

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ VE  
TÜRK HAVA YOLLARINDA HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK  
UYGULAMALARIN ARAŞTIRILMASI

NURAY GÖRKER  
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. SEVGİ AYŞE ÖZTÜRK

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

ESKİŞEHİR-1998

32

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE  
HİZMET KALİTESİ VE  
TÜRK HAVA YOLLARI'NDA  
HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK  
UYGULAMALARIN ARAŞTIRILMASI  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Nuray Görker  
Eskişehir-1998**

## ÖZET

Havayolu işletmelerinin işlevi, ulaşım hizmetinin pazarlanmasıdır. Havacılık sektöründeki yoğun rekabet havayolu işletmelerini emniyeti içeren teknik kalitenin yanısıra yolcuya sunulan tüm hizmetlerin belirli standartlarda sunulmasını gerektirmektedir. Bir havayolu işletmesi için müşterinin tercih edeceği bir havayolu olmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak, dakik hizmet anlayışı, müşteri odaklı ve gülümseyen personel, kaliteli ikram hizmetlerinin sunumu, teknolojik olanaklardan yararlanma, kısaca, hizmet kalitesine gösterilen özen, çaba ve müşteride yaratılan güvenin bir sonucu olacaktır.

Çalışmamda bu konuyu seçmemin nedeni, bilgi çağını yaşadığımız bu yıllarda tüm hizmet sektörü açısından hizmet kalitesinin önemini vurgulamaktır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde hizmet kalitesi kavramı, hizmet kalitesinin artırılmasının hizmet işletmelerine sağlayacağı avantajlar ve bu konuda gösterilmesi gereken çabalara değinilmiştir. Bölüm sonunda Dünya çapında kaliteli hizmetler sunan hizmet işletmelerinin bu konudaki çabalarından örnekler verilmiştir. Birinci bölüm daha çok teorik nitelikte olup diğer iki bölüme ışık tutucu niteliktedir. 2

İkinci bölümde ise, havacılık sektöründe hizmet kalitesinin önemi açıklanmış ve bu konuda dünya çapında kaliteli hizmetler sunan havayolu işletmelerinin uyguladıkları çalışmalardan örnekler sunulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada yer alan havayolu işletmeleri dünyaca ünlü kurum ve kuruluşlarca övgüye layık görülmüş ve ödül almış havayolları arasından seçilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Uluslararası ve Avrupa Sivil Havacılık dünyasında önemli dereceler almış milli havayolumuz olan THY'nin hizmet kalitesine yönelik çalışmaları incelenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, THY'nin hizmet kalitesi konusundaki proje ve çalışmaları ve THY'nin çeşitli kademelerindeki yöneticilerinin kuruluşun kalite anlayışına ilişkin görüşleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

## ABSTRACT

The function of the airline companies is to market the transportation services. The intensive competition in the airline sector is requiring the whole services to be presented to the passengers at the definite standards, besides the technical quality which includes the security of the airline companies.

To be an airline company which the customer prefer will be a result of,

- Providing customer satisfaction,
- Punctuality in services,
- Serving of qualified Catering Service,
- Using of technological opportunities,
- Showing of great care and effort to service quality,
- Creating of confidence to customer.

The reason of selecting this subject in this study-in this years that we live in knowledge age, is impressing the importance of service quality in terms of whole service sector.

In the first part of this study, it has been mentioned about service quality concept, the advantages provided to the service companies by means of being increased of the service quality and the efforts which should be taken in this subject. At the end of this section, it has been given examples about efforts of service companies which present world-wide quality services. In the first part of this study mostly theoretical and having a property that shows the way to other two parts.

In the second part of this study, the importance of service quality in airline business had been explained and tried to offer some examples through the studies that the airline companies which present world-wide qualified services implemented. Airline companies, in this study had been selected from the airline companies which had won a prize and had been deemed worthy of praise by world-wide famous associations and foundations.

In the third part of this study, it had been tried to introduce our National Airline THY and its services.

In the fourth part of this study, it had been tried to explain the studies and projects of THY about the service quality. Besides this, it had been tried to mention THY managers views about the service quality concept.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

ÜYE (TEZ DANIŞMANI) : Yrd.Doç.Dr. Ayşe Sevgi ÖZTÜRK

ÜYE : Prof.Dr. Yavuz ODABAŞI

ÜYE : Doç.Dr. Mustafa ÖÇ

Nuray GÖRKER'in "HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK UYGULAMALARIN ARAŞTIRILMASI" başlıklı tezi .26.10.1998..tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Enver ÖZKALP

Sosyal Bilimler Enstitüsü Md.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLolar VE ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM HİZMET PAZARLAMASI ÇERÇEVESİNDE HİZMET KALİTESİ

1. HİZMET KAVRAMI.....	2
1.1. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ.....	4
1.1.1. Hizmetlerin Elle Tutulamaz (Soyut) Niteliği.....	4
1.1.2. Hizmetlerin Homojen (Türdeş) Olmaması.....	5
1.1.3. Hizmetlerde Yoğun Biçimde Müşteri Katılımının Oluşu.....	5
1.1.4. Hizmetlerin Dayanıksızlığı (Bozulabilir Niteliği).....	6
1.1.5. Hizmetlerde Üretim Ve Tüketimin Eş Zamanlılığı.....	6
2. HİZMET İŞLETMELERİNİN EKONOMİDEKİ ÖNEMİ.....	7
3. HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI.....	8
3.1. GELENEKSEL PAZARLAMA KARMASI BİLEŞENLERİ VE HİZMET PAZARLAMA KARMASI BİLEŞENLERİ.....	9
3.2. HİZMETLER İÇİN PAZARLAMA KARMASI BİLEŞENLERİ.....	10
3.2.1. Ürün.....	10
3.2.2. Fiyat.....	11
3.2.3. Tutundurma Faaliyetleri.....	11
3.2.3.1. Reklam.....	12
3.2.3.2. Kişisel Satış.....	13
3.2.3.3. Satış Tutundurma.....	13

3.2.3.4. Halkla İlişkiler ve Duyurum.....	14
<b>3.2.4. Dağıtım.....</b>	15
<b>3.2.5. Katılımcılar.....</b>	16
<b>3.2.6. Fiziksel Kanıtlar ve Fiziksel Ortam.....</b>	17
<b>3.2.7. Süreç Yönetimi.....</b>	19
<b>4. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI.....</b>	20
<b>4.1. HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI.....</b>	21
<b>4.1.1.Christian Grönroos Adlı Araştırmacının Hizmet Kalitesini Tanımlaması.....</b>	21
<b>4.1.2.Lehtinen Ve Lehtinen Adlı Araştırmacının Hizmet Kalitesini Tanımlaması.....</b>	22
<b>4.1.3. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin Hizmet Kalitesini Tanımlaması.....</b>	22
<b>4.2.HİZMET KALİTESİ KAVRAMININ BİR MODEL YARDIMIYLA AÇIKLANMASI.....</b>	23
<b>5.HİZMET KALİTESİNİN ARTTIRILMASININ HİZMET İŞLETMELERİNE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR.....</b>	24
<b>6. HİZMET KALİTESİNİN ARTTIRILMASI İÇİN GEREKLİ ÇABALAR.....</b>	28
<b>6.1. HİZMET KALİTESİNİN ORTAK BİR TANIMININ YAPILMASI.....</b>	28
<b>6.1.1.Her Bir Hedef Müşteri Grubu İçin Hizmet Gereksinimlerini Tanımlamalıdır.....</b>	28
<b>6.1.2.Hizmet Gereksinimleri Ve Hizmet Kalitesinin Tanımı İçin Gerekli Know-How Yazılı Hale Getirilmelidir.....</b>	29
<b>6.2.HİZMET İŞLETMELERİNDE KALİTE DÜZEYİNİ ARTIRMAK İÇİN SİSTEM OLUŞTURULMASI.....</b>	29
<b>6.3. HİZMET İŞLETMESİNDE HİZMET KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI.....</b>	29
<b>6.4. HİZMET KÜLTÜRÜNÜN SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASI.....</b>	30
<b>7.HİZMET KALİTESİNİN ARTIRILMASINDA PERSONELİN ROLÜ VE ÖNEMİ.....</b>	30

7.1. HİZMET KALİTESİ VE İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI.....	31
8.KALİTELİ HİZMET SUNAN LİDER KONUMDAKİ HİZMET İŞLETMELERİ VE ORTAK NİTELİKLER.....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÜNYADA ÇEŞİTLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN HİZMET KALİTESİ KONUSUNDAKİ ANLAYIŞLARI VE UYGULAMALARI

1. HAVAYOLU ULAŞTIRMASI SEKTÖRÜ.....	40
1.1.HAVAYOLU ULAŞTIRMASI SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL OLARAK GEÇİRDİĞİ DÖNEMLER VE DEREGULASYON UYGULAMALARININ ETKİLERİ.....	41
1.2.DÜNYA HAVAYOLU ULAŞTIRMASI SEKTÖRÜNÜN BÖLGELER BAZINDA GELİŞİMİ.....	42
1.2.1 Avrupa Bölgesi.....	42
1.2.2. Kuzey Amerika Bölgesi.....	43
1.2.3. Asya-Pasifik Bölgesi.....	43
1.2.4. Afrika-Ortadoğu Bölgesi.....	43
1.3. HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE ŞİRKET ORTAKLIKLARI.....	44
2.HAVACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ.....	45
3.DÜNYADAKİ ÇEŞİTLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDEKİ HİZMET KALİTESİ PROGRAMLARININ TANITILMASI.....	45
3.1. BRITISH AIRWAYS.....	46
3.2. BRITISH AIRWAYS'TE YOLCULARA YÖNELİK UYGULANAN PROGRAMLAR.....	46
3.2.1.Well-Being İn The Air Programı (Havada Yolcunun Kendisini İyi Hissetmesine Yönelik Program).....	47
3.2.2. Sleeper Service Programı (Uyku Hizmeti Programı).....	47
3.2.3. Yolcular İçin Tahsis Edilen Bekleme Salonları.....	47



3.3.BRITISH AIRWAYS’TE PERSONELE YÖNELİK HİZMET KALİTESİNİ ARTIRMA UYGULAMALARI.....	48
3.4.BRITISH AIRWAYS’TE MÜŞTERİ HİZMETLERİ DEPARTMANI.....	48
3.4.1.Müşteriden Geri Bildirim (Feedback) Alınması.....	49
3.4.2.Hizmet Kalitesi Konusunda Yöneticilerin KatıldığıSeminerler Düzenlenmesi.....	49
3.4.3.Mevcutve Gelecekte Çıkabilmesi Olası Problemlere Çözüm Bulunması.....	50
3.4.4.Müşteri Hizmetleri Departmanının Müşteriye olan Yaklaşımının Değişmesi..	50
<b>4.AMERİCAN-WEST HAVAYOLLARI.....</b>	<b>51</b>
4.1. ETKİN VE İKİ YÖNLÜ İLETİŞİM.....	52
4.2.PERSONELİN YÖNETİMLE İLİŞKİLERİNDE “AÇIK KAPI POLİTİKASI” UYGULAMASI.....	53
4.3.PERSONEL-YÖNETİM VE PERSONEL-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE EMPATİ VE SAYGI.....	53
4.4. ÇALIŞMA ORTAMININ OLUMLU YÖNDE ALGILANMASI.....	54
4.2. AMERİCAN WEST AIRLINES’TA PERSONELE YÖNELİK UYGULANAN PROGRAMLAR.....	54
<b>5. SAS HAVAYOLLARI.....</b>	<b>55</b>
5.1. SAS HAVAYOLLARINDA GERÇEK ANLARIN YÖNETİMİ.....	56
5.1.1. SAS Havayollarında Personelin “İçsel Müşteri” Olarak Görülmesi.....	57
5.1.2. SAS Havayollarında Dinamik Bir Sistem Kurulması İhtiyacı.....	58
5.2. SAS HAVAYOLLARINDA PERSONELE VERİLEN EĞİTİM.....	60
5.2.1. Personelle Kurulan İletişim Ve Etkileşim.....	60
5.3.SAS HAVAYOLLARINDA “AVRUPA’NIN EN DAKİK HAVAYOLU OLMA KAMPANYASI.....	61
<b>6. AVUSTRALYA HAVAYOLLARI.....</b>	<b>62</b>
6.1.AVUSTRALYA HAVAYOLLARINDA KALİTE KÜLTÜRÜNE DAYALI DEĞİŞİM PROGRAMLARI.....	62
6.1.1.Avustralya Havayollarında Kalite Kültürüne Dayalı Hizmet Programları.....	62

6.1.2.Avustralya Havayollarında Stratejik Planlama Programları.....	63
6.1.3.Avustralya Havayollarında “İçsel Müşteri” Kavramının Benimsetilmesi Konusunda Düzenlenen Eğitim Programları.....	63
<b>7. SİNGAPUR HAVAYOLLARI.....</b>	<b>64</b>
7.1. SİNGAPUR HAVAYOLLARININ HİZMET KÜLTÜRÜ VE FELSEFESİ.....	64
7.1.1. Singapur Havayollarında Reklam Kampanyaları.....	64
7.2.SİNGAPUR HAVAYOLLARINDA MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİNELE ALINIŞI.....	64
7.3.SİNGAPUR HAVAYOLLARINDA HİZMETLERİN KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ KONUSUNDAKİ UYGULAMALAR.....	64
7.3.1. Hizmet Kalitesinin Artırılmasında Teknolojiden Yararlanması.....	64
7.3.2. Singapur Havayollarında Rezervasyon ve Check-in Sistemi.....	64
7.4.SİNGAPUR HAVAYOLLARINDA YOLCULARA YÖNELİK UYGULANAN PROGRAMLAR.....	64

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### THY’NİN TANITIMI VE THY TARAFINDAN SUNULAN HİZMETLER

<b>1 .THY’NİN TANITIMI.....</b>	<b>70</b>
1.1.THY’NİN FAALİYET ALANI.....	71
1.1.1.THY Uçak Filosunun Yapısı (1998).....	72
1.1.2.THY’nın Uçuş Noktaları.....	76
1.1.2.1.THY İçHatlarUçuşNoktaları.....	76
1.1.2.2.THY Dış Hatlar Uçuş Noktaları.....	76
1.1.3.THY’nın Örgüt Yapısı.....	76
<b>2.THY’DA REZERVASYON FAALİYETLERİ.....</b>	<b>77</b>
2.1.REZERVASYON VE CHECK-IN SİSTEMİ.....	77
2.2.THY’DA BİLET SINIFLARI.....	77
2.2.1.Business Class.....	78
2.2.2.First Class.....	78
2.2.3.Economy Class.....	78
2.2.4.Özel İstekleri Olan Yolculara Yönelik Özel Hizmetler.....	79

2.2.5.Otel Rezervasyonu.....	79
2.3.YOLCU BİLETLERİNE YÖNELİK İNDİRİMLER.....	79
2.4.THY'DA UYGULAMADAKİ HİZMET SÜRESİ İLE İLGİLİ STANDARTLAR.....	80
2.4.1.THY'da Uçak Rötaları İle İlgili Standart Süreler.....	80
2.5.THY'NİN KARGO HİZMETLERİ.....	81
2.6.THY'DA İKRAM HİZMETLERİ.....	82
2.6.1.Dış Hat Uçuşlarda Sunulan İkram Çeşitleri.....	83
2.7.UÇAĞIN İÇ VE DIŞ TEMİZLİĞİ.....	83
2.8.THY'DA YOLCU KOLTUKLARININ DİZAYNI İLE İLGİLİ STANDARTLAR.....	84
<b>3.THY'DA HİZMET KALİTESİNİN ARTTIRILMASINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>85</b>
3.1.THY'DA YOLCULARA YÖNELİK OLARAK HİZMET KALİTESİNİ ARTTIRICI ÇALIŞMALAR.....	85
3.1.1.Özel Yolcu Programları.....	85
3.1.2.Frequent Flyer Mileage Club Programı.....	85
3.1.3.Frequent Flyer Kartı Sahiplerine Sağlanan Avantajlar.....	86
3.1.4.Corporate Club (Şirket Uçuşları Programı).....	87
<b>4.THY'DA PERSONELİN SUNDUĞU HİZMETLERİN KALİTESİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR.....</b>	<b>88</b>
4.1.PERSONELE YÖNELİK EĞİTİM ÇALIŞMALARI.....	88
4.2.TOPLAM KALİTE TANITIM SEMİNERİ.....	89
4.3.YOLCU İLİŞKİLERİ SEMİNERİ.....	89
4.4.THY EĞİTİM BAŞKANLIĞININ PERSONELE YÖNELİK TEMEL BİLGİ VE BECERİ KURSLARI.....	89
4.4.1. Personele Yönelik Kaliteyi Arttırıcı Çeşitli Seminerler.....	91

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### THY'DA HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK UYGULAMALAR

1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ.....	96
--------------------------------------	----

<b>2.ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b> .....	98
2.1.THY'DA HİZMET KALİTESİ KAVRAMININ ALGILANIŞI .....	98
2.2.HİZMET KALİTESİNİN HAVAYOLU İŞLETMELERİ ARASINDAKİ REKABETTEKİ YERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER.....	99
2.3.HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	101
2.4.THY'DA MÜŞTERİ ŞİKAYET, ÖNERİ VE TEŞEKKÜRLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	102
2.5.THY'DA KALİTENİN ARTIRILMASINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR.....	103
2.5.1.Personelin İnsiyatif Kullanma Durumu.....	104
2.5.2.THY'da Personelin Ödüllendirilmesi.....	104
2.6.THY'NİN QUALİFLYER GROUP'A ÜYELİĞİ VE KALİTE ÜZERİNDEKİ OLASI ETKİLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ.....	105
2.7.PERSONELİN ÜSTÜN NİTELİKTE HİZMETLER SUNMASI İÇİN KALİTE EĞİTİMLERİ.....	107
2.8.HİZMET KALİTESİ STANDARTLARI İLE İLGİLİ UYGULAMALAR.....	108
2.9.THY'NİN HEDEF PAZARI.....	109
 <b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	 110
 <b>KAYNAKLAR</b> .....	 114

## TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

TABLO 1: Hizmetlerin Sınıflandırılması .....	3
TABLO 2: Ükelere Göre Hizmetlerin İstihdam İçindeki Yeri .....	8
TABLO 3: Hizmet Kalitesi Boyutları .....	20
TABLO 4: 1995-1996 Kurs-Kursiyer Tablosu.....	83
ŞEKİL 1: Genel Hizmet Kalitesi Modeli .....	23

## GİRİŞ

Havayolu işletmelerinin ulaşım hizmetini sunmadaki amacı, yolcunun emniyetli ve rahat bir uçak seyahati gerçekleştirmesini sağlamak ve ulaşmak istediği yere zamanında ulaştırabilmektir. Havacılıkta sunulan hizmetlerde başarı sağlamanın ölçütü ise “Müşteri Memnuniyetidir”. Hizmet kalitesine önem veren havayolu işletmeleri, yolcunun beklentileri doğrultusunda hizmetlerinde değişiklikler yapılmakta yolcuya hizmet sunarken yakınlık kurmaya özen göstermektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ise sunulan hizmetlerde kaliteyi sağlamakla gerçekleştirilebilir. Hizmette iyi kaliteyi sağlamak, kalite bilincine sahip personelin en iyi şekilde yönlendirilmesi, mevcut ekipman, teknolojik olanakların en iyi şekilde kullanımı ve bilgi akışının en iyi ve dakik bir şekilde sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir. Kısaca, kaliteli bir planlama ve organizasyonun bir sonucudur.

Havacılık sektörü gibi yoğun rekabetin olduğu bir sektörde mevcut kaynak ve olanaklarını en iyi şekilde organize eden ve kalite unsuruna gereken önemi veren işletmeler başarılı olmaktadır. Havacılık sektöründe hizmet kalitesinin önemi ve bu konuda havayolu işletmelerinin uygulamalarının incelenmeye çalışıldığı bu çalışma üç bölümde yapılandırılmıştır.

Birinci bölümde, hizmet kavramı, hizmet kalitesi ve önemi, hizmet kalitesi boyutları gibi önemli kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, hizmet kalitesine önem veren başarılı hizmet işletmelerinin uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, ulaştırma hizmetleri sunan havayolu işletmeleri ve hizmet kalitesine yönelik uygulamalarından örnekler verilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada incelenmeye çalışılan havayolları (British Airways,SAS , Singapur Airlines) uluslar arası düzeyde başarı kazanmış ve ödül almış olan havayolu işletmeleri arasından seçilmiştir.

Üçüncü bölümde ise milli havayolumuz olan THY’ı tanıtılmış ve sunduğu hizmetler anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise, THY’nın hizmet kalitesi konusundaki proje ve çalışmaları belirtilmeye çalışılmış, çeşitli kademelerdeki yöneticilerin kalite konusundaki görüşleri yansıtılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada çalışmalarımı yönlendiren Sayın Doç. Dr. Ayşe Sevgi Öztürk’e, THY ile ilgili kalite çalışmaları konusunda yardımcı olan Sayın Nurulay’n Tokolluoğlu’na, THY personeline ve Dr. Oya Torum’a teşekkür ederim.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **HİZMET PAZARLAMASI ÇERÇEVESİNDE**

#### **HİZMET KALİTESİ**

##### **1. HİZMET KAVRAMI**

Hizmet bir tarafın karşı tarafa sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet yada fayda olarak tanımlanabilir<sup>1</sup>. Fiziksel ürünler, tüketici tarafından gözle görülebilir, elle tutulabilir bir yapıya ve kolayca değerlendirilebilen ürün kimliğine ve yaşam seyrine sahiptir. Örneğin, bir otomobil, tüketicinin görebildiği, dokunabildiği, oturabildiği ve sürebildiği fiziksel bir üründür. Buna karşın, hizmetler ise ürünler gibi somut nitelik taşımazlar. Hizmet kavramı, yaşanan bir deneyim ya da performanstır. Otomobilin sigorta edilmesi veya motorunun ayarlanması ya da insanların bir noktadan diğerine taşınması hizmet kavramına örnek olarak belirtilebilir.

---

<sup>1</sup>Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, **Hizmet Pazarlaması**, (Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları, 1998), s.3

Uçakla Türkiye'den İngiltere'nin Londra şehrine seyahat etmemiz bizim ulaşım ihtiyacımızı karşılayan bir eylemdir. Başka bir deyişle, hizmettir. Uçaktan indikten sonra bagajların indirilmesi ve yolcuların gidecekleri yerlere havayolu tarafından temin edilen otobüslerle ulaştırılması bir hizmettir. Bankacının müşterinin mevduatını muhafaza etmesi, değişik vadelere göre alabileceği faizler hakkında müşteriye bilgi vermesi de müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eylemler, yani hizmetlerdir.

Uygulamada, müşteriye sırf ürün veya hizmet sağlamak yerine ürünle hizmetin değişik dozlardaki bileşimi sunulmaktadır. Müşterilerin algı ve beklentilerine yanıt verecek ürün fiziksel, işlevsel, tasarımsal niteliklerinin yanında hizmetler demeti ile birlikte düşünülebilir. Hizmet, müşterinin hizmet sunan firmayla etkileşimi sonucu oluşmakta ve müşteri bu etkileşimin sonucu bir istek ve ihtiyaç doygunluğu elde etmektedir.

Özetle, hizmetler müşteriye sunulan faydalar demeti ve müşterilerin gereksinimlerini karşılayan kolaylaştırıcı eylemler olarak nitelenebilir. Bu tanıma göre tüm hizmetler şu şekilde gruplandırılabilir:

**Tablo 1**  
**Hizmetlerin Sınıflandırılması**

Hukuk Hizmetleri
Sağlık Hizmetleri
Bankacılık Hizmetleri
Eğitim Hizmetleri
Sigorta ve Finansal Hizmetler
Haberleşme Hizmetleri
Ulaştırma Hizmetleri-Havayolları
Konut Hizmetleri
Bakım-Onarım Hizmetleri
Meslek ve İşletme Hizmetleri

**Kaynak:** Murat Ferman, "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler", **Pazarlama Dünyası**, Y.2, S.7, (Ocak-Şubat, 1988), s.25



Bu tez çalışmasında ulaştırma hizmetleri kapsamındaki havayolu işletmeleri ve bu işletmelerin hizmet kalitesine yönelik çalışmaları ayrıntılı olarak incelenecektir. Havayolu işletmeleri için hizmet yolcumun bileti almasıyla başlar, uçağa binmesi ve uçuş esnasında yolcuya sunulan hizmetlerle devam eder, uçuş sonrasında yolcunun istenilen yere ulaştırılması ile tamamlanır.

