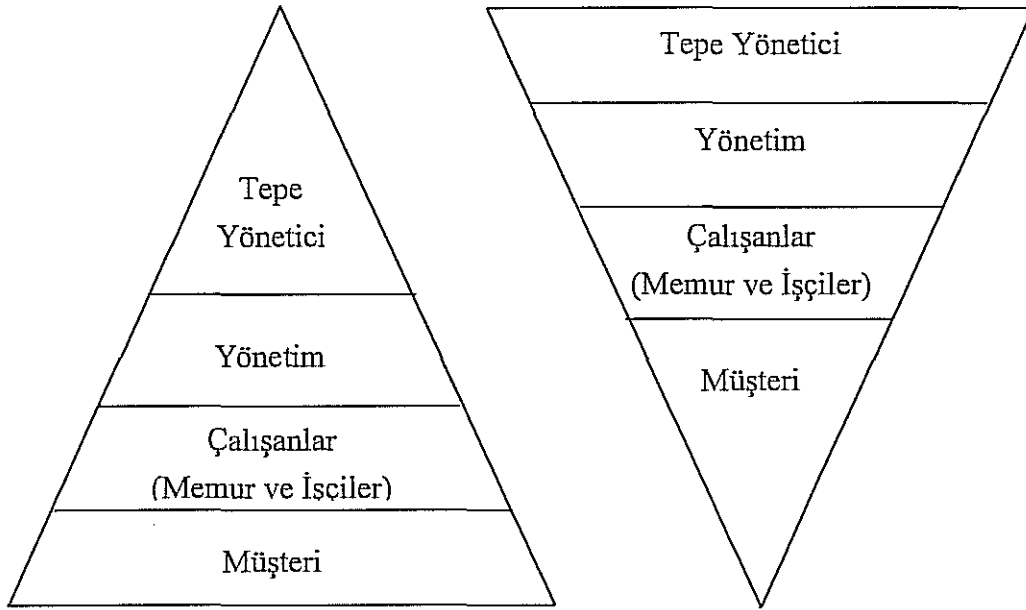
- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme,
- Yaşam boyu değer oluşturma,
- Yüksek kalitede ürün ve hizmet sunma,
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcama,
- Pazar payı oluşturma yerine müşteri payı oluşturmaktır.

İşletmeler müşteri odaklı pazarlama anlayışı çerçevesinde, müşterilerinde önem oluşturan ve aynı zamanda kullanım sonrası tatmin duygularının yaratılmasını sağlayan ürün ve hizmetlerini gerçekleştirirken bir organizasyon dahilinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Pazarlama alanında yaşanan değişimlerle birlikte işletmeler, müşteri odaklı pazarlama anlayışıyla organizasyon yapılarında da değişiklik

<sup>108</sup> Yavuz Odabaşı, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001), s.33.

<sup>109</sup> Odabaşı, 2001, a.g.e., s.33.

göstermektedirler. İşletmeler bugüne kadar ki organizasyon yapılarını Şekil 9’da görüldüğü gibi ters çevirmişlerdir.<sup>110</sup>



**Şekil 9. Müşteri Odaklı Organizasyon Yapısı**

Kaynak: Douglas ve Parson , a.g.e., s.139.

Günümüzde, ürün odaklı pazarlama yerini müşteri odaklı pazarlamaya bırakmıştır. Müşteri odaklı pazarlama anlayışı çerçevesinde, daha çağdaş ve daha etkili bir pazarlama planlaması için, geleceğin işletmelerinin “4P” formülünü “4C” ye çevirmek zorunda kalabilecekleri görüşü etkili olmaktadır. Bu görüşe göre, satıcı bakış açısıyla formüle edilen pazarlama yapısından, müşteri temelli yapıyı ortaya koyan “4C” formülüne geçilecektir. “4C”ler; müşteri değeri (customer value), müşteri maliyeti (customer cost), müşteriye uygunluk (customer convenience) ve müşteri iletişimi (customer communication) unsurlarından oluşmaktadır. 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. Bu değişimin nedenini, müşterinin kendisine değer verilmesini, ürünün düşük maliyete

<sup>110</sup> Douglas J.Dalrymple and Leonard J.Parson , *Marketing Management*, (October, 2001), s.139.

sahip olmasını, ürünün kendisine uygun olmasını ve kendisiyle dürüst ilişki kurulmasını istemesi oluşturmaktadır.<sup>111</sup>

Müşteri yönlü bakış açısını benimseyen bir havayolu işletmesinin müşterilerinin kimler olduğunun belirlenmesi, hizmetin bu yönde daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine 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 sınıfa göre bilet tipini seçen müşterinin kimler olabileceği, iş amaçlı, tatil amaçlı ve kişisel amaçlı yolcu pazarı için müteakip kısımlarda ayrı ayrı ele alınmıştır.

Havayolu işletmeleri birbirinden farklı istek ve ihtiyaçların karşılamak durumundadır. Bu nedenle, iş amaçlı, tatil amaçlı, kişisel amaçlı, uzun veya kısa mesafe, direkt ya da bağlantılı uçuşlar olarak belirlenen farklı pazar bölümlerini dikkate almak zorundadırlar. Müşterilerin, en başta uçuş emniyeti ve güvenliği konusunda oluşan vazgeçilmez iki kriterin yanı sıra, havayolu işletmeleri açısından farklı tutum ve davranışlar sergilemesindeki en büyük faktör bilet fiyatlarıdır. Farklı pazar bölümlerinin istek ve ihtiyaçlarının tek bir uçakta birleştirilmesi söz konusu olduğunda, tarifeli bir havayolunun yaşadığı problemde bu noktada başlamaktadır. Havayolu işletmelerinin böyle bir durumda kalması nedeniyle ilk yapması gereken şey, istek ve ihtiyaçlar arasındaki farklılıkların ortaya konmasıdır. Örneğin, iş amaçlı seyahat eden bir yolcu için kabin ekibinin tutum ve davranışları çok önemli olmamakla birlikte dakiklik son derece önemli olmaktadır.<sup>112</sup>

Büyük taşıyıcıların, aynı tip uçaklara, benzer tarife yapısına sahip olması, emniyet, güvenlik ve zamanına uygunluk prensiplerine önem vermeleri gibi unsurlar ortak noktaları oluşturmaktadır. Müşteriler için, havayolu seçiminde istek ve ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi daha belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Yolcuların bazı istek ve ihtiyaçları, kaliteli ikram, geniş koltuk aralıkları, fazla sayıda kabin

<sup>111</sup> P. Kotler, "4P Öldü, Yaşasın 4C", *Kariyer Dünyası*, Sayı No:7 (Nisan 1998), s.92.

<sup>112</sup> Dökmen, a.g.e., s.48.

ekibinin bulunması gibi fiziksel, somut özelliklere sahip iken, kabin ekibinin nezaketi, yardımseverliği gibi bazı istek ve ihtiyaçları da soyut özelliklere sahiptir.

Birçok havayolu işletmesi, müşterilerini satış hacmi, elde edilen gelir, edindiği statü veya eğitim seviyelerine göre değerlendirmektedir. Bu tür demografik faktörler, işletmeler tarafından kolayca tespit edilebilirken, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının neler olduğu, neleri daha çok tercih ettikleri gibi unsurlar düşünce bazında kaldığından dolayı daha zor tespit edilmektedir. Bu yüzden havayolu işletmeleri, müşterilerinin ne düşündükleri, nasıl hissettikleri gibi müşterilerin psikolojik durumlarını araştırmalıdır. Ayrıca, müşterilerin değer oluşturmaya yönelik verilen hizmetin önem ve tatmin düzeyleri belirlenmeli ve rakip işletmelere geçen müşterilerin neden söz konusu işletmeyi tercih ettikleri tespit edilmelidir.

Her işletme için en önemli faktör olarak ortaya çıkan rekabet, birçok işletmenin iflası veya varlığını sürdürmesi konusunda belirleyici bir unsur olmaktadır. Havayolu işletmeleri için müşterilerin başka bir havayolu işletmesini tercih etmelerinin nedeninin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere, 2002 yılında Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminalinde Türk (THY) ve yabancı havayolu işletmelerinin (British Airways- BAW, Lufthansa, DLH, KLM ve Air France- AFR) yolcularına yapılan bir araştırmada, yolcuların havayolu işletmesi seçiminde rol oynayan etkenlerin içinde en yüksek frekansa sahip beş kriter yer almıştır.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Şafak Aksoy, Eda Atılğan ve Serkan Akıncı, "Havayolu Hizmetlerinde Yerli ve Yabancı Firmalar Açısından Müşteri Profilleri ve Beklentileri" Afyon Kocatepe Üniversitesi 7. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirisi (30 Mayıs- 2 Haziran 2002) s.95-113.

Tablo 5. Yolcuların Havayolu İşletmelerini Tercih Kriterleri

Tercih Kriterleri	Yabancı					Yerli				
	BAW	DLH	KLM	AFR	Toplam	THY Londra	THY Frankfurt	THY Amsterdam	THY Paris	Toplam
Ucuz Bilet	33	19	9	5	66	51	19	21	31	122
Kendi Ülkesi	10	10	11	14	45	51	72	17	44	184
Direk 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.

Tablo 5’de görüldüğü gibi, yerli ve yabancı havayolu işletmeleri ile seyahat eden yolcuların, havayolu tercih kriterleri arasında uçuş saatinin uygunluğu ilk sırada yer almaktadır. Ancak, diğer kriterlerde de yolcular arasında farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Yabancı havayolu müşterileri uçuş emniyetine önem verirken, yerli havayolu müşterileri havayolu işletmesinin kendi ülkesine ait olmasına daha fazla önem vermektedirler.

Müşterileri ile yakın iletişim içerisinde bulunan işletmeler, onların istek ve ihtiyaçlarını en iyi seviyede karşılarken aynı zamanda müşterilerinden;<sup>114</sup>

- Karar alma sürecinde ürün ve hizmete yönelik değerlendirmelerini etkileyen unsurları,
- Değerlendirmeleri etkileyen unsurların göreceli önemini,
- İşletmenin bu unsurları karşılayabilecek performanslarının değerlendirilmesi gibi konularda verileri de elde etmiş olurlar.

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında havayolu işletmeleri pazar araştırması için; masa başı araştırması, anket uygulaması, yüz yüze görüşme, çalışan

<sup>114</sup> “Building Customer Value In The Airline Industry: Preparing For Take-off”, <http://www.accenture.com/global/services/by-industry> iletişim adresli internet sayfası, (15.03.2002).

görüşlerinin alınması gibi farklı teknik ve yöntemler kullanabilmektedir. Ancak, her araştırma tekniği ve yöntemlerinin çeşitli avantaj ve dezavantajları olabileceğinden, yapılacak araştırmada sınırlılıkların dikkate alınması önem arz etmektedir.

### 2.1. İş Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler

Havayolu işletmelerinin, iş amaçlı yolcu pazarında yer alan müşterileri arasında; iş amaçlı olarak uçacak olan kişinin kendisi, sekreteri, işletmenin seyahatlerden sorumlu yöneticisi ya da seyahat acentesi sayılabilmekle birlikte aynı kişi bazen hem tüketici hem de müşteri konumunda olabilmektedir. Örneğin, kişinin uçmak istediği havayolu işletmesinin adını sekreterine bildirmesi ve sekreterin bu işletmeden yer ayırması durumunda müşteri, sekreterine belirli bir işletmenin adını söylememesi ve bu seçimi sekreterine bırakması durumunda ise tüketici olmaktadır. Ancak, uçacak olan kişinin bir uçuş tecrübesinin bulunması ve sekreterin hangi havayolu işletmelerinin hizmetinden memnun kalıp kalmadığını bilmesi durumunda, sekreterin seçim özgürlüğü kısıtlanmış olacaktır. Bununla birlikte, günümüzde birçok havayolu işletmesinin aynı hatlarda benzer biçimde hizmet vermesi nedeniyle, bu durumda sekreterler müşteri konumunda olmaktadır. Bu konumda sekreterler tarafından rezervasyon yaptırmak için aranan işletmede telefonun hemen açılması, telefondaki kişinin tutumu, havayolu işletmesinin seçimi konusunda sekreteri etkileyebilecek özellikler arasında sayılabilmektedir.<sup>115</sup>

Diğer müşteri grubu ise, seyahatlerden sorumlu yöneticilerden meydana gelmektedir. Bu grupta seyahatlerden sorumlu yöneticilerin rolleri iki biçimde ortaya çıkmaktadır. İlk durumda yönetici, sadece kendisine bildirilen havayolu işletmelerinden yer ayırtabilmekte ve müşteri yerine emri uygulayan kişi konumunda olmaktadır. Diğer durumda ise yönetici, uçulabilecek havayolu işletmelerini seçme yetkisine sahip olduğundan müşteri konumunda olabilmektedir.

İş amaçlı yolcu pazarındaki bir başka önemli müşteri grubunu ise, seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Kişinin seyahat acentesine istediği havayolu işletmesinin adını belirttiği durumda, seyahat acentesi müşteri konumundan ziyade aracı konumunda

---

<sup>115</sup> Dökmen, a.g.e., s.49-50.

olacaktır. Bununla birlikte, kişilerin belirgin bir fikirlerinin olmaması ya da kendilerine alternatif sunmasını istemeleri durumunda, seyahat acentesi havayolu işletmesinin müşterisi durumuna gelecektir.

İş amaçlı seyahat eden yolcuların istek ve ihtiyaçları, kısa ya da uzun mesafe uçmaları, aktarmalı ya da direkt uçuş gerçekleştirmelerine göre farklılık göstermektedir. İş amaçlı seyahat eden yolcuların istek ve ihtiyaçları, tarifenin uygunluğu, dakiklik, bilet fiyatlarında esneklik, uçuş sıklığı, kısaltılmış uçağa biniş ve kontrol zamanları gibi unsurları kapsamaktadır. Ayrıca, ayrı ve geç check-in imkanı, statüyü temsil eden körük ve uçak kabinleri, çalışma ortamının bulunması, cazip pazarlama avantajları sunumu, kaliteli ikram ve hizmet, çalışanların nezaketi, koltuk rahatlığı ve direkt uçuş imkanı gibi kriterler, sunulması istenen öncelikli ayrıcalıklar olabilmektedir. Yolcunun aktarmalı uçuş gerçekleştirmesi durumunda sayılan bu ihtiyaçların yanı sıra, uzun uçuşa direkt bağlantı ve aynı terminal bağlantısı gibi ihtiyaçlar da önem kazanmaktadır.

Uzun mesafe iş amaçlı uçuşlarda yolcular, geniş koltuk aralıkları, bol ve kaliteli ikram hizmetleri talep etmektedirler. Zaman kısıtlaması nedeniyle aktarmalı uçuşlar yerine direkt uçuşları, zaman, rahatlık ve bağlantıda bagajların kaybolabilmesi nedeniyle, aktarmalı uçuşlar içinde tek aktarmalı uçuşları tercih etmektedirler. Ayrıca, düşük bilet fiyatına sahip havayolu işletmeleri yerine kendileri ile aynı sosyal sınıfa mensup müşterilerle dolu daha prestijli havayolu işletmeleri ile uçmayı da tercih edebilirler. Havaalanından çıkışın hızlanması ve çabuklaştırılması amacıyla, daha kısa bilet kontrol, öncelikli uçağa biniş ve kabin içinde el bagajlarının yerleştirilebileceği daha fazla alan gibi faktörler de yolcuların istekleri arasında olabilmektedir.<sup>116</sup>

## 2.2. Tatil Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler

Tatil amaçlı yolcu pazarında, havayolu işletmesinin gerçek müşterilerinin kimler olduğunun tespiti, iş amaçlı yolcu pazarına göre daha zordur. Bunun nedeni, havayolu işletmesini seçen kişinin kim olduğu ve gidilecek yerlerin tam olarak bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda, aile içerisinde etkileyici rolü en fazla olan kişi,

<sup>116</sup> Dempsey and Laurence, a.g.e., s.197.

havayolu işletmesi açısından müşteri olarak değerlendirilerek pazarlama faaliyetlerinde hedef olarak belirlenmelidir.

Tatil amaçlı pazarda yer alan yolcuların bir kısmı uçmak istedikleri işletmeye direkt olarak gidip yerlerini ayırtırken, bir kısmı da seyahat acenteleri aracılığıyla istedikleri işletmenin özelliklerini belirterek rezervasyon yaptırmaktadır.

Seyahat acenteleri de tatil pazarında önemli bir müşteri grubunu oluşturmaktadır. Bu pazar bölümünde yer alan yolcular, sık seyahat etmemeleri nedeniyle acentelerin tavsiyelerine, iş amaçlı uçan yolculara göre daha fazla gereksinim duymaktadırlar. Bilet ücretlerini kendileri ödedikleri için, bilet fiyatı onlar için önemli bir unsur oluşturmaktadır. Seyahat acenteleri ise, müşterilerine bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ile en son bilgileri ve uygun seçenekleri sunarak önemli bir müşteri grubunu oluşturmaktadırlar.<sup>117</sup>

Tatil amaçlı seyahat eden yolcular için havayolu seçiminde, bilet fiyatları ilk seçici özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Tatil amaçlı seyahat eden yolcular, daha önceden planlarını yaptıkları için havayolu işletmeleri tatil dönemlerinde yüksek doluluk oranıyla faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle, tatil amaçlı seyahat eden yolcular için en önemli ihtiyaç; yoğun havayolu trafiğinin olduğu dönemlerde de yer bulabilmektir. Tatil amaçlı seyahat eden yolcular uçuşu tatillerinin bir bölümü olarak gördükleri için, bu zamanı da keyifli bir biçimde geçirmek istemektedirler. Uçuşun güvenli ve emniyetli olmasının, trafiğin yoğun olduğu dönemlerde yer bulabilme imkanının istenmesinin yanı sıra, kabin içi ikram hizmetlerinin de en iyi biçimde karşılanması büyük önem taşımaktadır.

Tatil amaçlı pazarda önemli bir konuma sahip olan diğer bir müşteri grubu ise, tur operatörleridir. Bazı yolcular yalnızca uçak biletini satın almak yerine, uçuş, transfer ve konaklamaları da içeren bir paket tatili tercih etmeleri sonucunda bu grubun ihtiyaçları tur operatörleri tarafından karşılanmaktadır. Bu nedenle tur operatörleri de tatil amaçlı yolcu pazarında yer alan müşteriler arasında çok önemli bir yere sahiptir.

---

<sup>117</sup> Dökmen, a.g.e., s.51.



### 2.3. Kişisel Amaçlı Yolcu Pazarında Yer Alan Müşteriler

Kişisel amaçlı seyahat eden yolcu pazarında, müşterilerin kimlerden oluştuğunun tespiti ve seyahatlerinin hangi noktalara yapıldığı konusundaki tahmin ve verilerin elde edilmesi gerek iş amaçlı seyahat eden yolcu pazarına gerekse tatil amaçlı seyahat eden yolcu pazarına nazaran daha zor olmaktadır.

Kişisel amaçlı seyahat eden yolcular, bilet giderlerini kendi kişisel gelirlerinden karşılamaktadırlar. Bu nedenle, uçuş sıklığı ve seyahat edecekleri noktaları tercih yetkileri tamamen kendilerine aittir. Kişisel amaçlı seyahat eden yolcular için öncelikli değer algısı, havayolu işletmesinin iniş ve kalkışlarını zamanında gerçekleştirmeleri ve tarifinin uygunluğudur. Seyahat edecekleri noktaya genellikle direk olarak ulaşmayı tercih etmektedirler.

Kişisel amaçlı seyahat eden yolculardan ziyaret amaçlı, eğitim, sınav gibi amaçlarla seyahat eden yolcuların seyahat edecekleri noktaları ve zamanlarını daha önceden belirleyip rezervasyon yaptırmaları mümkündür. Ancak, acilen yetişilmesini gerektiren hastalık, cenaze gibi seyahatler için ise önceden rezervasyon yaptırmak söz konusu olmamaktadır.

Kişisel amaçlı seyahat eden yolcuların, plan dahilinde rezervasyon yaptırarak gerçekleştirmiş oldukları seyahatler, tatil amaçlı seyahat eden yolcuların istek ve beklentileri benzerlik göstermektedir. Bu tür kişisel amaçlı seyahat eden yolcuların en önemli istek ve beklentisi düşük fiyata istedikleri zaman aralığında yer bulabilmektir. Ancak, plansız olarak en kısa zamanda gerçekleştirmek durumunda kaldıkları seyahatler açısından da iş amaçlı seyahat eden yolcuların istek ve beklentileri ile benzerlik göstermektedirler. Bu durumda düşük fiyata yer bulmaktan ziyade uçuş sıklığı, direk uçuş ve son anda yer bulabilme önem teşkil etmektedir. Kişisel amaçlı yolcu pazarında yer alan müşterilerin içinde buldukları durumun niteliği ve zaman konuları daha çok ön planda olduğundan, müşterilerin istek ve beklentileri ile ilgili kesin bir ayırım yapmak mümkün olmamaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, müşterilerinin istek ve beklentilerine en iyi şekilde cevap verebilmek için, rakip havayolu işletmelerinden farklı olarak müşteri değeri yaklaşımını ortaya çıkaran hizmetlerin önem ve tatmin derecelerinin belirlenmesi yönünde çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir. İşletmelerin, daha kaliteli ve düzenli hizmet sunmaları ve müşteri kitlelerine ulaşarak kendi işletmelerine yönlendirmeleri kalıcılıklarının sağlamlamasında temel kriterdir.

### **3. TÜRKİYE'DE İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ**

Türkiye'de iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin havacılık sektöründe yaşamış oldukları gelişmeler dünyada yaşanan gelişmelerle paralel olarak ilerleme göstermiştir. 3 Şubat 1933'te 5 koltuk kapasiteli Curtis yapımı King Bird uçağı, Ankara Güvercinlikten havalanıp Eskişehir'e uçarak THY'nin ilk iç hat seferini gerçekleştirmiştir. 1 saat 10 dakika süren Ankara- Eskişehir- Ankara uçuşu, Türk havacılık tarihinde yeni bir sayfa açmıştır. THY, 1936 yılında ilk kez tarifeli olarak Ankara çıkışlı İstanbul ve İzmir arasında uçuşlara başlamıştır.<sup>118</sup>

THY'nin faaliyetleri İkinci Dünya Savaşı nedeniyle etkilense de, 1945 yılı sonunda satın aldığı kullanılmış C-47 ve DC-3 Dakota uçaklarıyla modern bir filo yapısına kavuşmuştur. THY, filosundaki pervaneli uçaklar sayesinde toprak pistlere sahip meydanlarda dahil olmak üzere her türlü havaalanına rahatlıkla uçabilmekteydi. Savaş yıllarında daha çok askeri uçak ve havaalanlarına yatırım yapılması nedeniyle, THY'nin yapmış olduğu iç hat uçuşlarında, askeri havaalanlarından da yararlanılmaktaydı. Birçok askeri havaalanını ortak kullanabilen THY, bu şekilde iç hat uçuş noktalarının sayısını da arttırmıştı. 1960'ların sonuna gelindiğinde, pervaneli uçak sayısının azalması ve yerini jet uçaklarına bırakmasıyla birlikte iç hat uçuşlarında küçülmeye gidilmiştir. İç hat uçuşlarında, jet uçaklarının emniyetle inip kalkabilecekleri uzun pistlere sahip havaalanları gerekiyordu. Bu nedenle THY, bazı havaalanlarına iç hat seferlerini durdurdu. Ancak, 1970lerde başlayan ve yüksek kar bırakan işçi uçuşları,

<sup>118</sup> "Türkiye'de İç Hat Uçuşları", [http://www.bilkent.edu.tr/bilkent\\_dergisi/no6/1-15.pdf](http://www.bilkent.edu.tr/bilkent_dergisi/no6/1-15.pdf), iletişim adresli internet sayfası, (01.12.2006), s.9.

THY'nin yurt dışına ağırlık vermesine zemin hazırladı. THY, 1983 yılında yurtiçinde yalnızca 15 noktaya sefer yapıyordu. İç hat yolcu sayısı ise 3 milyonun biraz üzerindeydi.<sup>119</sup>

Türkiye'de özel havayolu işletmesi konusunda ilk büyük girişim, 1952'de kurulan Hürkuş Havayollarıdır. İkinci özel girişim ise, 1977 yılında kurulan Bursa Havayolları işletmesidir. 1984 yılında adını Sönmez Havayolları olarak değiştiren işletme, 1990'ların sonunda artan maliyetlerinin karşılanamaması nedeniyle faaliyetlerine son vermiştir. 1983'de çıkartılan kanunla, Türk Sivil Havacılığı yeni bir gelişim sürecine girmiştir. Bu dönemde, Anadolu Havayolları ve Maş Havayolları kurulmuştur. Maş Havayolları, Türkiye'de şehir içi taşımacılığında helikopter kullanarak bir ilke imza atmıştır. Ancak, bu iki işletmede sektörde çok fazla tutunamamıştır. 1984 de kurulan İstanbul Havayolları, 1999'da 19 uçak ve 3 bin 375 koltuk kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük özel havayolu işletmesi durumuna gelmişti. İstanbul Havayolları da 2000 yılında yaşanan ekonomik kriz neticesinde 30 Ağustos 2000 yılında tamamen uçuş faaliyetlerini durdurmuştur. 1987 yılında ilk defa hava taksi işletme ruhsatını alan THK, iç hat ve bölgesel uçuşlarda faaliyet gösteren kuruluşlar arasında yerini almıştır. THK, farklı uçak tiplerinin de filoya katılmasıyla birlikte yüksek doluluk oranını yakalamıştır. Ancak, iç hatlarda yaşamış oldukları sorunlar nedeniyle, THY ile ortak olmuş ve Türk Hava Taşımacılığı adı altında faaliyetlerine devam etmiştir.<sup>120</sup>

İç hat uçuşlarında sıkıntılar yaşayan THY, 1997'de "Turkish Express" adıyla sadece iç hat uçuşları yapacak özel bir işletme kurma kararı almıştır. Ancak, özelleştirmede yaşanan belirsizlikler nedeniyle proje daha ileri bir tarihe ertelenmiştir. Bu girişimden bir yıl sonra Park Holding grubu, Park Express Havayolları adı altında bir işletme kurarak bölgesel uçuşlar yapmak için çalışmalarına başlamıştır. Park Express Havayollarının henüz üçüncü uçağının siparişi teslim aşamasındayken, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından kurallar gereği üçüncü uçak alımı yapılmadan uçuşlara başlanamayacağını bildirilmiştir. Bu gelişmeler üzerine Park Grubu havayolu yatırımından çekildiğini açıklamıştır. Aynı yıl, Kar İşletmeler Grubuna ait olan Top Air,

<sup>119</sup> Aynı, s.9.

<sup>120</sup> Aynı, s.9.

uçuş okulu etkinliklerinin yanı sıra İstanbul-Bodrum seferleri de yapmaya başlamıştır. Ancak bu işletme de uzun ömürlü olamamış ve 1999 yılında faaliyetlerine son vermiştir. Bölgesel havacılık alanında yapılan son girişim ise Dardanel Grubu tarafından yapılmıştır. Dardanel Havayolları bu yıllarda İstanbul-Çanakkale uçuşlarına başladıysa da bunu sadece 2 yıl devam ettirebilmiştir.<sup>121</sup>

Türkiye’de iç hat uçuşları ve bölgesel havacılıkla ilgili hareketlenmeler, Ulaştırma Bakanlığı’nın Türk Jet ile Peşken Grubu’nun Fly Air projesiyle 2002’de tekrar başlamıştır. 2003 yılında ise, Türkiye’de iç hat pazarında ciddi bir yapılanmaya gidilmiştir. Bu dönemde, THY’ye rakip olarak Fly Havayolları ve Onur Havayolları gibi özel havayolları işletmeleri iç hatlarda sefer yapacaklarını açıklamışlardır. Bu konuda ilk izni alan, Fly Havayolları olmuştur. İşletme, ilk seferini 20 Ekim 2003’de İstanbul’dan Trabzon’a yapmıştır. Bu tarihten sonra Onur Havayollarında iç hat yolcu taşımacılığı pazarına girerek altı noktaya uçuşlarını başlatmıştır.<sup>122</sup>

Bu döneme kadar, sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri geleneksel pazarlama yaklaşımından hareketle sadece pazar paylarını değerlendirmeye almaktaydılar. Söz konusu havayolu işletmeleri için amaç, buldukları sektörde kar elde edebilmektir. Bunun içinde, daha fazla müşteri elde etmeye odaklanmaktaydılar. 1990’lı yılların sonlarına doğru pazarlama anlayışının değişmesiyle birlikte, havayolu sektöründe de müşteri memnuniyeti ve müşteri tatmini ve bağlılığı gibi kavramlar oluşmaya başlamıştır. Bu dönemde, pazar payı yaklaşımı yerini yavaş yavaş müşteri odaklı yaklaşıma bırakmıştır. Pazar payı yaklaşımında amaç, ürün veya hizmetler için daha fazla müşteri bulmak iken, müşteri odaklı pazarlama anlayışında mevcut müşteriler için daha fazla ürün ve hizmet sunmaktır.

2003 yılında özel havayolu işletmelerin sayısının artması, işletmeler arasındaki rekabeti arttırmış ve iç hat yolcu taşımacılığı pazarında büyük bir hareketliliğin başlamasına neden olmuştur. Havayolu işletmeleri, müşterilerinde memnuniyet, tatmin ve bağlılık duygularını oluşturabilmek için hizmetlerinde çeşitli yenilikler oluşturmuşlardır. İç hatlardaki rekabet, havayolu işletmelerinin verimlilik ve

<sup>121</sup> Aynı, s.10.

<sup>122</sup> Aynı, s.10.

etkinliklerini artırırken diğer yandan maliyetlerini azaltmaktadır. Bu durum, bilet fiyatlarına yansıtıldığı zaman iç hatlardaki talebi de arttırılmıştır. Havayolu işletmeleri rekabetle birlikte uçaklarındaki konforu arttırmaya, elektronik bilet ve çevrimiçi (online) check-in gibi teknolojik hizmetler vermeye de başlamışlardır.

İç hat uçuşlarının önem kazanmasıyla birlikte Atlas Jet Havayolları, müşteri memnuniyeti, tatmini ve bağlılık duygularının müşteride oluşturulabilmesi için müşteriye bir değer yaratılması gerektiğini savunmakta ve bu yaklaşımla sektördeki yerini almaktadır. IATA üyesi tek özel havayolu işletmesi olan Atlas Jet Havayolları, kurulduğu günden bu yana düşük fiyata kaliteli hizmet stratejisini uygulamaktadır. Atlas Jet Havayolları, müşteri değeri yaratmaya yönelik havayolu taşımacılığına yeni konfor anlayışı getirmiş, biletsiz seyahat edilmesini sağlayan ilk E-ticket uygulamasını başlatmıştır. Bununla birlikte, yolcularına fly&car ve fly&bus kolaylığını sağlaması, yüksek dakiklik oranı, self check-in uygulaması ve dünyada bir ilke imza atıp uçuş iptali veya değişikliklerini yolcularının cep telefonlarına kısa mesaj yoluyla bildirmesi ile müşteri değerinin yaratılmasına yönelik önemli atılımlar gerçekleştirmektedir. Ayrıca, maksimum müşteri memnuniyeti odaklı 24 saat “call center” uygulamaları, müşterilerine çapraz uçuşları ile hizmet verebilmesi, Jetmil kart uygulaması ve “clubclass” uçma imkanı ile de pek çok ilkleri başlatıp müşteri değeri sağlama konusunda öncülük etmektedir.<sup>123</sup>

2005 yılında, iç hat tarifeli seferlerine başlayan Pegasus Havayolları da müşteri değeri odaklı hizmet sunan havayolu işletmelerindendir. Pegasus Havayolları, müşteride değeri algısının oluşturulabilmesi için ilk olarak fiyat faktörü üzerine odaklanmıştır. Bu zamana kadar süregelen sabit ve yüksek fiyatlı iç hat düzenine kademeli fiyat sistemini oluşturarak, çok düşük fiyattan hizmet vermeye başlamıştır. Ayrıca, İstanbul’da tek merkezden gerçekleştirilen uçuş uygulamasına son vererek, Sabiha Gökçen Havalimanının kullanımına dikkat çekmiştir. Olumsuz hava koşullarında ve olası gecikmelerde yolculara biletleri iade edilmekte veya zararları karşılanmakta ve gecikmeler kısa mesaj yoluyla yolculara bildirilmektedir. Bunun yanında, müşteriye istediği koltukta seyahat edebilme özgürlüğü, otel ve araç kiralama konularında çok

<sup>123</sup> “Tüketici Niye Atlasjet’i Seçti?”, <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, (15.01.2007).