Bu çalışmada öncelikle hizmetlerin özelliklerine ve ekonomideki önemine daha sonra ise hizmet kalitesinin önemine değinilecektir. Ulaşım hizmetini sunan havayolu işletmelerinin uygulamalarından örnekler de bu bölümde yer almaktadır. Çeşitli havayolu işletmelerinin hizmet kalitesine yönelik çalışmaları ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

## 1.1.HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetler, pazarlama faaliyetlerini etkileyebilen özelliklere sahiptir. Bu özellikler şunlardır<sup>2</sup>.

### 1.1.1. Hizmetlerin Elle Tutulamaz (Soyut) Niteliği

Hizmetler, elle tutulamaz, duyulamaz ve tadılamazlar. Bir başka deyişle, hizmetler beş duyu yardımıyla kolayca algılanabilir özelliklere sahip değildir. Hizmet pazarlamasını, ürün pazarlamasından ayıran en önemli özellik budur. Bu temel özellik nedeniyle;

- Hizmetleri ürünler gibi hemen sergileyebilme veya tanıtmaya imkanı yoktur.
- Hizmetleri depolama imkanı yoktur.
- Hizmetleri "patent" aracılığıyla korumak imkansızdır.
- Hizmetler, maddi unsurlardan ziyade "performans" sınıfına girmektedir.
- Hizmet sektöründe müşteriye sunulan hizmeti daha önce deneme olanağı yoktur.

Müşteri bir hizmeti satın aldığı anda söz konusu olan bir mülkiyet devri değil, bir kullanım hakkıdır. Hizmeti alan müşteri sonuçta iyi ya da kötü bir deneyim elde

<sup>2</sup>Murat FERMAN "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler", **Pazarlama Dünyası**, Y.2 ,S.7,(Ocak-Şubat,1988), s.25

etmektedir. Örneğin, İstanbul'dan Ankara'ya gitmek üzere bindiğiniz THY uçağında bir koltuğu geçici olarak kullanım hakkı elde eder ve bir deneyim yaşarsınız.

Müşterinin bu deneyimini olumlu hale getirmek bir dereceye kadar hizmet sunan personelin elindedir. Sonuçta, kazanılan bu deneyim ağızdan ağıza iletişim yoluyla diğer müşterilere iletilecektir. Müşteriler hizmeti satın almadan önce hizmetin niteliğini ve değerini ölçemediklerinden hizmet kalitesini belirleyen ipuçları ararlar. Bu ipuçları çalışanların düzgün giyimi, hizmette kullanılan araçların kalitesi, çalışma ortamının dizaynı olabilir. Örneğin, bir havayolu işletmesi, hizmeti çabuklaştırdığını ve daha verimli hale getirdiğini anlatmaya çalışıyor. Bunu sağlayabilmek için havayolu işletmesinin fiziksel düzenini daha hızlı ve verimli çalışacak şekilde dizayn etmesi gerekir. Havayolu işletmesi çalışanlarının düzgün giyimi, bilgisayar, fotokopi makinalarının, masaların modern dizayn edilmiş olması hizmet kalitesini görülebilir hale getiren ipuçlarıdır.

### **1.1.2.Hizmetlerin Homojen (Türdeş) Olmaması**

Hizmetler, homojen değildir. Aynı kişinin üretip pazarladığı hizmetler bile birbirinden farklıdır. Kişilerin sundukları hizmet performansları da kişilere, zamana ve zemine göre değişiklik gösterebilir.<sup>3</sup> Örneğin, bir öğretim üyesinin veya bir doktorun her zaman aynı niteliklerde hizmet üretmesi mümkün olmayabilir. Bu nedenler ve hizmetlerin çoğunluğunun emek-yoğun oluşu nedeniyle, hizmetleri standartlaştırmak güçtür. Bu güçlüğe rağmen, birçok hizmet işletmesi standartlar oluşturarak, daha türdeş bir hizmet sağlamaya çalışmaktadır.<sup>4</sup>

### **1.1.3.Hizmetlerde Yoğun Biçimde Müşteri Katılımının Oluşu**

Müşterilerin hizmet sürecine katılım düzeyi oldukça önemlidir. Birçok hizmetin pazarlanması esnasında hizmeti üreten ile hizmeti satın alan arasında doğrudan ilişkiler geliştirilir. Örneğin, havayolu işletmesinde bilet kontuarındaki havayolu personeli ile

<sup>3</sup>Helen WOODROOF, *Service Marketing*, (London: Pitman Publishing, 1995), s.9.

<sup>4</sup>Mithat ÜNER, "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?", *Pazarlama Dünyası*, Y.8, S.43, (Şubat-Mart, 1994), s.2

yolcu arasındaki iletişim gibi. Hizmet sektöründe müşteriler hizmet sürecine doğrudan katılabilir. Havayolu sektöründe, müşteriye (First Class, Business Class, Economy Class) gibi hizmet seçenekleri sunulur ve bunlar arasında bir tercih yapması istenir. Bu noktada müşterinin doğrudan hizmet sürecine katılımı vardır. Örneğin, bir self-servis restaurantta ya da eğitim hizmetinde müşterilerin hizmet sürecine katılım düzeyi oldukça yüksektir.

#### **1.1.4. Hizmetlerin Dayanaksızlığı (Bozulabilir Niteliği)**

Hizmetler, birer “performans” olarak nitelendirilebileceği için fiziksel dayanıklılıkları yoktur. Bu dayanaksızlık özelliği nedeniyle, hizmetler müşterinin ihtiyacından önce üretilip, satılana kadar depoda stoklanamaz. Satılmayan hizmetlerin değeri yoktur. Örneğin, havayolu işletmelerinde satılmayan uçak biletleri, havayolu işletmesi için telafisi mümkün olmayan bir gelir kaybına neden olur. Otel işletmelerinde de satılmayan otel odaları başka günler ve haftalarda tekrar satılmak üzere stoklanamaz.

Hizmetler stoklanamadığı için birçok hizmet işletmesi talep ve arzı dengelemek konusunda büyük problemlerle karşılaşır. Hizmet sektöründe talep dalgalanmaları oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Özellikle havayolu sektöründe talep dalgalanmaları yılın belirli ayları ve günün belirli saatlerinde oldukça belirginleşir.<sup>5</sup> Hizmetlerde talep dalgalanmalarını dikkate aldığımızda stoklanamama özelliğinin önemi artacaktır.

#### **1.1.5. Hizmetlerde Üretim Ve Tüketimin Eş Zamanlılığı**

Hizmetleri mallardan ayıran önemli özelliklerden biri hizmetlerin üretimi ile kullanımının eş anlı olarak gerçekleşmesidir.<sup>6</sup> Örneğin, bir doktor hastasıyla bir araya gelmeden sağlık hizmetini üretmez veya bir öğretim üyesi öğrencisiyle bir araya gelmeden eğitim hizmeti sunamaz. Gerçekten, çoğu hizmetin üretiminde müşterinin bizzat bulunması gerekir. Böylece, hizmetler önce satılır ve üretim ve tüketimleri aynı

<sup>5</sup>ÜNER, s.5

<sup>6</sup>FERMAN, s.28

anda gerçekleşir. Ayrıca, hizmet sunan personel hizmetin ayrılmaz bir parçasıdır.<sup>7</sup> Örneğin, bankadaki bir veznedar, bir restoranttaki garson, uçaktaki pilot ve hostes sunulan hizmetin ayrılmaz birer parçasıdır. Bu “ayrılmazlık ilkesi” nedeniyle, hizmet müşterisi, alıcısı olduğu hizmetin üretim (yaratım) sürecinde bizzat kendisi bulunur. Hizmetten yararlanacak olan kuyruktaki diğer müşteriler de üretim sürecine tanık olurlar.

## 2. HİZMET İŞLETMELERİNİN EKONOMİDEKİ ÖNEMİ

20.yy ikinci yarısı boyunca, hizmet endüstrileri batılı ülkelerin çoğunda göze çarpan bir ilerleme göstermiştir.<sup>8</sup> Hizmet endüstrileri, yerel ve uluslararası ticaretin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Hizmet işletmeleri, bireysel ihtiyaçları karşıladığı gibi, endüstriyel ihtiyaçları da karşılamak amacıyla ulaşım, finansal hizmetler, iletişim hizmetleri de sunmaktadırlar.

Hizmet endüstrilerinin gelişiminde birçok anahtar faktör rol oynamaktadır. Hizmetleri talep eden kişilerin eğitim düzeylerindeki ve gelir düzeylerindeki artış sonucu, finansal hizmetlere, iletişim hizmetlerine ve ulaşım hizmetlerine olan talep artmaktadır. Üretim teknolojisindeki ilerlemeler ve otomasyon, beyaz yakalı bilgi işçilerinin artmasına ve mavi yakalı işçilerin azalmasına neden olmaktadır. Bu da hizmet türlerinin artması anlamına gelmektedir.

Çağımızın bilgi çağı olması ve bilgi çağı toplumunun özellikleri nedeniyle gelecekte de hizmetlere olan talebin artması beklenebilir. Sonuç olarak, bir yandan hizmet sektöründeki uzmanlaşma diğer yandan teknolojinin hizmet sektöründe de kullanılabilir hale gelmesi, bu sektördeki verimliliği öteki sektörlerle göre artırmıştır.

Günümüzde endüstrileşmiş batı ülkelerinde her 100 kişiden 75'i hizmet örgütlerinde çalışmaktadır.<sup>9</sup> Tüm bu unsurlar, pazarlama konusunda mal ağırlıklı pazarlamadan hizmet ağırlıklı pazarlamaya bir geçiş olduğunu göstermektedir. Örneğin, Japon ekonomisi de hizmet alanında en hızlı ilerleme gösteren ülkeler arasındadır. Japon hizmet işletmeleri istihdam edilen kişi sayısı açısından 1980-1985 yılları arasında

<sup>7</sup>ÜNER,s.7

<sup>8</sup>WOODROOF,s.11

<sup>9</sup>Edward DEMİNG, *Out Of Crisis*,(Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology,1989), s.9

önceki yıllara göre %9 oranında bir artış göstermiştir. Tablo 2’de çeşitli ülkelerde hizmet sektörünün istihdam içindeki yeri görülmektedir.

**Tablo 2**  
**Ülkelere Göre Hizmetleri İstihdam İçindeki Yeri**

Ülkeler	Hizmetlerin İstihdam İçindeki Yeri
Avustralya	%74
İngiltere	%70.6
İspanya	%59.7
Türkiye	%55
Yunanistan	%49.9
Meksika	%29.9
Bangladeş	%28.3

**Kaynak:** Adrian PALMER, **Principles of Services Marketing**,  
(Berkshire: Mc.Graw-Hill Book Company,1994)

Tüm bu istatistiklerden, dünya insanları olarak her birimizin yaşam standardının yükselmesinin, hizmet sektörünün kalite ve üretkenliğine bağlı olduğu anlaşılmaktadır.<sup>10</sup>

### 3. HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI

Hizmet pazarlaması günümüzde pazarlama biliminin gittikçe gelişen ve zenginleşen bir alt disiplini olarak kabul edilmektedir.<sup>11</sup> Hizmetlerin özellikleri ve özgün nitelikleri nedeniyle hizmetlerin pazarlanması konusu ürünlerin pazarlanması konusuna göre farklılıklar gösterir.

<sup>10</sup>DEMİNG, s.50

<sup>11</sup>FERMAN, s.35

Örgütlerin amacı, belirli bir hedef doğrultusunda faaliyette bulunularak hizmet sunmak, mevcut müşterilerini korumak ve yeni müşteriler kazanabilmek ve kar elde edebilmektir. Hizmet işletmesi, varlığını sürdürebilmek için müşterilerin istediği ürün ve hizmetleri üretip pazarlamaktadır. Örneğin, havayolu işletmelerinin işlevi ulaşım hizmetinin pazarlanmasıdır.<sup>12</sup> Hizmetlerin pazarlanmasında da pazarlama karması bileşenleri önemli bir işleve sahiptir.

### 3.1.GELENEKSEL PAZARLAMA KARMASI BİLEŞENLERİ VE HİZMET PAZARLAMA KARMASI BİLEŞENLERİ

Pazarlama karması, işletmenin belirli bir zaman periyodunda kullandığı kontrol edilebilir pazarlama karar değişkenlerini kapsamaktadır.<sup>13</sup> Pazarlama karması elemanları, hizmet işletmelerinin pazarlama planlarındaki hedeflerine ulaşmasını sağlayan birer stratejik kaynaktır.

İşletme açısından ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanmasında temel görev, pazara uygun bir "Pazarlama Karması" geliştirebilmektir. E.Jerome Mc.Charthy adlı yazar, geleneksel pazarlama karması elemanlarını ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak tanımlamıştır.<sup>14</sup> Ancak, hizmet pazarlamasında hizmetlerin özellikleri nedeniyle geleneksel pazarlama karması elemanlarının yetersiz kalması sonucu yeni bazı unsurlar karmaya dahil edilmiştir. Booms ve Bitner adlı araştırmacılar, geleneksel karma elemanlarına ek olarak katılımcılar, fiziksel kanıtlar, süreç yönetimini tanıtmışlardır. Böylece bileşenlerin sayısı yediye yükselmiştir.<sup>15</sup>

<sup>12</sup>Yıldırım,SALDIRANER, "Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi", (Eskişehir:Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları. No:4, 1992), s.13

<sup>13</sup> WELLS T.Alexandr, Air Transportation Management, (ABD,The Wadsworth Publishing Company,1986), s.285

<sup>14</sup>İlhan CEMALCILAR, "Hizmetlerin Pazarlanması", **Pazarlama Dergisi**,Y.4,S.2, (Haziran-1979), s.2

<sup>15</sup>MAGRATH, "When Services 4P's Are Not Enough", **Business Horizons**,(Mayıs-Haziran, 1986), s.10

### **Geleneksel Pazarlama Karması Elemanları**

- Ürün
- Fiyat
- Dağıtım
- Tutundurma

### **Hizmet Pazarlamasına Özgü Pazarlama Karması Elemanları**

- Fiziksel Kanıtlar (Tüm Somut İpuçları)
- Katılımcılar (Personel ve Müşteriler)
- Süreç Yönetimi (Prosedür, Mekanizma ve Faaliyetlerin Akışı)

Hizmetlerin özellikleri nedeniyle hizmet işletmeleri geleneksel pazarlama karması elemanlarının yanı sıra, hizmetler için geliştirilen diğer pazarlama karması bileşenlerini stratejik bir avantaj olarak kullanarak pazarlama planlarında yer alan amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilirler.<sup>16</sup>

## **3.2. HİZMETLER İÇİN PAZARLAMA KARMASI BİLEŞENLERİ**

### **3.2.1. Ürün**

Hizmet sektöründe ürün sunulan bir hizmettir<sup>17</sup>. Müşteriler bir hizmeti talep ederken hizmetin özelliğinden çok sağladığı yararı göz önüne alırlar<sup>18</sup>. Hizmetlerin kendilerine özgü niteliklerinin oluşu, hizmetin geliştirilmesini ve müşteriye sunulmasını etkilemektedir. Pazarlama yönlü hizmet işletmelerinin temel görevi, pazara uygun hizmetleri planlamak ve geliştirmektir. Örneğin, havayolu işletmesinin ürünü ise, yolcuların ihtiyaçlarını karşılayan uçuş-içi kabin hizmetleri, biletleme ve bagaj transfer hizmetleri, kargo hizmetleri gibi sunulan tüm hizmetlerdir.<sup>19</sup>

<sup>16</sup>ÜNER,s.5

<sup>17</sup>CEMALCILAR, s.5

<sup>18</sup>WOODROOF ,s.27

<sup>19</sup>WELLS Alexandr, Air Transportation Management,(ABD,The Wadsworth Publishing Company,1981), s.286

Bir işletmenin ya da kişinin “tek hizmet” yerine “bir dizi hizmet” üretip pazarlaması çağdaş pazarlama açısından önemlidir. Örneğin, havayolu işletmeleri yolcu taşımanın yanı sıra posta ve kargo hizmeti de sunarlar. Başka bir sektörden örnek verirsek, kuru temizleme işletmeleri, giysi temizlemenin yanı sıra, boyama ve onarım gibi hizmetleri de sunabilir. Hizmetlerde ambalaj, renk, etiket, standartlaştırma sözü konusu olmadığı için hizmetlerin geliştirilmesi, ürünlerin geliştirilmesine göre daha kolaydır.<sup>20</sup> Hizmet işletmesi uzun dönemde müşteri bağlılığını sağlayabilmek için kaliteli hizmetler vermek suretiyle güvenilir ve iyi bilinen bir marka imajı oluşturmaya çalışır.

### 3.2.2. Fiyat

Fiyatlama işlevi, pazarlama karmasının anahtar elemanlarından birisidir. Hizmetin fiyatı, hizmeti sunan tarafından belirlenen ve müşteri için belirli bir değer ifade eden ve hizmeti sunan işletmeye yeterli gelir bırakacak şekilde belirlenmelidir. Hizmetler için de ürünler için geçerli olan fiyatlama politikaları uygulanabilir. Hizmet işletmeleri sundukları hizmetler için uygun fiyat düzeyleri, indirimler (iskontolar), ödeme şartları ve fiyat değişiklikleri konularında optimal politika ve stratejiler belirlerler.<sup>21</sup>

Hizmet sunan işletmelerin çoğu, farklı gelir düzeylerindeki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için müşterilere farklı fiyat düzeylerinde hizmet seçenekleri sunmaktadır. Havayolu işletmeleri, yolculara Business Class, First Class ve Economy Class gibi farklı ürünler için farklı fiyat düzeyleri sunmaktadır. Böylece, havayolu işletmeleri, maksimum sayıda kullanıcıyı hizmetleri talep etmeye cezbedebilir. Havayolu işletmelerinin çoğu, sezon ve sezon dışı dönemlerde hizmetlerin talep edilmesi durumunda farklı fiyatlar uygulamaktadır.

### 3.2.3. Tutundurma Faaliyetleri

Tutundurma faaliyetleri, işletmenin hedef pazardaki müşterilere hedef pazara sunulan hizmetlerle ilgili bilgilendirici, ikna edici ve hizmetleri hatırlatıcı nitelikteki

<sup>20</sup>CEMALCILAR, s.6

<sup>21</sup>CEMALCILAR, s.8



sistemli çalışmalardır.<sup>22</sup> Yeni bir hizmet için tutundurma faaliyetlerinde en önemli amaç, müşterileri hizmeti denemeleri için teşvik etmek ve hizmetler hakkında kendi görüşlerini oluşturmalarını sağlamaktır. Bu amaçla, reklam, kişisel satış, satış tutundurma, halkla ilişkiler ve duyurum olarak şekillendirilen tutundurma yöntemleri optimal bir biçimde planlanarak uygulanmaktadır.

### **Tutundurma Karması Elemanları**

- Reklam
- Kişisel Satış
- Satış Tutundurma
- Halkla İlişkiler ve Duyurum

#### **3.2.3.1. Reklam**

Reklam, bir mal ya da hizmet hakkında halkın bilgi sahibi olması amacıyla yapılan tanıtım faaliyetleridir.<sup>23</sup> Bu faaliyetler için belirli bir medya kullanılır ve parası ödenmiş bir iletişim biçimidir. Bir reklamın amacı, firmanın ya da hizmet işletmesinin sunduğu ürün / hizmetler hakkında müşterilere bilgiler sunma ve onların istek ve tercihlerini firmanın sunduğu ürünleri satın almaları yönünde yönlendirmektir. Böylece, reklam yeni ürünlerin pazara girmesini sağlar ve müşterinin zihninde marka bilincini oluşturur. Ayrıca, reklam yoluyla ürünlerin değişik kullanım olanakları tüketicilere tanıtılır. Reklamlar, geniş bir kitleye hitap etmesi, kamuoyu üzerinde güçlü bir kurum ve marka imajı oluşturması yönünden yüksek düzeyde bir etkinliğe sahiptir.<sup>24</sup>

Havayolu sektöründe reklamlar havayolu işletmesinin sunduğu hizmetleri tanıtmak ve müşteri gözündeki imajını yükseltmek, müşteriyle dostça bir iletişim kurmak açısından oldukça önemlidir. Örneğin, American havayolları reklamlar ile uçuş noktalarının yaygınlığını, Air Canada havayolları uçaklarındaki konfor ve rahatlığı,

<sup>22</sup>WOODROOF, s.170

<sup>23</sup>Asuman YALÇIN, Füsün SEZER, **Pazarlama Bilgileri**, (İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi, 1995), s.178

<sup>24</sup>Yavuz ODABAŞI, **Pazarlama İletişimi**, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995), s.82

Singapur ve Malezya havayolları itinalı servislerini kaliteye gösterdikleri özeni ayrıntısıyla belirtebilmektedir.

İkinci olarak havayolu işletmeleri reklâmlardan personelini motive edici bir yöntem olarak yararlanırlar. Örneğin, Delta havayolları için hazırlanan bir basılı reklamda “Hiç bir zaman bir Delta profesyonelinin bu benim işim değil” dediğini duymazsınız sloganıyla gösterilmiştir. Böylece, Delta personeli işlerini bilen ve seven insanlar olduklarını Delta’nın profesyoneller tarafından yürütüldüğünü iletmiştir.<sup>25</sup> Bu reklamı seyreden Delta personelinin bundan gurur duyması beklenebilir.

### 3.2.3.2. Kişisel Satış

Kişisel satış, hizmet pazarlanmasında temel satış çabalarından biridir. Kişisel satış, satış elemanı ile potansiyel müşteri arasında yüz yüze veya telefon aracılığıyla iletişim kurulması, sözlü ve sözsüz bilgilerin aktarılması olarak tanımlanabilir.<sup>26</sup> Kişisel satış yoluyla, satış elemanı hizmetler hakkında karşısındakine bilgi verir, müşteri hizmetler hakkında soru sorabilir.

Hizmeti üreten kişi ile müşteri arasında karşılıklı ilişkinin gerekliliği kişisel satış çabalarının önemini artırmaktadır. Örneğin, hayat sigortasının satışında alıcıya ayrıntılı bilgi verilmesi önemlidir. Bankacılık ve sigortacılık gibi hizmetlerde alıcı ile satıcı arasında kurulan ilişki sürekli dir.<sup>27</sup>

### 3.2.3.3. Satış Tutundurma

Satış tutundurma, ürün ya da hizmet tarafından sağlanan temel faydalara ek olarak teşvik sağlayan, ürün ya da hizmetin algılanan fiyat / değer ilişkisini geçici olarak değiştirebilen faaliyetlerdir.<sup>28</sup> Satış tutundurma (satış arttırma çabaları) olarak

<sup>25</sup>Mustafa ÖÇ, “Havayolu Pazarlaması Eskişehir’deki Potansiyel İş Amaçlı Pazarın Müşteri Profiline Belirlenmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.83

<sup>26</sup>ODABAŞI, s.85

<sup>27</sup>CEMALCILAR, s.7

<sup>28</sup>Sevgi Ayşe, ÖZTÜRK, “Satış Tutundurma Faliyetlerine Uzun Dönemli Yaklaşım”, **Pazarlama Dünyası**, Y.9, S.51 (Mayıs-Haziran, 1995), s.98

adlandırılan faaliyetler uygulamada ve pazarlama literatüründe “kısa dönemli etkilere sahip iletişim türü” olarak ele alınmıştır.

Satış tutundurma tüketicilerin ya da aracılardan hızlı tepki göstermelerini teşvik eden ve kısa dönemli amaçlara ulaşmak için uygulanan bir tutundurma programıdır. Bu faaliyetin en temel belirleyicisi kısa dönemli satış etkisi yaratmasıdır. Ancak, bu faaliyet sadece kısa dönemde değil, uzun dönemde de markaya bir değer kazandırmak amacıyla düzenlenirse daha verimli bir pazarlama aracı olabilir.

Havayolu işletmeleri ve tur operatörlerinin “Frequent Flyer” (sık kullanıcı programları) yolculara yönelik olarak uyguladıkları satış tutundurma faaliyetleri arasında yer alır. Havayolu işletmeleri satış tutundurma programında, öğrenciler, yaşlılar ve özürli yolcular için de “İndirimli Bilet” uygulamaları veya “Yolculara Armağan Sunulması”, “Bedava Uçak Seyahati” gibi yolcuları cezbedici avantajlar kullanılabilmektedir.<sup>29</sup> Örneğin, 1982 yılında Eastern Airlines adlı bir havayolu şirketinin, Chevrolet Otomobil firmasıyla bir anlaşma yaparak, her yeni Chevrolet otomobil alan müşteriye bir uçak bileti vermesi bir promosyon örneği olarak gösterilebilir.<sup>30</sup>

#### 3.2.3.4. Halkla İlişkiler ve Duyurum

Halkla ilişkiler, tutundurma karmasının destekleyici bir iletişim aracıdır. Halkla ilişkiler, kuruluş ile çevresi arasında karşılıklı iletişim, iyi ilişkilerin kurulması ve bu ilişkilerin yönetimi olarak tanımlanabilir.<sup>31</sup> Örneğin, televizyonda yayımlanan Cockpit adlı program, ayrıca Hürriyet-Pazar gazetesinin havayolundan haberlerin yer aldığı Cockpit sayfası halkla ilişkiler faaliyeti olarak görülebilir.

Kuruluş, halkla ilişkiler faaliyetini etkin bir şekilde sürdürerek kamuoyunun ve dış çevrenin gerekli iyi niyet ve desteğini sağlayarak sağlam bir imaj oluşturabilir. Halkla ilişkiler, bir kişi veya örgüte karşı halkın menfaatini de gözeterek güdülecek politikaların ve gen yöntemlerin neler olabileceğini saptar.

<sup>29</sup> ÖÇ, Mustafa, “Hava Taşımacılığı Sistemi Dersi, Yüksek Lisans Lisans Ders Notları”, (Eskişehir: Sivil Havacılık Yüksek Okulu, 1996), s. 10

<sup>30</sup> WELLS Alexandr, *Air Transportation Management*, (Abd, The Wadsworth Publishing Company, 1986), s. 284

<sup>31</sup> ODABAŞI, s. 98

Halkla ilişkiler, her türlü iletişim olanaklarından, kurumsal reklamlardan (prestij reklamları) ve firma yöneticilerinin kişisel satış eylemleri ve duyurumdan yararlanır.

Duyurum, halkla ilişkilerin en önemli amaçlarından birisidir. Duyurum, kitle iletişim araçlarını kullanarak, bir kuruluş ya da kuruluşun ürünleri ve hizmetleri hakkında yapılan olumlu tanıtma ve benimsetme faaliyetleridir. Duyurum, oldukça önemli, objektif ve etkili bir iletişim aracıdır. Bir başka deyişle, duyurum, bir örgüt veya onun ürünleri ya da kuruluşları ile ilgili kısa veya ayrıntılı haberler ya da makalelerin, yığınsal iletişim araçları ile yayınlanarak yapılan olumlu tanıtma ve benimsetme eylemleridir. Duyurum, hedef pazarın ve kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Duyurum, müşteriler nezdinde reklamdan daha saygın ve güvenilir bir konuma sahiptir.

THY'da Skylife dergisinde sunulan hizmetlere ilişkin özel bir röportajın yayımlanması duyuruma bir örnek olarak verilebilir. Duyurumların bir başka yaygın kullanılan türü ise, özel haber bültenleri aracılığıyla kuruluşların hizmet felsefesinin ve vizyonunun belirtilmesidir. Örneğin, havayolu şirketleri yeni bir noktaya uçuş başlattıklarında basında etkili kişileri davet ederler ve onlar da bunu haber olarak iletirler.

#### 3.2.4. Dağıtım

Müşteriler için belli bir değer ifade eden hizmetler, istenilen zamanda ve yerde hazır olmalıdır. Pazarlama karmasında yer alan dağıtım unsuru, müşteriler için belirli bir değer ifade eden hizmetlerin istenilen zamanda ve yerde müşterilere sunulması faaliyetlerini kapsamaktadır.

Hizmetlerin özellikleri, doğrudan dağıtım kanalının kullanılmasını zorunlu kılar. Hizmet üreten ile hizmeti satın alan arasında doğrudan ilişkilerin geliştirilmesi gerekir. Bazı hizmet işletmeleri, satış işlevini yürütmek için yardımcı araçlar, komisyoncular, acentalar kullanmaktadırlar.

Örneğin, havacılık endüstrisinde 3 temel dağıtım şekli vardır.<sup>32</sup>

- Hava taşıyıcısının kendi merkezi rezervasyon ofisleri
- Seyahat Acenteleri
- Satış Büroları

Seyahat acentalarının ulaşım ile ilgili hizmetlerin pazarlanmasında büyük rolü vardır. Seyahat acentaları, buna ilave olarak otel rezervasyonu, breysel veya grup paket turları da düzenlemektedir. ¶

Hizmetlerin pazarlanmasında, yeni kanallar yaratmak ve bu yolda çaba göstermek gereklidir. Örneğin, bankalar, geleneksel dağıtım kanallarında değişiklikler yaparak yeni yerleşme yerlerinde şubeler açma yoluna gitmişlerdir. Batı ülkelerinde sigorta işletmeleri, havaalanlarında ve otellerde otomatik makineler kullanarak kaza sigorta işlemlerini yürütmekte, sendikaların aracılığıyla grup sigortası yapmaktadır. Pazarlama karmasının dağıtım faktörü temel olarak iki konuyla ilgilidir. Bu konular şunlardır: ¶

**Ulaşılabilirlik:** Ulaşılabilirlik denildiğinde, hizmetin müşteriler tarafından alınması ve kullanımındaki kolaylık da anlaşılır. Hizmetler, genellikle alıcıların ayağına götürülmez. Hizmetlerin ayrılmaz niteliği nedeniyle, hizmetler değişimin gerçekleştiği yerde, potansiyel müşterilere ulaştırılabilir. ¶

**Uygunluk:** Hizmetlerin stoklanamama ve bozulabilirlik nitelikleri nedeniyle, hizmetlerin doğru zamanda ve doğru yerde müşterilere sunulması önemlidir. Örneğin, ulaştırma hizmetinin pazarlanmasında seyahat acentaları kullanılarak müşteriye hizmet sunulmasında kolaylık sağlanabilir. Başarılı bir hizmet pazarlamasının gerçekleştirilebilmesi için her iki unsur da önemlidir. ¶

### 3.2.5. Katılımcılar

Hizmet işletmeleri için önemli bir diğer pazarlama karması elemanı ise katılımcılardır. Katılımcılar, hizmet personeli ve diğer müşteriler olmak üzere tüm insan unsurunu kapsamaktadır.<sup>33</sup> Katılımcılar, yani hizmet personeli ve diğer müşteriler bir hizmetin ulaştırılması sürecinde önemli rol oynamaktadır.

<sup>32</sup>WELLS Alexandr, *Air Transportation Management*, (ABD, The Wadsworth Publishing Company, 1986), s.286

### 3.2.5.1. Müşteriler

Katılımcıların birinci unsuru müşterilerdir. Müşteriler, hizmetin üretim ve sunumu aşamalarında işletmenin fiziksel ortamında, işletmenin personeli ve diğer müşterilerle bir araya gelir. İşletme personeliyle birlikte diğer müşterilerin fiziksel görüntüleri ve davranışları verilen hizmetin kapsamı ve kalitesi hakkında müşterinin bir fikir sahibi olmasını sağlar.

### 3.2.5.2. Personel

Katılımcıların ikinci önemli unsuru ise hizmet personelidir. Hizmeti sunan personel ile yolcu genellikle yüz yüze iletişim halindedir. Örneğin, bir havayolu işletmesinde personelle ilk kez karşılaşan bir yolcu, o kurum hakkında belirli bir fikre sahip olacaktır. Personel bu açıdan çalıştığı havayolunun temsil eder.<sup>34</sup> Bu nedenle, yolcunun sunulan hizmetin kalitesini değerlendirmesinde personelin rolü oldukça önemlidir. Hizmet sunan personel, müşteriyle ancak yakın bir iletişim kurduğunda, müşteri beklentilerini karşılayabilecek hizmetleri sunabilir.

Hizmet, onu sunan personelle iyi, nitelikli ve kaliteli hale gelebilir. Hizmetle ilgili gerek kullanım ve gerekse satın alma sonrası müşterinin memnuniyet durumu hizmet personeline önemli derecede bağlıdır. Hizmeti sunan personelin müşterinin istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme şekli organizasyonun hizmet sunuşundaki başarısını ve kurumu imajını etkileyen bir faktördür.

### 3.2.6. Fiziksel Kanıtlar ve Fiziksel Ortam

Hizmetlerin emek-yoğun olması nedeniyle, hizmet işletmelerinde kalite, bir işletmeden diğerine önemli farklılıklar gösterebilir.<sup>35</sup> Hizmetler bu özellikleri nedeniyle, hizmetin satın alınması müşteriler açısından risk taşır.

<sup>33</sup>ÜNER, s.9.

<sup>34</sup>TORUM Oya, "Sivil Havacılık Hizmetinde Kalite", *Uted Dergisi*, S.6, (1996), s.14

<sup>35</sup>BERRY, ZEITHAML ve PARASURAMAN, "A Conceptual Model of Service Quality For Future Research", *Journal of Marketing*, Vol.50, (Güz-1985), s.115

Hizmetlerin elle tutulamayan (soyut) niteliği nedeniyle, müşteriler satın alma öncesi işletmenin yetenekleri ve kalitesini fiziksel ortam ve fiziki kanıtlara bakarak değerlendirebilirler.<sup>36</sup>

### 3.2.6.1. Fiziksel Ortam

Fiziksel ortam müşterinin satın alma kararına ulaşmasında, satın aldığı hizmetten tatmin olmasında ve hizmeti tekrar satın almasında önemli bir faktördür. Fiziksel ortamın çalışanların tatmini, verimliliği ve motivasyonu üzerinde etkili olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur. Fiziksel ortamın boyutları şöyle sıralanabilir:

#### **i ) Ortam Koşulları (Çevrenin Isısı, Gürültüsü, Işıklandırma, Müzik)**

Örneğin, restaurant ve süpermarketleri kapsayan araştırmalarda müzik yayını ve çevre dekorasyonunun müşteriye etkilediği ve böylece satın aldığı mal miktarını ve harcadığı para miktarını etkilediği saptanmıştır. Havayolu işletmelerinde giriş çıkış kapılarının ayrılması, müzik yayını ve dinlendirici ışıklandırma, gözü dinlendiren renklere dekorasyon yolcuları psikolojik olarak olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, işletmenin ortam koşulları aynı şekilde çalışanların başarısı ve iş tatmini üzerinde etkili olur.

#### **ii ) Fiziksel Ortamın Fonksiyonel Olması ve Temizliği**

Örneğin, uçak seyahatine çıkan yolcular, uçağın dış görünümünden çok, uçağın iç dekorasyonuna, koltukların rahatlığı, ve yerlerin, koltuk kılıflarının, perdelerin, halıların ve tuvaletlerin temizliğine dahi dikkat etmektedir. Yolcular seyahatleri esnasında geniş koridor aralığı ve koltukların rahatlığı gibi özellikleri de seyahat ettikleri havayolunda aramakta ve bu özellikler tercihini etkileyebilmektedir.

<sup>36</sup>SHOSTACK, G.Lynn, "Breaking Free From Service Marketing", *Journal of Marketing*, Vol:41, (Nisan-1995), s.73

### 3.2.6.2. Fiziksel Kanıtlar

Fiziksel kanıtlar müşterinin organizasyonun kimliği veya imajı hakkındaki düşüncelerinin pozitif hale dönüşmesini sağlayan somut unsurları kapsar. Buna bir örnek verirsek, uçak seyahatleri esnasında yolculara sunulan kurum imaj ve kimliğini yansıtan dergiler (THY'da Sky Life dergisi gibi) veya havayolunun ambleminin üzerinde yer aldığı kibrit kutuları, kolonyalı mendil ve çakmaklar gibi sembolik hediyeler potansiyel müşteri üzerinde bir etki yaratarak hizmetin somutlaştırılmasını sağlar.

Fiziksel kanıtlar, böylece müşterinin zihninde ileride hatırlanabilecek imaj, isim ve renkleri bırakarak müşterinin sunulan hizmetleri değerlendirmesinde etkili olur. Fiziksel kanıtlar kavramında, hizmet işletmesinin oluşturduğu kurumsal imaj oldukça önemlidir.

Kurumsal imaj, hizmet sunan personelin üniformalarını, hosteslerin giysilerini, kuruluşun logosunu kapsayabilir. Sonuç olarak, fiziksel ortam ve fiziksel kanıtlar bir başka deyişle, işletmenin fiziksel görüntüsü, müşterinin algıladığı hizmet kalitesini etkiler ve müşterilerin hizmetleri değerlendirmesinde önemli derecede rol oynar.<sup>37</sup>

### 3.2.7. Süreç Yönetimi

Hizmet işletmeleri için bir diğer pazarlama karması elemanı da süreç yönetimidir. Süreç yönetimi, hizmetin müşterinin ihtiyaç duyduğu zamanda "hazır bulundurulması ve tutarlı kalitede" sunulması konularını kapsar.<sup>38</sup> Hizmet pazarlaması karmasında süreç (işlemlerin yönetimi) üzerindeki en büyük etki, teknolojik gelişmelerden dolayı meydana gelmektedir.<sup>39</sup> İletişimdeki yenilikler, hizmetin çeşitlenmesine ve kalitesinin yükselmesine yönelik gelişmelere yol açmaktadır.

Örneğin, havayolu işletmelerinde bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanılması, bankalarda otomatik para çekme makineleri (Atm) ve elektronik fon

<sup>37</sup>BITNER, Marry Jo, "The Effects Of Physical Sourroundings", *Journal of Marketing*, Vol:56 , (Nisan,1990), s.57

<sup>38</sup>A.J.MAGRATH, 'When Services 4P's Aren't Enough', *Business Horizons*, (Mayıs-Haziran,1986), s.8

<sup>39</sup>WOODROOF, s. 78



transfer sistemleri işlemlerin yapılmasında süreci hızlandırıcı bir rol oynar. Buna ek olarak havayolunda istenilen tarihte rezervasyon yapabilmek için bilgisayar iletişim ağları ve modemler kullanılabilenekte, böylece hizmet sunanlar olduğu kadar hizmetin kullanıcısı olarak müşterilere de kolaylık sağlanmaktadır.<sup>40</sup>

#### 4. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI

Günümüzde bilgi işlem teknolojisinin gelişmesi, haberleşmenin hızlanması gibi birçok unsur rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu nedenle yoğun rekabet ortamında belirli bir avantaj elde etmek isteyen hizmet işletmeleri için kaliteli, uygun fiyatta ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte hizmetler sunmak önemli olmuştur. Böylece, müşteri memnuniyeti de sağlanmaktadır. Kalite kavramının çeşitli açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

J.M. Juran kaliteyi “Müşteri ihtiyaçlarına ve kullanıma uygunluk” olarak tanımlamıştır.

Kalite, herhangi bir ürünün yada hizmetin çeşitli özellik yada spesifikasyonlarının müşterilerin mevcut veya gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir.<sup>41</sup>

Kalite müşterilerin hizmetlerden beklentileridir.<sup>42</sup>

Kalite, dizaynın bir sonucudur; sunulan hizmetlerde müşterinin takdir edeceği farklılıklar yaratabilmek ve bu uygulamayı hergün aynı şekilde yapabilmektir. Kalite, bir işi ilk defada doğru yapmaktır ve organizasyonun ileride olmak için benimsediği bir felsefedir.

Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.

Kalite, müşteri isteklerinin en iyi şekilde karşılandığı belirli bir düzeydir.

Kalite, sürekli olarak müşteri istekleri doğrultusunda geliştirilmesi gereken dinamik bir kavramdır.

<sup>40</sup>WOODROOF, s.110

<sup>41</sup>Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Standartları”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 7, s.71

<sup>42</sup>DEMİNG, s.39

#### 4.1. HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI

Hizmet kalitesi tek boyutlu bir konu değildir ve hizmet kalitesini açıklamak ürün kalitesine göre çok daha zordur. Hizmet kalitesinde oluşabilecek bir artış hizmetin çeşitli boyutlarında meydana gelebilecek kalite artışlarının bir bileşimi olacaktır. Bu nedenle, hizmet kalitesini açıklamaya çalışan çeşitli çalışmaların incelenmesi yararlı olabilir. Hizmet kalitesi boyutları hakkında farklı araştırmacıların görüşleri aşağıda incelenmektedir.

**Tablo 3**

#### Hizmet Kalitesi Boyutları

<b>Christian Grönroos:</b> Fiziksel kalite Etkileşimci kalite Firma imajı	<b>Lehtinen ve Lehtinen:</b> Teknik kalite Fonksiyonel kalite Firma kalitesi
<b>Parasuraman,Zeithaml Berry:</b> Teknik kalite Güvenilirlik Müşteriye cevap verebilme Güvence	<b>Sasser, Olsen, Wycuff:</b> Materyal düzeyi Tesisler Personel

**Kaynak:** Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları”, *Verimlilik Dergisi*, S.2, (1996), s.70

##### 4.1.1.Christian Grönroos Adlı Araştırmacının Hizmet Kalitesini Tanımlaması

Hizmet kalitesi bileşenleri teknik kalite, fonksiyonel kalite ve firma imajı olarak tanımlamıştır. Grönroos’a göre, teknik kalite, müşterinin sunulan hizmetten elde ettiği çıktıdır.<sup>43</sup> Teknik kalite, kaliteyi güvenceye alacak sistemlerin, prosedür ve tekniklerin uygulanması sonucu elde edilebilir.

<sup>43</sup> ÖZTÜRK, s.72

Fonksiyonel kalite ise müşteriye nasıl hizmet edildiği, müşterinin hizmet personeli ve çeşitli sistemlerle kurduğu etkileşimin niteliğidir. Örneğin, bir havayolu işletmesinde uçuşa hazırlanan bir uçak, her türlü bakımı yapılmış ve teknik kalite yönünden iyi bir durumda olabilir. Ancak, hizmet sunan personel müşteriye karşı güler yüzlü davranmıyorsa, müşterinin problemlerine yeterli çözümleri üretilmiyorsa, yapılan işlemlerde dakiklik unsurunu göz ardı ediyorsa fonksiyonel kalitede bir aksaklık olacaktır.

Teknik kalite ne kadar iyi olursa olsun, fonksiyonel kalitedeki bu tür aksaklıklar, yolcular tarafından tolere edilemez ve affedici yaklaşımlar işlemez. Toplam kalitede bir azalma görülür ve firma imajı bu durumdan etkilenir.

#### **4.1.2. Lehtinen Ve Lehtinen Adlı Araştırmacıların Hizmet Kalitesini Tanımlaması**

Lehtinen ve Lehtinen adlı araştırmacılar, çalışmalarında üç farklı kalite boyutu kullanmıştır. Bu kalite boyutları şunlardır.<sup>44</sup>

**Fiziksel Kalite:** Hizmetin fiziksel yönlerini kapsar. Havayolu işletmesi için hizmetlerin sunulduğu terminal, tesisler ve uçaklar gibi.

**Firma Kalitesi:** Havayolu işletmesinin imajını ve profilini yansıtır.

**Etkileşimci Kalite:** Yolcularla personel arasındaki etkileşim ve yolcuların diğer yolculara konuyu iletmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, personelin nitelikli olması ve müşterilerle etkileşiminde hoşgörülü ve toleranslı davranması önemlidir.

#### **4.1.3. Parasuraman, Zeithaml Ve Berry'nin Hizmet Kalitesini Tanımlaması**

Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesinin 5 boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür.<sup>45</sup>

**Güvenilirlik :** Müşterinin hizmet sunan işletmeden beklentisi önceden belirlenen zamanda ve ilk defada doğru olarak sunulan hizmetlerdir. Havayollarında uçakların önceden belirtilen zamanda kalkması ve inmesi, uçuş esnasında sunulan ikram

<sup>44</sup>ÖZTÜRK, s.73

<sup>45</sup>A. PARASURAMAN, A. ZEITHAML, L. BERRY, "A Conceptual Model Of Service Quality For Future Research", *Journal of Marketing*, Vol:49,(Güz -1985), s.44

hizmetlerindeki zamanlama (müşteri yemeğini bitirmeden tabağının alınmaması) önemlidir.

**Empati (Personelin Kendisini Müşterinin Yerine Koyabilmesi) :** Müşterinin ihtiyaçlarını anlamak ve bilmek müşteriye özel bir ilgi göstermek anlamına gelmektedir. Düzenli bazı müşterileri kişisel olarak tanımayı içermektedir. Örneğin, kontuarda bilet almaya gelen yolcuya ismiyle hitap etmek müşteriye olumlu izlenim bırakabilir.

**Fiziksel Kanıtlar :** Hizmeti fiziksel olarak temsil eden unsurlardır. Fiziksel tanıklar, personelin üniforması gibi. Hizmeti fiziksel olarak temsil eden şeyler (plastik kredi kartı gibi) ve hizmet tesisindeki diğer müşteriler de hizmeti fiziksel olarak temsil etmektedir.

**Müşteriye Karşılık Verme:** Personelin müşteriye istenilen hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli oluşunu belirtir. Örneğin, sipariş edilen bir yemeğin hemen servis yapılması , müşterinin bir isteğinin hemen yerine getirilmesi gibi.

**Güvence:** Çalışanların bilgi ve nezaketi ile güven unsuru oluşturmasıdır. Personel yolcu ayırt etmeksizin tüm yolculara eşit nezaket gösterilmesi beyefendi / hanımefendi gibi hürmet ifade eden sözcükler kullanması yolcuda güven unsurunu yaratabilir. Müşteriler bu güven unsuruna dayanarak kuruluşla uzun vadede etkileşime girebilir.