çeşitli seçenekler, ücretsiz otopark hizmetlerini de gerçekleştirerek müşteri değerini sağlayıcı faaliyetlerine devam etmektedirler.<sup>124</sup>

Günümüzde iç hat uçuşlarda seferlerini gerçekleştiren özel havayollarına Sun Express ve İZair'in da katılmasıyla tarifeli olarak hizmet sunan iç hat havayolu işletme sayısı altıya ulaşmıştır.<sup>125</sup>

İç hat uçuşlarını gerçekleştiren diğer özel havayolu işletmelerinin sunduğu bilet fiyatları, THY'nin sunmuş olduğu bilet fiyatlarından genel olarak daha düşüktür. Bu havayolu işletmeleri düşük fiyat sunmasına karşın bazı özellikleri itibarıyla, düşük maliyetli havayolu iş modelini uygulamakta olsalar da, tam olarak "düşük maliyetli havayolu işletmesi" sayılmamaktadırlar. Aynı zamanda tarifesiz taşıyıcı (charter) olarak hizmet sunan iç hat havayolu işletmeleri sahip oldukları filo yapıları ile vermiş oldukları hizmet yapısına uygun uçaklardan oluşmaktadır. Filoların daha dar gövdeli uçaklarla takviye edilmesi ile birlikte başlayan çapraz uçuşlarla, serbestleşmenin etkilerinin daha da güçlenmesi ve belli başlı merkezlerde oluşturulacak hava köprüsüyle pek çok uçuş noktasının birbirleri ile bağlantısı sağlanmaktadır. Uçak biletlerinden alınan vergilerde yapılan indirimlerin yanı sıra havayolu işletmelerinde yapılan yeni düzenlemeler ile bilet fiyatlarını kendilerinin belirleyebilme serbestisinin verilmesi, THY dahil iç hatlarda faaliyet gösteren tüm havayolu işletmelerinin daha düşük fiyatlar sunmalarına olanak sağlamıştır. Bu durum, iç hat pazarının büyümesiyle birlikte iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin de bu artıştan faydalanarak hizmet miktarlarını ve gelirlerini arttırmıştır.

İç hatların serbestleştirilmesi ve özel havayolları işletmelerinin sayısının artması, bilet fiyatlarında bir düşüş yarattığı gibi hizmet kalitesinin artırılmasını da beraberinde getirmiştir. Özellikle THY'nin bagaj hizmetlerinde, iniş kalkışlardaki dakiklikte Avrupa'da ikinci sırada olması, ikram hizmetlerini sürekli yenilemeleri, müşteri değer kavramına vermiş oldukları önem sayesinde sundukları kaliteli hizmet anlayışını müşterilerine yansıtmaktadır. THY'nin bilet fiyatları diğer özel işletmelerin bilet

<sup>124</sup> "Pegasus'ta Peganomi'yle 25 YTL' ye Ankara-İstanbul", <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, (16.09.2006).

<sup>125</sup> Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, <http://www.shgm.gov.tr/index2.html> iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006).

fiyatlarından nispeten yüksektir. Ancak, vermiş olduğu hizmet ve hizmetin kalitesi nedeniyle, müşteriler tarafından tercih edilen iç hat havayolu işletmesi genellikle THY olmaktadır. THY'nin yaygın bir uçuş ağına sahip olması, uçuş tarifelerinin uygunluğu, dakiklik, güvenlik ve müşteri hizmetleri konusunda diğer özel havayolu işletmelerine göre çok daha ileri düzeydedir. İç hatlarda faaliyet gösteren diğer havayolu işletmelerin de benzer yapıya kavuşmaları gerekmektedir.

2006 yılı itibari ile taşımacılık hizmeti veren özel sektöre ait ruhsatlı 20 havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bu havayolu işletmelerinin toplam hava aracı sayısı 263' tür. 2006 yılı itibariyle mevcut havayolu işletmeleri ve filo büyüklükleri Tablo 6'da görüldüğü gibidir.<sup>126</sup>

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün internet sitesinden alınan 2006 yılı Kasım ayı verilerine göre, havayolu yolcu uçağı sayısı 237 adet olup, toplam koltuk sayısı ise 43.127'dir. Aynı şekilde kargo uçağı sayısı 26, toplam kargo kapasitesi ise 830.039 tondur. 2006 yılı verilerine göre, uçuş sayısı iç hatlarda 343.956, dış hatlarda 286.713 olmak üzere toplamda 630.669 olarak verilmiştir. 2006 yılı verilerine göre iç hatlarda seyahat eden yolcu sayısı 28.799.878, dış hatlarda seyahat eden yolcu sayısı 32.884.325 olmak üzere toplamda 61.684.203 olarak verilmiştir.

2003 yılında uygulanmaya başlanan Bölgesel Havacılık Politikası ile havacılık sektörünün özel havayolu işletmelerine açılmasıyla başlayan rakamsal artış, Eurocontrol ve IATA gibi uluslar arası kuruluşların Türkiye tahminlerini bile değiştirmiştir. Eurocontrol ve IATA'nın 2015 yılı için öngördüğü 50 milyon yolcu trafiği, 2005 yılı sonunda bir milyon yolcu fazlasıyla aşılmıştır. Ancak, Türk Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler 2006 yılında turizm sektöründeki gerileme, ucuz bilet uygulamaları ve petrol fiyatlarındaki artış nedenleriyle 2005 yılında yaşamış oldukları hızlı büyümeyi yakalayamamışlardır.<sup>127</sup>

<sup>126</sup> <http://www.shgm.gov.tr/index2.html>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006).

<sup>127</sup> <http://www.hurriyet.com.tr>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.02.2007).

**Tablo 6. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Uçak, Yolcu ve Kargo Kapasiteleri**

Havayolu İşletmesi	Filo Uçak Sayısı	Yolcu Uçağı Sayısı	Kargo Uçağı Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Kargo Kapasitesi (Ton)
Türk Hava Yolları A.O.	111	110	1	18573	38 000
Onur Hava Taş. A.Ş.	31	31	-	7175	-
Atlas Jet Havacılık A.Ş.	20	20	-	3048	-
MNG Hava Yolları ve Taş. A.Ş.	18	2	16	318	400 678
Pegasus Hava Taş. A.Ş.	16	16	-	2870	-
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	13	13	-	2531	-
Sık-Ay Hava Taş. A.Ş.	7	7	-	1201	-
Kıbrıs Türk Hava Yolları LTD.ŞTİ.	7	7	-	1414	-
FLY Hava Yolları A.Ş.	6	6	-	1559	-
Kuzu Havayolları Kargo Taş. A.Ş.	5	-	5	-	219 000
Hürkuş Hava Yolu Taş. Ve Tic. A.Ş.	5	5	-	980	-
Inter Ekspres Hava Taşımacılık A.Ş.	4	4	-	693	-
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	4	4	-	632	-
ACT Hava Yolları A.Ş.	4	-	4	-	172 361
Saga Hava Taşımacılık A.Ş.	3	3	-	703	-
Dünyaya Bakış Hava Taş. A.Ş.	3	3	-	495	-
IHY İzmir Havayolları A.Ş.	3	3	-	396	-
TUNCA Havacılık A.Ş.	1	1	-	160	-
Tarhankule Havayolları Ticaret A.Ş.	1	1	-	163	-
Altın Havayolu Taş. Ve Tic. A.Ş.	1	1	-	216	-
<b>Toplam</b>	<b>263</b>	<b>237</b>	<b>26</b>	<b>43 127</b>	<b>830 039</b>

Kaynak: <http://www.shgm.gov.tr/index2.html>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006).

2006 yılında 2005 yılına göre iç hatlardaki uçuş sayısı temel alındığında yaklaşık %30 oranında büyüme görülmüşken, dış hatlarda büyüme görülmemiştir. Yolcu sayısı açısından bakıldığında ise iç hatlardaki yolcu sayısında yaklaşık %40 oranında büyüme



görülmüşken, dış hatlarda %6 oranında küçülme görülmüştür. Bu veriler iç hat pazarının havayolu işletmeleri için ne derecede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. 1995 yılından bu yana yıllara göre yolcu ve uçak trafiği ise Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7. Yıllara Göre Türkiye Havaalanlarının Yolcu ve Uçuş Sayısı**

Yıl	Yolcu Sayısı			Uçuş Sayısı		
	İç hat	Dış hat	Toplam	İç hat	Dış hat	Toplam
1995	10 347 528	17 419 851	27 767 379	169 018	179 431	348 449
1996	10 862 539	19 918 123	30 780 662	176 040	196 446	372 486
1997	12 413 720	21 982 614	34 396 334	197 103	206 711	403 814
1998	13 238 832	20 960 847	34 199 679	218 155	196 830	414 985
1999	12 931 771	17 079 887	30 011 658	213 078	175 628	388 706
2000	13 339 039	21 633 495	34 972 534	200 841	190 369	391 210
2001	10 057 808	23 562 640	33 620 448	167 500	206 002	373 502
2002	8 697 864	24 927 311	33 625 175	155 353	215 389	370 742
2003	9 125 298	25 141 870	34 267 168	154 201	214 193	368 394
2004	14 427 969	30 361 101	44 789 070	192 698	247 540	440 238
2005	20 502 516	35 042 957	55 545 473	264 805	286 867	551 672
2006	28 799 878	32 884 325	61 684 203	343 956	286 713	630 669

Kaynak: <http://www.shgm.gov.tr/index2.html>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006)

#### 4. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE HİZMET SÜRECİ

Havayolu hizmet sürecinin her bir aşaması, yolcular tarafından algılanan kaliteyi ve bunun sonucunda da müşteri bağlılığını ve değerini etkileyebilecek çeşitli unsurlar içermektedir. Bunlar; havayolu işletmesinin tarife yapısı, uçuş hattının uygunluğu, bilet fiyatları, dakiklik, güvenlik ve emniyet unsurlarıdır. Ancak temel unsurların karşılanmasının ardından uçak konfor ve dizaynı, ikram hizmetlerinin kalitesi ve hızı, bagaj hizmetleri, personelin tutum ve davranışları, internet hizmetleri, özel isteklerin karşılanması gibi unsurlar da müşterinin tatmin ve değer algılamalarını etkilemektedir.

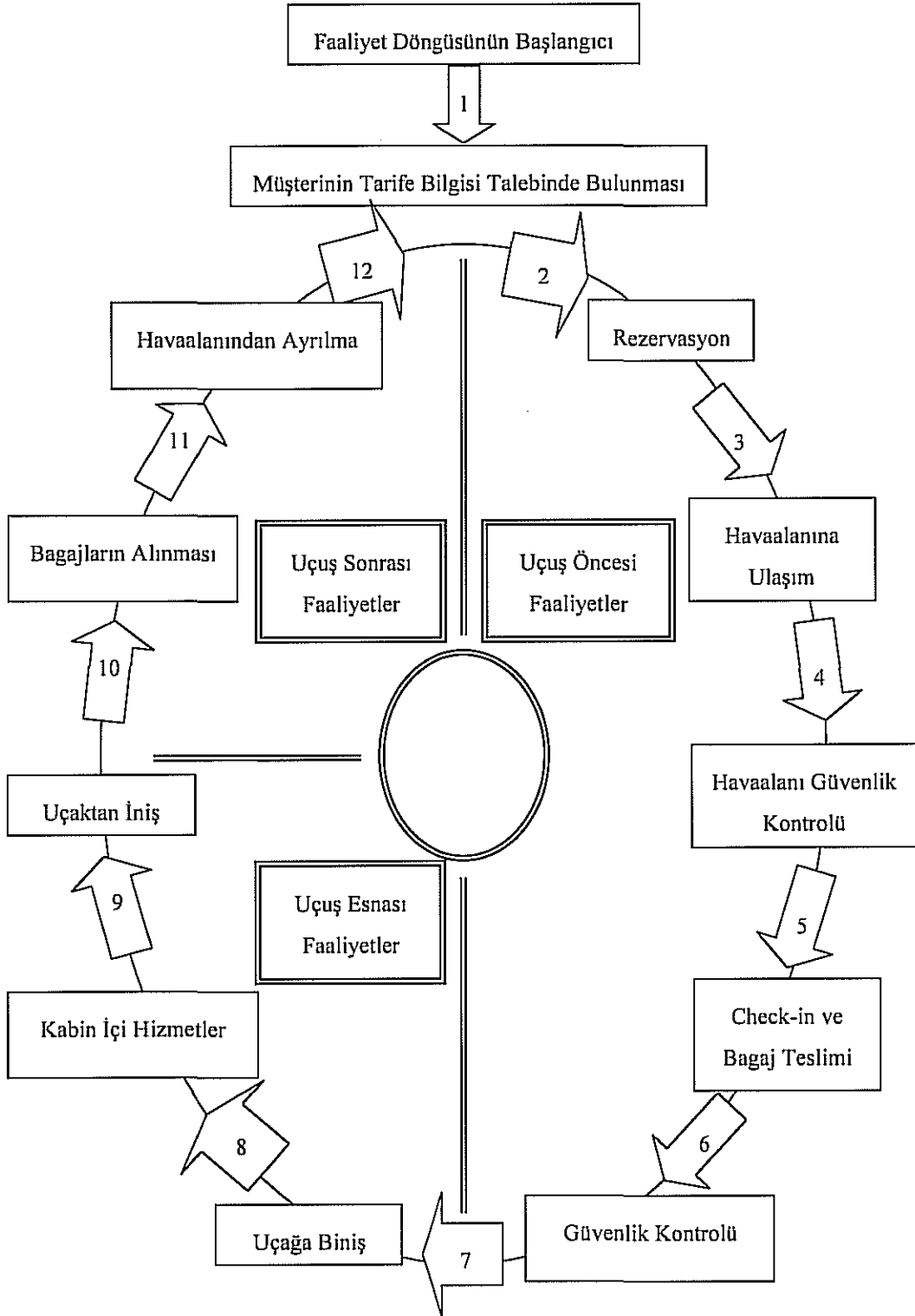
Havayolları hizmetleri, uçuş öncesi faaliyetler, uçuş esnası faaliyetler ve uçuş sonrası faaliyetleri içeren bir takım alt hizmetlerin birleştirilmesi ile yerine getirilmektedir. Burada uçuş hizmeti açısından iki noktanın ön plana çıktığı görülmektedir.<sup>128</sup> Havayolu hizmetleri, hem deneyime hem de istek ve ihtiyaçların tatmin edilmesine yöneliktir.

Hizmetlerin dokunulmaz bir yapısı olması ve stoklanamamaları nedeniyle havayolu ürünü için “tüketim” kavramı yerine, “tecrübe etme” ya da “deneyim” kavramlarının kullanılması daha uygun olabilmektedir.

Havayolu hizmetleri, tatmine ya da tatminsizliğe neden olabilecek belirleyici özellikler içermektedir. Yolcu, Şekil 10’da gösterildiği gibi, uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası faaliyetlerin her birinde, havayolu hizmet sürecinin belirli bir parçasını oluşturan aşamalardan gelmektedir. En genel anlamda ele alındığında; rezervasyon, check-in ve bagaj işlemlerinden yolcunun uçağa binişine kadar verilen her türlü hizmet uçuş öncesi faaliyetleri oluştururken, uçağa binişten sonra verilen hizmetler, uçuş esnası faaliyetleri oluşturmaktadır. Uçuş sonrası faaliyetler kapsamında ise, uçaktan inen yolculara havaalanından ayrılana kadar verilen hizmetler yer almaktadır.<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Mike L. Thomas, *A Portfolio Management Approach To Strategic Airline Planning: An Exploratory Investigative Study On Services Management*, (Bern: Peter Lang, 1997), s.135-138.

<sup>129</sup> Dökmen, a.g.e., s.72.



**Şekil 10. Havayolu Hizmet Süreci**

Yolcuların bu aşamaların her birinde verilen hizmetlerin belli özellikleri ile etkileşim içinde olmaları nedeniyle, havayolu işletmesinin uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrasında verdiği hizmetlerin nitelik ve niceliği, yolcunun hizmetten memnun kalması ve tatmin edilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin, bilet fiyatı, işletmenin sık uçuşlara sahip olması, check-in işlemlerinin kısa sürmesi, uçağın zamanında kalkması, kabin içi ikram hizmetlerinin kalitesi, kabin ekibinin ilgili ve yardımsever olması gibi hizmetlerin belirli özellikleri, yolcunun önem ve tatmin derecesinde, dolayısıyla havayolu işletmesi seçiminde önemli rol oynayan hizmet unsurlarıdır.<sup>130</sup>

Havayolu işletmesinin hizmet sürecinin her aşamasında yolcular farklı beklentilere de sahip olabilirler. Örneğin; rezervasyon yaptırmak isteyen bir yolcu, telefon hatlarının meşgul olmaması, rezervasyon işlemlerinin kolay ve kısa olması gibi beklentilere sahiptir. Check-in işlemleri açısından bakıldığında; sürecin hızlı işlemesi, personelin yardımsever ve ilgili olması, ayrı ve geç check-in imkanı gibi beklentiler söz konusu olmaktadır. Dakiklik konusunda da, uçağın zamanında kalkması, gecikme yaşanan uçuşlarda gecikmenin nedeninin yolculara bildirilmesi ve yolcuların son durumdan kısa sürede haberdar edilmeleri gibi beklentiler ön plana çıkabilmektedir. Uçuş esnasında verilen hizmetlere ilişkin olarak, kabin görevlilerinin nezaketli ve ilgili olması, rahat bir oturma alanı, kaliteli ikram ve eğlence hizmetleri, uçuş esnasında sağlık hizmetlerinden yararlanabilme gibi beklentiler yer alabilmektedir.<sup>131</sup> Havayolu işletmeleri açısından önemli olan nokta ise, bu beklentilerin zamanında, tam ve kaliteli bir biçimde müşteri değeri oluşturularak müşteriye hizmet olarak sunulmasıdır.

Bu bölümde havayolu taşımacılığı ile havayolu pazarında müşteri kavramı ve çeşitleri açıklanmıştır. Ayrıca, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinde müşteri değerinin yaratılması, değerin iletilmesi ve müşterinin algıladığı değer konuları üzerine açıklamalarda bulunulmuştur. Bir sonraki bölümde ise, iç hat havayolu işletmelerinde müşteri değerinin araştırılması ve ölçülmesi hakkında açıklamalarda bulunulacaktır.

---

<sup>130</sup> Aynı, s.74.

<sup>131</sup> Aynı, s.74.

## 5. HAVAYOLU PAZARINDA MÜŞTERİ DEĞERİ

17 Aralık 1903'te Wright kardeşler tarafından ilk uçuşun yapılmasından bu yana havayolu pazarında teknolojik ve yapısal alanda önemli değişiklikler yaşanmıştır. 1960'lı yıllarda ekonomik büyümenin ve hızlı uçabilme teknolojisine sahip uçakların geliştirilmesiyle uluslararası havayolu pazarında önemli bir büyüme sağlanmıştır. Ancak, 1970'li ve 1980'li yıllarda yaşanan petrol krizleri ve yüksek küresel enflasyon nedenleriyle, fiyatların hızlı bir biçimde artmaya başlaması havayolu işletmelerinin büyük zararlar etmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda, havayolu işletmeleri ilk defa toplu olarak faaliyet zararı elde etmişlerdir. Bu dönemlerde, havayolu işletmeleri karlarını arttırabilmek için daha çok müşteri elde ederek, pazar payını arttırmayı hedeflemekteydiler. Pazar payı stratejisi, işletmelerin büyük karlar elde etmelerini sağlayacak anahtar bir strateji olarak görülmekteydi. Bu nedenle işletmeler müşterilerini elde tutmaktan ziyade, yeni müşterilerin elde edilmesi için çaba göstermekteydiler. İşletmeler, pazar payı stratejisinde rakip işletmelerin müşterilerini elde edebilmek için indirim kuponları, satış arttırma çabaları, indirimli ücretler gibi kısa dönemli pazarlama yöntemlerini kullanmaktaydılar.

Kısa dönemli pazarlama yöntemleri ile kısa bir süre içinde satış artışı sağlamak mümkün olurken, daha sonra elde edilen müşteriler rakip işletmelerin hizmetlerine yönelebilmekteydiler. Kısa vadeli pazarlama yöntemleri, müşterilerin fiyata karşı duyarlılıklarını arttırmaktaydı. İşletmelerin indirim kuponları ve satış arttırma çabalarıyla müşteri elde etmeye çalışmaları, müşterileri marka bağlılığından fiyat indirimleri ve promosyonlara yöneltmekteydi.

Havayolu pazarında yaşanan en önemli gelişme, 1978 yılında gerçekleştirilen serbestleşme (deregulation) yasası olmuştur. Havayolu pazarının devlet himayesinden çıkarılması sonucunda ABD'deki iç hatlar serbest bırakılmış, havayolu işletmelerinin tüm hatlarda hiçbir kapasite sınırı olmadan istedikleri fiyat düzeyinde hizmet verme olanağı sağlanmıştır. Serbestleşme yasası, pazara pek çok işletmenin girmesi ve yoğun rekabet ortamının oluşması gibi olumsuz bazı etkilerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bu durum işletmeleri daha radikal kararlar almaya ve bünyelerinde bir takım yenilikler oluşturmaya yöneltmiştir. Bu kapsamda, verimli hatlarda hizmet verilmesi, hizmetlerde

çeşitliliğin ve yeniliğin artırılması, gelir yönetimi stratejisinin uygulanmasıyla maliyetlerin düşürülmesi sağlanmış, uçuşların bağlantılı olarak da gerçekleştirilmesine ağırlık verilmiştir. Rekabetin artması sonucunda, havayolu işletmeleri fiyat indirimi yapmaktan ziyade, müşteri kavramına odaklanmışlardır. Bunun için, işletmeler hizmetlerini müşterilerinin beklentileri ve isteklerine göre vermeye başlamışlardır. Bu kapsamda, söz konusu olan en temel hizmet, yolcunun bir yerden diğer bir yere ulaştırılmasıdır. Uçuş hattı ve hizmet yapılarının birbirine benzemesi, işletmeleri müşteri yönlü hizmet farklılaştırmasına iten nedenler arasında yer almaktadır. Bu yüzden serbestleşme hareketi, hem havayolu pazarının yapısı hem de işletmelerin faaliyetleri üzerinde kalıcı etkilerde bulunmuştur. Ayrıca, havayolu işletmelerini, faaliyetlerini küreselleştirecek pazarlama stratejileri geliştirmeye yönlendirmiştir.<sup>132</sup>

1970'li yılların sonunda ABD'de gerçekleşen serbestleşme hareketi Avrupa'yı da etkilemiştir. 1997 yılında tam anlamıyla yürürlüğe giren "Üçüncü Serbestleşme Hareketi" bu yönde yapılan çalışmaların son halkasını oluşturmuştur. Bu hareket, uçuş hatlarında, bilet fiyatlarında, uçuş sıklıklarında ve uçuş programlarındaki engelleri tamamen ortadan kaldırmıştır. Aynı zamanda herhangi bir havayolu işletmesinin Avrupa Topluluğu içinde herhangi bir yere, istediği bir fiyatta uçabilmesine de olanak sağlamıştır.<sup>133</sup> Ancak 1998 ve 1999 yıllarında meydana gelen Uzakdoğu Asya krizi nedeniyle karlarda büyük bir azalma meydana gelmiştir. Bu yıllarda, Asya'da faaliyet gösteren havayolu işletmeleri zor duruma düşmüş, Amerikalı ve Avrupalı bazı havayolu işletmeleri Asya hatlarından bazılarını kapatmak zorunda kalmışlardır. 2000 yılında ise durum daha da kötüleşmiş, uluslararası hatlarda meydana gelen fazla kapasite sonucu maliyetler büyük ölçüde artmıştır. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin gelirlerinde de önemli miktarda bir azalma meydana gelmiştir. Havayolu işletmeleri, 2000 yılında artan petrol fiyatlarının yanı sıra, finansal performanslardaki bozulmalar ve bunu takip eden 11 Eylül ve kuş gribi gibi birtakım olumsuzluklardan etkilenmişlerdir. Bu nedenle, birçok havayolu işletmesi, havayolu taşımacılığına yönelik azalan talebe, kapasite

<sup>132</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, *Türk Sivil Havacılık Mevzuatı*, (ikinci basım, Ankara, 1992), s.104-105.

<sup>133</sup> Yusuf Şengür, "Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamaların Araştırılması." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2004), s.5-8.

azaltma ve % 10-20 oranında işten çıkarma gerçekleştirerek reaksiyon göstermiştir. Hatta bazı iç hat havayolu işletmeleri faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır.<sup>134</sup>

Havayolu pazarında yaşanan en önemli krizlerden birisi de, 11 Eylül 2001 tarihinde ABD’de yaşanan terör saldırıdır. 11 Eylül terör saldırıları havayolu pazarının geçmişte karşılaştığı krizlerden çok daha şiddetli krizlere neden olmuştur. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, saldırıların dünya genelinde ekonomik durgunluğun yaşandığı bir dönemde meydana gelmiş olmasıdır. 2001 yılının sonunda havayolu pazarının uluslararası tarifeli hatlarda toplam kayıpları 12 milyar Amerikan dolarına ulaşmıştır. ABD iç hat trafiği de göz önüne alındığında, 2001 yılındaki kayıpların miktarı 18 milyar \$ olmuştur.<sup>135</sup>

11 Eylül olayları sonrasında, müşterilerin terör olaylarından kaynaklanan korku ve güvenlik endişeleri havayolu ile ilgili seyahat düşüncelerinden vazgeçmelerine sebep olmuştur. Geleneksel taşıyıcılar maliyetlerini azaltmak ve nakit akış durumlarını muhafaza edebilmek için bazı uçuş hatlarını azaltmış veya iptal etmiş, aynı zamanda verdikleri yeni uçak siparişlerini de ertelemişlerdir.<sup>136</sup>

11 Eylül etkisinin ekonomik durgunlukla birleşmesiyle iş amaçlı havayolu pazarı önemli bir biçimde etkilenmiştir. Bu seyahat pazarındaki düşüş, havayolu işletmelerinin gelirlerini büyük ölçüde etkilemiştir. Havayolu işletmeleri genellikle hat kapatma, uçak büyüklükleri ve uçuş sıklığında küçülmeye giderek kapasitelerini ayarlamışlardır.<sup>137</sup>

2002 yılında, dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler ve 11 Eylül olaylarının etkisi havayolu pazarındaki talebi olumsuz etkilemiştir. 2003 yılında meydana gelen SARS hastalığı salgını ve Irak Savaşına bağlı olarak havayolu trafiğinde büyük oranda düşüşler yaşanmıştır. Ancak, yaşanan bu krizlerden sonra havayolu pazarı 2004 yılının ilk altı ayında hızla toparlanmaya başlamıştır. Havayolu pazarını 2005 yılında meydana gelen yakıt fiyatlarındaki artış her ne kadar olumsuz etkilemişse de, havayolu

<sup>134</sup> Aynı, s.5-8.

<sup>135</sup> G.Bisignani, *A Review Of Air Transport Following September 11*, IATA, 2003.

<sup>136</sup> Ünal Battal ve Özlem Atalık, “11 Eylül Krizinin Havayolu Sektörüne Etkileri ve Lufthansa Kriz Yönetimi Örneği”, Kayseri 5. Havacılık Sempozyumu, (13-14 Mayıs 2004), s.333-335.

<sup>137</sup> Aynı, s.333-335.

pazarı hızla toparlanmış, bunda da en büyük etken, işletmelerin müşteriye bakış açılarının değişmesi olmuştur.

Havayolu pazarında, 1990'lı yıllardan önce mevcut müşterilerin elde tutulmasından ziyade yeni müşteri elde etmenin yöntemleri üzerinde durulmaktaydı. Bu kısa vadeli pazarlama yöntemleri ile kısa sürede sağlanabilen satış artışları, uzun dönemde müşterilerin diğer işletmelere kaymaları sonucunda geçerliliğini kaybetmekteydi. Kısa dönemli pazarlama yöntemlerinde uygulanan gelir yönetimi, her uçuşta elde edilebilecek geliri maksimize etmeye odaklanmaktaydı. Günümüz müşteri odaklı pazarlama stratejisinde, müşteri ilişkileri yönetimi yardımıyla, uzun dönemli ilişkiler yaratılmasında müşteri bağlılığının maksimize edilmesine odaklanılmıştır. Ancak her iki pazarlama stratejisi, her uçuşta elde edilebilecek gelirin artırılmasıyla birlikte, 1990'lı yılların sonlarına doğru meydana çıkan müşteri memnuniyeti kavramının yaratılmaya çalışılması noktasında birleşmektedirler. Müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı, müşteri değeri gibi kavramlar ancak 2000'li yılların başında havayolu işletmeleri tarafından uygulanmaya başlanmıştır.

Son yirmi yılda piyasaya giren iç hat havayolu işletmeleri sayısında artış gözlenmektedir. Bu havayolu işletmeleri, düşük taşıma ücretleri talep etmekte, gösterişsiz hizmetler sunmakta ve köklü işletmelere göre tamamıyla farklı bir fiyat politikası izleyerek faaliyetlerini sürdürmektedirler. Değer odaklı havayollarının ortaya çıkması, dünya havayolu taşımacılığında bir dönüm noktası niteliğindedir. Yapılan araştırmalar, İrlanda'da faaliyet gösteren Ryanair, İngiltere'de faaliyet gösteren Easyjet havayollarının ortaya çıkışını havayolu sektörünün yeniden yapılanmasında temel taşlarından birisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, Asya Pasifik bölgesindeki bir Avustralya işletmesi olan Virgin Blue ve Malezya işletmesi olan Air Asia havayolları değer odaklı faaliyet gösteren başarılı örnekler arasındadır. Bu havayolu işletmeleri, gelir düzeyi yüksek müşterileri belli başlı büyük havayolu işletmelerinin tüm avantajlarını terk etmeye yönelik özendirme çabaları içine girmişlerdir. Gençler ve daha düşük gelir düzeyindeki müşteriler için ise daha geniş bir seçenek sunmaktadırlar. Düşük fiyatla hizmet sunan havayolu işletmelerinin faaliyetlerinin dayandığı temel düşünceler arasında; özel bekleme salonları, sık uçan programları, ikramlar, diğer



gösteriş ve teferruattan uzak hizmetler, müşteri değerli düşük fiyat uygulaması, zamanlama mükemmele yakın performans ile modern ve güvenli uçaklar sayılabilir.<sup>138</sup>

Değer odaklı havayolları tarafından oluşturulan ticaret modeli yaklaşımı, birçok açıdan geleneksel kusursuz havayolu işletmeciliği yaklaşımından farklılık göstermektedir. Değer odaklı havayolu işletmeleri, genellikle geleneksel havayolu işletmelerine nazaran daha düşük maliyetlidir. Değer odaklı havayolu işletmelerinin ticaret modelleri, ağ bağlantılı rezervasyon sistemleri, birbirine bağlı olmayan tek sınıf kabinli uçakları ile yıldız yapılı ağların (bir noktadan bir noktaya kısa taşıma uygulamaları) gelişimi gibi özelliklere dayanır. Değer odaklı havayolu işletmeleri, düşük maliyet prensibi ile uçakların yeniden kullanıma hazırlanma zamanları gibi uygulamaları, geleneksel havayolu işletmelerine nazaran daha etkili ve kısa sürelidir. Ayrıca değer odaklı havayolu işletmeleri ticaret modellerinde kazanç yöntemini daha etkin uyguladıklarından, sundukları taşıma ücreti aralığı, geleneksel havayolu işletmelerinin sunduğu ücret aralığından daha dardır. Bu yüzden, değer odaklı havayolu işletmeleri rakip işletmelere nazaran farklı iş ve pazarlama stratejilerine sahiptirler.<sup>139</sup>

## **6. İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİNİN YARATILMASI VE MÜŞTERİ DEĞERİNİN YARATILMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Türkiye'deki özel havayolu işletmelerinin, müşteri değer odaklı hizmet verebilmeleri için hizmet verdikleri pazarın yapısını çok iyi tanımaları ve müşterilerin istek ve beklentilerini tam olarak belirlemeleri gerekmektedir. Bunun için havayolu hizmet sürecinin doğru bir şekilde ifade edilmesi ve yapılanması gerekmektedir. İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, hizmet süreçlerini müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda geliştirmeye başlamışlardır. Bunun temel nedeni ise; işletmelerin hizmetlerinde kalite, müşteri tatmini ve bağlılığı sağlayamaması durumunda müşterilerinin rakip işletmelere kayma tehlikesidir. Bu kapsamda, birçok

<sup>138</sup> "Creating Value In The Airline Business", <http://www.accenture.com/global/services/by-industry> iletişim adresli internet sayfası, (25.03.2003).

<sup>139</sup> Aynı.

havayolu işletmesi aynı pazarda faaliyet gösteren işletmeler arasından seçim şansı olan yolcular için müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve müşteri değerinin hizmet kalitesinin öneminin bilincinde olarak faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir.

Havayolu işletmeleri müşterileri ile bağlantı kurmayı, düzenli olarak elde edilen yolcu bilgileri sayesinde gerçekleştirirler. Bunu gerçekleştirmenin yolları olarak havayolu personelinin çalışmaları, çağrı merkezleri, havayolu işletmesinin web sitesi örnek olarak verilebilir. Havayolu işletmeleri, elde edilen bu veriler sayesinde yolcuların seyahatlerinin nereye, ne zaman, ne sıklıkta olduğu ve hangi hizmet için ne kadar para harcadıkları konusunda bilgi sahibi olabilmektedirler. Toplanan veriler değiştirilmeden ağ kaynaklı bilgi bankalarında toplanır. Toplanan tüm veriler “müşteri değer faktörü” adı altında birleştirilir. Ham verilerin bilgiye dönüşmesinde, yolcular ile havayolları için, değer doğru ve ölçülebilir olmasının büyük önemi vardır.<sup>140</sup>

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri için gerçek değer, her bir yolcu için kazanç stratejisinin yerine getirilmesi ve yaratılmasında, müşteri bilgilerinden sağlanan verilerle elde edilmektedir.

Müşteri değeri, ürün veya hizmetin kullanılması durumunda, müşterinin beklentisini karşılama etkisini değerlendirmesi ile ilgilidir. Müşteri bu değerlendirmeyi yaparken ise kullanmış olduğu ürün veya hizmetten elde ettiği faydanın karşılığında, ödemiş olduğu ücreti göz önünde bulundurmaktadır. İşletmeler, elde etmiş oldukları verilerle müşteriye değer sağlayan unsurları en iyi şekilde oluşturmaktadırlar.