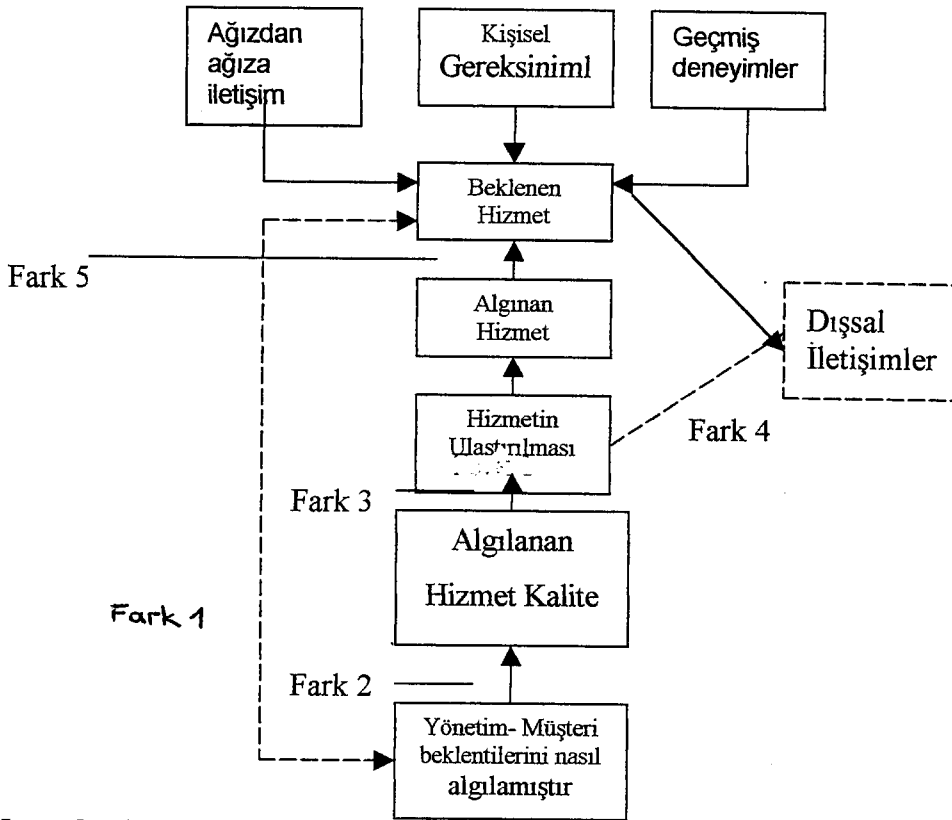
#### 4.2. HİZMET KALİTESİ KAVRAMININ BİR MODEL YARDIMIYLA AÇIKLANMASI

Hizmet kalitesinin bir hizmet işletmesinin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da beklentilerin üstünde kaliteli hizmet sunabilme yeteneği olarak tanımlanabileceği daha önce belirtilmişti. Hizmet işletmesi açısından sunulan hizmetin kalitesinin müşteriler tarafından nasıl algılandığının ve değerlendirdiğini bilmek önemli olabilir. Hizmetlerin türdeş olmaması nedeniyle, hizmetlerin performansının müşteriden müşteriye değiştiği daha önce de vurgulanmıştı. Grönroos'a göre, hizmet sunan bir işletme hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl değerlendirileceğini bilirse, müşterinin değerlendirmelerini istenilen yönde etkileyebilme imkanına sahip olur.

Parasuraman-Zeithaml ve Berry adlı araştırmacılar hizmet kalitesinin müşterinin beklentileri ile gerçek hizmet performansının karşılaştırılması sonucu oluştuğunu

belirlemişler ve bu amaçla bir hizmet kalitesi modeli geliştirmişlerdir.<sup>46</sup> Geliştirilen bu hizmet kalitesi modeline göre, müşterinin hizmet beklentisinde ağızdan ağıza söylenti ve iletişimin, kişisel ihtiyaçların ve geçmiş deneyimlerin önemli düzeyde etkisi vardır. Örneğin, havayolu sektöründe, müşterinin örgütten beklediği hizmeti, müşterinin geçmiş deneyimi, kişisel ihtiyaçları ve arkadaş ve yakınlarından duydukları etkilemektedir. Müşterinin beklediği hizmeti etkileyen bir diğer husus ise, dışsal iletişimler, örneğin reklamlar aracılığıyla müşteriyle iletilen mesajlardır. Bu modele göre, müşterilerin kaliteyi algılayışları, hizmet işletmelerinde meydana gelen 4 değişik fark nedeniyle oluşmaktadır.<sup>47</sup>

**Şekil 1: Genel Hizmet Kalitesi Modeli**



**Kaynak:** A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, L. Berry 'A Conceptual Model Of Service Quality For Future Research' ,*Journal Of Marketing*, Vol:49 ,(Fall-1985) s.44

<sup>46</sup>PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY,s.48

<sup>47</sup>PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY,s.45

**Fark 1:** Müşterinin beklentileri ve yönetimin bu beklentileri algılayışı arasındaki fark müşterinin hizmet kalitesi konusundaki değerlendirmesini etkileyecektir. Örneğin, bir havayolu işletmesi için hizmet kalitesi konusunda uçakların teknik yönden güçlü olmasının ve bakımlarının düzenli yapılmasının 1.derecede önemli faktör olduğunu düşünelim. Yolcunun beklentileri ise hızlı hizmet, çalışma saatlerinin geniş olması, ikram hizmetlerinde sunulan yemeklerin lezzeti, personelin güler yüzlü olması gibi nitelikler olabilir. Bu durumda, müşterinin beklentileri ile yönetimin bu beklentileri algılayışı arasında bir fark oluşacaktır. Bu fark 1.Farkı oluşturmaktadır.

**Fark 2:** Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile, firmanın kalite spesifikasyonları arasındaki fark müşterinin görüş açısından hizmet kalitesini etkileyecektir. Hizmet işletmesinin algıladığı müşteri beklentilerini hizmet kalitesi spesifikasyonlarına dönüştürmesi önemlidir. Ancak, hizmet işletmesi, elindeki kaynaklarla algıları her zaman hizmete dönüştüremeyebilir. Doğru dönüştürmemiş ise bu fark oluşur.

**Fark 3:** Fark 3 için, hizmet kalitesi spesifikasyonları ile müşteriye fiili olarak ulaştırılan hizmet düzeyi arasındaki uçurum da denilebilir. Yönetim, bazı hizmet standartları oluşturmuş olabilir. Ancak, hizmetin ulaştırılması esnasında oluşan aksaklıklar veya çeşitli nedenlerle bu standartlara uyulamaması nedeniyle fark meydana gelebilir. Örneğin, uçağın belirli bir zaman içinde kalkacağına dair standart belirlenmesine rağmen yağmurlu, fırtınalı, hava koşulları sebebiyle uçağın rötarlı kalkması sonucunda ulaştırılan hizmet düzeyi arasında bir uçurum meydana gelebilir.

**Fark 4:** Hizmet işletmesinin hizmetin ulaştırılmasında yapabileceğinden daha fazla vaatte bulunması ve yerine getirmemesi durumunda Fark 4 meydana gelebilir. Örneğin, kitle iletişim araçlarında verdiği reklamlarda, dakik ve güleryüzlü personeli, dürüst hizmet sunmayı ilke edinen bir havayolu şirketi olduklarını vurgulayan bir kuruluşu düşünelim. Havayolu işletmesine bu beklentiler ile check-in işlemlerini yaptırmak için gelen bir yolcu, check-in kuyruğunda bekletilir, ikram hizmetleri konusundaki ufak bir ricası yerine getirilmez ise yolcu beklediği hizmet kalitesini bulamamış olur ve Fark 4 meydana gelebilir.

**Fark 5:** Tüm bu farklar nedeniyle, müşterinin beklediği hizmet kalitesi ile algıladığı hizmet kalitesi arasında bir fark oluşabilir. Bu fark yine müşterinin beklediği hizmet kalitesini bulamamasından kaynaklanmaktadır. Müşterinin hizmetten beklentileri karşılanmışsa, hizmet müşteri açısından tatminkardır. Aksi durumda müşterinin hizmetten memnuniyeti düşük olacaktır. Hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri kritik faktörler olarak önemlidir. Hizmet kalitesi araştırılırken, müşteri ihtiyaç ve beklentileri farklılaşabilir. Bireylerin ihtiyaç ve beklentileri farklı olduğundan, müşteriler hizmet kalitesini değerlendirmede farklı kriterlere sahiptir. Hizmetlerin elle tutulmaz niteliği nedeniyle hizmet kalitesinin ölçümü ve değerlendirilmesi oldukça güçtür.<sup>48</sup> Ancak hizmetin tanımlanması ve hizmet kalitesinin ölçülmesinde en uygun yaklaşım, müşteriye yönelik yaklaşımlardır.

## **5.HİZMET KALİTESİNİN ARTTIRILMASININ HİZMET İŞLETMELERİNE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR**

Kaliteli hizmet sunma, günümüz rekabet koşullarında hizmet işletmelerinin elindeki oldukça güçlü bir silahtır. Kaliteli hizmet sunma konusunda belirli bir itibara sahip kuruluşlar hizmet pazarında başarılı bir avantaj elde ederler.<sup>49</sup> Hangi hizmet olursa olsun, hizmet kalitesindeki ortak unsur kalitenin müşterinin algılayışına bağlı olmasıdır.<sup>50</sup> Müşterinin iyi ya da kötü hizmete olan tepkisi hizmet sektöründe hemen ortaya çıkar.<sup>51</sup> Bu nedenle, müşterinin hizmeti algılaması ve hizmet konusundaki yargısı hizmet işletmesinin başarısını etkileyecektir.

Hizmet kalitesinin artırılması işletmelere maliyet üstünlüğü sağlar. Kalitesizliğin maliyeti gerçek anlamda işlerin birinci defada başarılabilmesi nedeniyle katlanılacak olan maliyettir.<sup>52</sup> Hizmet işletmesinde hata ve kusurlar işletme açısından pahalıya mal olabilir. Bir hata ne kadar uzun süre düzeltilmez ise düzeltme maliyeti o kadar artar.

<sup>48</sup>PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY,s.338

<sup>49</sup>ÜNER,s.6

<sup>50</sup>J.COOPERS ve W.LYBRAND, "Four Ways To Make Services More Tangible",**Business Horizons**, (Ekim-Aralık,1992), s.54

<sup>51</sup>DEMİNG,s.8

<sup>52</sup>COOPERS ve LYBRAND,s.55

Kalitenin zayıf oluşunun maliyeti bazen daha pahalı olduğundan finansal problemler ortaya çıkabilir. Bütün bu nedenlerden dolayı, kaliteye öncelikli olarak önem verilmesi karlılık üzerinde doğrudan bir etki yaratır.<sup>53</sup> Müşteriye sunulan hizmetlerin kalitesi ve değeri müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkiler. Hizmet değeri, müşterinin hizmetten beklediklerine ve algıladıklarına bağlıdır.

Hizmet değeri, sonuç olarak müşteriye bir fayda sağlar. Organizasyonun, müşterinin bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilecek standartta hizmet sunması ile müşteri memnuniyeti büyük ölçüde artacaktır.<sup>54</sup> Müşteri memnuniyetinin direkt bir sonucu olarak da müşteri bağlılığı oluşur. Belli başlı hizmet işletmelerinden bazıları, çeşitli anketler vasıtasıyla müşteri memnuniyetini ölçmeye çalışmaktadır.

Örneğin, Xerox firması, ürün ve hizmetten sağlanan memnuniyeti ölçmek amacıyla 480.000 kişiye anket uygulamıştır.<sup>55</sup> Uygulanan bu anketlerde müşterilerden ürün ve hizmetten memnuniyet düzeylerini bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek üzerindeki puanlama şöyledir (Çok Tatminkar-5 puan, Tatminkar-4 puan, Memnun-3 puan, Az Memnun-2 puan, Memnun Değil-1 puan).

Xerox firmasının amacı, %100 oranında (4 puan veren-tatminkar) ve yıl sonunda ise (5 puan veren Çok Tatminkar) müşteri kitlesine ulaşabilmektedir. 1991 yılındaki anket analizi çalışmasında, Xerox ürün ve hizmetlerine 5 puan veren müşterilerin 4 puan veren müşterileri göre Xerox ürün ve hizmetlerini 6 kez daha fazla talep etmeye istekli oldukları görülmüştür. Bu analiz, Xerox firmasının çabaları (5 puan veren taraftar) müşteri grubu oluşturmaya yönlendirmiştir. Xerox yönetim kadrosu, 1996'nın sonun kadar müşteri tatminini garantileyebilmek için hizmet kalitesi düzeyini yükselterek %100 oranında taraftar müşteri grubu oluşturmayı ve memnun olmayan müşteri grubunu azaltmayı amaçlamaktadır. Bu örnek ile , hizmet kalitesindeki artışın müşteri memnuniyetini arttırması ve kuruluşların rekabetçi üstünlük sağlamaları açısından önemi vurgulanmaktadır.

<sup>53</sup>WOODROOF,s.89

<sup>54</sup>L.James HESKETT ve Jones O.THOMAS, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, (Mart-Nisan,1994), s.585

<sup>55</sup>HESKETT ve THOMAS ,s.586



## 6. HİZMET KALİTESİNİN ARTTIRILMASI İÇİN GEREKLİ ÇABALAR

Bir hizmet işletmesinin hizmet kalitesini artırabilmesi için çaba göstermesi gerekli önemli konular şunlardır.<sup>56</sup>

- Hizmet işletmesinde hizmet kalitesinin ortak bir tanımının yapılması
- Hizmet işletmesinde kalite düzeyini artırmak için sistem oluşturulması
- Hizmet işletmesinde hizmet kültürünün oluşturulması
- Hizmet kültürünün sürekliliğinin sağlanması

### 6.1. HİZMET KALİTESİNİN ORTAK BİR TANIMININ YAPILMASI

Organizasyondaki tüm çalışanlar hizmet kalitesinin açık bir tanımını yapabilmelidir. Örneğin, başarılı bir fast food restaurant olan Mc. Donalds tüm personele yazılı olarak iletilen ve tüm personelce açık olarak bilinen hizmet kalitesinin tanımı sayesinde müşterilerine tutarlı hizmet kalitesi sunabilmektedir. Hizmet işletmesinin başarısı için anahtar faktörlerden biri de hizmet kalitesinin tanımlanmasıdır.

#### 6.1.1. Her Bir Hedef Müşteri Grubu İçin Hizmet Gereksinimlerini Tanımlamalıdır.

Örneğin, Avrupa'daki bir havaalanındaki bir Catering (yemek) şirketi, çeşitli kesimlerden gelen (işadamı, turist, yerel ofis görevlileri gibi) müşterilerin sunulan hizmetlerden memnuniyet durumu hakkında bir araştırma yapmıştır. Müşteriler arasında yapılan bu araştırma sonucu, bir havaalanı restoranında 2 tip müşteri olduğunu göstermiştir.<sup>57</sup>

1. grup: Acelesi olan müşteriler
2. grup: Acelesi olmayan müşteriler

Her iki tip müşteri grubu da seyahatten önce veya sonra stresi azaltabilme (dinlenebilme) amacındadır. Sonuç olarak, catering şirketi stresi önleyici hizmetler sunma yoluna gitmiştir. Örneğin, acelesi olmayan müşterilere yönelik self-servis hizmetler verirken, acelesi olan müşteriler için hızlı ve dakik bir hizmet anlayışla hizmet

<sup>56</sup>HESKETT ve THOMAS , s.587

<sup>57</sup>HESKETT ve THOMAS , s.590

sunmuştur. Uçuşlar hakkındaki bilgilerin restoranda görülebilir bir yere koyulmasını sağlamıştır.

### **6.1.2. Hizmet Gereksinimleri Ve Hizmet Kalitesinin Tanımı İçin Gerekli Know-How Yazılı Hale Getirilmelidir.**

Hizmet kalitesini geliştirme sürecinin önemli bir bölümü de uygun hizmet standartlarının oluşturulmasıdır. Böylece kaliteli hizmet sunma konusunda önemli adımlar atılabilir. Örneğin, İsviçre’de Avrupa kökenli bir bankada 150 sayfa hizmet kalitesi standartlarından bahsedilmektedir. Her bir hizmet kalitesi standardı için bir sayfa ayrılmıştır.<sup>58</sup> Bu standartlar, müşteriye dakik hizmet sunulması, çalan telefonlara ilk 2 dakikada cevap verilmesi gibi standartlardır.

## **6.2. HİZMET İŞLETMELERİNDE KALİTE DÜZEYİNİ ARTIRMAK İÇİN SİSTEM OLUŞTURULMASI**

Bir hizmet işletmesinde, müşteri hizmetleri ve kalite düzeylerinin yönetimi, yöneticinin karşılaştığı en güç konulardan birisidir. Günümüzde hizmet işletmelerinin çoğu müşterilere belirli bir kalite düzeyinde hizmetler sunabilmek için bir sistem geliştirme mücadelesi içindedir.<sup>59</sup> Hizmet sunan birçok işletme (örneğin, bankalar, havayolu işletmeleri, iletişim şirketleri’nin) yöneticileri bir müşteri hizmetleri programı veya hizmet sistemi kurmaya çalışmaktadır.

## **6.3. HİZMET İŞLETMESİNDE HİZMET KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI**

W. Edward Deming, J.M. Juran ve Philip Crosby gibi çok sayıda kalite uzmanı kaliteyi yükseltme çabalarının ön koşulu olarak bir hizmet kültürü oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Kuruluş için hizmet kültürü geliştirilmesi ciddi ve önemli bir nitelik taşır. Bir işletmede hizmet kültürünün oluşması için en önemli normlar personelin hizmet-yönlü olması ve müşterinin istek ve ihtiyaçlarıyla ilgili olmasıdır.

<sup>58</sup>HESKETT ve THOMAS , s.591

<sup>59</sup>HESKETT ve THOMAS , s.592

Hizmet kültürünün oluştuğu şirketlere örnek olarak, SAS Havayolları, Walt Disney organizasyonu, Nordstram mağazaları gösterilebilir.<sup>60</sup> Günümüzde işletmelerin çoğunda yerleşmiş bir hizmet kültürü mevcut değildir. Hizmet kültürünün oluşturulması için geliştirilmesi gerekli 3 alan şunlardır:

- İyi bir hizmet sunabilmek için örgüt yapısına ilişkin ihtiyaçlar vardır. Organizasyonun yapısı, (formel / informel olarak) iyi biri hizmeti desteklemelidir.
- İyi bir hizmetin sunulabilmesi için insan kaynaklarının gelişimi stratejik ve hizmetin kalitesini etkileyen değişkenler olarak bilinmelidir
- Yöneticiler ve danışmanlar hizmet-yönlü ve müşteri-bilinçli personeli aktif olarak desteklemelidir. Böylece organizasyon için rekabetçi bir avantaj oluşturulabilmelidir.

#### 6.4. HİZMET KÜLTÜRÜNÜN SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASI

Hizmet kültürü bir kez oluşturulduktan sonra sürekli olması beklenir. Hizmet kültürünün sürekliliğinin sağlanabilmesi için; yöneticiler ve danışmanlar astlarını teşvik etmeli, iletişim kanallarını açık tutmalı, geri bildirimlerini düzenli olarak astlarına ulaşmasını sağlamalıdır. Hizmet kültürünün korunması için önem verilmesi gerekli konular şunlardır:

- Yöneticiler, yönetim metotlarının destekleyici olmasını sağlamaya ve hizmet yönlü personel sayısını artırmaya çalışmalıdır.
- Çalışanların sürekli bilgi ve geri bildirim almalarını sağlamalıdır.

### 7. HİZMET KALİTESİNİN ARTIRILMASINDA PERSONELİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Hizmet pazarlaması karmasında beşinci bileşen insan faktörüdür. Böylece, personelin hizmet sunmadaki rolünün önemi de ortaya konulmuş olur.<sup>61</sup> Hizmet işletmelerinde müşteriyle temas halinde olan veya olmayan tüm personel, sundukları hizmete kalite katabilme şansına sahiptir.

<sup>60</sup>William R.GEORGE ve Christian GRÖNROOS, "Developing Customer-Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing", **Long Range Planning**, (1996), s.89

<sup>61</sup>GEORGE ve GRÖNROOS, s.90

Müşterilerin büyük bir kısmı, bir ürün ya da hizmet hakkındaki görüşlerini iletişim kurdukları personelin kendilerine yaklaşım biçimine göre oluşturmaktadır. Müşterilerin kaliteyi algılayış düzeyi hizmeti sunan personelin eylem ve davranışlarından etkilenmektedir. Hizmeti sunan personelin müşterinin istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme şekli işletmenin hizmet sunuşundaki başarısını etkiler. Bu nedenle, yönetim; personeline müşterilerin artmasını sağlayacak birer potansiyel oldukları düşüncesi aşılmalıdır.

### 7.1. HİZMET KALİTESİ VE İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

İçsel pazarlama kavramının ana fikri çalışan personelin bir iç müşteri olarak, yapılan işlerin ise içsel ürünler olarak görülmesi ve hizmet işletmesinin amaçlarını belirlerken, içsel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması konusuna da özen gösterilmesidir.<sup>62</sup> İçsel pazarlama kavramı, özetle bir firmanın insan kaynaklarının pazarlama perspektifine dayalı olarak yönetimi felsefesidir denilebilir.<sup>63</sup> Hizmet işletmesinde çalışanlara yönelik bu tür bir yaklaşım ile hataların ve çatışmaların azaltılmasının yanı sıra verimliliğin artması ve personelin işten sağladığı memnuniyetin artması sağlanabilir.

İşletmeler dış müşterileri “geleneksel müşteri” olarak belirlerken çalışan personeli de “içsel müşteri” olarak kabul edebilir. Hizmet işletmesi eğer “iç müşteriyi” yani çalışan personeli motive ederse, personelin sunduğu hizmetlerde bir kalite artışı meydana gelir. Böylece dış müşteriye sunulan hizmet kalitesinin de artması sağlanır. Hizmet işletmesinin hizmet kalitesine dayalı olarak rekabetçi bir avantaj oluşturması ancak müşteri memnuniyetini artıran çalışmalara tüm personelin katılımının sağlanmasıyla mümkün olur.<sup>64</sup> Bu durumda en büyük rol orta kademe yönetime düşmektedir.

Yöneticilerin müşterilere ağırlık vermesi sonucunda, müşteriler memnun olur, ürünlerin ve hizmetin kalitesi yükselir, şikayetler azalır ve iş hacmi artar.

<sup>62</sup>Leonard, L.BERRY, “The Employee as Customer”, **Services Marketing**, (Englewood Cliffs: Printence Hall Inc.,1996), s.271.

<sup>63</sup>ÖZTÜRK, “Hizmet Pazarlamasındaki Gelişmeler Çerçevesinde İçsel Pazarlama Kavramı”, **Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, C.2, S.1, (Bahar,1996), s.8

<sup>64</sup>GRÖNROOS, s.95

Böylece hizmetler daha süratle ve zamanında müşteriye ulaştırılarak işletmenin itibarı da artar. Çalışanlara yönelik uygulanan programlar ise hataların ve çatışmaların azalmasını, etkinlik ve verimliliğin artmasını ve işgücünün tatmin olmasını sağlar.<sup>65</sup>

## 8. KALİTELİ HİZMET SUNAN LİDER KONUMDAKİ HİZMET İŞLETMELERİ VE ORTAK NİTELİKLERİ

21.yy'da başarıya ulaşacak ve hizmet kalitesinde lider konuma gelebilecek olan işletmelerin, sundukları hizmetlerde algılanabilir bir farklılık yaratan işletmeler olacağı söylenmektedir. Özellikle müşteri hizmetleri konusunda, bir farklılık oluşturulabilmesi başarıya giden yolda atılacak önemli bir adım niteliğindedir. Çoğu hizmet işletmesi, sundukları ürün ve hizmetlerde bir farklılık oluşturmayı, müşteri-yönlü olmak yoluyla gerçekleştirmişlerdir.

Dünya çapında hizmet sunan lider konumdaki hizmet işletmelerine örnek olarak şu işletmeleri verebiliriz:

- |                             |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| - HAVAYOLLARI               | - AMERIKAN-UNITED      |
| - BANKALAR                  | - CITICORP,CITIBANK    |
| - EĞLENCE SEKTÖRÜ           | - WALT DISNEY          |
| - FAST FOOD RESTAURANTLAR   | - MC.DONALDS           |
| - BİLGİ SUNMA HİZMETLERİ    | - IBM                  |
| - SİGORTA SEKTÖRÜ           | - TARTFORD,JAN MANCOCK |
| - ARABA KİRALAMA HİZMETLERİ | - AVİS-HERTZ-NATIONAL  |
| - PERAKENDE SATIŞ           | - SEARS, SPEİGEL       |

**Kaynak:** Desatnik Robert L. ,“Managing Customer Service For The 21<sup>st</sup> Century”, **Journal Of Quality and Participation**, (Haziran, 1994), s.32

Lider konumdaki hizmet işletmelerinin ortak özellikleri aşağıda incelenmektedir. Bu inceleme içinde havayolu işletmelerinden de bir örnek bulunmaktadır.

<sup>65</sup>Robert, MAC GRATH, “Strategy is Different in Service Business”, **Harvard Business Review**, Vol:56, (Temmuz-Ağustos,1992), s.156

## **-Başarılı Hizmet İşletmelerinde Ön-Büro Personeline İnsiyatif Verilmekte ve Kaliteli Personel İlişkileri Oluşturulmasına Özen Gösterilmektedir.**

Başarılı hizmet işletmelerinde yönetici ve danışmanlar ön-büro personelinin aktif olarak desteklenmesine önem vermektedir.<sup>66</sup> Çünkü, ön-büro personeli müşteriye en yakın olan ve onu en iyi anlayan personeldir. Bu nedenle personelin müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için insiyatif almasını sağlamak önemlidir. İnsiyatif alma, yanlışlıkları düzeltme, aktiviteleri değiştirme, daha iyi işler yapabilmek için potansiyel güç sağlamaktadır.

Ön-büro personeli kendisinin organizasyonun önemli bir parçası olduğunu algılayarak olumlu hisler taşırsa, böylece olumlu tutum ve davranışlarıyla müşterinin de olumlu hisler taşımasını sağlayacaktır. Yöneticiler, bu en önemli konumdaki personeli teşvik etmeli, insiyatif vermeli ve desteklemelidir. Sonuç olarak ön-büro personeli, müşterilere daha sakin ve kararlı bir tutumla yaklaşımda bulunmaya hazır olacak, çıkabilecek problemleri düzeltebilecek insiyatife sahip olacaktır.

Başarılı hizmet işletmelerinde örgütün yapısı, formel/informel olarak iyi bir hizmeti desteklemektedir.<sup>67</sup> Birçok araştırmalarda, çalışan personel ilişkilerinin müşteri ilişkilerine bir ayna gibi yansıdığı fark edilen bir özelliktir. Bir başka deyişle, örneğin, firmanın üst yönetimi çalışan personeline ilgi ve alaka göstermediği takdirde, personel de firmanın müşterilerine ilgi ve alaka gösteremeyecektir.

Kaliteli hizmetler sunan hizmet işletmelerinde, düzenlenen haftalık personel toplantılarında, personelin hizmet zincirindeki hayati önemi vurgulanmakta ve yöneticiler personelinin bir "içsel müşteri" olarak görmektedir.<sup>68</sup> Yöneticiler, içsel müşteri olarak tanımladığı personelinin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak dış müşterilerini memnun edebilme kabiliyetini artırmaktadır. Böylece, sunulan hizmetin kalitesinde de artışlar görülür.

<sup>66</sup>Robert L. DESATNIK, "Managing Customer Service For The 21<sup>st</sup> Century", **Journal of Quality and Participation**, (Haziran-1994), s.31-35

<sup>67</sup>DESATNIK,s.34

<sup>68</sup>DESATNIK,s.35

## **-Başarılı Hizmet İşletmelerinde Personel, Müşteri Memnuniyetini Hedef Edinmektedir.**

Müşteriyi hedef edinmek ve müşteri memnuniyetini hizmet kalitesini geliştirmek için anahtar olarak görmek hizmet işletmesinin başarısı açısından önemlidir. Müşterilere özen gösterildiği takdirde müşteri bağlılığı da artacaktır. Kendilerine önem verilen ve özen gösterilen müşteriler bu durumu ağızdan ağıza iletişim yoluyla diğer müşterilere yayacaktır. Başarılı hizmet işletmeleri müşterilere verdikleri önemi şu konulara önem vererek göstermektedir.<sup>69</sup>

### **i ) Müşteri Şikayetlerini İyi Yönetebilmek.**

Ürün yada hizmetten hoşnut olanların bu durumu sadece 4-5 kişiye, hoşnut olmayan müşterilerin ise bu durumu en az 10 kişiye ilettikleri araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu açıdan şikayetlerin ele alınması müşteri odaklı bir kuruluş için oldukça önemlidir. Şikayet eden müşteri, sizi seven ve problem hakkında somut eylemler yapılmasını isteyen kişidir. Bu nedenle müşteri şikayetleri iyi yönetebilmek oldukça önemlidir.

### **ii ) Müşterileri İşletmenin Yıldızı Haline Getirebilmek.**

American Express şirketi, müşterilerin işletmenin yıldızı yapan kuruluşların mükemmel bir örneğidir. Bu şirkette, müşteriye ismiyle hitap edilmekte ve kendisini ailenin bir ferdi gibi hissetmesi sağlanmaktadır.

### **iii ) Müşterilerin Görüş Açısını Sormak.**

Müşteri memnuniyetiyle ilgili sürekli araştırmalar veya derinlemesine kalitatif çalışmalar hizmet kalitesinin artırılması ve olumsuzlukların giderilmesi açısından önemlidir. Bu araştırmaların hangi sıklıkla yapılması gerektiği düzeltme faaliyetinin hangi sürede alınacağına bağlı olacaktır. Örneğin, Swissair bu tür müşteri memnuniyeti çalışmalarını 3 aylık dönemler halinde yapmaktadır.

<sup>69</sup>ÖZTÜRK, s.77

#### **iv ) Müşterilere Hizmet Garantisi Sunmak.**

Hizmetlerin elle tutulamayan soyut niteliği nedeniyle hizmetlerde talep eden kişiye garanti verilmesi gereklidir. Müşteriye garantili hizmet sunan işletme olarak Domina's pizza örneğini gösterebiliriz. Domino's şirketi, pizza servisinin 30 dakika içinde sunulacağını ve eğer ulaşımda gecikme olursa fiyatının da 3\$ daha az bir fiyatla sunulacağını garanti etmektedir. Domina's pizza garanti konusunda bir adım daha ileri giderek müşteriye sunulan pizza lezzetli değilse, yeni bir tanesiyle değiştirileceğini ya da müşterinin parasının iade edileceğini taahhüt etmektedir.

#### **v) Bir Hizmeti Sunma Sisteminin Tasarımı Aşamasında Müşterinin Fikrinin Alınması**

Çoğu kez hizmet işletmeleri dizayn aşamasında müşterinin isteklerini göz önüne alacak zamanın olmaması nedeniyle müşterinin hoşgörüsüyle bakmadığı hizmet sunma sistemleri kullanmaktadır. Örneğin, Fransız demiryolları rezervasyon sisteminde koltukların yerleştirilmesi sırasında yolculara fazla bir alan ayrılmamıştır. Yolcular seyahatleri esnasında oldukça az sayıda kompartmanlarda kendilerini sıkışık ve rahatsız hissetmektedir. Bu gibi sonuçlarla karşılaşmamak için hizmet sunma sistemlerinin dizaynı esnasında müşterinin kullanımına uygunluk konusu düşünülmelidir.

#### **- Başarılı Hizmet İşletmelerinde Üst Yönetim Personele Gösterilen İlginin Personelin Müşteriyle Olan İlişkilerine Yansıtılmasının Bilincindedir.**

Hizmet işletmesinde, üst yönetimin personeline bazı olumlu mesajlar iletmesi, ilgi ve alaka göstermesi personele de aynen bir ayna gibi bunu müşterilerine yansıtmasını sağlayacaktır.<sup>70</sup> Bu konu şöyle açıklanabilir. Hizmet işletmesi yöneticilerinin personeline yaklaşımı şu şekilde olmalıdır.

-İşletmemizin çalışan personeli olarak problemlerinizi nelerdir, üst yönetim olarak bu problemleri nasıl çözebiliriz?

<sup>70</sup>ÖZTÜRK,s.77



-Beraberce çalıştığımız şirkette ne olup bittiğinden tüm personelimizin haberdar olmasını istiyoruz.

-İşletmede çalışan her birimiz, birbirimizin kararlarını destekleriz.

-Herbirimiz, çalıştığımız şirkette olan biten tüm olayların sorumluluğunu paylaşıyoruz.

Personelin müşterileriyle ilişkilerinde bu mesajları kullanımı şöyle gerçekleşir.

-Size gerçekten nasıl yardımcı olabilirim?

-Görevimi icra edebilmek için yeterli mesleki bilgi ve yeteneğe sahibim ve size yardım edebilmek benim için bir zevktir.

-Şirketime ve diğer tüm personelimize sözlerimizi yerine getireceğimize dair güvenebilirsiniz.

### **-Başarılı Hizmet İşletmelerinde Personelin Davranışlarını Olumlu Faaliyetlere Dönüştürebilmek İçin Performans Standartları Oluşturulmuştur.**

Personelin müşterilere karşı nazik, iyi ve kibar olması yeterli olmayabilir. Sunulan hizmette üstünlük sağlanabilmesi için ayrıntılı performans standartları belirlenmelidir. Bu performans standartları, hizmet üstünlüğünü gerçekleştirmek için ne gibi şartların bulunması gerektiğini tanımlar. Mary Kay Cosmetic'in kurucusu Mary Kay Ash'e göre, personelin belirli bir hedef sahibi olabilmesi için, ölçülebilir ve elde edilebilen standartlar oluşturulmalıdır.

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle, hizmetlerde standartlaştırması güç olabilir. Ancak sunulan hizmette üstünlüğün sağlanabilmesi için hizmet işletmelerince belirlenmiş bazı standartlar olması gereklidir. Hizmet kalitesi konusunda lider hizmet işletmelerinde ayrıntılı hizmet standartları belirlenmiştir.

Örneğin, Swiss Air tarafından belirlenmiş olan hizmet standartları şöyle sıralanabilir.<sup>71</sup>

-Şirkete müşterilerden gelen tüm telefonların % 90'ına 30 saniye içinde yanıtlanmasına özen gösterilmektedir.

-Uçuşların % 80'inde 15 dakikadan fazla gecikme olmamasına dikkat edilmektedir.

<sup>71</sup>ÖZTÜRK, s.78

Hizmet standartlarına örnek olarak, hizmet sektöründen Fast Food Mc.Donalds'taki uygulamalar gösterilebilir.

-Satılmayan bir patatesin ne zaman yok edileceği

-Müşterilerin talep ettiği servisin kaç dakika içinde hazırlanacağı konusunda belirlenmiş hizmet standartları uygulanmaktadır.

**-Başarılı Hizmet İşletmelerinde Personele İstenilen Hizmet Performansının Gerçekleştirilmesi Amacıyla Sürekli Eğitim Verilmektedir.**

Personel yaptıkları işler ve işte yaptıkları yanlışların diğer personeli nasıl etkileyebileceğini düşünmelidir. Eğitim, personele yüksek düzeyde hizmet performansını nasıl gösterebileceği konusunda yardımcı olur. Önde gelen hizmet-yönlü organizasyonların çoğunda, yöneticiler ve danışmanlar hizmet değerlerinin sürdürülmesi ve ifade edilmesi konularında her yıl ortalama bir haftayı kapsayan bir süreyle eğitilirler. Eğitim, takım çalışmasının değerlerine ve bağlılığına önem verilmesini sağlar.

**-Başarılı Hizmet İşletmelerinde Müşteriyle Kurulan İletişime Önem Verilmektedir.**

Müşteriyle kurulan iletişim, hizmet kalitesinin düzeyini de belli eder. Hizmet işletmesi müşterileriyle reklamın yanı sıra, telefon, dökümantasyon, broşür ve faks mesajı aracılığıyla da iletişim kurar. Hizmet işletmesi, müşterileriyle farklı kitle iletişim araçlarıyla iletişim kurma konusuna gereken önemi vermiyorsa her biriyle farklı mesajlar ulaştırıyorsa müşteriler karmaşık sinyaller algılayabilir.

Hizmetlerin soyut niteliği nedeniyle müşteriler hizmet kalitesini hizmet işletmesi yöneticilerinin vaat ettikleri sözlerini yerine getirip getirmediğine göre de değerlendirebilir. Örneğin, hizmet işletmesi reklamda vaat edilen hizmeti zamanında yerine getirmiyorsa, reklamlara yapılan harcamalar boşa gitmiş olur. Müşterilerle iletişimde kullanılan araçlarla iletilmek istenilen mesajlar büyük bir önem taşımaktadır. Telefona cevap veriş şekli ve hızı da, müşterilere gösterilen ilgi ve önemin ifadesidir ve sunulan hizmet kalitesini etkileyebilir. Herhangi bir sorunla karşılaşan personelin doğru

kişiyile iletişim kurması uzun süreyi alıyorsa, müşteri personelin kendisiyle iş yapma konusundaki istekliliği ve hizmet sunmadaki hızı konusunda ikna olmayacaktır.

**-Başarılı Hizmet İşletmelerinde Hizmet Üstünlüğü Sağlamak İçin Başarılı Personele Soyut Ve Somut Ödüller Verilmekte Ve Personelin Tanınması Sağlanmaktadır.**

Yapılan araştırmalar ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin çalışan personelin davranışlarının şekillendirilmesinde etkin bir rol oynadığını göstermektedir. Personele ödüller verilmesi, personelin teşvik edilmesi ve personelden beklenen yüksek hizmet kalitesinin sağlanması açısından önemlidir. Örneğin, Mc Donalds'ta en dikkatli ve hızlı hizmet servisi sunan personel grubuna, en yüksek tutarda satışı gerçekleştiren kasiyere ödüller verilmekte ve çalışan personelden başarılı performans gösterenlerin fotoğrafları işletmenin çıkardığı aylık gazetede yayımlanmaktadır. Yönetim, böylelikle başarılı olan personeli ödüllendirerek onları teşvik etmiş olmaktadır. Öte yandan düşük performans gösteren personelin de tanınması sağlanır.

İçsel rekabetin teşvik edilmesi için, "departmanda en iyi hizmet sunan personel kimdir" şeklinde bir yarışma düzenlenebilir. Kaliteyi geliştirmeye yardımcı olan her yarışma, müşteri şikayetlerini azaltır ve hizmetleri geliştirir. Personelin tanınması için düzenlenen kutlamalarda başarılı personele ödül ve mükafatlar verilebilir. Bu kutlamalar ile başarılı personele verilen önem ve değer vurgulanarak personel onurlandırılmış olur. Personele verilen önem ve değer böylece müşterilere de bir ayna gibi yansıyacaktır.

**-Başarılı Hizmet İşletmelerinde Hizmet Politikalarının, ve Uygulamalarının Etkinliğini Gözlemleyebilmek İçin Anketler Geliştirilmiştir.**

Hizmet işletmesi, işletmenin hizmetlerini talep eden müşteriler hakkında geniş çaplı bir anket yapılabilir. Böyle bir anketin amacı, firmanın liderlik ve yönetim konularındaki etkinliğini ölçebilmektir. "İçsel müşteri" olarak ifade ettiğimiz personelin görevinden memnuniyet düzeyi yine böyle bir anket yardımıyla öğrenilebilir. Toplanan bu veriler personelin, yöneticilerin ve danışmanların örgütün gerçek değeri hakkındaki

düşüncelerini ifade etmesi nedeniyle üst yönetim tarafından dikkatle değerlendirilmelidir.

**- Başarılı Hizmet İşletmelerinde Üst Yönetim, İşletmede Yüksek Düzeyde Hizmet Standartlarının Teşvik Edilmesi Konusunda Etkin Bir Rol Oynamaktadır.**

Üst yönetim tarafından yapılan her sunuş ve konuşma, hizmetin üstünlüğüne duyulan güven unsurunu yansıtmaktadır. Bu güven personele ve tüm örgüte iletişim yoluyla iletilir ve yayılır. Bu konu bir örnek yardımıyla şöyle açıklanabilir. Örneğin, Mc Donald's daki yöneticiler, 3 veya 4 şubeyi ziyaret ederek personelle konuşarak onların ihtiyaçlarını veya şikayet ettikleri konuları dinlemektedir. Buna ek olarak, her yıl birkaç yönetici farklı şubelerde müşteriyle daha olumlu bir iletişim kurmak amacıyla rotasyon usulü önbüro personeli olarak çalışmaktadır. Önbüro personeli müşteriyle en yakın iletişimde olan personeldir. Ayrıca, üst yöneticiler, müşteri hizmetlerinin uygun standartlarda olmasını desteklemek için, müşteri şikayet mektuplarını okumakta ve değerlendirmektedir.

Özetle, kaliteli hizmet sunan başarılı hizmet işletmeleri personel ilişkilerinin, müşteri ilişkilerine bir ayna gibi yansıtacağı fikrini benimsemişlerdir. Bu bölümde, dünya çapında hizmet sunan lider konumdaki hizmet işletmelerinin ortak özellikleri incelenmeye çalışılmıştır.

Havayolu işletmeleri, sundukları hizmetlerle hizmet sektöründe önemli yere sahip kuruluşlardır. İkinci bölümde, havayolu ulaştırması sektörü, bu sektörde deregulasyon (Kuralsızlaştırma) uygulamalarının etkileri ve havacılıkta hizmet kalitesinin önemi anlatılmaya çalışılacaktır. Bu bölümde ayrıca, dünyadaki çeşitli havayolu işletmelerinin hizmet kalitesine yönelik uygulamalarından örnekler verilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÜNYADA ÇEŞİTLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN HİZMET KALİTESİ KONUSUNDAKİ ANLAYIŞLARI VE UYGULAMALARI

#### 1. HAVAYOLU ULAŞTIRMASI SEKTÖRÜ

Havayolu ulaştırma sektörü, ekonominin geneline büyük hareketlilik getiren bir sektördür. Havayolu ulaştırması sektörü, havayolu işletmeciliği, havaalanları işletmeciliği, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ve diğer havacılık ile ilgili faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimini kapsamaktadır.<sup>72</sup>

Uluslararası havayolu ulaştırması sektörü, 300 civarında havayolu şirketinin yaklaşık 14.000 havalimanı ve meydanını kullanarak yaklaşık 15.000 uçakla faaliyette bulunduğu, 3 milyondan fazla insanın çalıştığı ve yılda 1.3. milyarın üstünde yolcu, 22 milyon ton civarında yükün taşındığı bir sektördür.<sup>73</sup> Günümüzde, Avrupa'da ortalama 400.000 kişi havayolu şirketlerinde, 500.000 kişi havalimanlarında çalışmaktadır.

<sup>72</sup>Ulaştırma Özel İhtisas Komisyon Raporu, T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yayını, No: 2384 ,(Nisan-1995),s.1

<sup>73</sup>Ulaştırma Özel İhtisas Komisyon Raporu,s.4

Havayolu ulaştırma sektörünün tarihsel olarak hangi aşamalardan geçtiği şöyle belirtilebilir.

### 1.1.HAVAYOLU ULAşTIRMASI SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL OLARAK GEÇİRDİĞİ DÖNEMLER VE DEREGULASYON UYGULAMALARININ ETKİLERİ

Havayolu ulaştırması sektörü 1960 ve 1970'lerde genel olarak ortalama % 14-15'lik bir büyüme göstermiştir. Sektörde, 1970'lerin ikinci yarısında (Deregulasyon) Kuralsızlaştırma uygulamalarının başlamasıyla bilet ücretlerinin serbest bırakılması ve uçuş tarifelerindeki kısıtlamaların ortadan kaldırılmasıyla havayolu işletmeleri arasındaki rekabet büyük ölçüde artmış ve yoğunlaşmıştır.<sup>74</sup> 1980'li yılların sonuna yaklaşırken havayolu sektörünün olumlu yönde geliştiği gözlemlenmektedir. Dünyadaki ekonomik gelişme sürmekte, havayolu pazarı büyümektedir. Dünya ekonomisindeki gelişme 1988'in ikinci yarısından sonra yerini etkisini giderek artıran bir ekonomik durgunluğa bırakmıştır.

Özellikle, 1991 yılının dünya havayolu sektörü açısından bir dönüm noktası olduğu ileri sürülmektedir 1991 yılında yaşanan Körfez Savaşı ile başlayan ve 1993 yılına kadar devam eden ekonomik durgunluk, havacılık sektörünün büyük ölçüde etkilemiştir. Havacılık sektörü dış etkenlere oldukça bağlı bir sektördür denilebilir. Bu dönemde uçuş noktaları azaltılmış, atıl kapasite ve ekonomik olmayan fiyatlandırmanın sonuçları nedeniyle birçok havayolu işletmesi iflas aşamasına gelmiştir.

Dünya sıralamasında ilk 120 içinde yer alan havayolu işletmelerinin net zararları 1990'da 2.66 milyar \$, 1991'de 1.84 milyar \$, 1992'de ise rekor bir artışla 8 milyar \$ olmuştur. Genel ekonomik durgunluk iş ve tatil amaçlı seyahatleri büyük ölçüde azaltmıştır. Örneğin, 1993 yılında Air France 1 milyar dolar, Alitalia 180 milyon dolar civarında zarar etmiştir. Dünyada yaşanan durgunluk sonucu işadamlarının da düşük ücretli biletleri tercih etmeleri sebebiyle havayolu şirketleri gittikçe artan giderlerini yüksek ücretli yolcu taşımasına yönelerek karşılayamamışlardır.

Denetimlerin kaldırılması uygulaması orta ve kısa mesafeli rotalarda rekabetin özünü daha düşük bilet fiyatlarına, sıklıkla da hizmet kalitesinin düşmesi noktasına

<sup>74</sup>Sivil Havacılıkta Yapısal Değişme: Havayolu Yönetimi ve Çalışanları Üzerindeki Etkileri, Uluslar arası Çalışma Örgütü Sektörel Faaliyet Raporu,1990, s.51

yönelmiştir. Bunun sonucu olarak birçok havayolu orta ve kısa mesafeli rotalarda First Class uçuşların kaldırmasına karar verilmiştir. Geleneksel olarak tüm havayolları önem olarak farklılaşmış hizmet anlayışının uygulanmasına önem vermektedir. 1994 yılına girerken hava trafiğinin eski durumuna kavuştuğu ancak birim gelirlerin düştüğü saptanmıştır. 1994 yılında Avrupa havacılığında trafikte sağlanan artışa bağlı olarak bir iyileşme görülmüştür.

Diğer taraftan, Avrupa'da AT, serbest rekabetin neden olduğu olumsuzlukları ortadan kaldırabilmek amacıyla bir kurallar sistemi oluşturmaya çalışmaktadır. Buna göre, havayollarının istenilen yerde kurulmasına, istenilen hatlarda sefer yapmasına ve istenilen ücreti belirlemesine olanak tanınmış ve haksız rekabeti engellemek için bazı önlemler alınmıştır.

## 1.2.DÜNYA HAVAYOLU ULAŞTIRMASI SEKTÖRÜNÜN BÖLGELER BAZINDA GELİŞİMİ

### 1.2.1 Avrupa Bölgesi

1990-91 krizi Avrupa havayolu sektörünü önemli ölçüde etkilemiştir. Bu ekonomik durgunluk sonucu, trafik büyük ölçüde azalmış, hat iptalleri artmış, Air Europe, Tea, Air Holland gibi havayolu şirketleri iflas etmiştir. Avrupa Havayolları Birliğine (Aea)'ne üye havayolu şirketlerinde yolcu trafiği % 6 oranında azalmış, kapasite % 2 azalmıştır. Avrupa Topluluğu Bakanlar Kurulu, 22 Haziran 1992'de havayolu ulaştırmasında serbestleştirme önlemlerini kapsayan 3.serbestleştirme paketini kabul etmiştir. Bu düzenlemeler sonucunda, havayolu taşıyıcılarının hepsi iç hatlar hariç, tüm AT içi hatlarda bir kural olmaksızın uçabileceklerdir. Bu düzenlemeyle, kapasite ve bilet ücretleri üzerindeki kısıtlamalar kaldırılmıştır.

1992 yılında Avrupa Havayolları Birliği üyesi ülkelerin toplam hava trafiğindeki %10.4'lük bir artış gerçekleştirilmiştir. O yıllarda Avrupa'da şirketler arasında ortaklık arayışları hızlanmıştır. British Airways, Lufthansa, Air France, SAS Grubu, Alitalia, Swissair, Iberia ve KLM Avrupa'nın önemli havayolu şirketleri olma konumunu sürdürmektedir.