Müşteri değerinin oluşturulması, kazanç stratejisinin uygulanmasında büyük önem arz etmektedir. Maliyet etkin uygulama, hizmet sağlayıcıların karşılaştıkları sorunlarına çözüm alternatifleri sunmaktadır. Gelir yönetimi ve CRM ile birlikte müşteri bilgi analizi yapılmakta ve bu bilgilerden “müşteriye daha iyi nasıl değer sağlanabilir?” sorunun cevabı elde edilmeye çalışılmaktadır.<sup>141</sup>

<sup>140</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (15.03.2002).

<sup>141</sup> Deniz, a.g.e., s.6.

Müşteri değerinin oluşturulması, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri açısından aşağıda görülen avantajları sağlamaktadır:<sup>142</sup>

- Mükemmel müşteri memnuniyeti,
- Arttırılmış bağlılık,
- Her bir yolcu için maksimize edilmiş verim,
- Daha fazla müşteri kazanımı,
- Artan faaliyet karı,
- Artan hissedar değeri

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirilen pek çok değer odaklı fonksiyon bulunmaktadır. Ancak, başarılı iç hat havayolu işletmeleri, doğru müşteri değerini yaratmayı ve müşteri değerinin yaratılmasını etkileyen faktörleri şu altı temel alanda ele almaktadır. Bunlar;<sup>143</sup>

- Marka,
- Ağ bağlantısı,
- Fiyat,
- Hizmet,
- Maliyet,
- İnsan kaynakları yönetimi'dir.

### 6.1. Marka

Müşterilerin eskiye nazaran daha yüksek bilgi düzeyine sahip olmaları ve pazarın çok küçük alt pazarlara bölünmesi ile kitlesel reklamların etkileri azalmıştır. İşletmelerin değişen pazarlama faaliyetleri, bütçelerini yeniden planlamalarına neden olmaktadır. Benzer hizmet ve ürünlerle faaliyet gösteren iç hat havayolu işletmeleri, kalite konusunda rekabet halinde oldukları için, pazara sundukları ürünler birçok açıdan birbirine benzemektedir. Müşteriler, rekabet halinde olan söz konusu işletmelerin ürün

<sup>142</sup> Aynı.

<sup>143</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.03.2003).

ve hizmetleri arasında büyük farklılıkları genellikle algılayamamaktadır. Bu nedenle, günümüzdeki müşteriler büyük ölçüde marka temelli bağlılık davranışından uzaklaşmaktadırlar. Aradığı ürünü veya hizmeti ilk tercih ettiği markada bulamayan müşteriler, diğer bir markanın sunduğu aynı ürün veya hizmeti seçebilmektedir.<sup>144</sup>

Havayolu işletmelerinin müşterileri için en temel seçim kistası genellikle fiyat farklılığı olurken, hayat tarzı ve sosyo-kültürel etkiler nedeniyle havayolu işletmelerinin kendilerine sağlamış oldukları diğer hizmetler de birer faktör olarak etkili olabilmektedir.

Müşterilerin marka ile özleştirdiği ve diğer markalardan farklılaştırdığı ürün değerlerinin tamamı marka değerini oluşturmaktadır. Marka değeri tanımına göre markayı, onun karakteristiklerinden meydana gelen marka kişiliği oluşturmaktadır.<sup>145</sup>

Yapılan bazı araştırmalar da, marka kişiliğinin müşteri değerinin kaynağını oluşturduğunu iddia edilmektedir. Ancak, pazar içsel yapısının büyük değişiklikler göstermesi, marka değerinin müşteriler üzerinde etkisinin azalmasına neden olmaktadır.<sup>146</sup>

Teknolojinin hızlı gelişimi, küçük işletmelerin de büyük işletmelerin markaları ile rekabet edebilecek seviyeye gelmesine katkıda bulunmaktadır. Müşteriler fazla ücret ödedikleri büyük işletmelerin markalarını terk edip aynı değeri sağlayan küçük işletmelerin markalarına yönelebilmektedirler. Bunların yanı sıra, müşterilerin bilgi düzeylerinin artması, markaların satın alınmadan önce ayrıntılı bir şekilde incelenmesine neden olmaktadır. Markanın vaat ettiklerini sağlayamaması, müşterilerin markayı tekrar tercih etmesini büyük ölçüde önlemektedir.

Marka değeri oluşturarak bağlılık yaratmak; daha çok ürün ve hizmet fonksiyonlarını geliştirmek için yatırım yapmayı kapsarken, müşteri değeri yaratmak; müşteri istek ve ihtiyaçlarını ele alarak fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Markanın

---

<sup>144</sup> Kavas, 2004, a.g.e., s.20-22.

<sup>145</sup> Aynı.

<sup>146</sup> Aynı, s.20-22.

ulaştırmak istediği değerin alternatif markalar tarafından sağlanması, şletmelerin mşşteri değerini yaratarak mşşterilerine belirgin faydalar sunmayı amaçlamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, gşnşmşzde şletmeler faaliyette buldukları pazarı çok kşçük bşlşmlere ayırmaya veya birebir pazarlama yşntemlerini kullanmaya yşnelmektedir.<sup>147</sup>

Avustralya pazarında faaliyetini sşrdüren Virgin Blue Havayollarının sahibi aıkça bu dşşinceye sahip kişilerden birisidir. Avustralya’da Virgin markasının altında 200’den fazla farklı şrşn bulunmaktadır. Marka, sadece pek çok şrşnş temsil etmeyip, aynı zamanda pek çok şletmeyi de temsil etmektedir. Piyasaya yeni katılan havayolu şletmeleri, mevcut bağlılığı yenebilmek ve kendi şrşnlerini rakip şrşnlerden farklı kılabilmek için birtakım maliyetlere katlanmak zorundadırlar.<sup>148</sup>

Virgin Blue’ya ilave olarak, Virgin Mobil İletişim hizmetleri de mşşteriler tarafından benimsenmesi ve yeni mşşterilerin elde edilebilmesi için, bu markayı diğer bir markayla destekleyerek kullanmaktadır. Bunun içinde çapraz özendirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Örneğin; bir dşnem Virgin Mobil’e ũye olan mşşterilerine 150 Avustralya doları tutarında uçuş kuponu özendirme olarak verilmiştir.<sup>149</sup>

Tşrkiye’de ise, Tşrk Hava Yolları (THY) 1997’de, “Turkish Express” adıyla sadece iç hat uçuşları yapacak özel bir marka ile hizmet verme kararı almıştı. Ancak, özelleştirmede yaşanan belirsizlikler nedeniyle bu proje daha sonra uygulanmak ũzere ertelenmiştir. 2006 yılında tekrar bu projeyi yşrşrlşge koyan THY, 59 yeni uçak alımı ile filosunu yenileyerek eski uçaklarının bir kısmı ile sşz konusu yeni havayolu markası ile hizmet vermeyi őngormektedir. 2006 yılının Ekim sonunda tamamlanması beklenen Turkish Express projesi, THY’nin yeni hat açılışları nedeniyle daha sonraki bir tarihe ertelenmiştir. THY, bu yeni marka ile özel sektşr şletmelerinin başlattığı “ucuzluk

<sup>147</sup> Veysel Yılmaz, “Tşketiciler Memnuniyeti ve İhtiyaçlarının Marka Sadakatine Etkisi: Sigara Markasına Uygulanması”, *Anadolu ũniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:5, No:1, (2005), s.258-260.

<sup>148</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.03.2003).

<sup>149</sup> Aynı.

rekabeti”ne yanıt vermiş olacak ve böylece hizmetler için talep ettiği fiyatlar, normalden daha düşük olacaktır.<sup>150</sup>

THY'nin bir marka değeri olduğu ve bu marka değerinin diğer özel havayolu işletmeleriyle, ucuz fiyat konusunda daha fazla rekabet edemeyeceği anlaşılmaktadır. Yetkililer, THY tarafından yeni oluşturulacak marka ile fiyat rekabetinin rahatlıkla uygulanabileceğini ifade etmektedirler. Yeni marka altında uçacak yolcuların da THY'nin garantisi altında olduğunu ve temel olarak bir fark bulunmayacağını da belirten THY yetkilileri, ikram, yer hizmetleri ve koltuklarda yapılacak değişikliklerle elde edilecek %15'lik tasarrufun bilet fiyatlarına yansıtılacağını da ifade etmektedirler.<sup>151</sup> Diğer havayolu işletmelerinin de marka değeri yaratma konusunda yeni atılımlar yapmaları gerekmektedir.

## 6.2. Ağ Bağlantısı

Ağ bağlantısı, bir havayolu işletmesi tarafından sunulan esas hizmettir. Güçlü ve yaygın bir uçuş ağı, havayolu işletmelerinin kazancının ve gelişiminin büyümesinde anahtar öğelerden birini temsil etmektedir.<sup>152</sup>

Yeni bir pazara girişte, kar payını devam ettirerek pazar payını arttırmaya yönelik ağ bağlantısını genişletmek en uygun sürdürülebilir yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır. Sınırları açıkça belirlenmemiş bir bölgede ağ bağlantısını genişletmek, belirsizliğe neden olacağından her zaman ticari bir kazanç elde etmeyi sağlayamayabilir. Bu nedenle, ağ bağlantısını genişletmeden önce müşteriler üzerinde detaylı bir bölgesel inceleme ve araştırmanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

ABD'de piyasaya yeni giren bir takım havayolu işletmelerinin genişletilmesi, yolcu sayısında büyük bir artış meydana getirmemiştir. Boeing işletmesi verilerine göre, 1985 yılından bu yana ABD'de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri açısından ağ

<sup>150</sup> “Turkish Express”, <http://www.airporthaber.com>, iletişim adresli internet sayfası, (15.01.2007).

<sup>151</sup> Aynı.

<sup>152</sup> “Her Yıl 350 Milyon Doları Havaya Atıyoruz.”, <http://www.hurriyet.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (25.02.2007).

bağlantısı yaklaşık olarak yılda % 4,5 oranında artış gösterirken, ağ bağlantısındaki kilometre başına seyahat eden yolcu sayısı sadece %1 oranında artış göstermiştir.<sup>153</sup>

1978 yılında ABD’de havacılık endüstrisi düzenlemelerinin ardından, birçok havayolu işletmesi “hub and spoke” (topla ve dağıt) ağ sistemini oluşturmuştur. Adeta bir tekerlek jantı ile bu jantın tellerini andıran bu sistemde, stratejik konumu olan havaalanları, yolcular için bir transfer noktası veya bir yerden başka bir yere ulaştırılan kargolar için ana transfer noktaları olarak kullanılmıştır.<sup>154</sup>

“Hub and spoke sistemi”, sürdürülebilirliği daha pahalı bir sistem olduğundan düşük fiyatlı havayolu taşıyıcıları Avrupa’da, Kuzey ve Güney Amerika’da olduğu gibi, bu sistem yerine bir noktadan diğer bir noktaya uçuşlarını gerçekleştirerek bir değer yaratmayı başarmışlardır.<sup>155</sup>

Türkiye’de ise, 2003 yılına kadar THY’nin tekeli altında bulunan iç hat taşımacılığı, sektöre diğer havayolu işletmelerinin katılımıyla gelişim göstermiştir. Günümüzde, altı adet özel havayolu işletmesi iç hatlarda hizmet vermektedir. Artan havayolu işletmesiyle birlikte atıl olarak duran havaalanları da kullanıma açılmıştır. Son yıllarda büyük bir atılım içinde bulunan THY’nin 29 noktaya uçuş ağı bulunmaktadır.<sup>156</sup> THY’nin ardından Pegasus<sup>157</sup> havayolları 17, Onur<sup>158</sup> havayolları 14, Atlasjet<sup>159</sup> havayolları 13, Sun Express<sup>160</sup> havayolları da 9 noktaya iç hat uçuşlarını gerçekleştirmektedirler. 2006 yılında faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlayan İzAir havayolları ise Pegasus havayolları ile işbirliği içerisinde 12 noktada hizmet

<sup>153</sup> Airbus, Global Market Forecast 2003-2022, <http://www.airbus.com/media/gmf.asp>, iletişim adresli internet sayfası, (22.04.2004).

<sup>154</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.03.2003).

<sup>155</sup> Aynı.

<sup>156</sup> <http://www.thy.com.tr-TR/index.aspx>, iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006).

<sup>157</sup> <http://www.pegasusairlines.com>, iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006).

<sup>158</sup> <http://www.onurair.com.tr/onurair/>, iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006).

<sup>159</sup> <http://www.atlasjet.com>, iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006).

<sup>160</sup> <http://www.sunexpress.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006).

vermektedir. Bütün iç hat uçuşları direk olarak sağlanamasa da, önümüzdeki yıllarda iç hat uçuşlarının aktarmasız olarak yapılabilmesi için çalışmalar devam etmektedir.<sup>161</sup>

Türkiye’de iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin doğrudan uçmak yerine aktarmalı olarak hizmet vermeleri sonucu uçuşların süreleri uzamaktadır. Askeri uçuş bölgelerinin etrafından dolanan, koordinata göre doğrudan yapılamayan uçuşlar nedeniyle sadece iç hatlarda faaliyet gösteren Türk havayolu işletmeleri her yıl fazladan 10 bin 86 saat uçmaktadırlar. Ayrıca, 26 milyon 143 bin dolar değerinde yakıtı da boşa yakmaktadırlar. Bu uçuşların bakım maliyeti ise 4 milyon 280 bin dolardır. Boşa giden saatler satılsa 55 milyon 470 bin dolar gelir elde edilebilmektedir. Yani iç hatlarda fazladan uçuşun maliyeti 85 milyon 890 bin dolardır. Türkiye’deki faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin filolarının sadece dörtte biri iç hatlarda kullanılmaktadır. Rakamı tüm filo için dörtle çarptığımızda 343 milyon 560 bin dolarlık bir maliyet ortaya çıkmaktadır.<sup>162</sup>

Bu konuda bir çalışma hazırlayan Pegasus Havayolları, rotaların nasıl kısılacağı konusundaki önerilerini Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmecileri Derneği (TÖSHİD) kanalıyla 21 Eylül 2006’da DHMİ’ye sunmuştur. Çalışmalar, Onur Havayolları’nın da katılımıyla rapor haline getirilmiştir. Uçuş yollarının yeniden düzenlenmesinde, yolcu uçaklarının askeri çalışma bölgelerinin üst limiti olan 28 bin feet yani 8 bin 600 metrenin üzerindeki uçuşlarına geçiş izni verilmiştir. Ayrıca, askeri uçuşların yapılmadığı saatlerde istenilen yüksekliğin kullanılmasına da izin verilmektedir.<sup>163</sup>

Görüldüğü yapılan iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin yapmış olduğu bütün çalışmalar, müşterilerine daha fazla değer sunabilmeyi hedeflemektedir. Müşterilerin seyahat etmek istedikleri noktaya en kısa zamanda ve aktarmasız olarak ulaşabilmeleri, algıladıkları tatmin düzeyinin artmasına da neden olmaktadır. Dolayısıyla, havayolu işletmeleri tarafından sağlanan yüksek tatmin oranı, müşteriye sağlanan değerinde yüksek seviyede oluşturulmasına kaynaklık etmektedir. Müşteriye değer sağlama odaklı faaliyetleri gerçekleştiren iç hat havayolu işletmelerinin, uçuş

<sup>161</sup> <http://www.izair.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (23.11.2006).

<sup>162</sup> <http://www.hurriyet.com.tr>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.02.2007).

<sup>163</sup> Aynı.



noktalarının sayısını arttırmakla beraber aktarmalı uçuşlar yerine, doğrudan yapılabilecek uçuşlarının da sayısını artırma yönünde çalışmalarına devam etmeleri gerekmektedir.

### 6.3. Fiyat

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 reaksiyonlarda etkin olamamaları ve sonuçta yaşanan fiyat rekabeti nedeniyle iflas durumuna gelmeleridir. Ayrıca, fiyat rekabeti genellikle azalan hizmet kalitesi ile sonuçlanabilmekte ve hatta uçuş güvenliğini etkileyebilmektedir. Bu kapsamda, tüm havayolu işletmelerinin karşılaştırılabilir bilet fiyatlarına sahip oldukları bir ortamda, havayolu işletmelerinin rekabet avantajı, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesine dayanmaktadır.<sup>164</sup>

Sektörde yeni faaliyete geçen işletmelerin çevresel koşullarla beraber ekonomideki değişimlere karşı oldukça hassas oldukları görülmektedir. Örneğin; Virgin Blue Havayollarının Avustralya pazarına girmesinden sonra, Quantas ve Ansett Havayolları fiyatlarını süratle düşürmek zorunda kalmışlardır. Fiyat rekabeti, Quantas'ın karında önemli ölçüde bir azalmaya sebep olurken, yıpratıcı fiyatlar, Impulse Havayollarının ülkenin üçüncü taşıyıcısı olma yolundaki girişiminin başarısızlığını kabul etmesine neden olmuştur. Ancak Virgin Blue Havayolları faaliyetlerine başladıktan birkaç hafta sonra, zayıf Avustralya doları ve yükselen petrol fiyatlarının olumsuz etkisini azaltmak için fiyatlarını yükseltmek zorunda kalmışlardır.<sup>165</sup>

Türkiye'de iç hatlarda düşük fiyat ile hizmet sunan havayolları işletmeleri, fiyat konusunda birbirleri ile büyük rekabet halindedirler. Pegasus Havayolları'nın

<sup>164</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.

<sup>165</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.03.2003).

“Peganomi” adıyla başlattığı kademeli fiyat sisteminde iç hatlarda 60 gün önceden biletini alanlar 25, 35, 45 YTL’ ye uçabilme hakkına sahip olabilmektedirler. Daha önceleri 55 YTL’den başlayan kısa mesafe uçuşları 25 YTL, 65 YTL’den başlayan orta mesafe uçuşları 35 YTL, 75 YTL’den başlayan uzun mesafe uçuşları ise 45 YTL’den başlayan fiyatlarla satılmaktadır.<sup>166</sup> Pegasus Havayollarının bu uygulamasına diğer havayolları da sessiz kalmamış ve büyük bir fiyat rekabeti yaşanmıştır. İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri ucuz fiyat politikalarını yıl genelinde sürdürmeye gayret etmektedirler. Bunun yanında bayram tatilleri, yılbaşı gibi resmi tatillerin fırsata dönüştürülebilmesi de fiyat rekabetini arttıran durumlardır.

Müşteriler seyahat edebilmek için öncelikle, havayolu işletmelerinin tarife uygunluğunun yanı sıra fiyatlarını da dikkate almaktadırlar. Özellikle daha önce uçuş tecrübesi bulunmayan müşteriler algılayacakları değeri fiyatla tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Fiyatı düşük olan havayolu işletmesi de genellikle tercih edilen havayolu işletmesi olmaktadır. Bu bakımdan, müşteri değerinin sağlanmasında fiyat önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, müşteri değerinin sağlanmasında, bazı müşteriler için fiyat bir değer unsuru oluştururken, bazı müşteriler için ise farklı unsurlar değer oluşturmakta ve fiyat ikinci planda kalabilmektedir.

Özel havayolu işletmelerinin iç hatlardaki bilet fiyatları genellikle THY’nin bilet fiyatlarına göre daha düşüktür. Ancak, THY’nin en yaygın iç hat uçuş ağına sahip olması ve hizmet kalitesi, müşterilerinin değer algılamalarında bilet fiyatının ikinci planda kaldığını göstermektedir.

Görüldüğü gibi, fiyat, müşteriler arasında göreceli olarak değerlendirilse de, müşteri değerinin sağlanmasında vazgeçilmez bir rekabet unsurudur. Bu nedenle, müşteri değer odaklı pazarlama anlayışı içinde iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri müşterilerine en uygun fiyattan hizmet sunmak durumundadırlar.

---

<sup>166</sup> “Pegasus’ta Peganomi’yle 25 YTL’ ye Ankara- İstanbul”, <http://www.hurriyet.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (16.09.2006).

#### 6.4. Hizmet

Sektörün en başta gelen ulaştırma özelliği düşünüldüğünde, havayolu işletmeciliğinin temelde bir hizmet sektörü olduğu gerçeği gözden kaçırılmayacak kadar önemli bir yer teşkil etmektedir. Havayolu işletmeleri, yolcuları ve eşyalarını iki veya daha fazla nokta arasında taşıma temel görevini yerine getirmeye ilave olarak, hangi ek hizmetlerin müşterileri için değer yaratacağına karar vermek zorundadırlar.<sup>167</sup>

Havayolu sektörünün oldukça dinamik bir yapıya sahip olması, hızla değişen çevresel etkiler ve müşteri ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Hizmet süreci içinde müşteri değerini yaratan unsurlar, sosyo-ekonomik faktörlerin değişmesi ve küresel rekabetin yoğunlaşması nedeniyle hızla değişmektedir. Çevresel değişiklikler ile beraber rakip işletmeler tarafından oluşturulan şartlar nedeniyle değişen müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, yeni istek ve ihtiyaçları karşılayacak, hatta bunların önüne geçebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanmasını gerektirmektedir.

Hizmetlerin soyut nitelikli olması müşterinin satın alma sürecinde daha seçici olmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, müşteri için hizmetlerin satın alınması süreci fiziksel ürünlerin satın alınması sürecinden daha risklidir. Hizmetin aynı anda üretilip tüketilmemesi, dokunulmazlığı ve bireysel olarak sunulmaması, müşteri için her zaman tatmin olmama riskini oluşturmaktadır. Müşteri, tatmin düzeyi düşük bir hizmeti satın alma deneyimi gerçekleştirmiş ise, geçmiş deneyimlerinden faydalanarak kendini risklerden koruyacak ve daha önceden hizmetini satın aldığı işletmeyi tercih etmeyecektir. Tatmin edici deneyim, bir sonraki satın alma davranışının da göstergesidir. Havayolu müşterilerine, tercih ettiği havayolu işletmenin daha önceki uçuşlarında sağladığı konfor, ilgi ve dakiklik gibi hizmetlerle tatmin yaratılmışsa, müşteriler diğer seyahatlerinde de muhtemelen aynı havayolu işletmesini tekrar seçecektir. Böylece, işletme ve müşteriler arasında uzun süreli ilişki ve bağlılık yaratma süreci başlamış olacaktır.

<sup>167</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.03.2003).

Havayolu işletmelerinin birbirleriyle hizmet konusunda rekabet etmeleri sonucu, hizmet paketinin kapsamının genişlemesi yanında, pazarlama karmasının diğer unsurlarında da değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetin performansı büyük oranda ulaşılabilirlik ve hız unsurlarına dayanmaktadır. Bu nedenle, bilişim teknolojisinin gelişimiyle havayolu işletmelerinin dağıtım kavramı da değişmektedir. Havayolu hizmetinin müşteri tarafından istenilen zamanda ulaşılabilir özelliklere sahip olması, müşteri değerinin yaratıldığının bir göstergesidir. Aynı zamanda tatmin ve bağlılık unsurlarına da katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, günümüzde havayolu işletmelerinin hizmetlerini internette de pazarlamaya başladıkları görülmektedir.

Havayolu hizmetinin verdiği değerın müşteri tarafından ne kadar ve nasıl algılandığı konusunda Onur Air Havayolları bir ilk başlatmıştır. Çağrı merkezinin kaç saniyede cevap verdiğinden, kabin memurunun ikram alternatiflerini eksiksiz sunmasına kadar, önceden belirlenen birçok kıstası inceleyen özel seçilmiş denetçiler, normal yolcu gibi davranarak her noktada Onur Air Havayolları'nın hizmetlerini ve çalışanlarını gizlice denetlemektedirler. Dünyadaki adıyla "Gizli Müşteri Araştırmaları" olarak bilinen ve 2006 Ocak ayında başlayan bu uygulamada özel seçilen "müşteri memnuniyeti için hizmet denetçileri", Onur Air Havayolları ile ilk temas ettikleri andan, havalimanını terk ettikleri ana kadar olan her türlü hizmeti gizlice denetleyerek edindikleri izlenimleri bir rapor halinde işletme yönetimine sunmaktadırlar.<sup>168</sup>

Havayolu işletmelerinde hizmet süreci üç aşamadan oluşmaktadır.<sup>169</sup> Bu aşamaların detaylı açıklamasına ilerleyen bölümlerde değinilmektedir. Hizmet sürecinin üç aşamasına göre verilen hizmetler uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası olarak müşteri değeri açısından ele alınmaktadır.

Uçuş öncesi hizmetler, müşterinin hizmeti almaya karar vermesiyle başlayan ve yolcu olarak kabine ulaşması arasındaki hizmetleri kapsamaktadır. Hizmetin satın alınmaya karar verilmesi, hizmete rahat bir şekilde ulaşılması büyük ölçüde yaratılan değerin müşteri tarafından algılanmış olunduğunun göstergesidir. Müşteri değerinin ve

<sup>168</sup> <http://www.gokyuzuhaberci.com>, iletişim adresli internet sayfası, (10.03.2006).

<sup>169</sup> Dökmen, a.g.e., s.73.

tatmininin oluşturulması için havayolu işletmelerinin, müşterilerin hizmete hızlı bir biçimde ulaşmasını sağlayacak dağıtım kanallarını oluşturmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, hizmet kalitesini belirleyici standartlar da belirlenmelidir. İşletmeler, rezervasyonlar için telefon ağını, bilgisayarlı rezervasyon sistemini, web hizmetlerini müşterilerin en kolay şekilde kullanımına sunmaları gerekmektedir.

Swissair Havayolları, telefonla yapılan tüm rezervasyon hizmetlerinin %90'ının 30 saniye içinde yanıtlanması için, American Havayolları ise, rezervasyon telefonlarının %80'inin 20 saniye içinde yanıtlanması için standartlar oluşturmuştur.<sup>170</sup> Müşteri değerinin oluşturulmasında yüz yüze olan ilişkiler de çok önemlidir. Bu nedenle, satış noktalarında çalışan personelin insan ilişkileri ve iletişim konularında eğitim alması gerekmektedir. Bu konuda SAS Havayolları, ön büro elemanlarının müşterilerin tek tek isteklerine hızla ve nezaketle yanıt verecek şekilde eğitim almalarını sağlamaktadır. Mutlu ve memnun müşterilerin sayısını artırmak ile de rekabette önemli bir avantaj sağlanabilmektedir.

Türkiye'de ise Atlas Jet Havayolları, dünyada ilk defa iptal ve gecikme bildirimini sistemini kullanan havayolu işletmesidir. E-ticket uygulaması ile biletsiz uçan Atlas Jet yolcuları, 7 gün 24 saat hizmet sunan çağrı merkezini arayarak, biletlerini cep telefonuna gelen kısa mesaj ile anında alabilmektedirler. Atlas Jet Havayolları kötü hava koşulları nedeniyle yaşanan sorunlara çözüm getirmek için, iptal veya gecikmeleri, yolcularının cep telefonlarına kısa mesaj göndererek bildirmektedir.<sup>171</sup> Böylelikle, yolcular uçakları kalkamayacaksa anında bilgi alabilmekte ve uzun süren beklemelemlerden kurtulmuş olmaktadır. Ayrıca, yapılamayacak olan uçuşlar için saatler süren trafik sıkışıklığı ve karmaşasıyla geldikleri havaalanından geri dönmek zorunluluğu yaşamamış olmaktadır. Dolayısıyla Atlas Jet Havayollarının müşterileri, bu sistem ile her türlü bilgiye anında ulaşmaktadırlar.

Atlas Jet Havayollarının uygulamasının bir benzeri de, Türk Hava Yolları tarafından gerçekleştirilmektedir. THY, başta olumsuz hava koşulları nedeniyle iptal edilen sefer bilgileri olmak üzere, bazı uçuş bilgilerini de müşterilerine cep

<sup>170</sup> <http://www.airbus.com/media/gmf.asp>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (22.04.2004).

<sup>171</sup> <http://www.gokyuzehaber.com>, iletişim adresli internet sayfası, (10.02.2006).

telefonlarından kısa mesajla bildirmektedir. Yurt genelinde, olumsuz hava koşullarının yaşandığı dönemlerde sıkça iptal edilen seferlerle ilgili bilgilerin yanı sıra, çevrimiçi hizmetleri arasındaki online bilet, online check-in, kargo ve bagaj takibi, tarife ve uçuş bilgilerini de kısa mesaj hizmeti ile müşterilerine iletmeyi planlayan işletme, yolcuların bazı bilgi isteklerine de kısa mesaj göndererek yanıt vermektedir. Kargo ya da bagaj takibinde kısa mesaj hizmeti ile bilgi almak isteyen yolcular, taleplerini aynı yolla THY'ye iletebilmekte ve istediği bilgiler THY tarafından gönderilmektedir. THY, uygulamanın başlamasıyla uçuş bilgilerinin yanı sıra, yapacağı promosyonlar hakkında da müşterilerini kısa mesaj yoluyla bilgilendirmeyi planlamaktadır.<sup>172</sup>

THY iç hatlarda bavul göstererek kaybedilen zamanı ortadan kaldırabilmek için ise "Back-Manager" olarak adlandırılan bir başka projesini uygulamaya koymaktadır. Bu sistemle biniş kartını veren yolcunun bilgisi yüklemdeki görevliye sinyalle gelmekte ve bavulu uçağa yüklenmektedir. Böylece yolcu uçağa binmeden önce bagajını göstermek zorunda kalmamaktadır. İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Trabzon, Bodrum ve Dalaman'da uygulanan sistem 2007'de tüm meydanlarda kullanılabilir duruma getirilecektir.<sup>173</sup>

Atlasjet Havayolları ise, otomatik check-in makineleri sayesinde terminaldeki vakit kaybını azaltmaktadır. İstanbul Atatürk Havalimanı, İzmir, Ankara ve Antalya da bulunan otomatik self check-in makineleri ile özellikle bagajsız yolcular sıra beklemeden, uçuş numaralarını girerek uçak içi koltuk seçimlerini yapıp biniş kartlarını temin edebilmektedirler.<sup>174</sup>

SunEkspress Havayolları çocuklu ailelere uçağın en ön sıralarını tahsis etmeyi ve büyük kolaylık sağlayan "bebek koltukları" uygulamasını başlatarak faaliyetlerini

<sup>172</sup> <http://www.gokyuzuhaberci.com>, iletişim adresli internet sayfası, (16.02.2006).

<sup>173</sup> "Havayolları Rötara Savaş Açtı", <http://www.hurriyet.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (10.12.2006).

<sup>174</sup> "Atlas Jet İle Sıra Beklemeye Son", <http://www.airporthaber.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (15.02.2007).

müşteri değer odaklı olarak sağlamaktadır. “Anne-çocuk sırası” olarak da adlandırılan uygulamada, rezervasyonlarda herhangi bir ücret talep edilmemektedir.<sup>175</sup>

Pegasus havayolları da, müşterilerine benzer bir uygulamayla hizmet vermektedir. Ancak, Pegasus Havayolları koltuk seçimini ücretli olarak sağlamaktadır. Müşteriler iç hat uçuşlarında 10 YTL ödeyerek, giriş ve birinci sıradaki koltuklarda uçabilme imkanına kavuşmaktadırlar.<sup>176</sup>

Uçuş esnasında verilen hizmetler, uçuş hattının özelliğine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Müşteri değeri açısından, uzun süreli bir uçuşta ikram ve kabin içi hizmetleri ön plana çıkarken, kısa süreli uçuşlarda bu faaliyetler pek önemli olmamaktadır. Uçuş sırasında sunulan hizmetler yolcu profiline göre de değişiklik gösterebilmektedir. İş amaçlı yapılan seyahatlerde, konfor ve çalışma olanakları daha fazla önem teşkil ederken, tatil amaçlı yapılan seyahatlerde yolcu için daha farklı hizmetler ön plana çıkmaktadır.

Değerin müşteri tarafından algılanmasında, kabin içi hizmetler en göze çarpan hizmetlerdir. Bu nedenle, hizmet sürecinin bu kısmına işletmelerin daha çok önem vermeleri gerekmektedir. Örneğin, uçulan hatta göre yiyecek ve içecek hizmetlerinin tamamının yolcuya sunulup sunulmayacağına karar verilmesi gerekmektedir. İşletmeler, müşterilerinin kendileri açısından değerli olduğunun hissettirilmesini diğer havayolu işletmelerinin hizmetlerinden farklı ve daha kaliteli hizmet sunarak sağlamaktadırlar. Son zamanlarda kabin içi hizmetleri ile değer yaratılmaya çalışılırken, yolculara gazeteler, dergiler, koltuk arkasındaki kişisel ekranlarla filmler sunulabilmektedir. Bununla birlikte, bazı havayollarının daha önceki yıllarda business class sınıfına sağlanan bir hizmet olarak görülen diz üstü bilgisayarla internet bağlantısını ekonomi sınıfına da sağlamaya başladıkları görülmektedir.

Türk Hava Yolları (THY), dünya havayolları arasında ilk kez hayata geçirilebilecek bir proje üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir. İlk etapta 12 uçakta

<sup>175</sup> “Ön Koltuklar Bebeklere Ait”, <http://www.airporthaber.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (30.12.2006).

<sup>176</sup> <http://www.hurriyet.com.tr>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (16.09.2006).

uygulanacak proje sayesinde THY yolcuları havada da cep telefonlarını kullanabilecekler. Sistem hayata geçtiğinde yolcular kendi cep telefonları ile dakikası ortalama 2 dolara kadar inebilecek fiyatlarla görüşme yapabilecekler.<sup>177</sup>

THY, müşterilerine değer sağlamak amacıyla ikram hizmetlerinde de çok çeşitli ikram seçenekleri sunmaktadır. THY, ikram çeşitliliğinin maliyetleri arttırsa bile müşterinin tatmin edilmesinin daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. THY, ikram münülerinde örneğin, ramazan ayında pide ve çorba ikram edilmesi gibi dönemsel değişiklikler de gerçekleştirmektedirler.