### **1.2.2. Kuzey Amerika Bölgesi**

1978 yılında, ABD’de deregülasyon (kualiteleştirme) hareketinin uygulanmaya başlaması sonucu rekabet yoğunlaşmış, yolcu ve kargo trafiği artmış ve fiyatlar düşmüştür. Ancak bu dönemde %20 oranında fazla kapasite yaratılmıştır. ABD’de iç pazarın %55’i United, American ve Delta Havayolları tarafından kontrol edilirken, Kanada’da pazar büyük ölçüde Air Canada ve Canadian International arasında paylaşılmaktadır. ABD ve Kanada havayolu ulaştırması sektörünün durumunun genel ekonomik durumla bağlantılı olduğunu gözlemlemektedir

### **1.2.3. Asya-Pasifik Bölgesi**

Asya Pasifik Bölgesinde faaliyet gösteren en önemli havayolu şirketleri Japon Airlines, All Nippon AW, Quantas, Singapore Airlines, Cathay Pacific ve Korean Airlines’dır. Dünyanın çeşitli ülkelerindeki ekonomik durgunluğa rağmen, Asya-Pasifik Bölgesinde faaliyet gösteren havayolları sürekli büyüyen bir yapıya sahiptir. Ticaret ve hava taşımacılığında liberizasyona gidilmesi sonucuyla yolcu trafiği sürekli artmaktadır. Genel olarak uzun mesafeli rotalarda ve özel olarak pasifik konisi rotalarında hizmet kalitesi kısa mesafeli rotalarda olduğundan daha yüksek seviyede kalmıştır.

Denetimlerin kaldırılması uygulamasına tabii tutulmuş Amerika’daki havayollarında bile, pasifik konisi havayolları tarafından sağlanan geleneksel yüksek kaliteli hizmet ile rekabet edebilmek için First Class ve Business Class sınıfı hizmetlerinin kalitesini yükseltmişlerdir.

### **1.2.4. Afrika-Ortadoğu Bölgesi**

Afrika ve Ortadoğu Bölgesi, dünya tarifeli yolcu trafiğinin %3.4’üne sahip durumdadır. Bölgede yaklaşık 30 adet tarifeli sefer yapan havayolu şirketi bulunmaktadır. Bu bölgedeki havayolu şirketleri Körfez savaşından olumsuz yönde etkilenmiş, bölgesel trafik %25-30 oranında azalmıştır. Bölgede genel bir ekonomik durgunluk ve politik yönden bir kararsız ortam mevcuttur. Bu ortamın havayolu sektörünü bir süre daha olumsuz yönde etkileyebileceği tahmin edilmektedir. 1990-91



döneminde Körfez Krizinden olumsuz yönde etkilenen havayolu trafiği 1992'den itibaren tekrar gelişmeye başlamıştır.

### 1.3. ŞİRKET ORTAKLIKLARI

Havayolu taşımacılığında, sınırların kalkması ve rekabetin yoğunlaşması sonucu, havayolu işletmeleri, faaliyetlerini sürdürebilmek için uzun dönemli stratejiler benimsemişlerdir. Gerçekleştirilen önemli şirket ortaklıkları, British Airways-Tat , British Airways-Us , British Airways-Quantas, KLM-Northwest, KLM-Jal, KLM-European, Quality Alliance, SAS-Icelandair, Air France-Sabena, Air France-Csa ortaklıklarıdır.

Diğer yandan gittikçe artan iç rekabet havayollarının hizmetlerinin etkinliğini artırmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. ABD'de bu durum hizmet verilen şehirlerin sayısındaki artışa paralel olarak bir merkeze doğru akan havayolu ağları ve birçok merkezler arasında havayolu ağlarının oluşması ile sonuçlanmıştır. Denetimlerin kaldırılması ile oluşan yapısal değişim, havayolu yönetimine başlıca üç önemli değişim getirmiştir.<sup>75</sup>

1. Yüklü yatırımlar gerektiren yeni donanım ve teknolojileri özümsemek
2. Gelişmiş yeni ülke içi ve küresel rekabet ortamına uyum sağlamak .
3. Rekabet özelliğini sürdürebilmek için yüksek seviyede yolcu hizmet kalitesi sağlamak, donanım ve personelin verimliliğini artırıcı çalışmalar yapmak. Ancak, havayolu işletmeleri tüm bunları yaparken maliyetler ile harcamalar üzerinde sıkı bir kontrol uygulaması gereklidir.

Yapısal değişimin 3 önemli unsuru olan havayolu işletmelerinde yolcu hizmet kalitesinin artırılmasını sağlayıcı çalışmalar yapmak bu tezde ele alınan konu ile ilgilidir. Havacılık sektöründe hizmet kalitesinin önemi aşağıda irdelenmektedir.

<sup>75</sup> Sivil Havacılıkta Yapısal Değişim: Havayolu Yönetimi ve Çalışanları Üzerindeki Etkileri, Uluslar arası Çalışma Örgütü Sektörel Faaliyet Raporu, 1990, s.53

## 2. HAVACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ

Havayolu taşımacılığı işinde bir fonksiyon yerine getirilmektedir. Havayolu taşımacılığında temel fonksiyon A noktasından B noktasına taşımacılık hizmetinin sunulmasıdır. Havayolu taşımacılığı yapan bir şirket için amaç, yolcularının istek ve beklentilerini en iyi biçimde karşılayabilmek, onları gitmek istedikleri yere dakik olarak emniyetli, rahat bir yolculuk sağlayarak ulaştırabilmektir. Yolcunun beklentisi ise, (ödediği ücret karşılığında güler yüzlü personelle karşılaşmak ve kaliteli hizmet almak, emniyetli ve konforlu bir seyahat geçirebilmektir. Yolcu, sunulan hizmet değeri ve kalitesi hakkındaki kararı daha çok hizmetin sunulma biçimine göre vermektedir. Bu açıdan hizmetteki kalite hakkındaki en son karar yolcuya aittir./

Havacılıkta kaliteli hizmetin, emniyet, konfor, hız, hizmette dakiklik, güler yüzlü hizmet gibi unsurların bileşkesi olduğu belirtilebilir.<sup>76</sup> Hizmet sektöründe müşterinin deneyimi, hizmet personeli ile müşteri arasındaki etkileşim ve iletişim sonucu meydana gelmektedir. Hizmet sektöründe, uzun dönemde tutarlı ve istikrarlı bir değer oluşturan hizmetler sunabilmek için yolcu memnuniyetini artırmayı amaçlayan bir yönetim sistemi ve kalite kültürü oluşturabilmelidir.<sup>77</sup> Böyle bir kalite kültürünün oluşması için ise hizmet sunan personelin eğitimi, geliştirilmesi ve yönlendirilmesiyle mümkün olabilir. İzleyen kısımda dünyadaki çeşitli havayolu işletmelerinin hizmet kalitesine yaklaşımları ve uygulamaları ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bu işletmelerin üçü Avrupa, biri ABD ve diğeri ise Asya kökenlidir.

## 3. DÜNYADAKİ ÇEŞİTLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDEKİ HİZMET KALİTESİ PROGRAMLARI

### 3.1. BRITISH AIRWAYS

British Airways şirket amacını (misyonunu), yolcuların istek ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek ve onların seyahat deneyimlerini hoş, güzel ve problemsiz

<sup>76</sup>SALDIRANER, s.13

<sup>77</sup>TORUM, s.4

olarak geçirmelerini sağlamak olarak saptamıştır.<sup>78</sup> Bu amacı gerçekleştirmek için, şirket müşterilerinin beklentilerinin saptanmasına özel bir önem vermektedir. Bunun için, yolcular tarafından seçilen bir gruba yolculuklarının nasıl geçtiği , uçakla seyahat etmenin nasıl bir duygu olduğu, seyahatle ilgili başka beklentilerinin olup olmadığı vb. sorular sorulmaktadır.

Bu sorulardan alınan cevaplar, hizmet ilkelerine dönüştürülerek yolcuların beklentileri karşılanmaya çalışılmaktadır. Yapılan bu tip araştırmalar sonucu elde edilen bulgulara göre, yolcular, havayolu personelinin anlayışlı ve hoşgörülü davranışlarının yanı sıra, seyahatleri esnasında kabin mürettebatının kendileriyle etkileşimde bulunmasını istemektedir.(İkram hizmetlerinin sunulması esnasında kurulan ilişki gibi)

British Airways yönetici ve müdürleri Londra çevresine ve dünyanın pek çok ülkesine yaptıkları seyahatleri esnasında birçok yolcuyla konuşma ve tanışma fırsatı bulmaktadırlar. Böylece, müşterilere verilen hizmetler hakkındaki görüşleri öğrenilmekte ve onların hizmetler hakkındaki görüş ve önerileri sorulmaktadır. British Airways Müşteri Hizmetleri Departmanı da tüm bu araştırmaları dikkate alarak, yolculara yönelik yüksek kalitede hizmetler sunmaya çalışmaktadır.

British Airways Başkanı Sir Collin Marshall'a göre, yolcuların British Airways'ı tercih etmelerinin nedeni, British Airways'ın hizmet kalitesine verdiği önemdir. British Airways düzenlediği reklam kampanyalarında da "Yolcularımızın duygu ve düşünceleri British Airways'ı dünyanın en gözde havayolu haline getirdi" ifadesini kullanarak yolculara verdiği önem ve değeri belirtmektedir.<sup>79</sup>

### 3.2. BRITISH AIRWAYS'TE YOLCULARA YÖNELİK UYGULANAN PROGRAMLAR

British Airways şirketinde hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik çok çeşitli programlar uygulanmaktadır.

<sup>78</sup>TORUM , s.8

<sup>79</sup>PROKESCH Steven E. "Competing On Customer Service" ,**Harvard Business Review**, (Kasım-Aralık,1995),s.3

### **3.2.1. Well-Being In The Air Programı (Havada Yolcunun Kendisini İyi Hissetmesine Yönelik Program)**

“Well-Being In The Air Programı” British Airways’te uzun mesafeli olarak seyahat eden yolculara yönelik olarak düzenlenmiş bir programdır. Uzun mesafeli hatlarda (Örneğin, Türkiye-Amerika gibi) seyahat eden yolcularda yapılan gözlemler sonucu psikonörotik hastalıklar olduğu gözlemlenmiştir. “Well-Being In The Air Programı”, seyahatleri esnasında yolcuların kan dolaşımını hızlandırıcı, oturdukları koltuklardan yapabilecekleri egzersizleri video aracılığıyla göstermektedir. Buna ek olarak yolculara sağlıklı diet yemekleri sunulmaktadır. Böylece, yolcuların seyahatleri esnasında üzerlerindeki korku ve heyecanı yatıştırarak güzel ve rahat bir seyahat geçirmeleri sağlanmaktadır.

### **3.2.2. Sleeper Service Programı (Uyku Hizmeti Programı)**

British Airways’te uzun mesafeli olarak seyahat eden First Class yolcuları için “Uyku hizmeti programı” adlı yeni bir hizmet programı dizayn etmiştir. Bu programa göre, uzun mesafeli olarak seyahat edecek olan First Class yolcuları , uçağa binmeden önce bekleme salonunda güzel bir akşam yemeği yedikten sonra uçağa bindiklerinde kıyafetlerini değiştirerek uyku giysilerini giyerek rahat bir yolculuk geçirmeleri sağlanmaktadır. British Airways’te şubat 1995’te uygulanmasına başlanılan Sleeper service programı’nın tanıtımından sonra Newyork-Londra arasındaki First Class rezervasyonları %25 kadar artmıştır.<sup>80</sup>

### **3.2.3. Yolcular İçin Tahsis Edilen Bekleme Salonları**

British Airways ile seyahat eden yolcular, İngiltere’ye ulaştıklarında British Airways için tahsis edilen bekleme salonlarını kullanmaktadırlar. Londra havaalanında bulunan British Airways’e ait bekleme salonları, her gün yaklaşık olarak ortalama 200 yolcu tarafından kullanılmaktadır. British Airways’in bu bekleme salonlarında, yolcular kahvaltı yapabilmekte, gazete okuyabilmekte, istedikleri zaman kıyafetlerini

<sup>80</sup>PROKESCH, s.104

ütülebilmekte, kuaför gibi hizmetlerden yararlanabilmektedir. Buna ek olarak, British Airways'te First Class ve Club World yolcuları için , uçakla seyahatleri esnasında gece boyunca kendileri için bırakılan mesajları alabilecekleri özel olarak tahsis edilmiş yerler bekleme salonlarında bulunmaktadır. British Airways'te ayrıca gece geç saatlerde havaalanına inen ve sabahın erken saatlerinde bir başka aktarmalı uçağa binecek olan yolcular için havaalanı terminallerine oldukça yakın otellerde rezervasyon yapılabilmektedir. Ayrıca, uçuştan sonra, yolcular gitmek istedikleri yerlere özel taksi veya otobüs hizmetleriyle ulaştırılmaktadır.

### 3.3. BRITISH AIRWAYS'TE PERSONELE YÖNELİK HİZMET KALİTESİNİ ARTIRMA UYGULAMALARI

B.A.'de personel iletişim yeteneklerini geliştirilmesi konusunda eğitilmektedir. Eğitim verilen konular genel olarak şunlardır.<sup>81</sup>

- Öfkeli bir yolcuyla teskin etme yolları
- Yolcunun havayolu işletmesine uzun dönemde bağlılığının sağlanması amacıyla olumlu iletişim kurulması
- Yolcuyla dinleme ve onun duygularını paylaşarak, problemine çözüm yolu bulunması
- Personelin yolcuyla karşılıklı etkileşimi sırasında kendini müdafaa durumunda olmaya gerek kalmaksızın hakkını koruyabilmesi gibi konular üzerinde önemle durulmaktadır.

### 3.4. BRITISH AIRWAYS'TE MÜŞTERİ HİZMETLERİ DEPARTMANI

British Airways'in müşterilerine kaliteli ve nitelikli hizmetler sunma, müşterilerini dinleyerek sorunlarını çözme gibi konularda diğer havayollarından daha itibarlı bir üne sahip olduğu bilinmektedir. BA bu itibarlı üne tarihsel bir süreç içinde aşama aşama ulaşmıştır. Bu tarihsel süreç içinde 1991 yılında Müşteri Hizmetleri Departmanında gözlemlenen bazı problemler sonucu, müşteri ilişkileri dalında farklı bir

<sup>81</sup>PROKESCH ,s.105

yaklaşımın uygulanmasına karar verilmiştir. 1991 yılında Müşteri Hizmetleri Departmanında gözlemlenen bazı problemler şunlardır:

- Departmanın müşteri yazışmalarına cevap vermesi 12 haftadan fazla bir süreyi kapsamaktaydı.
- Müşteri şikayetlerine neden olan problemlerle ilgilenilmesi oldukça maliyetli olmakta ve bu maliyet sürekli yükselmekteydi.
- Gözlemlenen bu problemlere çözüm bulunması amacıyla British Airways'te bir yönetim takımı oluşturulmuştur. Oluşturulan yönetim takımının problemlerin çözümü için önerileri ve hedefledikleri amaçları şunlardır.

#### **3.4.1.Müşteriden Geri Bildirim (Feedback) Alınması**

British Havayollarının sunduğu hizmetlerin kalitesini artırabilmek için müşteriden geri bildirim (feedback) alınması gerekmektedir. Bunu yapabilmek için müşterinin hizmet kalitesi ile ilgili görüşlerinin veri olarak toplanması ve analiz edilmesi için gerekli sistemin oluşturulması planlanmıştır. Daha sonra bu bulgular, British Airways'in tüm şubelerine dağıtılmaktadır.

#### **3.4.2.Hizmet Kalitesi Konusunda Yöneticilerin Katıldığı Seminerler Düzenlenmesi**

British Airways'in yönetim takımınca belirlenen ikinci amaç ise, takım çalışması yoluyla müşterinin hizmet kalitesini nasıl algıladığı konusunda hareket yöneticilerinin de katıldığı müzakereler düzenlenmesidir. Böylece, hizmetler konusunda gelecekte çıkabilecek olan sorunlar önlenmiş olur.

#### **3.4.3. Mevcut ve Gelecekte Çıkabilmesi Olası Problemlere Çözüm Bulunması**

Müşteri Hizmetleri Departmanı, böylece, hizmetler konusunda mevcut ve gelecekte çıkabilecek olan sorunlara önleyici çözümler bulmayı amaçlamaktadır. British Airways, yoğun olarak müşteriye kaliteli hizmet felsefesine önem vermektedir. British

Airways, organizasyonunun yöneticileri, müşterileri dinlemekte ve onlara değer vermektedir.

#### **3.4.4.Müşteri Hizmetleri Departmanının Müşteriye olan Yaklaşımının Değişmesi**

Müşteri Hizmetleri Departmanında yeni personel grubunun müşterilerin uzun dönemde işletmeye bağlılığının sağlanması konusunda aktif bir rol oynamasına karar verilmiştir. British Airways Müşteri Hizmetleri Departmanında atılması gereken birinci adım, müşterilerin niçin rakip firmaları tercih ettiğini bulabilmektir. British Airways'te yapılan araştırmaya göre, British Airways'in hizmetlerinden tam anlamıyla memnun olan müşterilerin %13'ü daha sonraki seyahatlerde tekrar British Airways'te seyahat etmeyi tercih etmektedir.

Tekrar seyahat etmeyi tercih eden müşterilerin %13 olmasının çeşitli nedenleri vardır. Nedenlerden birisi de diğer havayollarının frequent-flier (sık kullanıcı) programlarının olmasıdır. İkinci neden ise, bu tür müşterilerin çoğunun hizmetler hakkında bir türlü iletemedikleri bazı şikayetlerinin bulunmasıdır. Müşteriler, hizmetler konusundaki istek ve şikayetlerini ilgili mercilere ulaştırabilseler tekrar hizmetleri talep edebilirler. British Airways ile seyahat etmeyi tercih eden yolcu yüzdesini artırmak için British Airways müşteri hizmetleri departmanı bir araştırmacı ve karar verici merci olarak şu işlerin yapılmasını planlamıştır.

- İşletmeyi memnun olmayan müşterilerden izole etmek
- Şikayeti ve isteği olan müşterilerle telefonla iletişim kurmak
- Müşteri şikayetlerinin önemle dikkate alınması

British Airways'te yapılan bir araştırmaya göre, havayolu müşterilerinin %10'dan çok daha azının havayolu personeliyle hizmetler hakkında olumlu veya olumsuz mutlaka iletişimde buldukları saptanmıştır. Şikayeti olan % 8 oranındaki müşteri grubu, müşteri ilişkileri departmanı ile ilişki kurmuştur. Bu müşteriler, havayolunun en sadık müşterileri olmuştur. müşteri hizmetleri departmanı, müşteri şikayetlerine cevap verilmesi ve onların ilgili konularda aydınlatılmasının önemli olduğunu düşünmektedir. Bu konuyla ilgili departmanlardaki sistematik zayıflıklar bulunmaya çalışılmaktadır. Hizmetler hakkında şikayet ve istekleri olanların müşteri hizmetleri departmanını

telefonla arayarak iletişim kurmalarının temin edilir ve bu bilgilerin bilgisayar sistemine kayıt yapılması sağlanır.

British Airways'ın herhangi bir personelle iletişim kurarak beklentilerini anlatan müşteri yüzdesi %24'tür. Ancak bu bilgiler, müşteri hizmetleri departmanına asla ulaşmamaktadır. %68 oranındaki müşteri grubu ise, havayolu işletmesinde hiç bir personelle iletişim kurma girişiminde bulunmamıştır. Bu araştırmadan şu sonuçları çıkmaktadır. Memnun olmayan müşterilerin sadece %4'ü işletmeyi şikayetleri hakkında bilgilendirmektedir. Müşterilerin büyük bir çoğunluğu şikayette bulunacakları merciyi bilmemektedir. Birinci adım, müşterinin şikayetini ilgili mercie iletmesini kolaylaştırmaktır. Müşteriyle direkt olarak iletişim kuran personel tabii olarak problem ve şikayetleri ilk önce duyan kişilerdir.

Personelin dinlemesi, empati göstermesi ve problemi gerçekten anladığını göstermesi, müşteri üzerinde psikolojik açıdan rahatlatıcı bir etki göstermektedir. Buna ek olarak, müşterilerin şikayetlerini dinlemek, hizmet konusundaki eksiklikler hakkında değerli bilgiler verir ve işletmenin hizmet standartlarını iyileştirmesini sağlar. Hizmet problemlerine çözüm bulmaya çalışma konusunda gösterilen isteklilik, müşterilerinizi etkileme gücü verir. Bu konudaki yaratıcı yaklaşımlar müşteriler üzerinde güçlü bir etki yaratır. British Airways bu konuda bir adım daha ileri giderek, yolcuların seyahatle ilgili kaygı, tasa yada diğer görüşlerini videoya alabilecekleri bir donanım kurulmasını sağlamıştır. Bu yaklaşım, British Airways'ın müşteriler ve onların istekleri ile yakından ilgilendiğini göstermiştir.

#### 4. AMERICAN-WEST HAVAYOLLARI

Hizmet kalitesi konusunda örnek gösterilen havayolu şirketlerinden biri de American West havayollarıdır. Havayolu sektörü, sermaye yoğun bir sektör olmasının yanı sıra aynı zamanda emek yoğun bir sektördür. American-West Airlines'ta temel olarak önem verilen konu insan kaynaklarıdır. Traveller Magazine, American-West havayollarını dünyanın en iyi hizmet sunan 20 havayolu arasında ilk 3 hava taşıyıcısından biri olarak tanımlamıştır

American-West Airlines en yüksek niteliklere sahip personeliyle müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek nitelikte, kaliteli hizmetler sunmayı amaçlamaktadır.



[ Bu fikrin temelindeki düşünce şudur: “ Bir havayolu işletmesi en modern filoya, en ileri ve modern tesislere ve en iyi yol (route) yapısına” sahip olabilir. Ancak, havayolu işletmesinin başarısı için bu yeterli olmayabilir. American-West Airlines yöneticilerine göre çalışan personel arasında etkin bir iletişim ve saygının olduğu bir çalışma ortamıyla hizmet kalitesinde artışlar sağlanabilir.<sup>82/</sup>

American-West Airlines yöneticileri bu fikirler doğrultusunda personelin yönetimle ilişkilerinde ve kendi aralarında uygulayabilecekleri çalışma ortamını verimliliğini arttırabilecek 4 temel ilke belirlemiştir.

Bu 4 temel ilkeler şunlardır:

- Etkin ve iki yönlü İletişim
- Personelin Yönetimle ilişkilerinde “Açık Kapı Politikası” Uygulaması
- Personel-Yönetim ve Personel-Müşteri ilişkilerinde Empati ve Saygı
- Çalışma Ortamının Olumlu Yönde Algılanması

#### 4.1. ETKİN VE İKİ YÖNLÜ İLETİŞİM

American West Airlines'ta etkin ve iki yönlü iletişim en önemli konulardan birisidir. Havayolu yöneticileri, çalışan personelin fikir ve önerilerine verdiği değer ve önemi her fırsatta vurgulamaktadır. Böylece, sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşmaktadır.

American West Airlines'ta personelin öneri ve fikirlerini değerlendirmek amacıyla “personel önerileri programı “adlı bir program düzenlenmiş ve 24 saat açık bir telefon hattı oluşturulmuştur. Oluşturulan bu telefon hattı sayesinde tüm departman ve tüm kademelerdeki personel havayolunun verimliliğinin artırılması ile ilgili önerilerini yönetim birimlerine iletebilmektedir. Her bir öneri veya merak edilen soru ilgili yönetici yardımcısı veya ilgili departman tarafından cevaplanmaktadır.

Örneğin, American West Airlines personeli tarafından gelen bir öneri Phoenix Sky Harbor havaalanındaki bilet verme işlemlerinde karşılaşılan bir problemi çözüme kavuşturmuştur. Phoenix Sky Harbor havaalanında check-in ve biletleme işlemlerinin yapılacağı yeterli alan bulunmamaktadır. Bu durumda personelden gelen öneriler

<sup>82</sup>Micheal J CONWAY , “How People Power Fuels A High Flying Carrier”, *The Journal of Business Strategy* ,(Temmuz-Ağustos,1990),s.84

terminal dışında check-in işlemlerinin yapılabileceği büroların oluşturulması ve çok hızlı hizmet verebilecek nitelikte off-site check-in hizmetlerinin sunulmasıdır. Personelden gelen bu öneri uygun bulunmuş ve uygulamaya konulmuştur.