Pegasus Havayolları ise, yapmış oldukları araştırmalar neticesinde iç hatlarda kısa süreli seyahat eden yolcuların sıcak yemek istemediğini ortaya çıkartmıştır. Pegasus Havayolları su, çay ve kahveyi ücretsiz olarak ikram etmektedir. Ancak, yolcular isteği karşılığı bazı yiyecek ve içecekler için ücretini ödeyerek ikram hizmetlerinden yararlanabileceklerdir.<sup>178</sup>

Uçuş sonrasında verilen hizmetler, hizmet sürecinin müşteri tatmini ile sonuçlanması için, varış noktasında yolcuların havayolu işletmesine ait görevlilerce karşılanması, gitmeleri gereken yerlere yönlendirilmeleri, bagaj ile ilgili hizmetleri hızlı, eksiksiz ve doğru bir şekilde almaları gerekmektedir.

Atlas Jet Havayolları, Fly&Car servisiyle yabancı bir kentte trafik ve yol sorununa ilk defa farklı açıdan yaklaşarak çözüm getirmektedir. Atlas Jet Havayolları ile uçan ve İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da yoğun iş programları olan ve gün içinde bir kaç yerde bulunmak zorunda kalan işadamları, Atlas Jet Havayollarına özel Fly&Car uygulaması ile 150 YTL'den başlayan fiyatlarla, Atlas Jet bagaj kontuarında karşılanıp, kapıda bekleyen özel aracına binerek istediği adrese en kısa sürede ulaşım hizmetinden yararlanabilmektedirler. Bunun yanında, işadamlarına toplantı ve iş görüşmesi süresince özel şoförlü araç temin edilebilmekte ve bu araç kapıda bekletilip, daha sonraki program dahilinde işadamına gideceği tüm şehir içi ulaşımı

<sup>177</sup> "THY, Havada Cepten Alo Dedirtmeye Hazırlanıyor", <http://www.hurriyet.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (17.02.2007).

<sup>178</sup> <http://www.hurriyet.com.tr>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (16.09.2006).



sağlanmaktadır. Özel eğitimli şoförler, şehir içindeki tüm adres noktalarına hâkim olduğundan yolda gelebilecek herhangi bir karışıklığa meydan vermeyerek zamanı en iyi şekilde değerlendirebilmekte ve işadamlarının programında en küçük bir aksaklığa dahi izin verilmemiş olmaktadır.<sup>179</sup>

Havayolu işletmelerinde hizmetin üretimi, pazarlanması, dağıtımı ve tüketimi müşterilerin de dahil olduğu bir süreç içinde yer almaktadır. Hizmet sunumu sürecinde, müşterilerin yaşam boyu değeri dikkatlice analiz edilerek müşteri değeri oluşturacak ilişkilerin yaratılmasına katkıda bulunacak stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

Yaşam boyu değerinin ilk aşamasını, havayolu işletmesinin sunduğu hizmetlerden haberdar olmayan potansiyel müşteriler oluşturmaktadır.<sup>180</sup> Bu aşamada havayolu işletmesinin amacı, hizmetlere karşı ilgi yaratmak üzere yazılı basın ve televizyon reklamları, doğrudan postalama, broşürler ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile potansiyel müşterileri elde etmektir.

Müşteri yaşam boyu değerinin ikinci aşamasında ise, müşterinin satın alma süreci ön plandadır. Potansiyel müşteriler, işletmenin kendileri için değer yaratabileceği düşüncesine sahip ise, işletmenin hizmetlerinden haberdar olmakta ve yaşam seyrinin ikinci aşamasında satın almaya karar verme sürecine girmektedirler.<sup>181</sup>

Satın almaya karar verme sürecinde potansiyel müşteri, hizmeti ihtiyacına ve ödeme gücüne göre değerlendirmektedir. Bu aşamada, hizmetin performansı ve müşteriye hizmet sürecinde ulaştırılan değer faktörleri önemli etkenler olmaktadır. İkinci aşamada genel ilgiyi satışa dönüştürmek için hizmetin müşteri tarafından ilk kez satın alınmasını sağlamak önemlidir. Bu aşamada hizmetin fiyatı, kişisel satış çabaları gibi geleneksel pazarlama faaliyetlerinin yanı sıra müşteri ile hizmeti sunan personelin karşı karşıya gelmesi sonucu yaşanan etkileşim, müşterinin satın almaya karar vermesinde önem teşkil etmektedir. İkinci aşamanın sonucunun olumlu olması, müşterinin havayolu hizmetini denemesine ve ilk kez satın almasına neden olmaktadır.

<sup>179</sup> <http://www.gokyuzuhaberci.com>, iletişim adresli internet sayfası, (03.02.2006).

<sup>180</sup> Novo, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (14.10.2003).

<sup>181</sup> Aynı.

Müşteri böylece yaşam seyrinin üçüncü aşaması olan hizmeti kullanma aşamasına geçmektedir. Bu aşamada müşteri, işletmenin kendi problemini nasıl çözdüğünü ve hizmeti sağlamadaki yeteneğini gözlemlemekte, yani işletmenin uygun bir teknik ve işlevsel kaliteyi sunup sunmadığını değerlendirmektedir.<sup>182</sup>

Müşteri yaşam boyu değerinin son aşamasında ise işletme, müşteri tarafından satın alımların tekrarlanması, müşteriye işletmenin diğer ürünlerinin satılabilmesi ve müşteri ilişkilerini güçlendirilmesi yönünde hareket etmektedir. Bu aşamada müşteride tatmin ve bağlılık oluşturmak için işletmenin birinci aşamada müşteriye sunmayı vaat ettiği hizmetler ile sunulan hizmetler arasında tutarlılık sağlanması gerekmektedir.<sup>183</sup>

Müşterilerin hizmeti satın almaya karar verme sürecinde, daha düşük fiyat, daha iyi hizmet ve teknoloji düzeyi havayolu işletmesinin başka bir havayolu işletmesine tercih edilmesine neden olabilmektedir.

Havayolu işletmelerinin, müşterilerinin tekrar satın alma davranışının sağlanabilmesi, müşteri değerinin gerçekleştirilebilmesi ve kendi işletmelerinin başka işletmeye tercih edilmesini engelleyebilmek için hizmet, fiyat ve teknoloji faktörlerinden kaynaklanan eksiklik ve istikrarsızlıkları önlemeleri ve her geçen gün faaliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

## 6.5. Maliyet

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, gelir düzeyinin artması ve değişen sosyo-kültürel yapı gibi faktörler havayolu ile olan seyahat talebini de arttırmaktadır. Havayolu işletmelerinin uçuş sayısını artırma konusunda ana kaldıraçları, bilet fiyatlarını düşürme ve aynı zamanda hizmet kalitelerini arttırmaktır. Ancak, bilet fiyatlarındaki azalma havayolu işletmeleri için aynı oranda gelirden azalma anlamına gelmektedir. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için maliyetlerini de bu doğrultuda kısmaları gerekebilmektedir.

---

<sup>182</sup> Ayn.

<sup>183</sup> Ayn.

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 paylarında artışlar söz konusu olmuştur. 1970'li yıllarda ise, 1973 ve 1978 yıllarındaki petrol krizlerini takip eden yüksek oranlı küresel enflasyon nedeniyle, fiyatlar hızlı bir biçimde artmaya başlamıştır. Havayolu işletmeleri, yeni teknoloji kullanımı ve daha etkin maliyet kontrolü için çaba harcayarak maliyetler üzerindeki bu baskıyı gidermeye çalışmışlardır.<sup>184</sup>

1980'li yılların sonlarında yaşanan güçlü talep artışları ve petrol fiyatlarındaki düşüş, havayolları sektörü için gelişmiş kar paylarına neden olmuştur. Ancak, 1990'lı yılların başında Körfez Krizi ile birlikte yaşanan ekonomik gerileme, havayolları sektörünü tekrar geriye götürmüştür. Bu gelişmeler sonucunda, dünya genelinde yetmiş yakın havayolu işletmesi pazardan çekilmek zorunda kalmıştır.

Havayolu işletmeleri, uzun dönemde faaliyetlerini sürdürebilmek için rakip işletmelere karşı fiyat avantajlarını devam ettirmek durumundadırlar. Havayolları sektöründe düşük fiyatlı taşıyıcılar bu avantajlarını en etkin biçimde kullandıklarından, geleneksel taşıyıcılara karşı bir rekabet unsuru yaratabilmektedirler. Bu durum da rekabetin kıyasıya yaşandığı bir pazarın oluşmasına neden olmaktadır. Ryanair, Easyjet ve Southwest gibi pek çok düşük fiyatlı havayolu işletmesi, maliyetlerinin kontrolü açısından düşük girdi politikasını uygulamışlar ve tek tip uçak tipine yönelmişlerdir.<sup>185</sup>

Havayolu işletmeleri için daha düşük ürün tasarımı da maliyetleri azaltıcı bir faktördür. Örneğin; Business class kısmının uçaklardan kaldırılması ile uçaklardaki oturma kapasitesinin önemli ölçüde artışı, ortalama kişi başına düşen koltuk maliyetini azaltmaktadır. Ancak, bunun uygulanabilmesi için havayolunun hizmet sunduğu hattın karlılık durumu tam olarak incelenmelidir.

<sup>184</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.03.2003).

<sup>185</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.03.2003).

Lufthansa Havayolları, business ve ekonomi sınıfındaki koltuk konseptini yenileyerek daha hafif olarak tasarlanan yeni koltukları ile yakıt tüketimini azaltmayı hedeflemektedir. Yeni uygulama sayesinde, yılda yaklaşık 5 milyon litre daha az yakıt kullanılacağı hesap edilmektedir.<sup>186</sup>

Business sınıfında orta koltuğun boş bırakılması, daha fazla kişisel hareket serbestliği, rahat çalışabilmek veya rahat okuyabilmek için daha fazla özel mekan, dinlenmek veya kişisel eşyaları koyabilmek için daha fazla yer imkanı sağlamaktadır. Böylece, yolcuya daha çağdaş bir tasarıma sahip yeni bir ortam sunulmakta, yeni iki renkli koltuk döşemeleri ve nitelikli işçilik görsel olarak da dikkat çekmektedir. Yeni koltuklarla business sınıfında oturma alanı 48 santimetre, ekonomi sınıfında ise 44 santimetreye yükselmektedir. Uygulamayla birlikte Lufthansa, business sınıfında boş bırakılan ara koltuk üzerindeki ilave konsol, yolculara fazla eşyalarını koyabilme olanağı sunmakta ve öndeki koltuğun arkasına yerleştirilen yeni askılar ceket ve paltoların masa açıkken dahi rahatça asılabilmesini sağlayabilmektedir.<sup>187</sup>

Havayolu işletmeleri elektronik bilet uygulamasına geçerek maliyetlerinde tasarruf sağlamaya yönelmişlerdir. Kağıt biletin birim maliyetinin ortalama on dolar olduğunu belirten IATA yetkilileri, elektronik biletin ise sadece bir dolar maliyet yarattığını ifade etmektedirler. Elektronik biletler sayesinde yolcular daha hızlı check-in imkanına kavuşurken aynı zamanda bilet kaybetme gibi risklerden de korunabilmektedirler. Bu uygulama ile sektör yıllık ortalama üç milyar dolar tasarruf edebilecektir.<sup>188</sup>

Atlasjet Havayolları, elektronik bilet uygulamasını ilk olarak başlatan havayolu işletmesidir. Atlasjet Havayolları elektronik bilet uygulamasının yanı sıra Symbol MC70 el bilgisayarı ile kokpitte form doldurulması gibi tüm işlemlerini bilgisayar üzerinden yapmaya başlamıştır. Bu sistemle, pilotların doldurduğu formların yolcu sayısı, uçulan saat, ekip gibi bilgilerin yanı sıra alınan yakıt ve hizmetleri bilgisayara yazdıktan sonra tüm işlemler GPRS üzerinden anında mesaj olarak havayolunun genel

<sup>186</sup> <http://www.gokyuzuhaberci.com>, iletişim adresli internet sayfası, (27.01.2006).

<sup>187</sup> Aynı.

<sup>188</sup> "Kağıt bilete veda", <http://www.airporthaber.com>, iletişim adresli internet sayfası, (04.03.2007).

müdürlüğüne gönderilmektedir. Böylece zaman kaybı ortadan kaldırılırken maliyetler de eşzamanlı olarak takip edilebilmektedir. Bu el bilgisayarı, cep telefonu, dijital fotoğraf makinesi olarak da kullanılabilmekte ve faturalardaki barkotların okunabilmesi ile maliyetler büyük kapsamda azaltılabilmektedir.<sup>189</sup>

Havayolu işletmelerinin uçuşlarındaki dakiklik, uçakların bir başka seyahat için hazırlanmasındaki çabukluk, ikram hizmetlerinin çıkarılması ile temizlik zamanının düşürülmesi, bagaj transferi ve nakliyenin azaltılması havayolları faaliyetlerini daha da hızlandıracağı gibi daha düşük maliyetlere de katlanılmasına imkan tanımaktadır.

Havayolları açısından faaliyetlerinin yanı sıra müşterilerinden kaynaklanan maliyetler de söz konusudur. İşletmeler için yeni müşteri elde etme, mevcut müşterilerini elde tutma çabalarından daha fazla maliyet gerektirmektedir. Mevcut müşterilerle çalışmak birçok maliyetin de kısılmasını gerekli kılmaktadır. Bu maliyet kalemleri şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>190</sup>

- Yeni müşteri elde etmek için yapılan reklam maliyetleri,
- Yeni müşterilere kişisel satış maliyetleri,
- Yeni hesap açma maliyeti,
- Yeni müşterilere, hizmet sürecini anlatma maliyeti,
- Müşterinin bilgilendirilmesinde karşılaşılan başarısızlıkların maliyetidir.

Yeni müşterilerin elde edilmesinde veya mevcut müşterilerin elde tutulmasında, hizmet sunumunun gerçekleşmesi aşamasında, havayolları çalışanlarının konumu havayolu işletmeleri için vazgeçilmez birer unsurdur. Çalışanlar, hizmet sunumlarını müşterilerine ne kadar etkin bir şekilde gerçekleştirirlerse, sonuçta bu gibi faaliyetler işletmeye kar olarak geri dönecektir.

Personel değişiminin fazla olması, yeni işe alınan maliyetleri, eğitimin maliyetleri ve yeni işe alınan personelin ilk başlarda düşük verimliliğe sahip olması

<sup>189</sup> "Atlasjet kağıda veda ediyor", <http://www.airporthaber.com>, iletişim adresli internet sayfası, (21.01.2007).

<sup>190</sup> <http://www.accenture.com/global/services/by-industry>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (25.03.2003).

işletmeler açısından yüksek maliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, düşük kaliteli ve yüksek maliyetli hizmetler, fazla personel değişiminden kaynaklanmaktadır. Doğru personel seçimi ve elde tutulması, yeni müşterilerin elde edilmesini kolaylaştıracağından, sonuçta gelir artışını da sağlayacaktır.

Havayolu işletmeleri için maliyetleri azaltıcı bir başka faktör ise, ikram hizmetlerinin yapılan seyahatin niteliğine göre irdelenerek müşterilerine ne şekilde sunulacağına karar verilmesidir. THY, müşterilerine sunmuş oldukları mönülerde çeşitlilik yaratmaya çalışmaktadır. THY, 2007 yılında alışlagelmiş ürün ihalesi yoluyla ikram hizmetlerini sunmak yerine, müşterilerine sunulacak alkollü ve alkolsüz içecekler, hazır halde satılan sos, kraker, kek, fındık, paketlenmiş peynir ve tereyağı gibi yüze yakın ürünü piyasadan satın almayı planlamaktadır. THY, bu şekilde yılda 1–2 milyon YTL kar sağlamayı hedeflemektedir.<sup>191</sup>

THY, 2002 yılı Ocak ayında, USAŞ ile beş yıllık anlaşma yapmasına rağmen, iç piyasaya yönelerek bazı ürünleri doğrudan üretici işletmelerden almaya başlamıştır. THY, bu uygulamayla 2004 yılında bir trilyon liranın üzerinde tasarruf sağlamıştır. Fındık Tanıtım Grubuyla işbirliği içerisine giren işletme, yapılan anlaşmayla 1,5 yılda bir trilyon 650 milyar lira kazanç elde etmiştir. THY, kahve, çay ve salata soslarının ağırlıklı olduğu ürünlerde de yılda bir trilyon liranın üzerinde tasarruf sağlamıştır.<sup>192</sup>

Pegasus Havayolları ise, kısa süreli seyahat eden yolcuların sıcak yemek talebinde bulunmadıklarını, dolayısıyla uçak içinde bulunan fırınlarını söktüklerini ifade etmişlerdir. Bu şekilde, kullanılmayan fırınların taşınmasından kaynaklanan yakıt maliyetlerini azaltıp tasarruf etmeyi amaçlamaktadırlar.<sup>193</sup>

2006 yılı itibariyle iç hat uçuşlarda yolcu sayısı ve uçuş trafiği artmakla birlikte iç hatlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından karlılık gerilemiştir. Bu nedenle iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri döviz-YTL maliyetlerini dengeleyebilmek için 2007’de yurt dışı uçuş noktalarını artırma kararı almışlardır. Ayrıca iç hat özel

<sup>191</sup> “THY, Kuzu Tandır İkram Edecek”, <http://www.airporthaber.com>, iletişim adresli internet sayfası, (15.01.2007).

<sup>192</sup> Aynı.

<sup>193</sup> <http://www.hurriyet.com.tr>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (16.09.2006).

havayolu işletmelerinin ellerindeki fazla uçakları, kokpit ve kabin ekibiyle birlikte yurt dışına kiralanmıştır. 2006 yılı sonu itibariyle Türk Sivil Havacılığı'na kayıtlı 13 havayolu işletmesine ait 42'si yolcu, 10'uda kargo olmak üzere toplam 52 adet uçak; 16 farklı ülkenin yirmi değişik havayolu işletmesine kiralanmıştır.<sup>194</sup>

Maliyet faktörü, müşteri değerinin sağlanmasında ve müşteriye sunulmasında göz ardı edilemez bir unsurdur. Bir işletme söz konusu maliyetleri kendi açısından ne kadar doğru ve güvenilir bir şekilde hesaplırsa, hizmet sunumunun gerçekleşmesinde ve değerini müşteriye iletilmesinde o kadar başarılı olabilecektir.

## 6.6. İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaları, çalışanlar ile müşteri etkileşimi neticesinde müşteriye değerini iletilmesinin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Bunun yanında, müşteriler ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim, işletmenin insan kaynakları uygulamaları ya da personelin nasıl yönetildiği konusunda müşterilere bir ön izlenim yaratmaktadır.

Hizmetler, müşterilerde birer deneyim oluşturduğu için hizmetin müşteriye sunulmuş tarzı da müşterilerin değer algılamalarında ve tatmin düzeylerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir işletmedeki hizmet ortamı ve insan kaynakları yönetim uygulamaları müşterinin işletme hakkında bir fikir sahibi olmasına kaynak teşkil etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, bir işletmeyi sektördeki diğer işletmelerden farklılaştırabilen bir araç durumundadır. Özellikle pek çok havayolu işletmesinin faaliyet maliyetlerinin yaklaşık %30-%35'lik bölümünün işgücüne ayrıldığı düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ayrı bir önem kazanmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarının ve bu konuda sahip oldukları değerlerin rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi, işletmelerin diğer yapısal unsurlarının taklit edilmesinden çok daha zordur. Southwest Havayolları, insan kaynakları uygulamalarını

<sup>194</sup> "Özel Havayolları Küçülüyor", <http://www.sabah.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (29.03.2007).

kendilerini rakip işletmelerden daha avantajlı konuma getirebilecek şekilde yöneten işletmelere örnek olarak gösterilebilir. Bu işletme, insan kaynaklarının stratejik bir biçimde yönetilmesi gerektiğini göz önünde bulundurarak, bu konudaki uygulamalarını pazardaki rekabet avantajlarından biri olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle, personel seçimi, eğitim ve ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları kalıcı bir rekabet avantajının sürdürülmesinde temel unsuru teşkil etmektedir.<sup>195</sup>

İşletmelerin yarattığı değerin, müşterilere sunumu ile kendilerine bağlı müşterilerin oluşturabilmeleri için, etkin işgücünün eğitilmesi gereklidir. Hizmet sunumunda personel ve müşteriler arasında yaşanan bire bir ilişkiler, hizmetin kalite düzeyinin artırılmasına ortam yaratırken aynı zamanda müşterilerin satın alma olasılığını da arttırmaktadır. Müşteri ve işletme arasındaki zayıf ilişkilerin güçlendirilmesinde, müşteriler ile personel arasındaki olumlu ilişkiler, reklam ve diğer tutundurma faaliyetlerinden daha da etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimine çok önem veren THY, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığının artırılması için müşteriye bir değer sunmanın ve müşteriye anlamının çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Sağlıklı uçuş kadar, kaliteli bir hizmet sunabilmek için yolculardan gelen her türlü mesajı en seri şekilde değerlendirmeye çalışan THY, çağrı merkezindeki çalışan sayısını 120'den 520'ye yükseltmiştir. Eğitilmiş çalışanların vermiş oldukları hizmet sayesinde günlük çağrı cevaplama oranı yüzde 45'den yüzde 95'e yükselmiştir.<sup>196</sup>

THY, ilk defa kendi bünyesinde kurduğu "uçuş eğitim akademisi"yle kendi pilotlarının yanı sıra bölge havayollarına da pilot yetiştirmektedir. THY pilot akademisi'nde uçuş eğitiminin 190 saatlik bölümü Cessna 172S tipi tek motorlu uçaklarda, 11 saatlik uçuş ise çift motorlu uçaklarda verilmektedir. Uçuşlar ağırlıklı olarak Çorlu Havalimanı'ndan yapılmaktadır. Adaylar temel uçuş eğitimlerini tamamladıktan sonra Ticari Pilot Lisansı'na sahip olabilmektedirler. Uçuş eğitimi sırasında tüm aşamalar ise Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından sınav ve

<sup>195</sup> Benjamin Schneider and David E. Bowen, "The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol:21, Issue: 4, (Spring 1993), s.47-48.

<sup>196</sup> "THY, söz verdi, dinleyecek", <http://www.airporthaber.com>, iletişim adresli internet sayfası, (15.01.2007).



denetlemelerle kontrol edilmektedir. THY, Pilot akademisi ile yılda 45 pilot yetiştirmeyi ve 2007 Nisan ayında FNPT III tipi simülatör almayı da hedeflemektedir. Bu sayede sıfırdan uluslar arası standartlarda yetiştirilecek adaylar, yolcu uçağı eğitimlerini de THY simülatörlerinde almış olacaklar ve THY ise gelirlerinde önemli bir artış sağlamış olacaktır.<sup>197</sup>

Görüldüğü gibi, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri eğitilmiş ve memnun edilmiş personeli sayesinde, müşterilerine daha iyi hizmet sunabilme imkanına kavuşmaktadırlar. Müşteriye değer sağlayabilmek için havayolu işletmelerinin öncelikle kendi personelini tatmin etmesi gerekmektedir. Tatmin olmuş personel aynı duyguları mutlaka müşterisine de kolaylıkla yansıtabilecektir. Bu nedenle, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri insan kaynakları yönetimine önem vermeli ve her geçen gün çalışmalarını müşteri değer odaklı olarak sürdürmelidir.

## **7. İÇ HAT HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE DEĞERİN MÜŞTERİLERE İLETİLMESİ**

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin amacı, müşterilerini hizmet ve ürünlerinden sürekli olarak faydalanan ve satın alma işlemini gerçekleştiren bağımlı müşteri haline getirebilmektir. Bunun için, müşteriler tarafından algılanan değer hizmet sunumuyla, iç hat havayolu işletmesi tarafından müşterilere iletilmesi gerekmektedir. Müşterilerin, ürün veya hizmetin fiyatı ve kalitesi ile ilgili değer algılamalarına günümüzde güvenirlilik, kullanıma uygunluk ile satış sonrası destek hizmetlerinde eklendiği görülmektedir.

Günümüz iç hat havayolu işletmeleri, faaliyetlerini başarı ile sürdürürken üç tür değer geliştirilmesine ve müşterilere iletilmesine odaklanmışlardır. Bu değerler:

- İşlevsel mükemmellik,
- Müşteri yakınlığı,

---

<sup>197</sup> "THY Pilot Akademisi", <http://www.hurriyet.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (28.01.2007).

- Ürün veya hizmet liderliği biçiminde ifade edilebilmektedir.<sup>198</sup>

İşlevsel mükemmellik, müşteriye en uygun fiyattan hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında, müşterinin satın alma işlemini gerçekleştirebilmesi için, en kolay yöntemi sunması ile güvenilir ürün ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması gerekmektedir.

Türkiye’de iç hatlarda uçuş hizmeti veren havayolu işletmeleri, müşterileri için en uygun fiyatla hizmetlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin, Pegasus Havayolları, rezervasyon süresine bağlı olan fiyat indirimleri veya sabit ve yüksek fiyatlı iç hat düzenine ilk olarak kademeli fiyat sistemini getirerek müşterileri için bir değer yaratmışlardır. Bunun yanında, Atlas Jet Havayollarının öncülüğünde birçok havayolu işletmesi elektronik bilet uygulamasına geçerek, müşterilerine biletlerini almada büyük kolaylık sağlamışlardır. THY, elektronik bilet satın alma uygulamasında, web hizmetinin yanı sıra telefon ile de rezervasyon yapılmasını sağlamaktadır. Müşteri, yeni geliştirilen program sayesinde rezervasyonunu yaptırdıktan sonra kredi kartı bilgilerini kendisi tuşlayarak güvenli bir şekilde biletini satın almaktadır.

Müşteri yakınlığı, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin müşteri değer unsurlarının, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre sınıflandırması ve hizmet sunumunun geliştirmesi ile sağlanabilmektedir. Müşteri yakınlığı, iç hat havayolu işletmesinin sadece işlemsel ilişkiler yerine, müşterinin ne istediğini ve ne elde ettiğini analiz ederek yaşam boyu değer sağlamayı amaçlamaktadır. Müşteri yakınlığı, değeri oluşturulurken iç hat havayolu işletmeleri için iki faktör kritik öneme sahiptir. Bunlar; ayrıntılı müşteri bilgisi ve esnek operasyonlardır. Ayrıntılı müşteri bilgisinin ve esnek operasyonların bir araya getirilmesi ile iç hat havayolu işletmeleri müşterilerinin ihtiyaçlarına ve özel isteklerine hızlı bir şekilde cevap verilmesi sağlanmaktadır. Örneğin, müşterilerin iş amaçlı, tatil amaçlı veya kişisel amaçlı seyahat taleplerine göre

---

<sup>198</sup> “Five Predictive Imperatives for Maximizing Customer Value”, <http://www.spss.com/dk/pa/SPSSPredictiveAnalytics.info.pdf>, iletişim adresli internet sayfası, (04.08.2004).

oluşturulmuş değer odaklı hizmetlerin müşterilere sunulması sonucunda tatmin ve bağlılık seviyesi yüksek bir müşteri grubu oluşturulabilmektedir.<sup>199</sup>

Ürün veya hizmet liderliğinde ise, iç hat havayolu işletmelerinin müşterilerine rakip havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerden daha gelişmiş ve müşterilerinin beklentilerinin üzerinde hizmet sunumuyla değer sağlanması amaçlanmaktadır.<sup>200</sup> İç hat havayolu işletmesinin, müşterilere değer sağlayabilmesi için sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına teknolojiyi kullanarak yeni çözümler sunacak ürün ve hizmetlerin geliştirmesi gerekmektedir. THY, diğer iç hat havayolu işletmelerine pek çok konuda liderlik etmiştir. THY'nin öncülüğünde ikram hizmetlerinin kalitesi, müşteriye sunuluş hızı, uçuşların zamana uygunluğu, bagaj hizmetleri gibi konularda birçok özel havayolu işletmesi her geçen gün hizmet sunumlarını geliştirmekte ve yeni teknolojik uygulamaları ile müşterilerine büyük kolaylık sağlamaktadırlar.

İç hat havayolu işletmeleri, değer odaklı hizmetlerini müşterilerine sunarken, hizmet verdikleri pazar yapısını çok iyi analiz etmek zorundadırlar. Bu nedenle, iç hat havayolu işletmelerinde pazarlama başlı başına bir bölüm olmaktan ziyade bütün bölümler tarafından yürütülen ortak bir görev haline getirilmiştir. Pazarlama bölümünün koyduğu amaçlar, bütün bölümler tarafından katkıda bulunarak gerçekleştirmeye çalışılmaktadır. Müşteri değeri ve müşteri bağlılığının oluşumu sadece ön büro personelinin veya müşteri ile bire bir ilişki kuran kabin personelinin yanında, personelin eğitimini sağlayacak eğitim bölümünün de sorumluluk alanına girmektedir.

## **8. İÇ HAT HAVAYOLU MÜŞTERİLERİ TARAFINDAN ALGILANAN DEĞER**

Müşteriler, ürün ve hizmetleri fiyat ve kalite özelliklerine göre değerlendirdikleri gibi, onları algıladıkları değere göre de irdelemektedirler. Değer; müşterilerin algılamalarına bağlı olarak bir ürün veya hizmetten elde ettikleri faydanın müşteri tarafından genel değerlendirmesidir. Müşteriler ürün ya da hizmetleri değil, sonuçları değerlendirmektedirler. Müşterilere iletilen sonuçlar kadar, hizmetin müşteriye nasıl iletildiği de önem taşımaktadır. Hizmetin uygunluğunun müşteriden müşteriye farklı

---

<sup>199</sup> Aynı.

<sup>200</sup> Aynı.

anlam taşınması nedeniyle, hizmet sağlayıcıların fiyattan ziyade, farklı müşterilerin beklentileri konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir.

THY, müşteriler tarafından algılanan değeri belirli bir oranda sağlayan havayolu işletmelerine örnek olarak verilebilir. THY'nin, çağrı merkezinin müşterilerle her gün iletişim içinde olması ve bulgularını yönetime iletmesi nedeniyle, müşteri tatmini yüksek düzeyde oluşturulmaktadır. Ayrıca, yüksek müşteri tatmininin iç hat uçuş ağının yaygınlığı, dakiklik, performansı, eğitimli personeli, bagaj hizmetleri, uçuş emniyeti, güvenlik ve yüksek hizmet kalitesinden kaynaklandığı bilinmektedir. Belirli otoritelerce yapılan değerlendirmeler sonucu, tüm havayolu işletmeleri arasında en yüksek dakiklik sonuçlarının yanı sıra, en düşük müşteri şikayet oranına sahip olduğu da müşteri değerinin THY tarafından oldukça iyi algılandığı ve uygulandığını destekler niteliktedir.

Avrupa Birliği standartlarına göre, havayolu işletmelerinin bilinçli olarak çifte rezervasyon yapmalarının engellenmesi üzerine bir takım kurallar belirlenmiştir. Bu kurallar, müşteri değer odaklı olarak belirlenmiş ve müşterinin yasal haklarını kullanabilmesine imkan tanımıştır. Çifte rezervasyon, iptal ve rötat yüzünden uçaklarına binemeyen müşteriler, yeni kurallar gereği uçuşun mesafesine göre 250–600 Euro arasında tazminat niteliğinde para talep edebilmektedirler. Ayrıca, bir uçuş iptal edilirse veya havayolu işletmesinin hatası nedeniyle iki saatten fazla rötat olursa tüm yolcular tazminat talebinde bulunabilecekler. Olağanüstü şartlar nedeniyle oluşan iptallerde veya rötarlarda ise yolculara herhangi bir ödeme yapılmayacaktır.<sup>201</sup>

Pegasus Havayolları yetkilileri, zamanında kalkış performanslarının %92,2 olduğu, hava şartları dışında gelişen üç saatlik rötarda yolcusunu hem misafir olarak uçurduğunu hem de bilet ücretini iade ettiklerini açıklamışlardır. Ayrıca, beş saati aşan rötarlarda ise bilet ücretinin yanı sıra iç hatlarda bir adet biletin müşteriye hediye edildiğini ifade etmişlerdir.<sup>202</sup> Dolayısıyla, müşterinin algılamış olduğu olumsuz durum, rötara çifte telafi yöntemi ile giderilmeye çalışılmıştır.

<sup>201</sup> "Rötat Yapan Havayolu Yolcusuna Para Ödeyecek", <http://www.milliyet.com.tr>, iletişim adresli internet sayfası, (20.02.2005).

<sup>202</sup> <http://www.hurriyet.com.tr>, a.g.e., iletişim adresli internet sayfası, (16.09.2006).

Atlas Jet Havayolları, müşteri tarafından algılanan değerin olumlu yönde yaratılabilmesi için iç hatlarda farklı ve değişik hizmetler sunmaya odaklanmıştır. Özellikle, iç hat uçuşlarda iş amaçlı seyahat eden ve “Club Class” yolcuları için İstanbul, Antalya, İzmir, Bodrum ve Dalaman havalimanlarında “ticari önemli kişiler” (Commercial Important Person- CIP) salonları açmışlardır. Bu salonlarda televizyon, internet ve özel ikramlar ile müşteriye hizmet vermeye çalışılmaktadır. Club Class yolcuları, havalimanlarında özel kontuarlarda check-in işlemlerini vakit kaybetmeden yapabilmektedirler. Uçuş esnasında ilk sıralarda, özel ikram münüsü ve servis hizmetiyle ağırlanmaktadır. Uçuş sonrasında ise, bagajlarına takılan kırmızı etiketler sayesinde bagaj beklemeden seyahatlerini bitirmektedirler.<sup>203</sup>

Atlas Jet Havayolları, iş amaçlı seyahat eden yolcuları için özel araç kiralama ve otel imkanlarını bol seçeneklerle müşterilerine sunmaktadır. Ayrıca, Jetmil kart uygulaması, çapraz uçuş hizmeti gibi çeşitli konularda yapmış oldukları farklı hizmetler ile müşterileri için değeri arttırmaya yönelik çaba göstermektedir.

İç hatlarda uçuş hizmeti sunan havayolu işletmeleri, düşük bilet fiyatı uygulamalarına rağmen, her zaman yüksek değer sunumunda bulunamayabilirler. Bu nedenle, sunulan hizmetin kalitesinin artırılması, uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrasında olmak üzere yolcuların havayolu işletmesinin çalışanlarına erişim kolaylığının sağlanması yönünde çalışmaların artırılması gerekmektedir. Müşteri değerinin yaratılması, müşteri bağlılığının oluşturulması ve hizmetlerin iyileştirilmesi gibi konulara yönelik olarak, belirli aralıklarla çalışanlara eğitim verilmelidir. Ayrıca, müşteri memnuniyeti, gizli müşteri ve fahri gözlemci çalışmaları ile çalışan memnuniyeti araştırmaları gibi müşteri ilişkileri yönetimini en etkin biçimde kullanmaları gerekmektedir. Müşteri değeri ve müşteri bağlılığının yaratılmasında sadece belirli tarihler arasında yapılan özendirme faaliyetlerinin de yılın her gününe dönüştürülmesi iç hat havayolu işletmelerine ayrıcalıklı bir konum yaratabilecektir. Reklam ve satış artırma çabaları ile desteklenen havayolu hizmetleri, algılanan değerin yüksek olmasını kolaylaştırabilecek etkinlikler arasında yer alabilecektir.

<sup>203</sup> “Atlasjet’e CIP Salonlar Geliyor”, <http://www.airporthaber.com>, iletişim adresli internet sayfası, (01.02.2007).

Görüldüğü gibi, iç hat havayolu müşterilerinin algıladıkları değer sadece fiyat ve kalite unsularından kaynaklanmamaktadır. Uçuş hattı, tarifenin uygunluğu, personelin tutum ve davranışları, bagaj hizmetleri, ayrıcalıklı hizmetlerden yararlanma gibi pek çok hizmet unsuru müşteri değerinin yaratılmasında önemli bir konuma sahiptir.

Günümüz iç hat havayolu işletmeleri, rekabette daha güçlü bir konuma sahip olabilmek için hizmet verdikleri pazarı çok iyi tanımaları gerekmektedir. Müşterilerin istek ve beklentileri iyice araştırıldıktan sonra farklı ve değer odaklı hizmetler ile sektörde tutunabilmeleri mümkün olmaktadır. Müşterilere gelişen teknolojik yenilikleri kullanarak, en tatmin edici ve kolay erişilebilir hizmet sunulması gerekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı iç hatlarda uçuş hizmeti sunan havayolu işletmelerinde müşteri değerlerinin belirlenmesidir. Bu genel amaç çerçevesinde yapılan araştırma sorularının aşağıdaki biçimde sıralanması mümkündür:

- Yolcuların tercih etmiş oldukları havayolu işletmesinin sunduğu hizmetler hakkında müşteri değerine yönelik değerlendirmeleri nelerdir?
- İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri müşterilerine ne derecede değer sağlayabilmektedir?

#### 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların;

- Araştırma özel havayolu işletmeleriyle birlikte rekabetin ortaya çıktığı hava taşımacılığı sektöründe müşterilerin havayolu işletmelerine yönelik değer algılamalarını ortaya koyması açısından,

- Türkiye’de tarifeli iç hat taşımacılığı pazarında hizmet sunan ya da hizmet vermeyi düşünen havayolu işletmelerine yönelik müşteri değerinin hesaplanması için gerekli bilgileri sağlayabilmesi açısından,
- Havayolu işletmelerinin müşterilerine yönelik sundukları hizmetin kalitesini artırma çabalarına katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Belirlenen örneklem, evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir.
- Araştırmada anketi yanıtlayan kişiler geçerli ve güvenilir bilgiler vermişlerdir.

### 4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma sırasında yapılan literatür taramaları sonucunda havayolu işletmeleri ve havacılık açısından müşteri değeri uygulamaları konusunda sınırlı sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Müşteri değerinin yeni bir kavram olması çalışmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırma 1–31 Ocak 2007 tarihleri arasında birer hafta aralıklarla İstanbul Atatürk Havalimanı, Sabiha Gökçen Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı, Malatya Erhaç Havalimanı ve Antalya Havalimanlarında saat 09.00–17.00 arasında iç hatlarda seyahat eden havayolu müşterilerine uygulanmıştır. Araştırma anketi her grup için 100 kişiye uygulanmıştır. İç hatlarda seyahat eden 45 kişiye ise internet üzerinden ulaşılmıştır. Araştırma için iç hatlarda en fazla trafiğe sahip havalimanları arasından araştırma periyodunda ulaşım yönünden pratik olan ve yetkililerden müsaade alınan havalimanları seçilmiştir.



Havayolu taşımacılığının değişken yapısı ve iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri arasındaki rekabetin havayolu taşımacılığı üzerindeki etkisinden dolayı, tez çalışmasının bitiminde dahi bazı verilerde ve örneklerde oluşabilecek değişiklikler de araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

## 5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve kullanılan istatistiksel analizler yer almaktadır.

### 5.1. Araştırma Modeli

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.<sup>204</sup> Başka bir deyişle, tanımlayıcı araştırma (descriptive) modelinin temel amacı; herhangi bir şeyin ortaya çıkma sıklığını (frekans) saptamak ya da değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır.

### 5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de yurtiçi uçuşlardan yararlanan ve belirli bir havayolu işletmesinden yana tercihini kullanan yolcular oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul Atatürk, Sabiha Gökçen, İzmir Adnan Menderes, Malatya Erhaç ve Antalya havaalanlarında rasgele seçilen yolcular oluşturmuştur. Araştırma anketi her grup için 100 kişiye uygulanmıştır. İç hatlarda seyahat eden 45 kişiye ise internet üzerinden ulaşılmıştır. Araştırmada toplam 545 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiş; herhangi bir havayolu işletmesi tercihi olmayan yolcuların değerlendirmeleri dikkate alınmamıştır. Buna göre araştırmada kullanılan geçerli anket sayısı 397’dir.

<sup>204</sup> Kemal Kurtuluş, *Pazarlama Araştırmaları*, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996), s.310.

### 5.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların uçuş alışkanlıklarına (havayolu işletmesi tercihi, yıllık ortalama uçuş sayısı, bilet satın alma tercihleri, bilet fiyat aralıkları) ilişkin sorular sorulmaktadır. İkinci bölümde yolcuların havayolu işletmelerinden beklentileri ve tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik sorular; son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim, meslek, gelir düzeyi) ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırmada eğitim ve meslek gibi çoklu seçenekli soru tipi ile cinsiyeti soran çift seçenekli soru tipleri kullanılmış; bunların yanı sıra hizmet ve kriterlerin önemi ile hizmet ve kriterlerden duyulan tatmine ilişkin sorular gibi aralıklı ölçekte sorulmuş sorulara da yer verilmiştir.

### 5.4. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirilirken frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. Yolcuların havayolu işletmelerinin hizmet ve kriterlerine ilişkin önem düzeyleri ve tatmin düzeylerine ilişkin veriler ise ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur.

Yolcuların tercih ettikleri havayolu işletmesinin hizmet ve kriterlerine ilişkin önem düzeyleri ve tatmin düzeyleri arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla eşleştirilmiş z testi kullanılmıştır. Eşleştirilmiş z testi birbiriyle ilişkili verilerin ortalamaları arasındaki farkın sıfırdan (birbirlerinden) anlamlı şekilde farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir analizdir.<sup>205</sup>

Araştırmada kullanılan anket uygulamasında açık uçlu soru, iki seçenekli ve çok seçenekli sorular yer aldığı için her bir soru grubu ile ilgili olarak anketin bütününe

<sup>205</sup> Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, (Pegem Yayıncılık, 6. Baskı Ankara, 2006), s.67.

güvenilirlik katsayısının hesaplamasında Cronbach alpha tekniği ve benzeri tekniklerin uygulanması mümkün olmamaktadır. Her bir soru grubu ayrı ayrı teknik gerektirmektedir. Her soru grubu için kısmi bir ölçüm yapılsa bile anketin tamamı için bir anlamlılık ifade etmemektedir. Ayrıca tezin konusu itibarıyla 7. ve 8. soruların müşteri değerinin ölçülmesi ile ilişkili olması önem ve tatmin derecelerinin güvenilirlik katsayısının hesaplanması anlamlılık göstermektedir. Güvenilirlik katsayısının hesaplanmasında elde edilen 0,884'lük değer anketin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Güvenilirlik katsayısı için elde edilen rakamın yüksekliği anketin diğer sorularının da analizini destekleyici olarak güvenilir kılmaktadır. Ayrıca, araştırma öncesinde anket formunda yer alan soruların yüzey geçerliliği ifadelerin konunun uzmanları tarafından değerlendirilmesi suretiyle gerçekleştirilmiş; buna ek olarak pilot uygulama (n=13) gerçekleştirilerek uygulamaya katılan yolculara ifadelere yanıt verdikten sonra ifadeden ne anladıkları sorularak ifadenin ölçmek istenen unsuru ölçme özelliğine sahip olup olmadığı incelenmiştir. Söz konusu uygulama da araştırmanın geçerliliğini destekler niteliktedir. Ankette 7. ve 8. sorular dışındaki diğer sorular müşteri değerinden ziyade, birinci bölümde yer alan müşteri yaşam boyu değeri, bağlılık, memnuniyet gibi kavramlarla müşteri değeri ilişkilerini açıklayabilmek amacıyla sorulmuştur. Ancak bu çalışmada sadece müşteri değerinin hesaplanması ile ilgili olan veriler kullanılmaktadır.

Araştırmada yolcuların havayolu işletmesinin sunduğu hizmet ve kriterlerine verdiği önem ile duyduğu tatmine ilişkin kullanılan 16 ifade için hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değerleri incelendiğinde Tablo 8'de görüldüğü gibi ilgili soruların iç tutarlılığa sahip olduğu ( $\alpha > 0,60$ ) görülmektedir. Tüm analizler %95 güvenilirlik düzeyinde gerçekleştirilmiş olup analizler için SPSS 13,0 paket programı kullanılmıştır.

**Tablo 8. Cronbach  $\alpha$  Değerleri**

	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach <math>\alpha</math></i>
Önem	16	0,88
Tatmin	16	0,84

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sorularıyla ilgili bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır. Anketten elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma bulgularının değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen sıra izlenmiştir:

- Araştırmaya katılan yolcuların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgilerin verilmesi,
- Araştırmaya katılan yolcuların uçuş bilgilerin verilmesi,
- Yolcuların havayolu işletmesi tarafından sunulan hizmet ve kriterlere yönelik önem verdiği unsurlar ile tatmin düzeyinin belirlenmesi,
- İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinde ve THY'nin müşterilerine sağladığı değer ölçülmesidir.

### 6.1. Araştırmaya Katılan Yolcuların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan yolcuların cinsiyet, yaş grupları, eğitim düzeyleri, meslek, uyruk, aylık gelir düzeyi, seyahat nedeni ve havayolu işletmeleriyle uçuş sıklıklarına ilişkin tanımlayıcı bilgileri ve dağılımları aşağıdaki tablolar yardımıyla gösterilmektedir.

**Tablo 9. Yolcuların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Erkek	236	59,4
Kadın	161	40,6
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9'da gösterildiği gibi araştırmaya katılan yolcuların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, yolcuların yarısından fazlasının (%59,4) erkek yolculardan oluştuğu görülmektedir. Kadın yolcuların örneklem içerisindeki oranı ise %40,6 olmuştur.

**Tablo 10. Yolcuların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları**

<i>Yaş Grupları</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
15–25 arası	60	15,1
26–35 arası	217	54,7
36–45 arası	89	22,4
46–55 arası	23	5,8
56 ve üzeri	8	2,0
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Yolcuların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde Tablo 10'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan yolcuların yarıdan fazlasının (%54,7) 26 ile 35 yaş grubunda yer alan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu dağılımı %22,4 ile 36 ile 45 yaş grubunda yer alanlar; %15,1 ile de 15 ile 25 yaş grubunda yer alanlar izlemektedir. 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların örneklem içerisindeki oranı ise %7,8 olmuştur.

**Tablo 11. Yolcuların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları**

<i>Eğitim Düzeyleri</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
İlköğretim	4	1,0
Lise	67	16,9
Üniversite	227	57,2
Yüksek lisans	76	19,1
Doktora	23	5,8
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Yolcuların eğitim düzeylerine ilişkin dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan yolcuların yarıdan fazlasının (%57,2) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitime sahip olanların oranı %24,9 iken lise mezunu olanların oranı %16,9'dır. Yolcuların sadece %1,0 ilköğretim mezunudur.

**Tablo 12. Yolcuların Mesleklerine Göre Dağılımları**

<i>Meslek Grupları</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
İşçi	39	9,8
Memur	148	37,3
Emekli	26	6,5
Serbest Meslek	36	9,1
İşsiz	10	2,5
Öğrenci	24	6,0
Diğer	114	28,7
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Tablo 12’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yolcuların mesleklerine göre dağılımları incelendiğinde, yolcuların yarıya yakınının (%47,1) memur ve işçi olduğu görülmektedir. Bu dağılımı %9,1 ile serbest meslek sahipleri, %6,5 ile emekliler %6,0 ile de öğrenciler izlemektedir. İşsizlerin örneklem içerisindeki yeri ise %2,5 olmuştur. Yolcuların %28,7’si belirtilen meslek gruplarından farklı meslek gruplarında yer almaktadır.

**Tablo 13. Yolcuların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları**

<i>Gelir Düzeyleri</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
0- 999 YTL	39	9,8
1.000–1.999 YTL	145	36,5
2.000- 2.999 YTL	143	36,0
3.000- 3.999 YTL	39	9,8
4.000 YTL ve üzeri	31	7,8
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Yolcuların gelir düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, yolcuların %72,5’inin 1.000 ile 2.999 YTL arasında aylık gelire sahip olduğu görülmektedir. Bu

dağılımı sırasıyla %9,8 ile 3.000 ile 3.999 YTL arasında gelire sahip olanlar, %9,8 ile 1.000 YTL'den daha az gelire sahip olanlar ve %7,8 ile 4.000 YTL ve üzeri gelire sahip olanlar izlemektedir.

**Tablo 14. Yolcuların Uyruklarına Göre Dağılımları**

<i>Uyruk</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
T.C.	397	100
Diğer	0	0
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan yolcularda yabancı uyruklu kimse bulunmayıp, yolcuların tamamı Türkiye Cumhuriyeti vatandaşıdır.

## 6.2. Araştırmaya Katılan Yolcuların Uçuş Bilgileri

Araştırmaya katılan yolcuların iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmesi tercihleri, yurtiçi ortalama uçuş sayıları ve amaçları, bilet satın alma tercihleri, bilet fiyatı aralıkları ve müşteri açısından uygunluğu ile düşük fiyatın havayolu işletmesi tercihlerine etkilerinin verileri ve değerlendirmeleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Tablo 15. Yolcuların Havayolu İşletmesi Tercihleri**

<i>Havayolu İşletmeleri</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Türk Hava Yolları	190	47,9
Atlas Jet Hava Yolları	94	23,7
Onur Hava Yolları	29	7,3
Pegasus Hava Yolları	48	12,1
Sun Express	36	9,1
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan yolcuların iç hat uçuşlarında tercih ettikleri havayolu işletmeleri incelendiğinde; yolcuların %47,9'unun Türk Hava Yolları'nı tercih ettiği görülmektedir. Bu dağılımı %23,7 ile Atlas Jet Hava Yolları'nı tercih edenler; %12,1 ile de Pegasus Hava Yolları'nı tercih edenler izlemektedir. Yolcuların %9,1'i Sun Express'i tercih etmekte geri kalan %7,3'ü ise Onur Hava Yolları'nı tercih etmektedir.

Günümüzde iç hatlarda hizmetlerini gerçekleştiren özel havayolları işletmelerine İZair'in de katılmasıyla birlikte tarifeli ve tarifersiz olarak hizmet sunan havayolu işletmesi sayısı altıya ulaşmıştır. İZair'in daha çok Pegasus Havayolları ile olan anlaşması çerçevesinde hizmet vermesi ve araştırmanın hazırlandığı dönemde faaliyetlerine yeni başlamış olması dolayısıyla kapsam dışı bırakılmıştır.

İç hatlarda hizmet sunan özel havayolu işletmelerinin uçuş hatlarının yaygınlığı incelendiğinde; THY'nin 29 noktaya uçuş ağı bulunmaktadır. THY'nin ardından Pegasus Havayolları 17, Onur Havayolları 14, Atlasjet Havayolları 13, Sun Express Havayolları da 9 noktaya iç hat uçuşlarını gerçekleştirmektedirler. İZair Havayolları ise Pegasus Havayolları ile işbirliği içerisinde 12 noktada hizmet vermektedir. THY'nin uçuş ağının yaygın olması müşterilerin tercih kıstaslarını etkileyen en önemli müşteri değer faktörlerinden birisidir.

THY'nin, Türkiye'nin ilk ulusal havayolu işletmesi olması yıllarca yolcular üzerinde farklı bir imaj yaratılmasına da kaynaklık etmiştir. Bu nedenle, müşterilerin yıllardır süregelen THY'ye olan bağlılıkları da, yolcuların tercih kıstaslarını etkileyen faktörlerdendir. Ayrıca, THY'nin müşteri hizmetlerinde kalitenin ön planda tutulması, uçuş tarifelerinin sıklığı, personelin tutum ve davranışları ile dakiklik ve bagaj hizmetlerinde Avrupa standartlarında dereceye girmesi de müşteri tercihlerini etkileyen diğer önemli faktörler arasında sayılabilmektedir. Müşterilere sunulan hizmetlerde her geçen gün müşteri değer odaklı olarak yenilik ve çeşitlilik yaratılması müşteri tercihlerini yakından etkileyebilmektedir. Araştırmanın 7.ve 8. soruların analizlerinden elde edilen verilerde söz konusu açıklamaları destekler niteliktedir. Ancak, bu noktalara 7. ve 8. soruların analizleri sırasında değinilecektir.



Tablo 15’de görüldüğü gibi, Atlas Jet Havayolları ve Pegasus Havayolları’nın, müşterilerin tercih sıralamasında THY’nin ardından geldiği gözlemlenmektedir. Atlas Jet Havayolları ve Pegasus Havayollarının öncülüğünde, müşteri değer odaklı yaklaşımı doğrultusunda verilen hizmetlerinde yenilik ve çok seçenekli imkanlar yaratarak müşterilere sunulması, müşterilerin tercihlerini söz konusu havayolu işletmeleri yönünde kullanmalarına etki etmektedir. Aynı zamanda, bilet fiyatlarında uygulamış oldukları kademeli fiyat sistemi ile müşterilerine sunmuş oldukları fiyat düzeyi, THY’nin uygulamış olduğu bilet fiyat düzeyinden daha düşüktür. Atlas Jet Havayollarının ve Pegasus Havayollarının uygulamış olduğu düşük fiyat politikaları müşterilerin tercihleri etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Ayrıca, her geçen gün iç hat uçuş noktalarının sayısının artması ve aktarmalı olan uçuşların doğrudan yapılabilme imkanlarının yaratılması da müşterilerin tercihlerinde etkili olan faktörlerdendir.

Benzer biçimde, Onur Havayolları ve Sun Express Havayolları da müşteri değeri odaklı olarak hizmetlerini gerçekleştirme çabasındadırlar. Yolcuların tercih ölçütlerinde düşük fiyat uygulamasının olduğu kadar, müşterilerin beledikleri değerin yaratılması ve sunulması da müşterilerin havayolu işletmelerini tercihlerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, her geçen gün iç hat pazarında artan rekabet sonucu özel havayolu işletmelerinin hizmetlerini müşteri değeri odaklı olarak geliştirilmesi ve müşteriye iletilmesi çalışmalarına hız vermeleri gerekmektedir.

**Tablo 16. Yolcuların Yurtiçi Ortalama Uçuş Sayısı**

<i>Uçuş Sıklığı</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
1–2 kez	146	36,8
3–5 kez	116	29,2
6–8 kez	54	13,6
9–11 kez	20	5,0
12 kez ve üzeri	61	15,4
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan yolculara yıllık ortalama yurtiçi uçuş sayıları sorulmuş, elde edilen yanıtlara göre yolcuların yarıdan fazlasının (%66,0) bir yıl boyunca 5 ve daha az kez iç hat uçuşu gerçekleştirdiği görülmüştür. Bu dağılımı %15,4 ile 12 kez ve daha fazla sayıda iç hat uçuşu gerçekleştirenler; %13,6 ile de 6–8 kez iç hat uçuşu gerçekleştirenler izlemektedir. Yolcuların geri kalan %5,0'i ise yılda ortalama 9–11 kez iç hat uçuşu gerçekleştirmektedir.

Gerçekleşen uçuş sayıları oranlarının yükselişinde, iç hatlarda hizmet sunan özel havayolu işletmelerinin uçuş noktalarının sayısının artması ve aktarmalı uçuş yerine doğrudan uçuş yapılabilme imkanlarının yaratılmasının büyük etkisi bulunmaktadır. Bunun yanında havayolu işletmelerinin artan rekabetten kaynaklanan düşük fiyat politikalarını uygulanmaları da müşterilerin uçuş sayılarının artmasına kaynaklık eden hizmet uygulamalarındandır.

**Tablo 17. Yolcuların Amaçlarına Göre Yurtiçi Ortalama Uçuş Sayıları**

Uçuş Sıklığı	İş			Tatil			Kişisel		
	F	%	%*	F	%	%*	F	%	%*
1–2 kez	47	11,8	21,3	173	43,6	59,0	182	45,8	72,8
3–5 kez	106	26,7	48,0	96	24,2	32,8	40	10,1	16,0
6–8 kez	20	5,0	9,0	18	4,5	6,1	24	6,0	9,6
9–11 kez	22	5,5	10,0	2	0,5	0,7	2	0,5	0,8
12 ve üzeri	26	6,5	11,8	4	1,0	1,4	2	0,5	0,8
Cevapsız	176	44,3		104	26,2		147	37,0	
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\* Cevapsızlar hariç elde edilen yüzde değerleri

Araştırmaya katılan yolcuların yıllık ortalama yurtiçi uçuş sayıları uçuş amaçlarına göre incelendiğinde, yolcuların çoğunluğa yakınının (%73,8) tatil amaçlı; yarıdan fazlasının ise kişisel (%63,1) ve iş amaçlı (%55,7) olarak uçuşlarını gerçekleştirdiği görülmektedir. İş amaçlı uçuş gerçekleştirenlerin %48,0'i yılda

ortalama 3 ile 5 kez uçuş gerçekleştirirken; kişisel amaçlı uçuş gerçekleştirenlerin %72,8; tatil amaçlı uçuş gerçekleştirenlerin ise %59,0'u yıl boyunca ortalama 1-2 kez yurtiçi uçuş gerçekleştirmektedir.

Bu araştırmada sık uçan yolcuların veya belli bir amaca yönelik seyahat eden yolcuların müşteri değeri algılamalarından ziyade, genel olarak iç hatlarda seyahat eden yolcuların müşteri değeri konusundaki algılamaları önem arz etmektedir. Ankete katılan yolcular, amaçlarına göre ortalama uçuş sayıları ile ilgili soruya birden fazla kategoride de cevap verebilmektedir. Tablo 17'de, ankete katılan yolcuların sık uçan ve özellikle belli bir amaca yönelik seyahat eden yolcular olmadıkları, her üç kategoride de yer alan yolcuların büyük bir kısmının yıllık ortalama 1-5 kez uçtukları görülmektedir.

Günümüzde iç hat pazarında meydana gelen büyümeden kaynaklanan rekabetin neden olduğu düşük bilet fiyatı uygulamaları tatil amaçlı seyahat eden yolcu pazarına olan oranını da arttırmaktadır. Ayrıca, iç hat uçuş noktalarının sayısının artması ve direk yapılan seyahatlerin müşterilere daha fazla zaman kazandırması, ulaşım seçeneklerinden havayolunun tercih edilmesinde etkili olmaktadır. Tatil amaçlı seyahat eden yolcu pazarında, seyahat acentelerinin havayolu bağlantılı hizmet seçenekleri de müşterilerin tatil taleplerini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Seyahat acentelerinin düzenlemiş olduğu havayolu bağlantılı tatil paket programları ve ödeme imkanlarının taksit, peşin ödemeye indirim gibi çok seçeneklerle sunulabilmesi yolcuların tatil için planladıkları zamanlarını değerlendirmelerinde yardımcı olmaktadır. Yaz turizminin yanında kış turizminin artması, iç hat havayolu pazarının daha önceden sadece yılın ikinci ve üçüncü çeyreğinde yüksek doluluk oranı yaşanmasının aksine, yılın ilk ve son çeyreğinde de tatil amaçlı yapılan seyahatlere talebin canlanmasına da kaynaklık etmektedir. Ayrıca, yıl içerisinde uygulanan milli bayramlar, dini bayramlar, öğrencilerin dönem arası tatilleri, yılbaşı gibi resmi tatiller de kişilere tatil fırsatı yaratmaktadır. Aynı zamanda iş amaçlı ve kişisel amaçlı olarak seyahat eden yolcular yıl içerisinde tatil amaçlı olarak da seyahat gerçekleştirdiklerinden tatil amaçlı seyahat eden yolcu pazarında uçuş oranlarının artmasında da etkili olabilmektedir.

Kişisel amaçlı seyahat eden yolcu pazarında seyahat edenler genellikle bilet giderlerini kendi kişisel gelirlerinden karşıladığı için düşük fiyat karşısında talep oranları etkilenmektedir. Bu durum, havayollarında iç hat pazarında uygulanan düşük fiyatların, kişisel amaçla seyahat eden yolcu oranını ve gerçekleştirmiş oldukları yıllık uçuş sayılarını yakından etkilediğinin göstergesidir. Ancak, kişilerin hastalık, ölüm gibi nedenlerle yapmış olduğu seyahatler için böyle bir durum söz konusu olmamaktadır. Ayrıca iç hatlarda faaliyet gösteren havayollarının uçuş noktaları sayılarının artması, tarifelerin uygunluğu, güvenli ve rötarsız ulaşım gibi imkanların artması da kişisel amaçlı seyahat eden yolcu pazarının canlanmasına kaynaklık etmektedir.

Tablo 17’de de görüldüğü gibi, tatil amaçlı seyahatler ve kişisel amaçlı yapılan seyahatlerden sonra %55,7 oranında iş amaçlı seyahatler yer almaktadır. İş amaçlı seyahat eden yolcu pazarında bilet ücretleri genellikle müşterilerin kişisel gelirlerinden ödenmediği, işletmenin hesabından gider olarak karşılandığı için düşük fiyatlar karşısında fazla duyarlı olmamaktadır. Ayrıca, işletmelerin itibar ve statü ihtiyacının tatmini ve vergi indirimlerinden yararlanma istekleri de düşük fiyat karşısında talebin çok fazla değişmediğinin kanıtıdır. Daha önceki yıllarda havayollarına olan talep, en fazla iş amaçlı seyahat eden yolcu pazarında yoğunlaşırken, günümüzde iş amaçlı seyahat edenlerin oranının yüksek seviyelerde oluşmasına karşılık, tatil amaçlı seyahat edenlerin oranından daha düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Havayolu işletmelerinin müşteri odaklı olarak hizmet vermeleri karşılığında, iç hat pazarında yaşanan rekabet sonucu işletmelerin düşük fiyat uygulamaları, iç hat uçuş noktalarının sayısının artırılması, daha kısa zamanda ve güvenli ulaşım gerçekleştirebilmeleri, kaliteli hizmet sunumları havayollarına olan talebin canlanmasına kaynaklık etmektedir. Ayrıca uçuş sonrası müşterilere sunulan otel, kiralık araba imkanının sağlanması gibi avantajlı hizmetler, özellikle iş amaçlı seyahat eden yolcu pazarına olan talebin artmasına neden olabilmektedir.

İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, müşterilerine değer yaratma amaçlı olarak düşük fiyat uygulamalarını devam ettirmelidirler. Aynı zamanda işletmeler, uçuş noktalarının sayılarının artırılması ve kaliteli hizmet konusunda kendilerini geliştirmeli ve bu hizmetlerini müşterilerine sunmaları gerekmektedir.

**Tablo 18. Yolcuların Bilet Satın Alma Tercihleri**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Satış Noktası	134	33,8
Seyahat Acentesi	69	17,4
Telefon	38	9,6
İnternet	154	38,8
Diğer	2	0,5
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan yolcuların bilet satın alma tercihleri incelendiğinde, yolcuların yarıya yakın bölümünün (%38,8) biletlerini internet üzerinden almayı tercih ettikleri görülmektedir. Bunu %33,8 ile satış noktasını kullananlar; %17,4 ile seyahat acentesi aracılığıyla biletini alanlar; %9,6 ile de telefon ile bilet satın alanlar izlemektedir.

Günümüzde internet kullanımının yaygınlaşması, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerine müşteriye daha fazla değer yaratılması konusunda yeni bir imkan tanımıştır. Müşterilere kısa zamanda, az maliyetle sunulan elektronik bilet uygulamaları, yolcuların bilet satın alma tercihlerine yoğunlaşan oranın yüksekliğine en güzel örneği oluşturmaktadır. Elektronik biletin kağıt bilete oranla maliyetinin düşüklüğü bilet fiyatlarına dolaylı olarak etki etmektedir. Bu nedenle müşterilerin internet ortamından biletlerini satın alabilmeleri, kendilerine daha düşük fiyata bilet alabilme imkanının yaratılmasının yanı sıra, “check-in ve boarding” işlemlerinin kısa zamanda tamamlanması açısından da avantaj sağlayabilmektedir. 2008 yılında, bütün havayolu işletmelerinin kağıt bilet yerine elektronik biletle hizmet vermeye başlayacağı değerlendirildiğinde, müşterilerin internet ortamından bilet satın alma tercih oranını daha da arttırabilecektir.

Tablo 18’den de görüldüğü gibi, %33,8 oranı ile internette sonra ikinci sırada satış noktalarından bilet alma tercih edilmektedir. Bu oranın yüksekliği, müşterilerin yıllardır süregelen alışkanlıklarından vazgeçemediklerinin bir göstergesidir.

Müşterilerin satış noktalarından aldıkları biletlerin daha güvenli bir satın alma faaliyeti olduğu konusundaki inançları devam etmektedir.

Seyahat acentelerinin, müşterilerine tatil amaçlı seyahatlerinde uçak biletlerinin satın alınma hizmetini gerçekleştirebilmelerinin yanında, uçuş transfer ve konaklamaları da içeren paket tatil programlarını çeşitli ödeme seçenekleriyle sunabilmeleri, müşterilerin bilet satın alma tercihlerini doğrudan etkileyebilmektedir.

Müşterilerin biletin satın alma aşamasında yapmış oldukları tercih sıralamasında telefonda rezervasyon yaptırıp bilet satın almak müşterilerde %9,6lık orana sahiptir. Müşteriler, internette veya birebir satın alma tercihlerinin yanında telefonda yapılan işlemlerin daha kısa zamanda sonuçlanabileceği inancına sahip olabilmektedirler. Görüldüğü gibi iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri müşteri değer odaklı olarak, müşterilerine en kısa zamanda ve en güvenilir şekilde hizmetin sağlanabilmesi yönünde çalışmalarını geliştirmeleri gerekmektedir.