#### 4.2.PERSONELİN YÖNETİMLE İLİŞKİLERİNDE “AÇIK KAPI POLİTİKASI” UYGULAMASI

American West Airlines yöneticileri, 1991 yılından beri personelin yönetimle olan ilişkilerinde “açık kapı politikası” uygulamaktadır. İlişkilerde “açık kapı politikası” çalışan personelin yönetimin tüm kademelerindeki personel ile herhangi bir sınırlama ile karşılaşmadan konuşabilmesi ve önerilerini sunabilmesi anlamına gelmektedir. American West Airlines yöneticileri, böylece yönetim-personel ilişkilerinde açık ve net bir iletişimin olduğu bir ortam yaratmış olur.

#### 4.3.PERSONEL-YÖNETİM VE PERSONEL-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE EMPATİ VE SAYGI

American West Airlines yöneticilerinin düşüncelerine göre, üst yönetimin havayollarının çeşitli kademelerinde çalışan tüm personele saygı göstermesi çalışanları en yüksek düzeyde onurlandırma anlamı taşımaktadır. Böylece personel de yolculara karşı saygı ve empatiyle yaklaşacaktır.

Personel-yönetim ve personel-müşteri ilişkilerinde iki yönlü olumlu bir iletişim ve empatiyle davranış kültürü oluşturulduktan sonra ikinci önemli adım,yöneticinin personele sorumluluk göçermesidir. İyi bir yönetici yolcuların ihtiyaçlarını karşılayabilecek hizmetleri sunma yetki ve sorumluluğunu personeline sağlayabilmelidir. Yönetici, sorumluluk göçerdikçe, personel kendisini işinin ehli olarak hisseder ve doğru kararlar almayı öğrenir. American West Airlines bu konuya önem veren havayollarından birisidir.

#### 4.4.ÇALIŞMA ORTAMININ OLUMLU YÖNDE ALGILANMASI

American West Airlines yöneticileri, çalışma ortam ve koşullarının iyileştirilmesi ile personelin yüksek moralle ve daha yüksek bir sorumluluk duygusu ile çalışacağını düşünmekte ve bu amaçla gerekli düzenlemeleri yapmaktadır.

#### 4.5.AMERICAN WEST AIRLINES'TA PERSONELE YÖNELİK UYGULANAN PROGRAMLAR

American West Airlines,yüksek düzeyde nitelikli personeli işletmeye çekmek, mevcut personelin şirkete olan bağlılığını arttırmak amacıyla personele yönelik çeşitli programlar düzenlemiştir. Personelin bu tür programlara katılımı tüm operasyon ve takım çalışması oluşturulması konularındaki bilgi ve yeteneklerinin artmasını sağlamaktadır. Örneğin, American West Airlines pilot ve teknisyenlere yönelik olarak “personel arasında işbirliğine dayalı programlar” düzenlemiştir. Düzenlenen bu programlar, yeni personelin işe alıştırma eğitimini de kapsamakta ve personelin tüm operasyon hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır.

Diğer bir uygulama ise, American West Airlines, 1986 yılında çalışan personeline yönelik olarak başlattığı kreş programıdır. Havayolu bu program ile oldukça yoğun çalışma temposuna sahip personelin çocukları için gerekli tüm ihtiyaç ve bakımını sağlamıştır. Bu program haftada 7 gün 24 saat personel çocuklarının bakımını içeren bu program personeli moral yönünden olumlu olarak etkilemiş ve personelin kuruluşa olan bağlılığını artırmasını sağlamıştır.

American West Airlines'ın tüm çalışan personel ve ailelerinin psikolojik problemleriyle ilgilenmek amacıyla “personele psikolojik destek programı” uygulamaya konulmuştur. Bu program dahilinde çalışan görevli uzman psikologlar, personel ve ailesinden herhangi bir bireyin çalışma performansını etkileyebilecek sorunlarına çözüm bulmakta ve destek göstermektedir. Ayrıca, American West Airlines, tüm çalışan personel ve ailelerinin sağlık hizmetlerinden yararlanmaları konusunda indirimli ücretler uygulamaktadır.

American West Airlines'ın personeline yönelik olarak düzenlediği bu programlar, personelin başarı kazanmasını sağlayan dolayısıyla, havayolu işletmesinin başarısını

etkileyen programlardır. Özetle, American West Airlines'ın personeline gösterdiği önem ve değer hizmet kalitesini artırmakta ve havayolunun gösterdiği yüksek performansa yansımaktadır. American West Airlines , işçi-yönetim ilişkileri konusunda Air Transport Magazin tarafından bir ödüle layık görülmüştür.<sup>83</sup> Bu başarılı sonuçlar, yönetim ve personel arasındaki işbirliğine dayalı olumlu iletişimin sonucu olarak elde edilmektedir.

## 5.SAS HAVAYOLLARI

SAS havayolları müşteriye yönelik hizmetler veren ve kendisini yeniden yapılandıran kuruluşlardan biri olarak gösterilebilir. SAS havayolları misyonunu, her biri özel ilgi isteyen yolcuların benimseyerek tercih ettiği bir havayolu olmak şeklinde belirlemiştir.<sup>84</sup> SAS havayolları müşteri ihtiyaçlarına göre yönlendirilmiş bir şirket politikası benimsemiştir. SAS havayollarında, müşterinin güvenini kazanabilmek için, hizmetlerle ilgili milyonlarca aktivite her gün eksiksizce planlanmakta, yürürlüğe konmakta ve icra edilmektedir. SAS havayollarının yöneticileri, her gün daha mükemmel hizmet sunmak için çaba harcamanın, mutlu ve tatminkar müşteri elde etme ve başarıya ulaşmanın temelindeki en önemli unsur olduğunu belirtmektedir.

SAS Havayolları Başkanı olan Jan Carlzon, güçlü ve karizmatik kişiliği ve personeli motive etme konusundaki olumlu yaklaşımı ile bu çalışmalarda öncü olmuştur. Jan Carlzon havayolu pazarının durgun olduğu ve SAS havayolunun 20 milyon dolar kaybettiği bir dönemde İskandinav Havayollarının başkanı olmuştur. Buna rağmen, Carlzon personeli diğer yöneticilerin kullandıkları tekniklerden farklı olarak olumlu bir şekilde motive etmiştir. Carlzon'un stili sempatik, dost tavırlı, cesur olarak tanımlanabilir. Carlzon müşteri odaklı fikirlerini yaptığı hünerli şakalarıyla ifade etmiş, müşterilere ve personele karşı oldukça duyarlı davranmıştır. Jan Carlzon'a göre, müşteriye hizmet eden tüm kademeler organizasyon şemasının üstünde, orta kademe ve diğer bölümler ise onları destekleyici olarak yer almalıdır. SAS Havayollarında aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olan Jan Carlzon kaliteli hizmet sunmak konusundaki düşüncelerini şöyle ifade etmektedir.

<sup>83</sup> CONWAY, s.86

<sup>84</sup> Jan CARLZON, (Çeviren: Nurten Ürgüplü ), **Kritik Anlar**, (Antalya: 1992), s.13

”SAS havayolları sunulan hizmetlerde tek bir alanda (örneğin, ikram hizmetlerinde) rakip firmalara göre daha iyi hizmetler sunmaktansa, tüm alanlarda (check -in, bagaj alımı, ulaşım hizmetleri ve ikram hizmetlerinde) rakip firmalardan % 1 daha iyi hizmetler sunmayı ilke edinmiştir.<sup>85</sup> Bu ifadeden şu sonuca varılabilir.

Tek bir alanda hizmet kalitesi konusunda iyileşmeler sağlanması yerine tüm departmanlarda hizmet kalitesi konusunda iyileşmeler sağlanması daha etkin ve başarılı sonuçlar sağlayacaktır. Carlzon’un güçlü ve karizmatik kişiliği ve fikirleri organizasyonu teknik-üretim yönlü olmaktan kurtarıp pazarlama-hizmet yönlü bir işletme olmasını sağlamıştır. Carlzon’un bu yaklaşımı oldukça başarılı sonuçlar vermiştir. SAS hizmet ödülleri kazanmış, karlı bir havayolu haline gelmiş ve günümüzde güçlü havayolu rakiplerinden biri durumundadır.

### 5.1. SAS HAVAYOLLARINDA GERÇEK ANLARIN YÖNETİMİ

SAS havayollarında, yılda yaklaşık 10 milyon yolcunun her birine ortalama 5 SAS personeli ile hizmet verilmektedir. Her yolcuya yaklaşık ortalama 15 saniyelik hizmet süresi içinde hizmet verilmektedir.<sup>86</sup> Bu 15 saniyelik hizmet süresi müşteriyle etkileşimin gerçekleştiği “gerçek anlar” olarak tanımlanmaktadır. Böylece yılda, 50 milyon gerçek anı oluşmaktadır. Müşterinin personelle iletişimde bulunduğu her an son etkiyi bırakacak olan gerçek andır.<sup>87</sup> Bu çok değerli ve önemli gerçek anların yolcularla kurdukları iletişimle oluşturanlar satış memurları, kabin memurları , bagaj memurları ve diğer ön büro personelidir. Bu 15 saniyelik müşteriyle etkileşimin meydana geldiği gerçek anların yönetimi, SAS havayollarının müşterilerine sundukları başarı ya da başarısızlığı kesinleştirdiği kritik anlar olduğu için önemlidir.

SAS havayollarının başkanı, Jan Carlzon’a göre, SAS Havayollarının en önemli görevi, SAS’ı rakiplerinden ayıran en önemli özellik, bir daha tekrarlanamayacak olan gerçek anların yönetimidir.<sup>88</sup> Gerçek anlar yönetilerek müşterinin hizmeti algılayış

<sup>85</sup>CARLZON ,s.3

<sup>86</sup>Joseph P. CAVANESS ‘ Building Quality into Services’, **Sam Advanced Management Journal**, Vol: 58, No:1, (Kış-1993) , s.3

<sup>87</sup>CARLZON , s.21

<sup>88</sup>CARLZON , s.25

biçimi de yönetilmiş olur. Carlzon SAS havayollarının hergün müşterilerle geçirdiği 50.000 gerçek anda başarılı olması gerektiğine büyük bir güçle inanmaktadır.

### 5.1.1. SAS Havayollarında Personelin “İçsel Müşteri” Olarak Görülmesi

SAS Havayolları yöneticileri, çalıştırdığı personeli “İçsel bir müşteri” olarak algılamaktadır. Bu nedenle, SAS Havayollarında kritik anları gerçekleştiren bu personele, yolcu sorunlarını kısa sürede analiz edip çözebilmeleri için karar verme inisiyatifi, serbest düşünme sorumluluğu verilmektedir. Bu konuya bir örnek olarak, SAS havayollarında inisiyatif sahibi, hizmet yönlü düşünebilen bir check -in personeli ile iş amaçlı olarak seyahat eden bir yolcu arasında geçen bir olay anlatılabilir.<sup>89</sup> SAS Havayolları ile Stockholm’den Copenhagen’a günü birlik iş amaçlı seyahat etmeyi amaçlayan Rudy Peterson adlı Amerikalı bir yolcu biletini birkaç gün öncesinden almıştır. Seyahat edeceği gün Rudy Peterson adlı yolcu havalimanındaki check-in bankosuna geldiğinde biletini kaldığı otele unuttuğunu fark etmiştir.

Dünyadaki tüm havayollarının tüzüklerine göre, yolcunun bileti yoksa seyahati de gerçekleştiremeyeceğini belirtmektedir. Rudy Peterson adlı yolcu, Copenhagen’daki bu önemli iş gezisine artık katılamayacağını düşünerek , check -in bankosunda görevli SAS personeline durumu açıklar. SAS personeli yüzünde güven verici bir ifade ile sisteme geçici bir bilet girerek, bay Rudy Peterson’a uçağa biniş kartı verir. check -in görevlisi bu esnada, Rudy Peterson’ın kaldığı otele bir personeli göndererek bileti aldirmayı düşünür ve otelin ismini ve oda numarasını kayıt etmiştir. Yolcu bekleme salonunda otururken, SAS personeli seri bir şekilde davranarak bir araba ile bileti yolcunun tarif ettiği yerden alarak , uçak kalkmadan önce havaalanına ulaştırır. /

Mr.Peterson SAS Havayollarının konuya bakış açısı ve gösterilen özen sonucunda hem uçağa alınır hemde bileti bulunarak kendisine verilir. Böylece, yolcunun önemli toplantısına zamanında yetişebilmesi sağlanır. SAS Havayollarının personeli yolcuların karşılaştıkları problemleri emir-kumanda zinciri içinde çözmek yerine, kendilerine yönetimce verilen karar verme inisiyatifini kullanarak daha hızlı ve etkin bir şekilde çözüm sağlamakta böylece hizmet kalitesinde iyileşmeler sağlanmaktadır. / Ancak kaliteli hizmet verdiği düşünülen birkaç havayolunda olduğu gibi emir kumanda zinciri

<sup>89</sup>CARLZON , s.4

devreye girmiş, check -in görevlisi bu sorunu şefine aktarmasıyla başlayan süreçte, soruna çareler aranmaya çalışırken yolcu da uçağı kaçırmış olacaktır.

Geleneksel bir havayolunun idari şemasını incelersek, piramid biçiminde olduğu görülür. Piramidin en üst kısımlarında üst düzey yöneticiler, orta kısımlarında orta kademe yöneticiler ve diğer çeşitli kademeler ve tabanda ise yolcularla doğrudan etkileşim halinde olan personel kadrosu yer almaktadır.<sup>90</sup> Piramidin tabanındaki personel yolcularla en çok iletişimde bulunan kişiler olarak, yolcuların ihtiyaç ve sorunlarını bilen ve şirketi temsil eden kişilerdir. Bu kilit durumdaki personele görev yanında yetki ve karar alabilme yetki ve sorumluluğı verilmesi, onların müşterilerine daha kaliteli ve etkin bir hizmet sunmalarını sağlayacaktır. Klasik işletmelerde ise bu yetki verilmemektedir.

Orta kademe müdür ve yöneticiler, personeli bir "işsel müşteri" olarak algılamakla öncelikle çalışan personelin ihtiyaçlarını karşılamalı, onlara ihtiyaç duyacakları güveni vererek saygı duymaktadır. Orta kademe yöneticiler, iyi eğitilmiş olmalı ve aktif görev ve sorumluluklarla donatılmış olmalıdır. Şirket yapısını hizmet yönlü olarak değiştirmek üzere yetkilendirilen bu kişiler gerçek birer lider gibi davranarak bir rehber ve yol gösterici olmalıdır.

### 5.1.2. SAS Havayollarında Dinamik Bir Sistem Kurulması İhtiyacı

1970'li yıllarda petrol krizinin bir sonucu olarak, seyahat piyasasında bir durgunluk yaşanmaktaydı. 1970'li yıllara kadar başarılı performanslarla karlılığını koruyan SAS Havayolları şirketi 2 yıldan beri zarar etmekteydi.<sup>91</sup>

SAS yöneticileri, yolcu pazarını kaybetmemek ve nakit girdilerini düşürmemek amacıyla bilet ücretlerini azaltma yönünde karar almıştır. Bu tasarruf tedbirleri sonucu, müşteriye sunulan ikram hizmetlerinde de çeşitli kısıtlamalar yapılmıştır. Tüm bu tedbirler ve piyasa şartları değerlendirilerek SAS'ın yeni ve dinamik bir sisteme ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir ve bu yönde strateji belirlenmiş ve hedef saptanmıştır. SAS havayolları hedefini, daha iyi hizmet sunma yarışına girerek şirketin gelirini artırmak olarak saptamıştır. Öncelikle, biletlerine tam ücret ödeyerek yaz-kış seyahat eden ve

<sup>90</sup>CARLZON, s.32

<sup>91</sup>CARLZON, s.34

yolcuların büyük bir yüzdesini oluşturan işadamlarına yönelik uygulamalar planlanmıştır.<sup>92</sup> SAS havayolları, sunduğu hizmetlere farklılık getirmek amacıyla, 1985 ve 1986 yıllarında First Class uygulamasını kaldırarak bunun yerine Euro Class adıyla daha kaliteli bir servisi, daha ucuz fiyatla hizmete sunmaya başlamıştır. Uçuş esnasında Euro Class yolculara parasız içki, gazete ve dergi verilmekte, ikram hizmetlerinde de öncelik sağlanmaktadır.

Terminallerde Euro Class yolcuları için telefon ve teleks gibi haberleşme araçlarını kullanabilecekleri ve yolculara özel bankolarda hizmet verilen lüks salonlar açılmıştır. Ayrıca, turist class yolcuların check-in işlemleri 10 dakika iken , yeni uygulamayla Euro class yolcuların check-in işlemleri 6 dakikadan daha kısa sürmektedir. Hizmetteki bu farklılaştırmanın sonucu olarak, 1985 ve 1986'da SAS havayollarındaki yolcu artışı diğer havayollarının toplam artışından daha da fazlalır. 1983 yılında SAS havayolları, işadamlarına yönelik olarak sunduğu hizmetlerle "dünyanın en iyi havayolu" olarak seçilmiştir.<sup>93</sup>

Air Transport World adlı dergide, SAS havayollarını 1983 yılında "Yılın Havayolu" olarak ilan etmiştir.<sup>94</sup> SAS Havayolları yöneticileri, SAS havayollarının karlı bir havayolu konumuna ulaşmasının, müşteriler ve personel ile yapılan yatırımlar neticesinde oluştuğunu belirtmişlerdir. Bir SAS havayolu yöneticisi bu başarıyla ilgili şu ifadeyi kullanmaktadır. "SAS havayollarının başarısının kanıtı yolcu memnuniyeti ve yüksek moralli personeldir".<sup>95</sup>

Buna ek olarak, SAS Havayollarında dinamik bir sistem kurulması sonucu ilk olarak, görevsel yetkilerin tabandaki personele yayılmasına önem verilmiştir. Örneğin, SAS Havayollarında uçuş saatinden önce, check -in bankosunda görevli personel, yolcu listeleri ve yolcuyla ilgili tüm özel isteklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini konfirme etmektedir. Ayrıca personel, yolcuların problemlerine anında çözüm bulabilmek için gerekli bilgiye ve inisiyatifte sahiptir. Böylece, SAS havayolları bir hizmet işletmesi için son derece önemli olan kritik anları en iyi şekilde değerlendirme imkanına sahip olur.

<sup>92</sup>CARLZON, s.50

<sup>93</sup>CARLZON, s.55

<sup>94</sup>CARLZON, s.62

<sup>95</sup>CARLZON, s.64



## 5.2. SAS HAVAYOLLARINDA PERSONELE VERİLEN EĞİTİM

SAS Havayolları, hizmete yönelik olarak belirlediği politikanın bir gereği olarak, personelin bilgi ve görgüsünü arttırıcı çabalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Öncelikle, SAS Havayolları en üst yöneticilerden tabandaki personele kadar, tüm ünitelerde çalışanlara çalışma sevgisi ve enerjisini, hizmet kalitesinin önemini aşılamaaya çalışmaktadır.

SAS Havayolları yönetici ve eğitmenleri, verdikleri personel eğitimlerinde 20.000 personelin her birine SAS havayollarının izlediği amaçlar, hedef ve politikalar, üstlenilen sorumluluklar anlatılmaktadır.<sup>96</sup> Personel eğitimi çalışmaları esnasında, ön-büro personelinin SAS'ın başarısındaki önemli katkısı ve verilen değer vurgulanmaktadır. Tüm SAS havayolları personeli kurulan bu sürekli diyalog ile mesajları eksiksiz olarak kavramakta ve artan bir çalışma temposuyla her gün daha ileri bir hedefe ulaşmak için sürekli bir çaba içerisine girmektedir.

### 5.2.1. Personelle Kurulan İletişim Ve Etkileşim

Hiyerarşik yapıya sahip olan işletmelerde personel ile iletişim genellikle genelge ve yönetmelikler aracılığıyla sağlanır. SAS havayollarında ise, mesaj ve görüşlerin personele açık ve net bir şekilde iletilmesine çalışılmaktadır. İletilen mesajda karşılıklı görüşlerin bir noktada uzlaşması, belirlenen strateji ve alınan kararların personel tarafından açık ve net olarak kavranması önemlidir. Bu amaçla, personeli gerekli konularda aydınlatıcı bültenler dağıtılmaktadır. Böylece, çalışanların hedefe yönlendirilmesi sağlanmış olmaktadır. Buna ek olarak SAS havayolları yöneticileri , aralarında iyi bir takım çalışması ile başarmayı istedikleri belirli hizmet odaklı amaçlar tanımlamışlardır. Merkez ofislerini dizayn ederken bölümler arası net iletişim kurulabilecek ve toplantı yapılabilecek bir ortam dizayn edilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde, çalışma ortamı içsel hizmet oryantasyonunu kolaylaştırmaktadır.

<sup>96</sup>CARLZON,s.75

### 5.3. SAS HAVAYOLLARINDA “AVRUPA’NIN EN DAKİK HAVAYOLU OLMA KAMPANYASI

SAS havayollarında olduğu gibi, işadamlarına yönelik uçuş hizmetleri sunmayı hedefleyen bir havayolu işletmesinin önem vermesi gereken 2 önemli konu vardır.<sup>97</sup>

i )Uçakların Dakik Olarak Vaktinde Kalkması

ii )Seferlerin Sayısı ve Uygunluğu

SAS havayollarında uçak seferlerinin rötarlı olarak yapılması oldukça sık rastlanan bir durumdur. SAS havayollarında yapılan araştırmalarda gecikme sebepleri gözlemlenmiş ve gecikme sebebinin mevcut personelin azlığı veya elde fazla sayıda uçak olmaması gibi nedenlerden kaynaklanmadığı saptanmıştır. Rötar yapma nedeninin personelin dakik olmayışından kaynaklandığı düşünülmüş ve personele yetki ve sorumluluk verildiği takdirde sorunların üstesinden gelinebileceği kararına ulaşılmıştır.

Yolcuların istekleri de havayolunun dakik olması gerektiği yönündedir. Bu probleme çözüm bulmak amacıyla, SAS havayolları operasyon merkezi müdürü John Sylvest, SAS’ı Avrupa’nın en dakik havayolu haline getirebilmek için 6 aylık süreyi kapsayan “kalkışta dakik olma” adlı bir program hazırlamıştır. Uçağın terminale rötarlı olarak inmesi, diğer seferleri de etkilemekte ve personelin işini de yavaşlatmaktadır. John Sylvest’in hazırladığı bu dakiklik programına göre, bağlantılı olsa da uçaklara geciken uçağı beklememeleri yönünde talimat verilir. Uygulamaya konulan dakiklik programı ikram servisini de etkilemektedir. Kurallara göre, her yolcu için bir yemek tepsi uçağı yüklenmiş olmalıdır, yüklenen tepsi sayısında bir eksiklik görüldüğü takdirde uçak kalkmaz. Dakiklik programı uygulanmaya başladığında ise bazı nedenler dolayısıyla, yemek verilemeyen yolcuya varışta SAS havayolları adına yemek ısmarlanmaktadır. Normalde sefer uçağı yarı doluysa, bu sefer iptal edilebilir ve yolcular ilk uygun sefere aktarılmaktadır. Uçakların, dolu ya da boş olarak gecikmesiz ve dakik olarak kalkması için başlatılan kampanya sonucu dakikleşme oranı % 100’e çıkmıştır. Ve tüm personel bu kampanyayı desteklemiştir.

SAS Havayollarında, yönetimin hizmet müdürlüğü adıyla oluşturduğu kadro ile, “dakiklik kampanyası” hız kazanmıştır. Uçak yerdeyken tüm sorunların gözden geçirilmesine ve hiçbir sorunun uçak ekiplerine yansıtılmamasına dikkat edilmiştir.

<sup>97</sup>CARLZON, s.49

Yolcunun uçağa vaktinde alınmasından hizmet müdürü sorumludur. Örneğin, DC-9 uçağının tam anlamıyla teknik kontrolden geçirilebilmesi 15-19 saat gibi uzun bir süreyi gerektirmekte ve kontrol uzadıkça rötör nedeni oluşmaktadır. Bu soruna çözüm olarak teknik kontroller hızlandırılmıştır.