**Tablo 19. Bilet Fiyatı Aralıkları ve Uygunluğu**

	<i>Bilet Fiyatı Aralığı</i>		<i>Bilet Fiyatının Uygunluğu</i>	
	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Ortalama</i>	<i>St.Sapma</i>
40 YTL'den az	10	2,5	2,60	1,07
41–80 YTL arası	56	14,1	2,75	0,51
81–120 YTL arası	237	59,7	3,19	0,48
121–160 YTL arası	66	16,6	3,48	0,50
161–200 YTL arası	28	7,1	3,79	0,79
<b>Toplam</b>	397	100,0	3,20	0,60

Araştırmaya katılan yolculara satın aldıkları biletlerin genellikle hangi fiyat aralığında olduğu sorulmuş; elde edilen yanıtlara göre yolcuların satın aldıkları biletlerin fiyat aralığının yarıdan fazlasının (%59,7) 81 ile 120 YTL arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu fiyat aralığında bilet satın alan yolcular söz konusu fiyat aralığını ne yüksek ne düşük olarak (O=3,19) değerlendirmektedirler. Başka bir deyişle, satın

almış oldukları bilet fiyatlarını uygun fiyat olarak değerlendirmektedirler. Bu dağılımı %16,6 ile satın aldığı biletin fiyatı 121–160 YTL arasında olanlar; %14,1 ile de satın aldığı biletin fiyatı 41–80 YTL arasında olanlar izlemektedir. 121–160 YTL ve 41–80 YTL fiyat aralığında bilet satın alan yolcular söz konusu fiyat aralıklarını uygun olarak (sırasıyla  $O=3,48$  ve  $O=2,75$ ) değerlendirmektedir. Bilet fiyat aralığı 161–200 YTL arasında olanların örneklem içerisindeki oranı %7,1 iken; 40 YTL'den az olanların oranı ise %2,5 olmuştur. 161–200 YTL fiyat aralığında bilet satın alan yolcular söz konusu fiyat aralığını yüksek ( $O=3,79$ ) olarak nitelendirirken; 40 YTL'den az fiyat aralığında bilet satın alan yolcular ise bu fiyat aralığını uygun ve düşük ( $O=2,60$ ) olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 19'dan da görüldüğü gibi iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri müşteri değer odaklı olarak, düşük fiyat politikalarını devam ettirmelidirler. Bilet fiyatlarında yapılan özendirme ve indirimler sadece dini bayramlar, milli bayramlar ve mevsimsel dönemlerde uygulanmayıp, yılın tüm günleri için uygulanan bir politika olmalıdır. Ayrıca, özendirme ve mil puan benzeri avantaj paketleri sadece iş amaçlı seyahat eden yolcu pazarında uygulanmayıp, diğer bütün pazarlarında bu avantajlardan yararlanabilir konuma getirilmesi gerekmektedir. Bu sayede müşterilerin algılamış olduğu değer de artırılmış olmaktadır.

**Tablo 20. Düşük Fiyatın Havayolu İşletmesi Tercihlerine Etkisi**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Kesinlikle düşünüyorum	59	14,9
Düşünüyorum	159	40,1
Kararsızım	34	8,6
Düşünmüyorum	109	27,5
Kesinlikle düşünmüyorum	36	9,1
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan yolculara bir havayolu işletmesini tercih etmelerinde düşük fiyatın kendileri için en büyük ve en önemli faktör olup olmadığına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Elde edilen yanıtlara göre, yolcuların yarıdan fazlasının (%55,0) düşük fiyatın, havayolu işletmesi tercihlerinde kendileri için en önemli faktör olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Bu görüşe şiddetle katılmayan yolcuların oranı %9,1; sadece katılmadığını belirtenlerin oranı ise %27,5 olmuştur. Geri kalan %8,6'lık kesim ise ne olumlu ne olumsuz görüş bildirmiştir.

Tablo 20'den de görüldüğü gibi, düşük fiyat uygulaması müşterilerin havayolu işletmesini tercihlerinde etkili bir faktördür. Ancak, %36,6'lık gibi bir kesim düşük fiyatın müşterilerin havayolu işletmelerine tercihlerinde en önemli faktör olmadığını savunmaktadır. Bu noktada, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin vermiş olduğu hizmet ve hizmetin kalitesi müşterilerin havayolu işletmesini tercih etme ölçütlerini etkilemektedir. Başka bir deyişle, bir kesim için düşük fiyat uygulaması önem teşkil ederken, diğer bir kesim için ise verilen hizmet ön plana çıkmaktadır.

Daha önce bir uçuş deneyimi bulunmayan yolcular düşük fiyatı bir tercih ölçütü olarak değerlendirebilmektedirler. Uçuş deneyimi bulunan yolcular ise, daha önce edindiği olumlu veya olumsuz deneyimlerden etkilenecek tercih ölçütlerini tatmin seviyelerine göre aynı yönde veya farklı yönlerde değerlendirebilmektedirler. Ayrıca verilen hizmetler yanında güvenlik, emniyet, uçuş ağının yaygınlığı, dakiklik, personelin tutum ve davranışları ile bagaj hizmetleri de müşterilerin tercihlerini etkileyebilecek unsurlar arasında yer alabilmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı, iç hat pazarında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri düşük fiyat politikalarının yanı sıra, hizmetlerin ve hizmet kalitelerinin artırılması yönünde çalışmalarına devam etmeleri gerekmektedir.

### **6.3. Yolcuların Havayolu Hizmetlerine İlişkin Değerlendirmeleri**

Bu bölümde yolcuların tercih etmiş olduğu havayolu işletmesinin hizmet ve kriterlerine ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Yolcuların havayolu işletmesi tercihi için önem verdiği unsurlar ve tatmin düzeyleri hakkında değerlendirmede bulunmaktadır.



Yolcuların tercih etmiş olduğu havayolu işletmesinin sunmuş olduğu hizmet ve kriterlere verdiği önem dereceleri incelendiğinde, yolcuların “çok önem” verdiği kriterlerin sırasıyla uçuş emniyeti (O=4,86) ve güvenlik (O=4,74) olduğu görülmektedir. Emniyet ve güvenlik kriterlerinin yanı sıra bagaj hizmetlerine verilen önem de (O=4,54) düzeyindedir. Bunları dakiklik (O=4,49), uçak içinin temizliği (O=4,46) ve personelin tutum ve davranışları (O=4,37) izlemektedir. Yolcuların tercih etmiş olduğu havayolu işletmesinin sunmuş olduğu hizmet ve kriterlere verdiği önem derecelerini bilet fiyatı (O=4,34) gibi bir oranla takip etmektedir. Bu durum, müşterilerin algıladıkları değerlerin sadece düşük fiyat olmadığı, diğer hizmet ve kriterlerin de fiyattan daha fazla öneme sahip olabileceklerini göstermektedir. Tarifelin uygunluğu (O=4,33), havayolu işletmesinin imajı (O=4,27) ve uçuş hattının uygunluğu (O=4,19) yolcuların bilet fiyatına verdikleri önemin ardından gelmektedir. Diğer hizmet ve kriterler de yolcular tarafından “önemli” bulunurken sadece ücret karşılığı ikram hizmetleri (O=3,24) “ne önemli ne önemsiz” olarak nitelendirilmektedir.

Yolcuların tercih etmiş olduğu havayolu işletmesinin hizmet ve kriterlerine yönelik olarak tatmin olduğu unsurlar incelendiğinde, yolcuların en fazla uçuş emniyetinden (O=4,62) ve güvenlikten (O=4,51) tatmin oldukları görülmektedir. Emniyet ve güvenlik kriterlerini havayolu işletmesinin imajı (O=4,13), uçak içinin temizliği (O=4,11) ve internet üzerinden işlem yapabilme (O=4,08) hizmet ve kriterleri takip etmektedir. Bilet fiyatının yolcular tarafından tatmin düzeyi ise (O=3,68) dır. Bilet fiyatına karşı duyulan tatmin oranı diğer hizmet ve kriterlerin tatmin düzeyinden daha düşük seviyededir. Bu durum havayolu işletmelerinin düşük fiyat uygulamalarında daha fazla müşteri değeri yaratacak şekilde çalışmalarını arttırmaları gerektiği gerçeğini açıkça göstermektedir.

Yolcular diğer tüm unsurlar itibariyle tercih ettikleri havayolu işletmesinden tatmin olduklarını belirtmekte; sadece ücret karşılığı ikram hizmetlerini “ne tatmin edici ne de tatmin edici değil” (O=3,44) bulduklarını ifade etmektedirler. Bu durum ise iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin ikram hizmetlerine yönelik yapmış oldukları faaliyetlerin geliştirilmesi gerektiğine önem kazandırmaktadır.

Tablo 21. Havayolu İşletmesi Tercinde Önem Verilen Unsurlar ve Tatmin Düzeyi

	Önem		Tatmin		Eşleştirilmiş z Testi	
	O	SS	O	SS	z	p
Tarifenin uygunluğu	4,33	0,57	3,81	0,76	11,76	0,00**
Uçuş hattının uygunluğu	4,19	0,73	3,81	0,84	7,75	0,00**
Bilet fiyatı	4,34	0,64	3,68	0,90	11,28	0,00**
Havayolu işletmesinin imajı	4,27	0,73	4,13	0,62	3,61	0,00**
Dakiklik	4,49	0,62	4,04	0,74	10,43	0,00**
Uçak tipi	3,80	0,94	3,89	0,71	-1,74	0,08
Uçak konfor ve dizaynı	4,01	0,80	3,96	0,67	1,22	0,23
İkram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi	3,66	0,94	3,75	0,85	-1,62	0,11
Ücret karşılığı ikram hizmetleri	3,24	1,06	3,44	0,89	-3,36	0,00**
Personelin tutum ve davranışları	4,37	0,69	4,03	0,77	7,23	0,00**
Güvenlik	4,74	0,44	4,51	0,63	6,87	0,00**
Bagaj hizmetleri	4,54	0,59	3,93	0,88	12,23	0,00**
Uçuş emniyeti	4,86	0,35	4,62	0,59	7,66	0,00**
İnternet üzerinden işlem yapabilme	4,12	0,91	4,08	0,79	0,87	0,39
Uçak içinin temizliği	4,46	0,54	4,11	0,73	8,63	0,00**
Check-in ve uçağa biniş işlemlerinde özel isteklerin karşılanması	4,10	0,85	3,95	0,74	3,22	0,00**

\*\*p&lt;0,01

Tablo 21'den de görüldüğü gibi, yolcuların tercih ettiği havayolu işletmesinin uçak tipi, uçak konforu ve dizaynı, ikram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi ile internet üzerinden işlem yapabilmesi hizmetleri hariç diğer tüm hizmet ve kriterleri için

yolcuların belirttiği tatmin ve önem düzeylerinin birbirlerinden anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmektedir. Önem düzeyine göre tatminin en fazla düşük olduğu unsurlar sırasıyla bilet fiyatı ( $O_0=4,34$ ;  $O_1=3,68$ ), bagaj hizmetleri ( $O_0=4,54$ ;  $O_1=3,93$ ) ve tarifinin uygunluğu ( $O_0=4,33$ ;  $O_1=3,81$ ) olmuştur. Buna göre yolcular tercih ettikleri havayolu işletmesinden özellikle söz konusu unsurlar itibariyle önem verdikleri düzeyde tatmin olmadıklarını ifade etmektedirler. Başka bir deyişle, beklentilerinin karşılanmadığı, havayolu işletmesinin müşterilerine sağlamış olduğu değerin algılanmadığı gözlenmektedir. Tatmin düzeyinin önem düzeyinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu hizmet ise ücret karşılığı ikram hizmetleri ( $O_0=3,24$ ;  $O_1=3,44$ ) olmuştur. Bu durum, söz konusu hizmette yolcuların tercih ettikleri havayolu işletmesinden beklentilerinin üzerinde hizmet aldıklarını göstermektedir.

## **7. İÇ HATLARDA HİZMET SUNAN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DEĞERİNİN ÖLÇÜMÜ**

Araştırmada iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin müşterilerine sunmuş oldukları hizmet ve kriterlerin ne kadar değer yaratabildiği hesaplanmıştır. Araştırmada genel anlamda ankete katılan yolcuların verdiği cevaplar kullanılarak Türkiye’de iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin yarattığı müşteri değeri hesaplanmıştır.

Ankete katılan yolcuların en çok THY’yi tercih etmesi ve THY’nin daha köklü bir havayolu işletmesi olması nedeniyle örnek uygulama THY’nin sunmuş olduğu hizmet ve kriterler için ele alınmıştır. Elde edilen değerler birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

Müşteri değerinin ölçümünü amacıyla anketin ikinci bölümünde yer alan 7. ve 8. sorular değerlendirilmeye alınmıştır. Anketin 7. sorusunda iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin sunmuş olduğu hizmet ve kriterler açısından önem derecesi sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplara puanlama 4 üzerinden yapılmış olup, 0 puan alınan hizmet veya kriterin müşteri için bir önem teşkil etmediğini vurgulamakta, 4

puan ise ilgili hizmet veya kriterin müşteri açısından kesinlikle önemli olduğunu vurgulamaktadır. Puanlama birer aralıklı şekilde oluşturulmuştur.

Anketin 8. sorusunda ise iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin müşterilerine, sunulan hizmet ve kriterin müşterinin tatmin düzeylerini ne ölçüde karşıladığı sorulmuştur. Bir başka deyişle, müşterinin tatmin düzeyi ölçülmüştür. Bu bölümde de değerlendirme 4 puan üzerinden yapılmıştır. Kesinlikle tatmin edici cevabı 4 puana karşılık gelmekte olup, kesinlikle tatmin edici değil cevabı 0 puana karşılık gelmektedir.

Anketin birinci ve ikinci kısmında yer alan sorularda hizmet ve kriter olarak uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası verilen hizmetler ile müşteri değerini etkileyen marka, ağ bağlantısı, fiyat, maliyet ve insan kaynakları yönetimi gibi faktörler dikkate alınmıştır. Sorgulanan hizmet ve kriterlerin, müşteri değerini etkileyen söz konusu faktörlerden aynı zamanda biri veya birden fazlası tarafından kapsandığı değerlendirilmektedir.

Hizmet ve kriterler arasında yer alan uçuş emniyeti ve güvenlik unsurları genellikle birbirleri ile karıştırılmaktadır. Uçuş emniyeti, çok kapsamlı bir ifade olup genel olarak uçuştan kaynaklanan hataları araştırma ve kategorize etme, uygun eğitim ve düzenlemeler ile uçuş kazalarının önlenmesine yönelik alınacak tüm tedbir ve uygulamaları ihtiva etmektedir.<sup>206</sup> Güvenlik kavramı ise daha çok dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı korunmayı ifade etmekte olup özellikle havaalanlarında meydana gelebilecek yasa dışı eylemlerden korunmak amacıyla yönelik tüm tedbirleri ve uygulamaları kapsamaktadır.<sup>207</sup> Araştırmada uçuş emniyeti ve güvenlik uygulamalarının yolcular üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla söz konusu iki kritere de yer verilmiştir.

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri müşterilerine yönelik uygulanan anket sorularında aşağıda yer alan hizmet ve kriterler kullanılmıştır:

<sup>206</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Aviation\\_safety](http://en.wikipedia.org/wiki/Aviation_safety), iletişim adresli internet sayfası, (01.08.2007).

<sup>207</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Security>, iletişim adresli internet sayfası, (01.08.2007).

- Tarifenin Uygunluğu,
- Uçuş Hattının Uygunluğu,
- Bilet Fiyatı,
- Havayolu İşletmesinin İmajı,
- Dakiklik,
- Uçak Tipi,
- Uçak Konfor ve Dizaynı,
- İkram Hizmetlerinin Çeşitliliği, Hızı ve Kalitesi,
- Ücret Karşılığı İkram Hizmetleri,
- Personelin Tutum ve Davranışları,
- Güvenlik,
- Bagaj Hizmetleri,
- Uçuş Emniyeti,
- İnternet Üzerinden İşlem Yapabilme,
- Uçak İçinin Temizliği,
- Check-in ve Uçağa Biniş İşlemlerinde Özel İsteklerin Karşılanmasıdır.

**Tablo 22. Yolcuların İç Hatlardaki Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Önem Düzeyi**

<i>Sumulan Hizmet ve Kriterler</i>	<i>Kesinlikle Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Ne Önemli Ne Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Kesinlikle Önemli</i>
Tarifenin uygunluğu	150	231	14	2	0
Uçuş hattının uygunluğu	134	219	28	16	0
Bilet fiyatı	170	195	30	2	0
Havayolu işletmesinin imajı	163	190	33	11	0
Dakiklik	215	167	12	1	2
Uçak tipi	94	175	89	34	5
Uçak konfor ve dizaynı	104	218	53	20	2
İkram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi	64	187	105	29	12
Ücret karşılığı ikram hizmetleri	54	96	158	68	21
Personelin tutum ve davranışları	182	196	4	15	0
Güvenlik	295	102	0	0	0
Bagaj hizmetleri	233	148	14	2	0
Uçuş emniyeti	341	56	0	0	0
İnternet üzerinden işlem yapabilme	160	147	73	11	6
Uçak içinin temizliği	191	198	8	0	0
Check-in ve uçağa biniş işlemlerinde özel isteklerin karşılanması	142	171	67	14	3

**Tablo 23. Yolcuların İç Hatlardaki Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Tatmin Düzeyi**

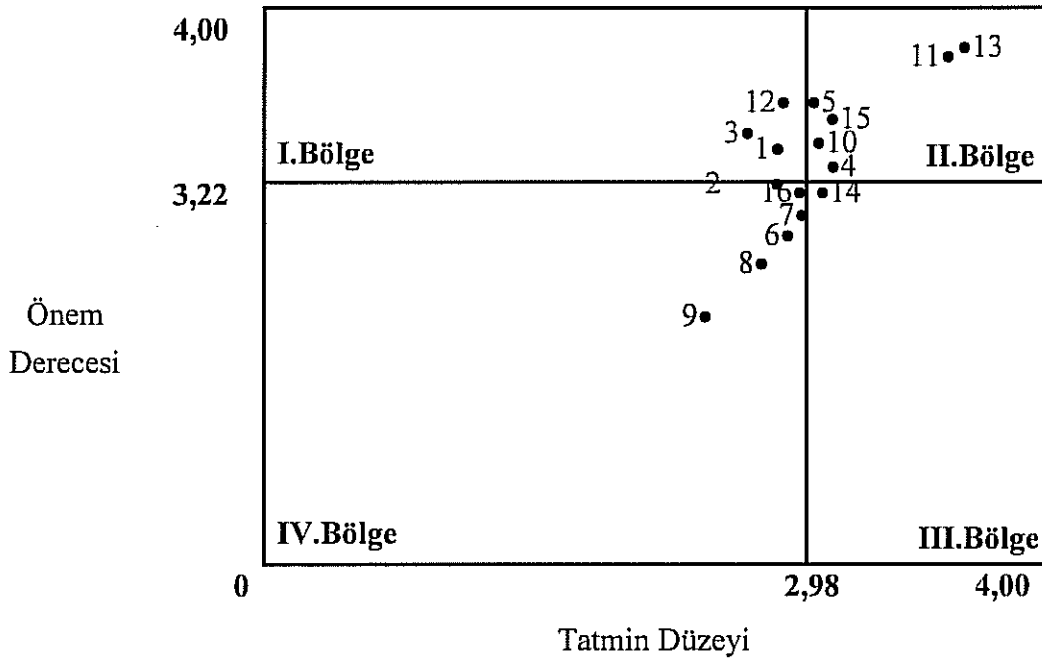
<i>Sumulan Hizmet ve Kriterler</i>	<i>Kesinlikle Tatmin Edici</i>	<i>Tatmin Edici</i>	<i>Ne Tatmin Edici Ne Değil</i>	<i>Tatmin Edici Değil</i>	<i>Kesinlikle Tatmin Edici Değil</i>
Tarifenin uygunluğu	49	256	64	24	4
Uçuş hattının uygunluğu	62	239	61	29	6
Bilet fiyatı	64	192	92	47	2
Havayolu işletmesinin imajı	100	254	37	6	0
Dakiklik	102	220	64	9	2
Uçak tipi	66	234	86	9	2
Uçak konfor ve dizaynı	76	235	80	6	0
İkram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi	76	173	119	29	0
Ücret karşılığı ikram hizmetleri	48	128	178	35	8
Personelin tutum ve davranışları	100	230	47	18	2
Güvenlik	231	138	28	0	0
Bagaj hizmetleri	98	209	63	19	8
Uçuş emniyeti	266	111	19	1	0
İnternet üzerinden işlem yapabilme	124	193	72	4	4
Uçak içinin temizliği	112	229	47	5	4
Check-in ve uçağa biniş işlemlerinde özel isteklerin karşılanması	82	231	70	12	2

**Tablo 24. Yolcuların İç Hatlardaki Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Fayda Matrisi**

<i>Sunulan Hizmet ve Kriterler</i>	<i>Önem Derecesi</i>	<i>Tatmin Düzeyi</i>	<i>Fayda</i>
1. Tarifinin uygunluğu	3,33	2,81	9,3573
2. Uçuş hattının uygunluğu	3,19	2,81	8,9639
3. Bilet fiyatı	3,34	2,68	8,9512
4. Havayolu işletmesinin imajı	3,27	3,13	10,2351
5. Dakiklik	3,49	3,04	10,6096
6. Uçak tipi	2,80	2,89	8,0920
7. Uçak konfor ve dizaynı	3,01	2,96	8,9096
8. İkram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi	2,66	2,75	7,3150
9. Ücret karşılığı ikram hizmetleri	2,24	2,44	5,4656
10. Personelin tutum ve davranışları	3,37	3,03	10,2111
11. Güvenlik	3,74	3,51	13,1274
12. Bagaj hizmetleri	3,54	2,93	10,3722
13. Uçuş emniyeti	3,86	3,62	13,9732
14. İnternet üzerinden işlem yapabilme	3,12	3,08	9,6096
15. Uçak içinin temizliği	3,46	3,11	10,7606
16. Check-in ve uçağa biniş işlemlerinde özel isteklerin karşılanması	3,10	2,95	9,1450
<b>Toplam</b>	<b>51,52</b>	<b>47,74</b>	
<b>Eşik</b>	<b>3,22</b>	<b>2,98</b>	
<b>Toplam Fayda</b>			<b>155,0984</b>
<b>Ortalama Bilet Fiyatı (YTL)</b>		<b>104,63</b>	
<b>Hesaplanan Değer</b>		<b>1,4822</b>	



Beklenti matrisleri tatmin düzeyinin ve önem derecesinin eşik değerleri temel alınarak çizilmiştir. Bir başka deyişle, müşterilerin ortalama tatmin düzeyi ve ortalama önem dereceleri alınarak değerlendirme yapılmıştır. Hem tatmin düzeyi hem önem derecesi için ortalamalar, ilgili puanı işaretleyen kişi sayısı ile puanlar çarpılıp, cevap veren kişi sayısına bölünerek bulunmuştur. Hesaplamalarda toplam tatmin düzeyinin nitelik sayısına bölünmesiyle tatmin düzeyi eşik değeri bulunmuştur. Önem düzeyi eşik değerinin bulunması ise, toplam önem düzeyinin nitelik sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir.



**Şekil 11. İç Hat Seyahatlerinde Tercih Edilen Havayolu İşletmesinde Yolcu Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Ortaya Çıkan Beklenti Matrisi**

“Daha çok yapmalıyız” bölgesinde (I. Bölge); tarifenin uygunluğu, bilet fiyatı ve bagaj hizmetleri ile ilgili hizmet ve kriterler yer almaktadır.

“Bu şekilde devam edelim bölgesinde” (II. Bölge); havayolu işletmesinin imajı, dakiklik, personelin tutum ve davranışları, güvenlik, uçuş emniyeti ve uçak içinin temizliği ile ilgili hizmet ve kriterler yer almaktadır.

“Belki de çok yaptık” bölgesinde (III. Bölge); internet üzerinden işlem yapabilme hizmeti yer almaktadır.

“Düşük öncelikli bölge”de (IV. Bölge); uçuş hattının uygunluğu, uçak tipi, uçak konfor ve dizaynı, ikram kalitesinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi, ücret karşılığı ikram hizmetleri ile Check-in ve uçağa binış işlemlerinde özel isteklerin karşılanması hizmet ve kriterleri yer almaktadır.

Ankete katılan yolcuların en fazla önem verdiği hizmet ve kriterler, I. Bölge ve II. Bölgede yer alanlardır. Bunlar; havayolu işletmesinin imajı, dakiklik, personelin tutum ve davranışları, güvenlik, uçuş emniyeti ve uçak içinin temizliği, tarifenin uygunluğu, bilet fiyatı ve bagaj hizmetleridir. İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri, havayolu işletmesinin imajı, dakiklik, personelin tutum ve davranışları, güvenlik, uçuş emniyeti ve uçak içinin temizliği ile ilgili hizmet ve kriterler için ulaşılmak istenen seviyeye gelmişlerdir. Bu hizmet ve kriterler şekilden de görüldüğü gibi “bu şekilde devam edelim” bölgesinde yer almıştır. İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri sunmuş olduğu hizmet ve kriterlerde istenen düzeye gelmiş olsa da, yolcuların tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılabilmesi için düzenli olarak hizmetlerini düzeltme ve geliştirme çalışmalarına devam ettirmek zorundadırlar. Havayolu işletmesinin imajının güçlendirilmesine yönelik halkla ilişkiler çalışmaları arttırılmalı, aynı zamanda personelin tutum ve davranışlarının takibi açısından müşteri ile daha fazla ilişki kurulmaya çalışılmalıdır. Dakiklik, güvenlik, uçuş emniyeti ve uçak içinin temizliği ile ilgili hizmet ve kriterler sürekli kontrol edilerek tatmin edici olmayan unsurlar iyileştirilmelidir.

I. Bölgede yer alan tarifenin uygunluğu, bilet fiyatı ve bagaj hizmetleri, ankete katılan yolcular açısından kesinlikle önemli olarak değerlendirilmiştir. Ancak, tercih etmiş olduğu havayolu işletmesinin sunduğu tarifenin uygunluğu, bilet fiyatı ve bagaj hizmetleri, yolcu açısından tatmin edici düzeyde bulunmamaktadır. Tarifenin uygunluğu iç hatlarda faaliyet gösterilen uçuş noktalarının sayısının arttırılabilmesiyle, bagaj hizmetleri ise kontrol mekanizmasının daha fazla işlemleriyle tatmin edici bir seviyeye getirilebilir. Bilet fiyatı ile ilgili olarak gerekli maliyet analizleri yapılarak

fiyatların daha uygun seviyelere getirilme olasılığı araştırılmalıdır. Söz konusu hizmetler ile ilgili olarak mutlaka iyileştirme çalışmaları yapılması gerekmektedir.

III. Bölgede yer alan internet üzerinden işlem yapabilme hizmetinde ise, araştırmaya katılan yolcuların tatmin düzeyleri yüksek seviyede oluşmuştur. Söz konusu hizmet “belki de çok yaptık” bölgesinde yer almaktadır. İnternet üzerinden işlem yapabilme hizmeti ile ilgili yapılan çalışmalar aynı düzeyde devam ettirilmelidir.

IV. Bölgede yer alan uçuş hattının uygunluğu, uçak tipi, uçak konfor ve dizaynı, ikram kalitesinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi, ücret karşılığı ikram hizmetleri ile Check-in ve uçağa biniş işlemlerinde özel isteklerin karşılanması yolcunun havayolu işletmesini tercihinde en az etkileyen kriterler olarak görülmektedir. Yolcuların söz konusu hizmet ve kriterlere verdiği önem derecesi de düşük seviyede oluşmaktadır.

Yapılan bu uygulama ile iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin sunmuş olduğu hizmet ve kriterler için hesaplanan değer 1,4822 olarak ölçülmüştür. Hesaplanan bu değer, toplam faydanın Tablo 19'daki verilerden faydalanılarak hesaplanan ortalama bilet fiyatına bölünmesi ile elde edilmiştir. Önem derecesi ve tatmin düzeylerine verilen puanlama ile fiyat veya maliyetle ilgili olarak değişebilen bir skalaya göre, hesaplanan değer için genel bir değerlendirmede bulunmak mümkündür. Buna göre, önem derecesi ve tatmin düzeyi için ayrı ayrı dört tam puan üzerinden değerlendirme yapıldığı, on altı adet hizmet veya kriterin sorgulandığı ve ortalama iç hat uçuş bileti fiyatının 104,63 YTL olduğu kabul edildiğinde, skalanın maksimum değeri;  $(4 \times 4 \times 16) / 104,63 = 2,44$  olarak hesaplanmıştır.

Yapılan uygulama için hesaplanan 1,4822 değeri, 0-2,44 değerleri arasında ve %60,59'luk bir noktada bulunmaktadır. Buna göre yapılan araştırma, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin ortalama bilet fiyatlarına göre %60,59'luk bir düzeyde müşteri değerini yarattığını göstermektedir.

Müşteri değeri ölçümü ve analizi ile iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin hangi hizmet ve kriterlerine daha çok önem vermesi ve bu hizmet ve kriterlere yönelik olarak sürekli düzeltme ve geliştirme çalışmaları yapmaları tespit

edilmiş olmaktadır. Müşteri değerinin ölçümü ve analizi sayesinde müşterilerin istekleri ve beklentileri doğrultusunda hizmet ve kriterler tekrardan değerlendirmeye alınabilmektedir. Müşterilerin söz konusu istek ve beklentileri iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerine bir referans niteliğinde değerlendirilerek havayolu işletmelerinin mevcut hizmet ve kriterlerine yansıtılabilmektedir. Bu durumda havayolu işletmeleri açısından hem daha yüksek bir müşteri değeri yaratılmakta hem de müşterilerin tatmin düzeyleri maksimuma çıkarılabilmektedir.

Benzer bir uygulama THY için yapılmıştır. Uygulamanın sonucunda elde edilen veriler yardımıyla iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin tümünün yaratmış olduğu müşteri değeri ile THY'nin sunmuş olduğu hizmet ve kriterler sonucu elde edilen müşteri değeri karşılaştırılmak istenmiştir. THY'nin uygulama sonucu hesaplanan müşteri değeri verileri ile müşterilerine ne ölçüde değer sağlayabildiği ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan 397 yolcudan 190 yolcunun THY'yi tercih etmesi nedeniyle, THY'nin sunmuş olduğu aynı hizmet ve kriterler üzerinden müşteri değerinin hesaplanması örnek uygulama olarak ele alınmıştır. İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri için genel anlamda müşteri değerinin hesaplanabilmesi için yapılan bütün işlemler THY'nin hizmet ve kriterleri için de uygulanmıştır.

**Tablo 25. THY'yi Tercih Eden Yolcuların Bilet Fiyatı Aralıkları**

	<i>Bilet Fiyatı Aralığı</i>	
	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
40 YTL'den az	6	3,1
41–80 YTL arası	21	11,0
81–120 YTL arası	109	57,4
121–160 YTL arası	36	19,0
161–200 YTL arası	18	9,5
<b>Toplam</b>	190	100,0

**Tablo 26. İç Hatlardaki Seyahatlerinde THY'yi Tercih Etmiş Olan Yolcuların Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Önem Düzeyi**

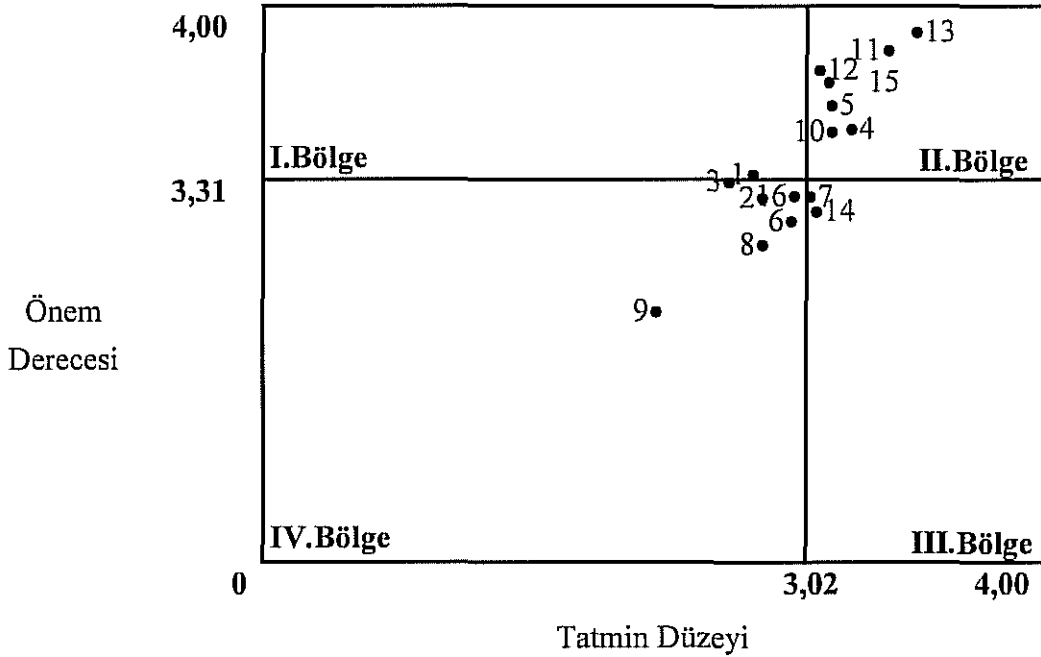
<i>Sunulan Hizmet ve Kriterler</i>	<i>Kesinlikle Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Ne Önemli Ne Önemli</i>	<i>Önemsiz</i>	<i>Kesinlikle Önemsiz</i>
Tarifenin uygunluğu	68	114	6	2	0
Uçuş hattının uygunluğu	70	92	17	11	0
Bilet fiyatı	71	104	15	0	0
Havayolu işletmesinin imajı	101	87	0	2	0
Dakiklik	122	64	2	0	2
Uçak tipi	63	86	34	7	0
Uçak konfor ve dizaynı	65	102	19	4	0
İkram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi	42	98	41	7	2
Ücret karşılığı ikram hizmetleri	32	62	52	31	13
Personelin tutum ve davranışları	99	83	0	8	0
Güvenlik	145	45	0	0	0
Bagaj hizmetleri	120	64	6	0	0
Uçuş emniyeti	168	18	4	0	0
İnternet üzerinden işlem yapabilme	77	79	26	4	4
Uçak içinin temizliği	105	83	2	0	0
Check-in ve uçağa biniş işlemlerinde özel isteklerin karşılanması	72	78	32	8	0

**Tablo 27. İç Hatlardaki Seyahatlerinde THY'yi Tercih Etmiş Olan Yolcuların Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Tatmin Düzeyi**

<i>Sumulan Hizmet ve Kriterler</i>	<i>Kesinlikle Tatmin Edici</i>	<i>Tatmin Edici</i>	<i>Ne Tatmin Edici Ne Değil</i>	<i>Tatmin Edici Değil</i>	<i>Kesinlikle Tatmin Edici Değil</i>
Tarifenin uygunluğu	17	129	30	12	2
Uçuş hattının uygunluğu	31	118	28	13	0
Bilet fiyatı	29	95	48	16	2
Havayolu işletmesinin imajı	64	117	5	4	0
Dakiklik	62	100	25	3	0
Uçak tipi	38	118	27	7	0
Uçak konfor ve dizaynı	44	107	39	0	0
İkram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi	44	93	36	17	0
Ücret karşılığı ikram hizmetleri	20	79	65	20	6
Personelin tutum ve davranışları	63	99	15	11	2
Güvenlik	87	87	16	0	0
Bagaj hizmetleri	58	98	28	4	2
Uçuş emniyeti	94	83	11	2	0
İnternet üzerinden işlem yapabilme	60	90	36	2	2
Uçak içinin temizliği	55	107	23	5	0
Check-in ve uçağa biniş işlemlerinde özel isteklerin karşılanması	45	108	32	3	2

**Tablo 28. İç Hatlardaki Seyahatlerinde THY'yi Tercih Etmiş Olan Yolcuların Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Fayda Matrisi**

<i>Sunulan Hizmet ve Kriterler</i>	<i>Önem Derecesi</i>	<i>Tatmin Düzeyi</i>	<i>Fayda</i>
1. Tarifinin uygunluğu	3,31	2,77	9,1687
2. Uçuş hattının uygunluğu	3,16	2,88	9,1008
3. Bilet fiyatı	3,29	2,70	8,8830
4. Havayolu işletmesinin imajı	3,51	3,27	11,4777
5. Dakiklik	3,60	3,16	11,3760
6. Uçak tipi	3,08	2,98	9,1784
7. Uçak konfor ve dizaynı	3,20	3,03	9,6960
8. İkram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi	2,90	2,86	8,2940
9. Ücret karşılığı ikram hizmetleri	2,36	2,46	5,8056
10. Personelin tutum ve davranışları	3,44	3,11	10,6984
11. Güvenlik	3,76	3,37	12,6712
12. Bagaj hizmetleri	3,60	3,08	11,0880
13. Uçuş emniyeti	3,86	3,42	13,2012
14. İnternet üzerinden işlem yapabilme	3,16	3,07	9,7012
15. Uçak içinin temizliği	3,54	3,12	11,0448
16. Check-in ve uçağa binış işlemlerinde özel isteklerin karşılanması	3,13	3,01	9,4213
<b>Toplam</b>	<b>52,9</b>	<b>48,29</b>	
<b>Eşik</b>	<b>3,31</b>	<b>3,02</b>	
<b>Toplam Fayda</b>			<b>160,8063</b>
<b>Ortalama Bilet Fiyatı (YTL)</b>		<b>108,21</b>	
<b>Hesaplanan Değer</b>		<b>1,4860</b>	



**Şekil 12. İç Hatlardaki Seyahatlerinde THY'yi Tercih Etmiş Olan Yolcuların Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Beklenti Matrisi**

“Daha çok yapmalıyız bölgesi”nde (I. Bölge); hiçbir hizmet söz konusu olmamakla birlikte tarifenin uygunluğu kriterinin eşik üzerinde çıkmasından dolayı değerlendirilmeye alınması gerekmektedir.

“Bu şekli ile devam edelim bölgesi”nde (II. Bölge); havayolu işletmesinin imajı, dakiklik, personelin tutum ve davranışları, güvenlik, bagaj hizmetleri, uçuş emniyeti ve uçak içinin temizliği ile ilgili hizmet ve kriterler yer almaktadır.

“Belki de çok yaptık bölgesi”nde (III. Bölge); uçak konfor ve dizaynı ve internet üzerinden işlem yapabilme ile ilgili hizmet ve kriterler yer almaktadır.

“Düşük öncelikli bölge”de (IV. Bölge); tarifenin uygunluğu, uçuş hattının uygunluğu, bilet fiyatı, uçak tipi, ikram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi, ücret karşılığı ikram hizmetleri ile Check-in ve uçağa biniş işlemlerinde özel isteklerin karşılanması ile ilgili hizmet ve kriterler yer almaktadır.



Şekil 12’den de görüldüğü üzere, müşterilerin en fazla önem verdiği hizmet ve kriterler; havayolu işletmesinin imajı, dakiklik, personelin tutum ve davranışları, güvenlik, bagaj hizmetleri, uçuş emniyeti ve uçak içinin temizliği ve tarifenin uygunluğudur. THY, imaj, dakiklik, personelin tutum ve davranışları, güvenlik, bagaj hizmetleri, uçuş emniyeti ile uçak içinin temizliği ile ilgili hizmet ve kriterlerinde ulaşılmak istenen seviyeye gelmiştir. Bu özellikler şekilden de görüldüğü gibi, II. Bölgede yani “bu şekli ile devam edelim” bölgesinde yer almaktadır. THY’nin yıllardır süregelen bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi olması ve hizmetlerinin sürekli geliştirilerek müşterilerine iletilmesi THY’nin imajının güçlenmesine kaynaklık etmektedir. THY’nin imajının daha fazla arttırılmasına yönelik olarak müşteri ilişkileri çalışmaları arttırılmalıdır. Aynı zamanda müşterilerin istek ve beklentilerini daha doğru saptayabilmek için öneri ve şikayet birimlerinin etkin çalışmalarının yanında müşteri memnuniyetini ölçen anket ve benzeri çalışmaları düzenli ve sürekli olarak uygulamaları gerekmektedir. THY’nin dakiklik ile bagaj hizmetlerinde Avrupa standartlarında dereceye girmesi işletmenin söz konusu hizmet ve kriterlere ne ölçüde önem verdiğinin bir göstergesidir. Ancak, işletme içinde bulunduğu durumdan memnuniyet duymakla birlikte kontrol mekanizmasında bir rehavete kapılmamalıdır. Bunun için hava koşullarından ziyade, gecikmeleri yaratabilecek her türlü unsuru engelleyici çalışmalarda bulunmaya devam etmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde güvenlik, uçuş emniyeti ve uçak içinin temizliği hizmet ve kriterlerinde de aynı kararlı politika izlenmelidir. Personelin tutum ve davranışlarını müşterilerine daha olumlu şekilde aksettirebilmek için eğitim birimlerinin çalışmalarını geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Personel düzenli bir eğitim almalı ve bu eğitim süreçleri güncellenerek, personelin bilgi ve davranışlarını ölçücü şekilde uygulanmalıdır. Ayrıca gelir seviyesi uygun düzeyde olan personel işine verdiği önemi de arttırarak müşterisine olumlu yaklaşımlarda bulunabilmektedir. Bu nedenle personel ne kadar memnun edilebilirse, personelin müşteriye yaklaşımı da o derece olumlu olabilecektir.

Tarifenin uygunluğu kriteri beklenti matrisinde her ne kadar düşük öncelikli bölgede yer aslında tam olarak eşik üzerinde olduğu için I. Bölge için de değerlendirilebilmektedir. Bir başka deyişle, tarifenin uygunluğu kriteri müşteri açısından tercihini en az etkileyen unsur olmakla birlikte müşteri açısından tatmin edici

düzeyle ulaştırılmamıştır. Tarifelin uygunluğu kriteri, havayolu işletmesinin tercihinde müşteriler için etkili bir kıstas olarak değerlendirilmiyor gibi görünse de, THY müşterilerinin tatmin düzeyinde bir azalma yaratmamak adına, söz konusu kriter için gerekli çalışmaları arttırarak ve sürekli olarak yapması gerekmektedir. Bunun için, tarifelin uygulanabilirlik maliyet analizi yapılmasıyla birlikte müşterilerin görüş ve önerilerini tespit edebilecek yöntemler ile yeni düzenlemeler yapılarak müşteriye daha yüksek tatmin sağlanabilecektir. Görüldüğü gibi, müşteriler söz konusu hizmet ve kriterlerden tatmin olsalar bile THY'nin, hizmetlerini düzenli ve sürekli olarak geliştirmeli ve olası hataları engelleyici çalışmalar içerisinde girmesi gerekmektedir.

III. Bölgede yer alan uçak konfor ve dizaynı ile internet üzerinden işlem yapabilme hizmet ve kriterleri için müşterilerin tatmin düzeyleri yüksek seviyede oluşmuştur. Söz konusu hizmet ve kriterler “belki de çok yaptık” bölgesinde yer almaktadır. Uçak konfor ve dizaynı ile internet üzerinden işlem yapabilme hizmet ve kriterleri için yapılan çalışmalar aynı düzeyde devam ettirilmekle birlikte maliyet arttırıcı çalışmalar içine girilmemesi gerekmektedir.

IV. Bölgede yer alan tarifelin uygunluğu, uçuş hattının uygunluğu, bilet fiyatı, uçak tipi, ikram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi, ücret karşılığı ikram hizmetleri ile check-in ve uçağa biniş işlemlerinde özel isteklerin karşılanması ile ilgili hizmet ve kriterler yolcuların havayolu işletmesini tercihini en az etkileyen unsurlar olarak görülmektedir. Yolcuların söz konusu hizmet ve kriterlere verdiği önem derecesi de düşük seviyede oluşmaktadır.

THY'nin müşterilerine sunmuş olduğu hizmet ve kriterlere yönelik müşteri değerinin ölçümü, genel anlamda iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin sağladığı müşteri değeri oranı ile karşılaştırıldığında THY'nin de müşterilerine belli düzeyde bir değer yaratabildiğini ortaya çıkarmaktadır. Yapılan bu uygulama ile THY'nin müşterilerine sunmuş olduğu hizmet ve kriterler için hesaplanan değer 1,4860 olarak ölçülmüştür. Hesaplanan bu değer değerlendirilmesine yönelik olarak öncelikle skala değerinin hesaplanması gereklidir. Önem derecesi ve tatmin düzeyi için ayrı ayrı dört tam puan üzerinden değerlendirme yapıldığı, on altı adet hizmet veya kriterin sorgulandığı ve Tablo 25'de yer alan verilerden faydalanarak hesaplanan ortalama bilet

fiyatının 108,21 YTL olduğu kabul edildiğinde, skalanın maksimum değeri;  $(4 \times 4 \times 16) / 108,21 = 2,36$  olarak hesaplanmıştır.

Yapılan uygulama için hesaplanan 1,4860 değeri, 0-2,36 değerleri arasında ve %62,81'lik bir noktada bulunmaktadır. Buna göre yapılan araştırma, THY'nin ortalama iç hat uçuş bilet fiyatı dikkate alınarak %62,81'lik bir düzeyde müşteri değerini yarattığını göstermektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi yapılan araştırmada, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin %60,59'luk bir düzeyde müşteri değerini yarattığı hesaplanmıştır. Bir önceki paragrafta da ifade edildiği gibi THY'nin aynı hizmet ve kriterler için %62,81'lik bir düzeyde müşteri değeri yarattığı belirtilmiştir. Bu iki değer birbirine çok yakın olmasının temel nedeni, ankete katılan yolcuların Tablo 15'de belirtildiği üzere yaklaşık yarısının THY'yi tercih etmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Yaklaşık %60'lar seviyesinde hesaplanan müşteri değeri için iyi veya kötü şeklinde kesin bir değerlendirme yapmak oldukça zordur. Müşteri değerinin ölçümü konusunda gelecekte yapılacak çalışmalardan elde edilecek verilerin analizi ile bu konuda da uygun bir değerlendirme yapılabilecektir. Ancak yine de gerek iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin gerekse THY'nin %60'lar seviyesinde yaratmış olduğu müşteri değerinin iyi bir seviyede olduğunun ön değerlendirmesini yapmak mümkündür.

İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri ile THY'nin hizmetler ve kriterler bazında da karşılaştırmasını yapmak da mümkündür. Tablo 29'da iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri ile THY'nin sunmuş olduğu hizmet ve kriterlerin beklenti matrislerindeki bölgelere göre dağılımı gösterilmektedir. Tablo 29'a göre bilet fiyatı, uçak konfor ve dizaynı ile bagaj hizmetleri dışında kalan tüm hizmet ve kriterler beklenti matrislerinde aynı bölgede olmasına karşın farklı noktalarda bulunmaktadır.

**Tablo 29. İç Hatlarda Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmeleri ile THY'yi Tercih Etmış Olan Yolcuların Seyahat Tercihlerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Beklenti Matrislerindeki Bölgelere Göre Dağılımı**

<i>Sunulan Hizmetler ve Kriterler</i>	<i>İç Hat Havayolu İşletmeleri</i>	<i>Türk Hava Yolları</i>
1. Tarifenin uygunluğu	I. Bölge	I. Bölge
2. Uçuş hattının uygunluğu	IV. Bölge	IV. Bölge
3. Bilet fiyatı	I. Bölge	IV. Bölge
4. Havayolu işletmesinin imajı	II. Bölge	II. Bölge
5. Dakiklik	II. Bölge	II. Bölge
6. Uçak tipi	IV. Bölge	IV. Bölge
7. Uçak konfor ve dizaynı	IV. Bölge	III. Bölge
8. İkram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi	IV. Bölge	IV. Bölge
9. Ücret karşılığı ikram hizmetleri	IV. Bölge	IV. Bölge
10. Personelin tutum ve davranışları	II. Bölge	II. Bölge
11. Güvenlik	II. Bölge	II. Bölge
12. Bagaj hizmetleri	I. Bölge	II. Bölge
13. Uçuş emniyeti	II. Bölge	II. Bölge
14. İnternet üzerinden işlem yapabilme	III. Bölge	III. Bölge
15. Uçak içinin temizliği	II. Bölge	II. Bölge
16. Check-in ve uçağa binış işlemlerinde özel isteklerin karşılanması	IV. Bölge	IV. Bölge

Bilet fiyatı, iç hat havayolu işletmeleri için oluşturulan beklenti matrisinde I. Bölgede (daha çok yapmalıyız) yer almasına karşılık THY için oluşturulan beklenti matrisinde IV. Bölgede (düşük öncelikli bölge) yer almaktadır. THY'yi tercih eden yolcular için bilet fiyatı, diğer IV. Bölgede yer alan hizmet ve kriterler ile birlikte düşük öncelikli bölgede yer almaktadır. İç hatlarda belli bir havayolu işletmesini tercih eden

yolcular için ise bilet fiyatı kriterinin önem derecesinin yüksek ancak tatmin düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.

Uçak konfor ve dizaynı, iç hat havayolu işletmeleri için oluşturulan beklenti matrisinde IV. Bölgede (düşük öncelikli bölge) yer almasına karşılık THY için oluşturulan beklenti matrisinde III. Bölgede (belki de çok yaptık) yer almaktadır. THY'yi tercih eden yolcuların uçak konfor ve dizaynı ile ilgili olarak beklentilerinin üzerinde bir tatmin düzeyinde oldukları görülmektedir.

Bagaj hizmetleri iç hat havayolu işletmeleri için oluşturulan beklenti matrisinde I. Bölgede (daha çok yapmalıyız) yer almasına karşılık THY için oluşturulan beklenti matrisinde II. Bölgede (bu şekli ile devam edelim) yer almaktadır. Genelde iç hatlarda seyahat eden yolcular bagaj hizmetleri konusunda önemli bir düzeyde beklenti içinde bulunmalarına karşın, tatmin düzeyleri bu seviyenin oldukça altındadır. Buna rağmen, özellikle THY'yi tercih eden yolcuların ise bagaj hizmetleri konusundaki önem ve tatmin düzeyleri oldukça yüksektir. Yapılan araştırmada THY'yi tercih eden yolcuların bagaj hizmetleri konusunda üst düzeyde tatmin olduklarını ifade etmeleri, THY'nin söz konusu hizmetler alanında Avrupa'da dereceye girmesini de doğrular niteliktedir.

## SONUÇ

Havayolu pazarında günümüzün pazarlama uygulamalarına gelinceye kadar pazarlama anlayışı ve yaklaşımlarında önemli değişimler yaşanmıştır. Günümüz iç hat havayolu işletmeleri, ürün ve hizmet farklılaşmasının zorlaştığı, rakip işletmelerin arttığı, istek ve beklentileri günden güne artan farklı bir müşteri yapısının ortaya çıktığı yoğun rekabet ortamında değişik pazarlama yöntem ve stratejilerini uygulamaya başlamışlardır. İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin kendi faaliyet yapılarına uygun yöntem ve stratejileri belirlemeleri için ise hizmet verdikleri pazarın ve müşterilerinin yapısı ile özelliklerini doğru bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir.

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri, müşterilerine en çok faydayı sağlayan ve en düşük fiyatla rakip havayolu işletmelerinden farklı bir özelliği olan ürün ve hizmetlerinin sunulması olarak tanımlanan, müşteri değerini gerçekleştirmek zorundadırlar.

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri açısından rekabetçi üstünlük, müşterilere ve müşterilerin aradıkları değerlere yoğunlaşmaya doğru yönelmektedir. Bu bağlamda müşterilerde kendileri için değer yaratan havayolu işletmelerinin ürün ve hizmetlerini tercih etmektedirler. Bu nedenle iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin en temel pazarlama stratejilerinden birini, müşterilerine değer yaratmaya yönelik hizmet ve kriterler oluşturmaktadır. İç hat havayolu işletmeleri müşterilerine sunmuş oldukları temel ürün veya hizmetlerine daha fazla değer ekleyerek müşteri tatmini ile müşteri bağlılığını arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, müşteriye değer sağlama kavramı ile müşteri tatmini birbiriyle tamamen bağlantılıdır. Müşteri tatmini yaklaşımı, işletmelerin ürün veya hizmetini kullanan kişilerin tatmin edilmesi

üzerine yoğunlaşırken, müşteriye değer sağlama yaklaşımı ise, rakip işletmeler arasında müşterilerin nasıl seçim yaptığı üzerine yoğunlaşmaktadır.

Müşteri değeri yaklaşımı ortaya çıkmadan önce müşteriler bir ürün ya da hizmetin değerini fiyat ve kalite birleşimine dayalı olarak değerlendirmekteydi. Günümüzün müşterileri ise, satın aldıkları ürün ve hizmetlerde fiyat ve kalitenin yanında önem, güvenilirlik, fayda ve tatmin gibi kavramları içeren daha geniş bir değer anlayışına sahip bulunmaktadır. Özellikle iç hat havayolu işletmeleri tarafından, değer kaynağının ne olduğunun açık olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu kaynağın, havayolu işletmesinin sunmuş olduğu ürün veya hizmetinden mi, marka imajından mı ya da havayolu işletmesinin kimliğinden mi ortaya çıktığının saptanması gerekmektedir. Değer kavramı, müşterilerin zihnindeki bir algılamaya ifade edilmektedir. Bununla birlikte değer, ölçülebilir bir kavram olup, somut özellikler taşımaktadır.

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin çoğunun aynı hatlarda, benzer tarife yapısı ve kapasite ile faaliyet göstermesi nedeniyle, yolcuların havayolu işletmesine çekilerek işletmeye bağlı kalmalarının sağlanması, rekabetçi üstünlük sağlamak açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle, iç hat havayolu işletmeleri pazardaki varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteriye bir değer yaratılması neticesinde müşterilerin tatmin edilmesi ile bağlılık oluşturulabileceği konusunda ortak fikirdedirler.

Müşterilerin ürün ya da hizmete ilişkin sahip oldukları beklentiler doğrultusunda, ürün veya hizmete yönelik değerlendirmeleri olarak tanımlanabilen müşteri tatmininde; havayolu hizmet sürecinde yer alan uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası her bir hizmet ayrı bir öneme sahiptir. İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmesinin hizmet sürecinin her aşamasında yolcular farklı beklentilere sahip olabilmektedirler. Bu nedenle, iç hat havayolu işletmeleri belirli zaman aralıklarında ve düzenli olarak müşteri memnuniyetinin veya tatminin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak anket, yüz yüze görüşme gibi yöntemlerle müşterileriyle daha fazla iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir.

Müşteriye değer sağlanması amacıyla, müşterilerin tatmin edilmesinde bilet fiyatının yanı sıra, havayolu ürününün tarife ile ilgili dakiklik, tarifenin uygunluğu, uçuş hattının uygunluğu, uçak tipi, uçak konfor ve dizaynı gibi kriterleri, ikram hizmetleri, personelin tutum ve davranışları gibi konforla ilgili hizmet ve kriterler de etkili olmaktadır. Ayrıca, havayolu hizmetine kolay ve en uygun şekilde ulaşabilmek üzere kısa zamanda rezervasyon yaptırabilme, check-in ve boarding işlemlerinde özel isteklerin karşılanması gibi diğer hizmet özelliklerinin de etkili olduğu görülmektedir.

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinde müşteri değerinin yaratılabilmesi için müşteri değerini etkileyen faktörlerin doğru olarak belirlenmesi ve ortaya çıkan sonuca göre faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Müşteri değerinin yaratılmasında etkili olan faktörler arasında yer alan marka, ağ bağlantısı, fiyat, hizmet, maliyet ve insan kaynakları yönetimi titizlikle ele alınmalıdır.

Türkiye’de de havacılık sektöründe, özellikle iç hat taşımacılığının geliştirilmesi ve ülke geneline yaygınlaştırılmasını hedef alan devlet politikaları bazı özel havayolu işletmelerinin iç hat pazarına girmesini sağlamıştır. Özellikle, 2003 yılına kadar THY’nin tekeli altında bulunan iç hat taşımacılığı, bu yıldan sonra sektöre diğer özel işletmelerin de girmesiyle birlikte oluşan rekabet ortamında çok büyük ilerleme göstermiştir. Ayrıca yıllardır hava taşımacılığında etkin kullanılmayan Tokat, Uşak, Adıyaman, Siirt ve Kahramanmaraş gibi çok sayıda havaalanı, yurt içi uçuş talebinin artması sonucu sivil hava trafiğine açılmıştır.

2003 yılında uygulanmaya başlanan Bölgesel Havacılık Politikası ile havacılık sektörünün özel havayolu işletmelerine açılmasıyla başlayan rakamsal artış, Eurocontrol ve IATA gibi uluslar arası kuruluşların Türkiye tahminlerini bile değiştirmiştir. Eurocontrol ve IATA’nın 2015 yılı için öngördüğü 50 milyon yolcu trafiği, 2005 yılı sonunda bir milyon yolcu fazlasıyla aşılmıştır. Ancak, Türk Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler 2006 yılında turizm sektöründeki gerileme, ucuz bilet uygulamaları ve petrol fiyatlarındaki artış nedenleriyle 2005 yılında yaşamış oldukları hızlı büyümeyi yakalayamamışlardır. İç hat uçuşlarda yolcu sayısı ve uçuş trafiği artmakla birlikte iç hatlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından karlılık gerilemiştir. Bu nedenle, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri döviz-YTL maliyetlerini



dengeleyebilmek için 2007’de yurtdışı uçuş noktalarını artırma kararı almışlardır. Ayrıca, iç hat özel havayolu işletmelerinin ellerindeki fazla uçakları, kokpit ve kabin ekibiyle birlikte yurt dışına kiralanmıştır.

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin sayısının artması nedeniyle yaşanan rekabet sonucunda, havayolu işletmeleri için müşteriye değer sağlayarak faaliyet gerçekleştirmenin şart olduğu hizmet özelliklerinde de yenileştirme ve geliştirme çabaları görülmektedir. Bu hizmetlere; E-bilet uygulaması, daha kısa check-in ve boarding işlemleri, kademeli fiyat sistemi, ücret karşılığı ikram hizmetleri ve koltuk seçiminin yolcuya bırakılması, kiralık araba ve konaklama hizmetleri örnek olarak verilebilmektedir. Ayrıca, kişiye özel mil puan uygulaması ve üyesi bulunduğu “club” ayrıcalığı sayesinde farklı hizmetlerden yararlanma imkanları da bulunmaktadır.

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinde müşteri değerinin incelenmesine ilişkin yapılan uygulamada, iç hat havayolu işletmeleri tarafından müşterilere sunulan hizmet ve kriterlerin müşteriye ne kadar değer sağlayabildiği ölçülmeye çalışılmıştır. Her müşterinin algılamış olduğu değer farklı olabileceğinden genel açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır. Örneğin, Türkiye’nin batısındaki noktalara uçuş yapan yolcular için bilet fiyatından önce uçakların yeni ve konforlu olması, uçuşların zamanında gerçekleşmesi, ikram hizmetlerinin çeşitliliği ve personelin güler yüzlü olması havayolu işletmeleri tercihlerinde öncelik alabilmektedir. Ancak, doğu noktalarına seyahat edecek yolcular için bilet fiyatı havayolu işletmesinin tercihinde öncelikli duruma gelebilmektedir. 5-15 YTL’lik fark için Doğuya seyahat edecek yolcu, bir yaşındaki geniş konforlu uçağa sahip havayolu işletmesi yerine 15-20 yaşındaki uçaklar ile uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesini tercih edebilmektedirler.

Yapılan anket çalışması sonucu elde edilen sonuçlara göre; iç hatlarda seyahat eden müşterilerin, genellikle fiyat düzeyini uygun olarak değerlendirdiği ancak, tatmin edici seviyede bulmadıkları görülmüştür. Müşteriler iç hat bilet fiyatlarına yansıtılan deprem vergisi, eğitime katkı payı gibi vergilerin eklenmesiyle bilet fiyat düzeyinin arttığı kanısını taşımaktadırlar. Bununla birlikte, günümüz de çok fazla tartışılan küresel ısınma ve çevre kirliliği nedenleriyle uçak yakıtına yeni vergiler getirilmesini tavsiye eden rapor Avrupa Parlamentosu tarafından kabul edilmiştir. Söz konusu rapora göre

havayolu ile seyahat eden yolculardan 55 YTL kadar çevre vergisi alınması için taslak hazırlanmıştır. İç hat bilet fiyatlarına çevre vergisinin de eklenmesi ile birlikte dolaylı olarak bilet fiyatlarında bir artışa neden olabilecektir. Bu nedenle, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri maliyete etki eden hususları çok dikkatli inceleyerek, bilet fiyatlarının bugünkü seviyesinden çok fazla farklılık göstermemesi için gerekli çabayı sarf etmelidirler. İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri bilet fiyatlarının yükselmemesi için mevcut hizmetlerinde birtakım yenilik ve iyileştirme çalışmaları içinde bulunmaları gerekmektedir. Öncelikle kağıt bilet yerine elektronik bilet uygulamasına geçiş ile bilet fiyatlarına yansıtılan maliyet azaltılmalı ve check-in ile boarding işlemlerinin de bu sayede kısa zaman içerisinde gerçekleştirilmesi amaçlanmalıdır. Elektronik biletin havayolu işletmesine maliyetinin bir ABD doları, kağıt biletin maliyetinin ise on ABD doları olduğu göz önüne alındığında iç hat havayolu işletmelerinin bilet maliyetlerinden büyük bir tasarruf edebileceği açıkça ortadadır. İç hat havayolu işletmesinin katlanmak zorunda olduğu her bir maliyet unsuru dolaylı olarak bilet fiyatına da yansıdığı için elektronik bilet uygulamasıyla birlikte müşteriler daha uygun fiyatlarda bilet alma imkanına kavuşabileceklerdir. Ayrıca, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri faaliyetlerini küçük boyutlu uçaklar ile gerçekleştirip, ikram hizmetlerinde daha az maliyet yaratan tedbirler almalıdırlar.

İç hat havayolu müşterileri, bilet fiyatlarının yanı sıra tarifenin uygunluğu, bagaj hizmetleri ve uçuş hattının uygunluğunun da havayolu işletmelerinin tercihinde kesinlikle önemli oldukları vurgulamaktadırlar. İç hat havayolu işletmeleri, uçuş hattının karlılığı ve müşterilerin talepleri doğrultusunda maliyet analizlerini gerçekleştirerek tarifenin uygunluğu konusunda iç hat uçuş noktalarının ve uçuş sıklıklarının artırılması yönünde çalışmalarda bulunmalıdırlar. Bagaj hizmetlerinde elektronik bilet uygulamasına geçilmesi yoluyla yolcuların bagajlarını göstermek için harcadıkları zamanın ortadan kaldırılması ve bagaj hizmetlerinin verilmesini sağlayan personel için de kontrol mekanizmasının daha düzenli işlemesi gerekmektedir.

Son zamanlarda iç hat uçuş noktalarının sayılarının artmasına karşılık, iç hat uçuşlarının çoğu doğrudan yapılamamaktadır. Müşteriler seyahat edecekleri noktalara aktarmalı olarak gitmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durumun maliyeti de doğal olarak müşteriye yansıtılmaktadır. Müşteriler hem daha fazla bilet ücreti ödeyerek hem de

zaman kaybı yaşayarak havayolu taşımacılığına olumsuz bakmakta ve bazen karayolu, denizyolu ve hatta demiryolu taşımacılığını tercih edebilmektedir. Bu nedenle, iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri hizmet verdikleri hat ile ilgili olarak müşterilerin beklentilerini doğru bir şekilde tespit etmelidirler. İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin müşteri değerini sağlayabilmek için, aktarmalı uçuşların gerçekleştirilmesinde zaman kaybını en aza indirmesi veya havayolu ulaşımının yapılamadığı kısa mesafeler için kara veya deniz yolu bağlantılı olarak uçuş gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Doğrudan yapılmayan uçuşlar havayolu işletmesi içinde çok büyük bir maliyet yaratmaktadır. Askeri uçuş bölgelerinin etrafından dolanan, rotaya en uygun koordinatlara göre yapılamayan uçuşlar nedeniyle her yıl sadece iç hatlarda havayolu işletmeleri binlerce saat fazladan uçmak zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla gerek yakıt maliyetleri, uçak bakım maliyetleri, gerekse personel giderleri dolaylı olarak uçuş maliyetlerini de yükseltmektedir. Bu nedenle, iç hat havayolu işletmeleri, Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Türk Hava Kuvvetleri arasında yapılan çalışmalar artırılarak, yeniden düzenlenen uçuş hatlarının bir an önce uygulanabilir hale getirilmesi gerekmektedir.

İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinin müşterilerine sağlamış oldukları değer ölçüm sonuçlarına göre; havayolu işletmesinin imajı, dakiklik, personelin tutum ve davranışları, güvenlik, uçuş emniyeti, uçak içinin temizliği müşterilerin havayolu işletmesi tercihlerinde önem verdikleri diğer hizmet ve kriterler olarak görülmektedir. İç hat havayolu işletmelerinin müşterilere sağlamış olduğu değer ölçümünde söz konusu hizmet ve kriterlerin müşteri değerini sağladığı görülmüştür. Bir başka deyişle, iç hat havayolu işletmeleri söz konusu hizmet ve kriterler için ulaşılmak istenilen düzeye gelmişlerdir. İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri vermiş oldukları hizmetlerde istenen düzeye gelmiş olsalar bile müşterilerinin tatmin seviyesini maksimuma çıkarabilmek için hizmet ve kriterlerinde düzenli olarak iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına devam etmek zorundadırlar. İç hat havayolu işletmelerinin imajının güçlendirilmesine yönelik olarak müşterileriyle anket, yüz yüze görüşme gibi yöntemlerle daha fazla ilişki kurulmalıdır. Personelin tutum ve davranışları da müşteriyle kurulan diyalog sonucunda daha yakından takip edilebilir seviyede tutulmalıdır. Ayrıca, personel için sık ve düzenli olarak eğitim sağlanmalı ve verilen

eğitim sonucunda personelin performansını ölçmeye yönelik teknikler kullanılmalıdır. Müşterilerin öneri ve şikayetleri titizlikle değerlendirilip, en kısa zamanda konu ile ilgili bilgi müşteriye iletilmelidir. Dakiklik, güvenlik, uçuş emniyeti ve uçak içinin temizliği ile ilgili hizmet ve kriterler sürekli kontrol altında tutularak tatmin edici olmayan unsurlar iyileştirilmelidir. Söz konusu hizmetlerden güvenliğin çok fazla arttırılması, müşterilerin tatmin duygularında olumsuzluk da yaratabilmektedir. Müşteriler, güvenlik aşamasının çok fazla uzaması ve yapılan kontrollerin uygunsuz olarak arttırılması halinde tatmin düzeylerinin düştüğü, bunun yanında iç hat havayolu işletmesine karşı bağlılık yargılarının da azaldığını ifade etmektedirler. Bu nedenle, iç hat havayolu işletmeleri güvenlik hizmetlerini müşterilerini bunaltmadan ve tutarlı bir şekilde devam ettirmek zorundadırlar.

Gelişen teknolojiyle birlikte iç hat havayolu işletmeleri, müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerini etkin ve sürekli olarak internet yoluyla müşterilerine ulaştırabilmektedirler. İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri, web sayfalarında seyahat bilgisi, rezervasyon olanağı, yeni hizmet ve duyurular, reklam ve özendirmeler ve e-posta formları ile hizmet vermektedirler. Havayolu müşterileri, rezervasyon, bilet alma gibi işlemlerini rahatlıkla internet üzerinden yapabilmektedirler. Yapılan araştırmada, iç hat havayolu işletmelerinin müşterilerinin internet üzerinden işlem yapılabilme tatmin düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak, iç hat havayolu işletmelerinin söz konusu web sayfaları bazı noktalarda yetersiz kalabilmektedir. Özellikle, yolcuların son dakika değişikliklerinin güncellenmesinde, otel veya araba rezervasyonlarında yaşanabilecek son dakika değişikliklerinin yapılmasında, yolcunun gideceği yer ile ilgili olarak farklı bir sorusu olduğunda ve kişiye özel hizmetler gündeme geldiğinde yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle, iç hat havayolu işletmeleri web sayfalarının geliştirilmesi ile birlikte çağrı merkezlerinin 24 saat hizmet verebilmesi ile müşteri değerin arttırılmasını sağlayabileceklerdir.

İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin müşteriye değer sağlayabilmek amacıyla sunmuş oldukları ikram hizmetlerinin çeşitliliği, hızı ve kalitesi, ücret karşılığı ikram hizmetleri, check-in ve boarding işlemleri sırasında özel isteklerin karşılanması, uçak tipi ile uçak konfor ve dizaynı ile ilgili hizmet ve kriterler, müşterinin havayolu işletmesini tercihinde en az etkileyen unsurlar olarak

görülmektedir. Bu bakımdan, iç hatlarda seyahat eden müşterilerin söz konusu hizmet ve kriterlere verdikleri önem dereceleri de düşük seviyede oluşmaktadır. Müşteriler açısından söz konusu hizmet ve kriterler daha az önem teşkil etse de, iç hat havayolu işletmeleri müşterilerine rakip işletmelerden farklı değer yaratabilecek hizmet ve kriterlerini geliştirme çabası içerisinde olmalıdırlar. Özellikle, check-in ve boarding işlemleri sırasında bebekli aileler, sağlık durumu müsait olmayanlar gibi özel durumu olan yolcular için koltuk seçiminin yolcuya bırakılabilmesi, koltuk arası mesafelerin geniş tutulması müşterilerin istek ve beklentileri arasında yer almaktadır.

Sonuç itibariyle iç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmeleri, müşterilerine değer sağlayabilme amaçlı uygulamış oldukları pazarlama stratejilerinde, müşterilerinin önem verdikleri hizmet ve kriterleri, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda doğru olarak tespit etmek zorundadırlar. Bu nedenle sunulan hizmet ile kriterler hakkında müşterilerin tatmin düzeyinin düzenli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Müşterilerin önem verdikleri ve tatmin oldukları hizmet ve kriterler müşteriye bir fayda sağlamış olmakla beraber aynı zamanda, müşteri açısından da bir değer yaratmış olacaktır.

İç hatlarda yapılan araştırmanın niteliği genel olarak bütün havayolu işletmelerini kapsayabileceği gibi her bir havayolu işletmesi için ayrı ayrı olarak da ele alınabilir. İç hatlarda hizmet sunan havayolu işletmelerinde müşteri değerinin incelenmesini amaçlayan araştırmanın, aynı zamanda dış hatlarda veya kargo taşımacılığında hizmet sunan havayolu işletmelerinde de müşteri değeri konusunda yapılacak araştırmalara bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## EKLER

## ANKET

Sayın Yolcu,

Bu araştırma, müşteri değerinin sağlanmasında, havayolu işletmesinin ve müşterileri arasında gerçekleşen etkileşimin müşteri değeri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan Yüksek Lisans tez çalışmasının önemli bir bölümünü oluşturacaktır. Araştırma formunu cevaplandırmak için harcayacağınız zaman ve değerli görüşleriniz bilimsel bir çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceğinden, isim ve adres gibi şahsi bilgilerinizi belirtmeniz istenmemektedir.

Araştırma formunun tarafınızdan eksiksiz olarak doldurulmasını ve tarafıma iade edilmesini arzu etmekteyim. Ayırmış olduğunuz zaman ve hassasiyetiniz için teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Melike ASLAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Anadolu Üniv. Sivil Havacılık Yüksekokulu

İki Eylül Kampusu

ESKİŞEHİR

## ANKET SORULARI

Aşağıda verilen araştırma sorularını, tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesi ile yaşamış olduğunuz çeşitli etkileşimler sonucunda elde ettiğiniz tecrübe ve gözlemlerinizi, havayolu işletmesinin “müşteriye değer sağlama odaklı” hizmet verdiği düşüncesinin, diğer bir ifade ile havayolu işletmesi tarafından verilen hizmetlerin beklentileriniz doğrultusunda sizin için ne derece önemli olduğunu irdeleyerek lütfen cevaplandırınız.

1. İç hat uçuşlarınızda özellikle tercih etmiş olduğunuz bir havayolu işletmesi var mı?

Evet	Hayır

Cevabınız evet ise tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesi hangisidir?

Türk Hava Yolları		Pegasus Hava Yolları	
Atlas Hava Yolları		Sun Express	
Onur Hava Yolları		Diğer Hava Yolları (Lütfen belirtiniz) .....	

2. Havayolu ile yapmış olduğunuz yolculukları dikkate aldığımızda aşağıdaki seçeneklerden en uygun olanını belirtiniz.

	0-2	3-5	6-8	9-11	12 ve üzeri
Yıllık Ortalama <u>Yurtiçi Uçuş</u> Sayınız					
Yıllık Ortalama <u>İş Amaçlı Uçuş</u> Sayınız					
Yıllık Ortalama <u>Tatil/Eğlence Amaçlı Uçuş</u> Sayınız					
Yıllık Ortalama <u>Kişisel Amaçlı Uçuş</u> Sayınız					

3. Bilet alma işlemlerinizi genellikle hangi yöntemle gerçekleştirmeyi tercih edersiniz?

Satış Noktalarından	Seyahat Acentelerinden	Telefon	İnternet	Diğer

4. Almış olduğunuz biletiniz genellikle hangi fiyat aralığındadır?

0-40 YTL	41-80 YTL	81-120 YTL	121-160 YTL	161-200 YTL

5. Almış olduğunuz biletlerinizin fiyatı sizin için aşağıdaki hangi kategoriye daha uygundur?

Çok Düşük Fiyat	Düşük Fiyat	Uygun Fiyat	Yüksek Fiyat	Çok Yüksek Fiyat

6. Bir havayolu işletmesini tekrar tercih etmenizde en büyük ve en önemli faktörün düşük fiyat olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Düşünüyorum	Düşünüyorum	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

7. Seyahatiniz için tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesi ile uçuş kararınızı etkileyen aşağıdaki hizmetlerin, sizin için hangi düzeyde önemli olduğunu belirtiniz.

	Kesinlikle Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Kesinlikle Önemsiz
Tarifenin Uygunluğu					
Uçuş Hattının Uygunluğu					
Bilet Fiyatı					
Havayolu İşletmesinin İmajı					
Dakiklik					
Uçak Tipi					
Uçak Konfor ve Dizaynı					
İkram Hizmetlerinin Çeşitliliği, Hızı ve Kalitesi					
Ücret Karşılığı İkram Hizmetleri					



Personelin Tutum ve Davranışları					
Güvenlik					
Bagaj Hizmetleri (El bagajı-Kayıp/Hasar Telafisi)					
Uçuş Emniyeti					
İnternet Üzerinden İşlem Yapabilme					
Uçak İçinin Temizliği (Hijyen)					
Check-İn ve Uçağa Biniş İşlemlerinde (Boarding) Özel İsteklerin Karşıllanması (Cam Kenarı Koltuk, Canlı Hayvan Taşıma, Sağlık Durumu)					

8. Seyahatiniz için tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesinin sunduğu aşağıdaki hizmetler ile ilgili olarak toplam tatmin seviyenizi nasıl ifade edersiniz?

	Kesinlikle Tatmin Edici	Tatmin Edici	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici Değil	Kesinlikle Tatmin Edici Değil
Tarifenin Uygunluğu					
Uçuş Hattının Uygunluğu					
Bilet Fiyatı					
Havayolu İşletmesinin İmajı					
Dakiklik					
Uçak Tipi					
Uçak Konfor ve Dizaynı					
İkram Hizmetlerinin Çeşitliliği, Hızı ve Kalitesi					
Ücret Karşılığı İkram Hizmetleri					
Personelin Tutum ve Davranışları					
Güvenlik					
Bagaj Hizmetleri (El bagajı-Kayıp/Hasar Telafisi)					

Uçuş Emniyeti					
İnternet Üzerinden İşlem Yapabilme					
Uçak İçinin Temizliği (Hijyen)					
Check-İn ve Uçağa Biniş İşlemlerinde (Boarding) Özel İsteklerin Karşılanması (Cam Kenarı Koltuk, Canlı Hayvan Taşıma, Sağlık Durumu)					

9. Seyahatiniz için tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesi ile ilgili herhangi bir olumsuz durum ile karşılaştığınız mı?

Hiç Karşılaşmadım	Çok Az Karşılaştım	Karşılaştım	Çok Fazla Karşılaştım	Sürekli Karşılaşıyorum

10. Tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesi ile ilgili olarak bir sorunla karşılaştığınızda havayolu çalışanlarının sorununuza yaklaşımının yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Düşünüyorum	Düşünüyorum	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

11. Öneri ve şikayetlerinizi havayolu işletmesinin ilgili birimlerine iletebildiğinizi düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Düşünüyorum	Düşünüyorum	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

12. Tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesini yaşamış olduğunuz her türlü olumlu veya olumsuz durumlar dikkate alındığında yaşam boyu terk etmemeyi (alışkanlık, bağıllık gibi) düşünür müsünüz?

Kesinlikle Düşünüyorum	Düşünüyorum	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

13. Tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesini başka kişi ya da kurumlara tavsiye etmeyi düşünür müsünüz?

Kesinlikle Düşünüyorum	Düşünüyorum	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

14. Seyahatiniz için tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesinin müşteri değer odaklı, diğer bir ifade ile müşterilerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerine yönelik hizmet sunan bir havayolu işletmesi olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Düşünüyorum	Düşünüyorum	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

15. Seyahatiniz için tercih etmiş olduğunuz havayolu işletmesinin tüm hizmet ve sunumları ile ilgili olarak toplam tatmin seviyenizi nasıl ifade edersiniz?

Çok Tatmin Edici	Tatmin Edici	Kararsızım	Kısmen Tatmin Edici	Tatmin Edici Değil

16. Seyahatinizi gerçekleştirmek için yapmış olduğunuz harcamalar karşılığında verilen hizmetler beklentilerinizi karşılamakta mıdır?

Evet	Hayır

17. Bir havayolu işletmesini tercih etmenizde beklentilerinizin karşılanmasının sizce önemli olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Düşünüyorum	Düşünüyorum	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

18. Havayolu işletmesinin sunduğu tüm hizmetlerle ilgili olarak şikayet ve önerileriniz nelerdir? Lütfen belirtiniz.

.....

19. Uyuşunuz:

T.C.	Diğer

20. Cinsiyetiniz:

Erkek	Kadın

21. Yaşınız:

15-25	26-35	36-45	46-55	56 ve üzeri

22. Eğitim durumunuz:

İlköğretim	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora

23. Mesleğiniz:

İşçi	Memur	Emekli	Serbest Meslek	İşsiz	Öğrenci	Diğer

24. Aylık ortalama geliriniz: (YTL)

0- 1000	1001-2000	2001- 3000	3001- 4000	4001 ve üzeri

*Göstermiş olduğumuz ilgi için teşekkür ederim.....*

## KAYNAKÇA

### Kitaplar ve Basılı Yayınlar

- Altıntaş, Murat Hakan. **Tüketici Davranışları: Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine.** Bursa: Alfa Yayınları, 2000.
- Blazey, Mark L. **Insights To Performance Excellence 2002: An Inside Look At The 2002 Bald Ridge Award Criteria.** Milwaukee: ASQ Quality Press, 2002.
- Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı.** 6. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2006.
- Broydrick, Stephen C. **The 7 Universal Laws Of Customer Value: How To Win Customer&Influence Markets.** USA: Times Mirror, 1996.
- Clow, Kenneth ve Baac Donald. **Integrated Advertising, Promotion And Marketing Communications.** Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2003.
- Doganis, Rigas. **Beyond The Crisis: The Airline Business In The 21. Century.** Luxembourg: LACC, 2002.
- **The Airline Business in the Twenty-first Century.** London: Routledge, 2001.
- Dempsey, Paul Stephen ve Laurence E. Gesell. **Airline Management : Strategies For The 21. Century.** Arizona: Coast Aire Publications, 2006.
- Doyle, Philip. **Değer Temelli Pazarlama.** İngilizceden Çeviren: Gülfidan Barış, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2003.
- Douglas, J. Dalrymple ve Leonard J. Parson. **Marketing Management.** October, 2001.
- Greenberg, Paul. **CRM at the Speed of Light.** California, 2001
- Griffin, Jill Herres., Robert T. **Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It.** San Francisco, 2002.
- Graham Brian. **Geography and Air Transport.** Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1999.

- Hair, J.F., R.E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black. **Multivariate Data Analysis**. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr. And Christopher W.L. Hart, **Service Breakthroughs: Changing The Rules Of The Game**. New York: The Free Press, 1990.
- Hanlon, Pat. **Global Airlines: Competition in a Transnational Industry**. Oxford: Butterworth- Heinemann, 1996.
- Jones, Sasser and Keki R. Bhote. **Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty, The Key to Greater Profitability**. New York: AMA, 1996.
- Knox, Simon and Maklan Stan. **Competing On Value**. London, 1998.
- Kotler, Philip. **Pazarlama Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- **Kotler ve Pazarlama**. İngilizceden çeviren: Ayşe Özyağcılar. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Kırım, Arman. **Strateji ve Birebir Pazarlama CRM**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.
- Leonard, Goodstein D. Howard, E. Butz, **Customer Values: The Linchpin Of Organizational Change**. *Organizational Dynamics*, Summer, 1998.
- Leszinski, Ralf and Michael V. Marn. **Setting Value, Not Price**. *The Mckinsey Quarterly*, Number:1, 1997.
- Mike, L. Thomas. **A Portfolio Management Approach To Strategic Airline Planning: An Exploratory Investigative Study On Services Management**. Bern: Peter Lang, 1997.
- Odabaşı, Yavuz. **Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:908, 1998.
- **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

- Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:1028, 1998.
- Payne, Adrian. **A Strategic Framework for CRM.**, 2002.
- Pride, M. William and O.C. Ferrel, **Marketing: Concepts and Strategies**. Altıncı Basım, Boston: Hardcover, 2004.
- Roger, Best. **Market Based Management**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2004.
- Rodger, W. Gallagher and E. Raymond Kordupleski. **Customer Value Management**. New Zealand, 1999.
- Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management**. USA: Ashgate Publishing Limited, 2001.
- . **Airline Marketing And Management**, Fifth Edition, USA: Ashgate Publishing Limited, 2004.
- Seybold Patricia B. and T.Ronni Marshak, **Müşteri.com**. İngilizceden çeviren: Ezgi Sungur. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., 2000.
- Tae, Hoon Oum and Chunyan Yu. **Winning Airlines: Productivity And Cost Competitiveness of The Worlds Major Airlines**. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- Taşkın, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000.
- Terence, A. Shimp. **Advertising, Promotion And Supplemental Aspect of Integrated Marketing Communications**. 6th Edition. Mason, Ohio: Thomson South Western, 2003.
- Treacy, M. and F. Wiersama, **Pazar Liderlerinin Öğretileri**. İngilizceden çeviren: İ. Berna Kalınyazgan, Ankara: MediaCat Kitapları, 2001.
- Wells, Alexander T. **Air Transportation: A Management Perspective**. 4. Baskı. ABD: International Thomson Publishing, 1999.
- Yarcan, Şükrü. **Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma**. İkinci Basım, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, 1998.

## Dergiler

- Acuner, Şebnem Akın. “Günümüz Pazarlama Anlayışında CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Uygulamalarının Yeri ve Önemi”, **Pazarlama Dünyası**. Mayıs-Haziran Yıl:19 Sayı: 2005-3.
- Altıntaş, M. Hakan. “Müşteri Değerinin Kavramsal Olarak İncelenmesi”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi (Pi)** Cilt:1 Sayı:1 Yıl: 2002.
- Akın, H. Besim ve Esra Tolunay Çörek. “Müşteri Memnuniyetinde İstatistiksel Yöntemler ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi “**Öneri**”, Sayı:23 Yıl:11 Cilt:6 Ocak 2005.
- Ajay, Karla and Shi Mengze. “Consumer Value- Maximizing Sweepstakes& Contests: A Theoretical And Experimental Investigation”, **Review Of Marketing Science Working Papers**, Vol:1, Issue:3, 2002.
- Boulding, William., Richard Staelin., Michael Ehret & Wesley J. Johnston, “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls And Where To Go”. **Journal Of Marketing**, Vol:69, October 2005.
- Bisignani, G., “A Review Of Air Transport Following September 11”, **IATA**,2003.
- Behram, Hansotia. “Customer Metrics And Organizational Alignment For Maximizing Customer Equity”, **The Journal Of Database Marketing& Customer Strategy Management**, Vol:12, Number: 1 September 2004.
- Bradley, Gale. “Satisfaction Is Not Enough”, **Marketing News**, October, 1997.
- Bolton and Drew, Holbrook., Indrajit Sinha, Wayne S., De Sarbo. “An Integrated Approach Toward The Spatial Modeling Of Perceived Customer Value”, **Journal Of Marketing Research**, Vol:35, Issue:2, May, 1998.
- Bolton Ruth N., “A Dynamic Model of the Duration of the Customer’s Relationship”, **Marketing Science**, Vol.17, No:1, 1998.
- Banasiewicz, Andrew. “Acquiring High Value, Retainable Customers”, **Database Marketing& Customer Strategy Management**, Vol:12, 2004.
- Chang, Yu-Hern and Chung- Hsing Yeh. “A Survey Analysis Of Service Quality For Domestic Airlines”, **European Journal Of Operational Research**, Vol:139, 2002.



- Chen, Shu-Ching and Pascale G. Quester. "Developing A Value-Based Measure Of Market Orientation In An Interactive Service Relationship", **Journal Of Marketing Management**, Vol:21, Number:7-8, September 2005.
- Christopher, Martin. "From Brand Values To Customer Value", **MCB Journal Of Marketing Practice&Colon ; Applied Marketing Science**, Vol: 2, Issue:1, 1996.
- Deniz, Recep Baki. "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E-CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar", **Pazarlama Dünyası**, Kasım-Aralık, Yıl:16 Sayı: 2002-6.
- Dubrovski, Drago. "The Role Of Customer Satisfaction In Achieving Business Excellence", **Total Quality Management**, Vol:12, Issue:7&8, 2001.
- Deepak, Sirdeshmukh., Jagdip Singh and Barry Sabol. "Consumer Trust, Value And Loyalty In Relational Exchanges", **Journal Of Marketing** Vol:66, Number:1, January 2002.
- Fırat, Ebru. "Benim Müşterim Çok Daha Karlı", **Capital Ekonomi Dergisi**, Ocak 2002 Sayı:2002/1.
- "Karlı Takip", **Capital Ekonomi Dergisi**, Temmuz 2001 Sayı:2001/07.
- Grahame, R. Dowling and Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", **Sloan Management Review**, Vol: 38, No:4, Summer 1997.
- Girard, Deirdre. "The 10 Costliest Retention Marketing Errors", **Target Marketing**, Vol:22, Issue:12, 1999.
- Indrajit, Sinha Wayne and S. De Sarbo, "An Integrated Approach Toward The Spatial Modeling Of Perceived Customer Value", **Journal Of Marketing Research**, Vol:35 Issue:2. May, 1998.
- "Annual Review of Civil Aviation 2004", **ICAO Journal**, The Magazine of The International Civil Aviation Organization, Vol:60, Number:5, 2005.
- Jeon, Youjae and Yi Hoseong, "Effects Of Loyalty Programs On Value Perception, Program Loyalty And Brand Loyalty", **Academy Of Marketing Science**, Journal; Summer 2003.
- Jayachandran, Satish., Subhash Sharma, Peter Kaufman and Pushkala Raman, "The Role Of Relational Information Processes And Technology Use In Customer Relationship Management", **Journal Of Marketing**, Vol:69, October 2005.

- Joseph, M. Spiteri and Paul A. Dion. "Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, And Market Performance In Detail Intensive Industries", **Industrial Marketing Management**, Vol:33, 2004.
- Kotler, Philip. "4P Öldü, Yaşasın 4C", **Kariyer Dünyası**, Sayı No:7 Nisan 1998.
- Keller, Kevin Lane, "Conceptualizing, Measuring And Managing Customer-Based Brand Equity", **Journal Of Marketing**, The Brand Equity Report Card, Harvard Business Review, 2000.
- Kavas, Alican. "Marka Değeri Yaratma", **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi (Pi)**, Cilt:3 , Sayı:8, Yıl:2004.
- Leszinski, Ralf and Marn Michael V. "Setting Value, Not Price", **The Mckinsey Quarterly**, Number:1, 1997.
- Lewis, Michael. "Incorporating Strategic Consumer Behavior Into Customer Valuation", **Journal Of Marketing**, Vol:69, October 2005.
- Louise, O'Brien and Charles Jones. "Do Rewards Really Create Loyalty?", **Harvard Business Review**, May-June, 1995.
- Lemon, Katherine N., Ronald D. Rust and Valeria A. Zeithaml. "What Drives Customer Equity", **Marketing Management**, Vol:10, No:1, 2001.
- Leslie, De Chernatony., Fiona Harris Francesca and Dallolmo Riley. "Added Value: Its Nature, Roles And Sustainability", **European Journal Of Marketing**, 34, 1/ 2, 2000.
- Martensen, Anne and Gronholdt, Lars. "The Drivers of customer satisfaction and Loyalty: Cross Industry Findings From Denmark," **Total Quality Management**. Cilt no: 11, sayı no: 4.
- Martin, Christopher. "From Brand Values To Customer Value", **MCB Journal Of Marketing Practice&Colon ; Applied Marketing Science**, Vol: 2, Issue:1, 1996.
- Öçer, Abdullah ve Bayuk Nedim. "Müşteri Memnuniyeti", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:15, Sayı:4 , Mart-Nisan 2001.
- Özkan, Coşkun., Selim Zam, Ali Türkyılmaz. "Sağlık Sektöründe Müşteri Memnuniyet Ölçümü: Simetrik ve Asimetrik Etki Analizi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl:5 Sayı:9 Bahar 2006/1.

- Payne, Adrian and Pennie Frow. "A Strategic Framework For Customer Relationship Management", **Journal Of Marketing**, Vol:69, October 2005.
- Rajkumar, Venkatesan and V. Kumar. "A Customer Lifetime Value Framework For Customer Selection And Resource Allocation Strategy", **Journal of Marketing**, Vol: 68, Number: 4, (October 2004).
- Scott, Shrake. "Studies Find Loyalty Pinned (Loosely) To Satisfaction, Value", **Target Marketing**, Vol:22, No:9, September, 1999.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen. "The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial", **Organizational Dynamics**, Vol:21, Issue: 4, Spring 1993.
- Uçkun, C.Gazi., Hasan Latif, Evrim Çeltik. "Turistik Ürün Oluşturma Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım:CRM", **Pazarlama Dergisi** Yıl:17, Sayı: 2003-4.
- Vithala, R. Rao., Manoj K. Agarwal and Denise Dahlhoff. "How Is Manifest Branding Strategy Related To The Intangible Value Of A Corporation", **Journal Of Marketing**, Vol:68, October 2004.
- Woodruff, Robert B., Sarah F. Gardial. " Know Your Customer", **Journal Of Business Strategy**, Vol:17, Number:3, May/June 1996.
- Wong, Alfred. "Integrating Supplier Satisfaction With Customer Satisfaction", **Total Quality Management**, Vol:11, Issue:4-6 ,July 2000.
- Wyner, A. Gordon. "The Many Faces Of Customer Value", **Marketing Research**, Vol:10/1 Spring, 1998.
- Wenben, Albert Lai. "Consumer Values, Product Benefits And Customer Value: A Consumption Behavior Approach", **Advances In Consumer Research**, Volume:22, 1995.
- Yılmaz, Veysel. "Tüketici Memnuniyeti ve İhtiyaçlarının Marka Sadakatine Etkisi: Sigara Markasına Uygulanması", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, No:1, 2005.
- Zeithalm., Ruth N. Bolton, James H. Drew. "A Multistage Model Of Customers Assessments Of Service Quality And Value" **Journal Of Consumer Research**, Vol:17, March, 1991.
- Zing, Andreas H. "Relative Attitudes And Commitment In Customer Loyalty Models: Some Experience In The Commercial Airline Industry", **International Journal Of Industry Management**, Vol:12 No:3, 2001.

### Yayınlanmamış Tez, Rapor, Makale ve Bildiriler

- Aksoy, Şafak., Eda Atılğan ve Serkan Akıncı. “**Havayolu Hizmetlerinde Yerli ve Yabancı Firmalar Açısından Müşteri Profilleri ve Beklentileri**”, Afyon Kocatepe Üniversitesi 7. Ulusal Pazarlama Kongresi bildirisini . Afyon: 30 Mayıs-2 Haziran 2002.
- Battal, Ünal ve Özlem Atalık. “**11 Eylül Krizinin Havayolu Sektörüne Etkileri ve Lufthansa Kriz Yönetimi Örneği**”, Kayseri V. Havacılık Sempozyumu, 13-14 Mayıs 2004.
- Dökmen, Tuba. “**Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İşgören-Müşteri Karşılaşmalarının Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir,2003.
- 2004 Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) , **8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara: 2001.
- Gün, Devrim. “**Havayolu İşletmelerinde Dağıtım Kanalları ve Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri Türkiye Uygulaması**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.
- GAO Report. “**Airline Deregulation: Barriers To Entry Continue To Limit Competition In Several Key Domestic Markets**”, 2002.
- Keskin, Atalık Özlem. “**Havayolu İşletmelerinde Bir Müşteri Bağlılık Yaratma Aracı Olarak Sık Uçan Yolcu Programları ve THY Araştırması**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2003.
- Konak, Birol. “**Müşteri Odaklı İşletme Yönetimi Açısından Ürün Geliştirme Süreci ve Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Araştırılması**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Eskişehir, 1999.
- Özçoban, Selma. “**Türk Hazır Giyim Ürünlerinin Uluslar Arası Pazarlarda Yer Almasında Marka İmajı Yaratmanın Önemi ve Sarar Giyim A.Ş.’ye Ait Uygulama**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Eskişehir, 2003.
- Şengür, Yusuf. “**Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye’deki Uygulamaların Araştırılması**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2004.
- Sağel, Nusret Oral. “**CRM’in Temas Kanallarından Çağrı Merkezlerinin İncelenmesi Ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. deki Uygulama**”, Anadolu

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2002.

Topuz, Ayla Savaş. “Müşteri İlişkilerinde İletişim ve Eskişehir’deki Özel Sağlık Kurumlarındaki Sağlık Personeline Yönelik Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Eskişehir, 2004

Tekin, Mahmut ve Ercan Çiçek. “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, **Türk Sivil Havacılık Mevzuatı**, İkinci basım, Ankara, 1992.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **1995-2005 Ulaştırma ve Haberleşme**, Uyum Ajans, Ankara, 2004.

Vural, Oktay. **Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz**, Yayınlanmamış Konferans Notları, İstanbul, 2001.

Yamamoto, Gonca Telli. “**Understanding Customer Value Concept: Key To Success**”, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, 1- 3 Haziran 2000.

### Sanal Kaynaklar

Ellis, Jeff and Sherrie Wehner. “Not All Customers Are Created Equal” <http://www.maritzloyalty.com/notallcustomers.doc> iletişim adresli internet sayfası 19.02.2002.

Baytekin, E. Pelin. “Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine”, <http://www.iletisim.ege.edu.tr/iletisim/kurumsal/links/dusuncelerdergisi/index.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 04.03.2006.

Novo, Jim. “Müşterinin Değerini Bilin”, <http://www.infomag.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 02.09.2003.

Yamamoto, Gonca Telli ve Doğan Kahraman, “Bilgi Yayılımını Sağlayan Kurumlarda Müşteri Değeri ve Türkcell Örneği”, <http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli.2003> iletişim adresli internet sayfası, 07.03.2005.

Gerede, Ender. “Uç Türkiye Uç: İç Hat Hava Taşımacılığındaki Gelişmeler”  
<http://www.dunyaonline.com> iletişim adresli internet sayfası, 05.01.2004.

Özevren, Mina. “Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi”,  
<http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-01.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 12.11.2006.

Airbus, “Global Market Forecast 2003-2022”. <http://www.airbus.com/media/gmf.asp> iletişim adresli internet sayfası, 22.04.2004.

The Code of Federal Regulations, <http://www.gpoaccess.gov/cfr/index.html> iletişim adresli internet sayfası, 01.09.2004.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, <http://www.mt.gov.tr/tr/shgm/genelb.html> iletişim adresli internet sayfası, 25.09.2005.

SHY-6A Ticari Hava Taşıma Yönetmeliği, <http://www.shgm.gov.tr> iletişim adresli internet sayfası, 02.11.2005.

2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, <http://www.shgm.gov.tr> iletişim adresli internet sayfası, 02 11.2005.

<http://www.shgm.gov.tr/index2.html> iletişim adresli internet sayfası, 23.12.2006.

<http://www.thy.com/tr-TR/index.aspx> iletişim adresli internet sayfası, 23.11.2006.

<http://www.pegasusairlines.com> iletişim adresli internet sayfası, 23.11.2006.

<http://www.onurair.com.tr/onurair> iletişim adresli internet sayfası, 23.11.2006.

<http://www.atlasjet.com> iletişim adresli internet sayfası, 23.11.2006.

<http://www.sunexpress.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 23.11.2006.

<http://www.izair.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 23.11.2006.

<http://www.gokyuzuhaberci.com> iletişim adresli internet sayfası, (27.01.2006, 03.02.2006, 10.02.2006, 16.02.2006, 10.03.2006 tarihli haberler)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Aviation\\_safety](http://en.wikipedia.org/wiki/Aviation_safety), iletişim adresli internet sayfası, 01.08.2007.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Security>, iletişim adresli internet sayfası, 01.08.2007.

- . "Creating Value In The Airline Business", <http://www.accenture.com/global/services> iletişim adresli internet sayfası, 25.03.2003.
- . "Tüketici Niye Atlas Jet'i Seçti?", <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 15.01.2007.
- . "Türkiye'de İç Hat Uçuşları", [http://www.bilkent.edu.tr/bilkent\\_dergisi/no6/1-15.pdf](http://www.bilkent.edu.tr/bilkent_dergisi/no6/1-15.pdf) iletişim adresli internet sayfası, 05.12.2006.
- . "Frequent Flyer Marketing", <http://www.frequentflyer.com/ffp-007.html> iletişim adresli internet sayfası, 20.02.2002.
- . Dokuzuncu Kalkınma Planı, [http://www.plan9.dpt.gov.tr/oik32\\_havayolu/havayol.pdf](http://www.plan9.dpt.gov.tr/oik32_havayolu/havayol.pdf) iletişim adresli internet sayfası, 03.02.2007.
- . "THY, Ucuzluk Rekabetine Eski Uçaklarıyla Giriyor", <http://www.milliyet.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 13.12.2005.
- . "Turkish Express", <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 15.01.2007.
- . "İç Hat Havayolu Şirketlerinin 2007 Planları", <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 01.02.2007.
- . "En Kaliteli Atlas Jet", <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 01.02.2007.
- . SkyLife Dergisi, <http://www.thy.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 13.12.2006.
- . "Atlasjet'e CIP Salonlar Geliyor", <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 01.02.2007.
- . "THY, Kuzu Tandır İkram Edecek", <http://www.zamangazetesi.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 01.02.2007.
- . "Pegasus Havayolları Yolcularını Bedavaya Uçurdu", <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 15.02.2007.
- . "THY, Havada Cepten Alo Dedirtmeye Hazırlanıyor", <http://www.hurriyet.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 17.02.2007.
- . "Atlas Jet ile Sıra Beklemeye Son", <http://www.airporthaber.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 15.02.2007.

- , “Rötar Yapan Havayolu Yolcusuna Para Ödeyecek”, <http://www.milliyet.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 20.02.2005.
- , “THY Söz Verdi, Dinleyecek”, <http://www.bugun.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 01.02.2007.
- , “THY Bagaj Birincisi”, <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 15.02.2007.
- , “Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine”, <http://155.223.1.158/dergi/yenid/s1/4.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 24.01.2007.
- , “Her Yıl 350 Milyon Doları Havaya Atıyoruz.”, <http://www.hurriyet.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 25.02.2007.
- , “Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi”, <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-01.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 24.01.2007.
- , “Pegasus’ta Peganomi’yle 25 YTL’ ye Ankara-İstanbul” <http://www.hurriyet.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 16.09.2006.
- , “Havayolları Rötara Savaş Açtı”, <http://www.hurriyet.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 10.12.2006.
- , “Ön Koltuklar Bebeklere Ait”, <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 30.12.2006.
- , “Kağıt bilete veda”, <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 04.03.2007.
- , “Atlasjet Kağıda veda ediyor”, <http://www.airporthaber.com> iletişim adresli internet sayfası, 21.01.2007.
- , “THY Pilot Akademisi”, <http://www.hurriyet.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 28.01.2007.
- , “Value Based Airlines”, Presented At The Anu/Necg Conference On The Performance Of Air Transport Markets, 24-25 June 2004. <http://apseg.anu.edu.au/pdf/sirc/air/conf> iletişim adresli internet sayfası, 14.08.2005.



- , “Five Predictive Imperatives For Maximizing Customer Value”, Applying Predictive Analytics To Enhance Customer Relationship Management, 2004, <http://www.spss.com/dk/pa/SPSSPredictiveAnalyticsintro.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 06.07.2005.
- , “Building Customer Value In The Airline Industry: Preparing For Take-off” <http://www.accenture.com/global/services> iletişim adresli internet sayfası, 15.03.2003.