## **6. AVUSTRALYA HAVAYOLLARI**

Hizmet kalitesi konusundaki uygulamalarıyla önemli havayolları şirketlerinden biri olan Avustralya Havayollarında 1980'lerden sonra kaliteyi arttırmaya yönelik çeşitli programlar uygulanmıştır.

### **6.1.AVUSTRALYA HAVAYOLLARINDA KALİTE KÜLTÜRÜNE DAYALI DEĞİŞİM PROGRAMLARI**

Avustralya Havayolları, 1980'lerin ortasında, hizmet kalitesini geliştirebilmek için "Kalite Kültürüne Dayalı Değişim Programı" planlamıştır. Bu amaçla, 1986 yılında Avustralya Havayolları yöneticilerinden James Strong'un başkanlığında, müşterilerin odak noktası haline getirildiği bir program uygulamaya konulmuştur. Bu yönetici, müşterinin görüşlerini içeren araştırmalar yapmak için yoğun çaba harcamış ve müşteri taleplerini karşılayan politikaları uygulamaya çalışmıştır.

Havayolunun tüm örgütsel yapısı bu değişim programından etkilenmiştir. Uygulanan bu değişim programı, stratejik misyon, değerler, yapılar, pazar hedefleri, eğitim, içsel iletişim ve faaliyet prosedürleri konularını kapsamaktadır. Hizmet kalitesinin sembolik olarak belirtilmesi konusunda, birliğin yeni ismi olarak uçan bir kanguru logosu oluşturulmuştur. Müşteri hizmetinin değeri konusunda merkezi bir birlik oluşturulmuş ve bu birlik tüm örgüt için rehberlik edecek bir merkez haline getirilmiştir.

#### **6.1.1. Avustralya Havayollarında Kalite Kültürüne Dayalı Hizmet Programları**

Avustralya Havayollarında, 1980'lerin ortalarında uygulanmasına başlanılan "kalite kültürüne dayalı hizmet programları" çalışan personelin performansının

geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Uygulanan değişim programı, organizasyona tamamen nüfuz etmiş ve böylece çalışan personelin havayolu hakkındaki düşüncelerini değiştirmiştir. Avustralya Havayolları için kalite kültürüne dayalı bu programlar, organizasyonun başarısı açısından önem verilen ve olumlu sonuçlar sağlayan bir konudur.

### **6.1.2. Avustralya Havayollarında Stratejik Planlama Programları**

Stratejik planlama programları, daha iyi bir hizmet kalitesinin elde edilmesi konusunda yöneticiler tarafından yapılan planları ve bu planların geliştirilmesi konularını kapsamaktadır. Bu amaçla, Avustralya Havayolları yöneticilerine ve çalışanlarına kendi kendini yönetim inisiyatifi ve geniş bir faaliyet sahası verilerek böylece hizmet kalitesinin artırılması konusunda etkinlik sağlanmıştır. Bu uygulamalar sonucu, geleneksel olarak, departmanlar ve bölümler arasında bir işbirliği ve koordinasyon eksikliği olduğu fark edilmiştir. Sonuç olarak, yeni şirket kültürüne uymayan yöneticiler havayolundan ayrılmışlardır.

### **6.1.3. Avustralya Havayollarında “İçsel Müşteri” Kavramının Benimsetilmesi Konusunda Düzenlenen Eğitim Programları**

Avustralya Havayollarında, yöneticiler tüm bölümlerdeki çalışanların önemi ve organizasyonun tümüne etkili faaliyetlerde ve katkılarda bulunduğunu sık sık vurgulayarak personeli onurlandırılmaktadır. Avustralya Havayollarında, departmanlardaki personelin yolcuya belirli bir kalite standardında hizmet sunması fikrini nakletmek ve yaymak amacıyla bir dizi eğitim programları düzenlenmiştir. Buna ek olarak personele “içsel müşteri” kavramı benimsetilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, uygulanan bu eğitim programları ile sosyal hiyerarşi seviyesinin dengelenmesi sağlanmış ve pilotların statüsünde bir değişiklik olması ile sonuçlanmıştır.

## 7. SİNGAPUR HAVAYOLLARI

Singapur havayolları dünyanın en modern yolcu uçağı filosuna sahip ve haftada 400'den fazla uçuşla 37 ülkedeki 54 kente seferler düzenleyen Uzakdoğu ülkesinin bir havayolu şirketidir.<sup>98</sup> Singapur Havayolları, 1991 yılında yapılan bir sıralamada, dünyadaki en büyük 10 havayolu işletmesinden biri olarak seçilmiştir. Singapur Changi havaalanı ise dünyanın en büyük ve en işlek terminallerinden birisidir.<sup>99</sup> Business Traveler International dergisinin 1993 sonunda iş amacıyla seyahat eden yolcular arasında yaptığı anketin sonuçlarına göre en iyi havayolu Singapur Havayolları olarak seçilmiştir. Singapur Havayolları, Türkiye'deki seferlerine.1987 yılında başlamıştır. Böylece, İstanbul'a Güneydoğu Asya'dan ilk uçan havayolu şirketi Singapur Havayolları olmuştur.<sup>100</sup>

Singapur Havayollarının amacı, uluslararası bir şirket olmak ancak Asya kimliğini muhafaza ederek farklı bir havayolu imajı yaratmaktır. Singapur Havayollarının logosu sarı bir kuş biçiminde stilize edilmiştir.<sup>101</sup> Singapur Havayollarının bulunduğu adanın yegane gerçek kaynağı insanların misafirperverliği ve sıcakkanlılığıdır. Singapur havayolları, misafirperverlik ve sıcakkanlık unsurlarını rekabetçi bir avantaj olarak kullanmak fikrindedir. Bu yol ile, Singapur ulusal havayolunun her zaman hatırlanması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Singapur Havayolları, esas başarıyı, nitelikli ve eğitimli en iyi kalitede hizmet sunmaya çalışan personelin katkıları ile gerçekleştirdiğine inanmaktadır. Singapur Havayolları, müşterilerine Singapur ve Londra arasında supersonik Concorde ile konforlu ve hızlı seyahat hizmeti sunulması gibi kalitede bazı yenilikler gerçekleştirmiştir. Singapur Havayolları müşteri, hoşnutluğunun uçuşların ve kabin ekibinin performansı ve personelin morali açısından önemli olduğunun bilincindedir.

Singapur Havayollarında yapılan bir araştırmaya göre, "Singapur Kızı"nı temsil eden geleneksel kıyafetli bayan hosteslerin (Sarang Kebeya) yolcu üzerinde kalıcı bir etkileri vardır. Bu nazik ve zarif Singapur genç kızları Singapur Havayollarının yüksek

<sup>98</sup>VANDERMERVE Sandra ve LOVELOCK Christopher, "Services Marketing", Singapore Airlines, s.152

<sup>99</sup>VANDERMERVE ve LOVELOCK, s.152

<sup>100</sup>VANDERMERVE ve LOVELOCK, s.156

<sup>101</sup>VANDERMERVE ve LOVELOCK, s.159

kalitede hizmet sunma misyonunun birer temsilcisi ve sembolü olarak çeşitli kademelerde hizmetler sunmaktadır. Birçok aday arasından seçilen iyi görünümlü genç bayan hostesler staj ve eğitimden geçirildikten sonra işe başlatılmaktadırlar.

Singapur Havayolları, 1970'lerin iki petrol krizini yaşamış buna rağmen büyümeye devam etmiştir. Singapur Havayolları bu yıllarda uçuş ağını genişletmiştir. 1990 yılında petrol fiyatlarındaki artış, Irak'ın Kuveyt'e saldırısı nedeniyle oluşan Körfez Krizi sonucunda, belli başlı havayollarının çoğu ağır finansal kayıplara uğramıştır. Buna rağmen, Singapur Havayolları bu durumdan etkilenmeyerek reklam bütçesini artırabilen havayollarından biri olmuştur.

Singapur Havayolları, daha sonraki yıllarda Swissair ve Amerikan hava taşıyıcısı olan Delta Airlines ile üçlü bir anlaşmaya katılmıştır. Bu anlaşma ile, müşteri hizmetleri konusunda işbirliği sağlanmış havaalanı tesislerinin paylaşılması, check -in ve bagaj alım işlemlerinin müşterek yapılmasını kararlaştırmışlardır. Bunun yanı sıra, Singapur Havayolları bu yıllarda IATA'nın üyesi olmuştur.

Singapur Havayollarının bu başarısına rağmen, daha sonraki yıllarda Japon Havayolları, Thai, Malezya, Batılı Havayolları arasında rekabet yoğunlaşmış ve havayolu işletmelerinde hizmet kalitesi yönünden gelişmeler görülmüştür. Singapur Havayolları, rakip havayolu işletmeleri arasında rekabetçi bir avantaj elde edebilmek amacıyla hizmet kalitesinde birtakım yenilikler uygulamaya başlamıştır.

## 7.1. SİNGAPUR HAVAYOLLARININ HİZMET KÜLTÜRÜ VE FELSEFESİ

Singapur Havayollarında üst yönetim, müşteriye yönelik hizmet felsefesinin önemini vurgulamaktadır. Üst yönetime göre, kuruluşun tüm düzeylerinde "Müşteri İlk Önce Gelir" ilkesi benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Singapur Havayollarında, yolcu-personel iletişiminin her aşaması büyük öneme sahiptir. Personelin, müşteriyle olan diyaloglarında zaman ve çaba gerekmesine rağmen özellikle uzun mesafeli seyahatlerde mümkün olduğu kadar esnek olmaya çalışması temel bir ilkedir.

Yolcuların birçoğunun seyahat esnasında edindikleri bazı bireysel alışkanlıkları olabilir. Örneğin bazı yolcular, uçağa biner binmez yemek servisi talep ederken, diğer yolcular ise beklemeyi tercih etmektedir. Yapılan araştırmalara göre, müşteriler kendilerine bir seçim olanağı tanındığında memnuniyet düzeyleri artmaktadır. Çoğu

hizmet işletmesinin politikasına göre, müşteri-personel anlaşmazlığında, olay daima müşteri yönünden alınmalıdır. Singapur Havayollarında da, personel karşılaştığı herhangi bir olayda insiyatifini kullanmakta ve bir anlaşmazlıkla karşılaştığında olayları müşteri yönünden ele alınmaktadır.

### **7.1.1. Singapur Havayollarında Reklam Kampanyaları**

Singapur Havayollarının özel rotaları, zaman çizelgeleri veya promosyonlarını (satış tutundurma etkinliklerini) hedefleyen reklamlar dikkatlice hazırlanmaktadır. Singapur Havayollarında, 2 farklı tipte reklam kampanyası uygulanmaktadır.

#### **-Teknik İçerikli Reklam Kampanyaları**

Uçağın iç ve dış dekorasyonu ve modern filonun teknik özelliklerini belirten teknik içerikli reklam kampanyaları, Singapur Havayollarında bulunan uçakların teknik yönden üstünlüğünü vurgulamaktadır. Filo modernizasyonu kampanyasının pazara göndermek istediği diğer bir güçlü mesaj ise, Singapur Havayollarının uçak teknolojisi konusundaki liderlik konumunu belirtmektedir. Yapılan araştırmalara göre, Japonlar ve diğer Asyalı yolcular yüksek teknolojiyi, modernizasyonu, güvenilirliği ve deneyimi vurgulayan teknik nitelikteki reklam kampanyalarını daha çok beğenerek tercih etmektedir.

#### **-Ülkenin geleneksel yapısı ve doğal güzelliklerini içeren reklam kampanyaları**

Singapur Havayollarında uygulanan ikinci grup reklam kampanyası ise doğal unsurları içeren reklam kampanyalarıdır. Yapılan araştırmalara göre, Amerikalı, Avrupalı ve Avustralyalı genç ve yetişkinlerin birçoğu ülkenin egzotik güzelliklerini içeren reklam kampanyalarını daha ilginç ve değişik bularak beğenmektedir.

## **7.2. SİNGAPUR HAVAYOLLARINDA MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN ELE ALINIŞI**

Singapur havayollarında, müşterilerin memnun oldukları ve şikayet ettikleri konular anket yoluyla araştırılmaktadır. Yolcuların, şikayetlerini yazılı olarak personele

vermeleri istenilmekte ve teşvik edilmektedir. Müşteri şikayetlerinin tümü bilgisayar kayıtlarına alındıktan sonra, şikayete konu olan problemin düzeltilmesi için önlemler alınmaktadır.

Singapur havayolları yöneticisi Ang'e göre, yolculardan gelen tüm şikayetlerin %30'u koltukların rezervasyonu ile ilgili, yaklaşık % 20'si ise uçakların gecikmeli olarak gelmesiyle ilgilidir. Uçak gecikmesi problemine, bulunacak çözümler veya bu konuda alınacak önlemler konusunda yolcuların fikirleri alınmaktadır. Yolcular, personelin kendilerine bilgi veremediği veya bir başka havayolundan bilet rezervasyonu yaptığı durumlarda hizmetten memnun kalmamaktadır. Toplam şikayetlerin yaklaşık %20'sini ise kayıp bagajlar oluşturmaktadır. Yolcular havaalanına giriş ve çıkışlarda fazla bekletilmemek ve yapılan işlemlerin doğru ve hızlı olarak yapılmasını istemektedir.

### 7.3.SİNGAPUR HAVAYOLLARINDA HİZMETLERİN KALİTESİNİ İYİLEŞTİRİLMESİ KONUSUNDAKİ UYGULAMALAR

Singapur Havayollarında , hizmetlerin kalitesinin artırılması amacıyla her yıl çeşitli teknolojik yenilikler planlanmakta ve uygulamaya geçirilmektedir. Önceki yıllarda, uygulamaya konulan teknolojik yeniliklerden birisi de, First Class ve Business Class yolcu koltuklarından her birine küçük TV ekranlarının yerleştirilmesidir. Buna ek olarak, yolcuların haberleşmesini sağlamak amacıyla uçakla yer arasında uydu bağlantılı iletişimin sağlanması da diğer bir teknolojik yeniliktir.

#### 7.3.1. Hizmet Kalitesinin Artırılmasında Teknolojiden Yararlanması

Singapur Havayolları Yöneticilerinin düşüncesine göre, know-how ve teknoloji doğru biçimde uygulanabildiğinde yolcunun uçuş deneyimine katabileceği çok sayıda olasılık bulunmaktadır. Böylece, yolcuların artan düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet kalitesini artırabilmek için teknolojiyi daha stratejik biçimde kullanması karar verilmiş ve bu amaçla Singapur Havayolları yöneticisi Robert Ang başkanlığında çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmalardan birisi de, uydu aracılığıyla yer istasyonları



arasında bağlantı kuran telefon hizmetleridir. Uydu bağlantılı bu hizmetler sayesinde, uçak okyanus üzerinde uçarken bile yolcular telefon konuşmaları yapabilmektedir.

William Ang, kabini iş amaçlı seyahat eden kişilere hizmet verebilecek araçlarla donatmayı tasarlarken, aynı zamanda yolcuların eğlenme ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılayabilecek farklı yenilikler yapmak için çalışmalarını sürdürmüştür. Uygulanması tasarlanan bu yeniliklerin Singapur havayollarını rakip havayollarından üstün kılan özelliği müşteriye kolaylık sağlayıcı niteliğidir. Tüm çalışmalar sonucunda teknolojinin her noktada anahtar olarak kullanıldığı uçuş öncesi, uçuş sonrası ve kabin içi aktiviteleri gösteren şemalar oluşturulmuştur.

Telecar adlı sistem sayesinde bagajlar bir terminalden diğerine 3 dakika içerisinde nakledilebilmektedir. Daha sonra el ile sınıflandırılmaktadır. Acil bir uçuş bağlantısı (connection) gerçekleşecekse bu durum personele önceden haber verilmektedir. Böylece bagajlar taşıma aracı ile bekleyen uçağa kadar getirilerek yükleme işlemi yapılmaktadır.

### **7.3.2.Singapur Havayollarında Rezervasyon ve Check -in Sistemi**

Singapur Havayolları, 1973 yılında kendi rezervasyon ve check-in sistemi olan Kıriskom sistemini uygulamaya başlamıştır.1991 yılında Kıriskom sisteminin yerine Abacus bilgisayarlı rezervasyon sistemi kullanılmaya başlanmıştır. Abacus bilgisayarlı rezervasyon sistemi ile havayolu, otel rezervasyonları, bölgesel seyahat haberlerini kapsayan genişletilmiş hizmetler sunulması sağlanmaktadır. Singapur Havayolları ve diğer Asyalı taşıyıcı şirket tarafından orijinal olarak oluşturulan Abacus şu anda Singapur Havayolları tarafından işletilmektedir. 100'den fazla taşıyıcı, 80 hotel zinciri ve seyahat hizmetleri veren kuruluşların çoğu bu sistem yoluyla hizmetlerini dağıtabilmek için Abacus ile antlaşma yapmışlardır.

### **7.4.SİNGAPUR HAVAYOLLARINDA YOLCULARA YÖNELİK UYGULANAN PROGRAMLAR**


Singapur Havayollarının bulunduğu Changi'deki terminal-2 açıldığında yeni bir kalkış kontrol sistemi (DCS-90) kullanılmaya başlanmıştır. Bu sistemdeki anahtar

bileşen check-in esnasında kullanılan bilgisayar ekranları için basit ancak geliştirilmiş bir format içermesidir. Yeni uygulanan bu program sayesinde yapılan işlemler kolaylaşmaktadır. Bu programın yolcular için yararları şunlardır:

- Check-in işlemleri ile boarding (yolcu kabul) işlemlerinin hızlandırılması ve basitleştirilmesi
- Bagaj etiketlerinin otomatik olarak şifrelenmesi ve check -in esnasında yazılı olarak belirtilmesi
- Yolcuların özel isteklerinin (örneğin vejeteryan yemeği gibi) program sayesinde teyit edilmesi
- Koltuk yerlerinin tahsisi ve kapı'lar hakkında bilgi verilmesi
- Singapur havayollarında yaklaşık 80.000 yolcu (öncelikli yolcu hizmetleri) adlı

programa kayıtlı bulunmaktadır.

Yolcuların bu programa kayıtlı üye olabilmeleri için First Class sınıfında yılda en az 60.000 km. (yaklaşık 37.500 mil) uçmuş olmaları gerekmektedir. Bu programa kayıtlı üyeler için sağlanan avantajlar ile bekleme listesinde öncelik verilmesi, hoteller ve araba kiralama konusunda indirim sağlanması vb.dir. Öncelikli yolcu hizmetleri üyeleri ile ilgili bilgiler bilgisayarda saklanmaktadır ve rezervasyon yapıldığında otomatik olarak uygulanmaktadır.

İkinci bölümde, havayolu ulaştırma sektörünün kısaca tanıtımına ve dünya çapında kaliteli hizmet sunan havayolu işletmelerinin hizmet kalitesi konusundaki uygulamalarından örnekler verilmeye çalışılmıştır. 

### 3. BÖLÜM

#### THY'NİN TANITIMI VE THY TARAFINDAN SUNULAN HİZMETLER

Bu bölümde milli havayolumuz olarak ekonomimize olumlu katkılar sağlayan Uluslararası ve Avrupa Sivil Havacılık dünyasında önemli derecelere almış bir havayolu olan THY'nin tanıtımına ve THY tarafından sunulan hizmetlere yer verilecektir.

---

##### 1. THY'NİN TANITIMI:

THY A.O. 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı kanunla 'Hava Yolları Devlet İşletmesi' adı altında Milli Savunma Bakanlığına bağlı olarak Ankara'da faaliyete başlamıştır.<sup>102</sup> Kuruluş yıllarında toplam koltuk kapasitesi 28 olan ve sadece Ankara-Eskişehir arası çalışan 5 uçağa sahipti.

1998 yılında ise, THY dört kıtada 100 noktaya, yurt içinde 33 noktaya uçmaktadır. THY kuruluşunun 4.yılında uçuş noktalarının sayısını dörde çıkarmış, daha sonra filosunu Heron, DC-3 ve C-47 tipi uçaklarla genişletmiştir. THY, 1945 yılında Ortadoğunun en büyük havayolu kurumu konumundaydı. 1947 yılında düzenlenen ilk İstanbul-Atina seferi aynı zamanda, THY'nin gerçekleştirdiği ilk dış hat uçuşu olmuştur. Bu seferin ardından Lefkoşe, Beyrut, Kahire de THY'nin dış hatlardaki uçuş noktaları arasına katılmıştır.

THY'nin ilk yurtdışı seferini izleyen 40 yıl içinde dış hat uçuşlardaki uçuş noktalarının sayısı 65'e yükselmiştir. Bu hızlı gelişme, 1960'lı yıllarda yaşanan 'jetleşme' çağının yakalanmasıyla mümkün olmuştur. Daha sonraki yıllarda havacılık teknolojisindeki gelişmeleri yakından izleyen THY, 1960'lı ve 1970'li yıllarda filosuna DC-9, DC-10, F-28 ve Boeing 727 yolcu jetlerini katmıştır. Hızlı ve uzun süreli uçuşlarda jetlerin filoya katılmasıyla birlikte uçuş noktalarının sayısı artmıştır. Günümüzde, THY'nin temelini oluşturan Airbuslar, ilk olarak 1985 yılında satın alınmıştır. 1991'den itibaren B737'lerin filoya katılmasıyla THY'nin uçuş ağı genişlemiştir. Daha sonra gelen 340 uçakları ile THY'nin uzun menzilli uçuş noktaları artmıştır. Uçurulan yolcu sayısı açısından THY, dünya sıralamasında 34.üncü sıradadır.

### 1.1. THY'NİN FAALİYET ALANI

THY kuruluş amacı doğrultusunda gerçekleştirmekte olduğu faaliyetleri şunlardır.<sup>103</sup>

1. Türkiye içinde ve dışında yolcu, posta ve eşya taşımak.
2. Uçak ve diğer taşıt araçları için bilet ve yük senedi satmak, bu amaçla bilet satış yerleri depolar kurmak ve işletmek,
3. Hava taşımacılığı için her türlü donanım satın almak, satmak, kiralamak, kiraya vermek, hangarlar, depolar, onarım ve donatım tesisleri kurmak ve işletmek
4. Yolcunun, postanın , eşyanın taşınması için her türlü taşıt ve aracı işletmek,
5. Kuruluşun Handling hizmetlerini yapmak
6. Yurtiçi ve dışında faaliyet konuları ile ilgili organizasyonları yapmak,

<sup>103</sup> İnternet Adresi: <http://www.THY.com.tr>.

7. Hizmette kullanılmak amacıyla telefon, telsiz telefon, telsiz telgraf tesisleri ve donatımı, enerji tesisleri , haberleşme hatları ve diğer her türlü donanımı yasalara uygun olarak kurup işletmek,
8. Sayılan işler için taşınmaz mallar satın almak; satmak, kiraya vermek ve kiralamak,
9. Faaliyetleri ile ilgili olarak uluslararası kuruluşlara üye olmak diğer ülke hava yolları ile anlaşmalar yapmak
10. Bu işlerin yapılması amacıyla mevzuatın müsaadesi oranında mali ve idari faaliyetlerde bulunmak üretime ve taşımacılığa ilişkin her türlü işi yapmak
11. Sigorta acentalığı yapmak sigorta şirketlerine ortak olmak
12. Üretime ve taşımacılığa ilişkin her türlü işi yapmak

### 1.1.1.THY Uçak Filosunun Yapısı (1998)

THY uçak filosunun yapısı aşağıdaki gibidir.<sup>104</sup>

#### A340-311 Uçağının Özellikleri:

Uçak Adedi : 5

Adları : İstanbul / Isparta / Ankara / İzmir / Adana

Azami Kalkış Ağırlığı :257.000 kg.(258.000)kg.

Kanat Uzunluğu: 60.304 m.

Gövde Uzunluğu : 63.689 m.

Yerden Yüksekliği : 16.828 m.

Normal Seyir Sürati : 890 km/ h.

Koltuk Adedi :271

Azami Uçuş Yüksekliği : 14.268 m.

Azami Sürat : 945 km / h

Azami Menzil : 11.952 km.

Kargo Kapasitesi : 16000 kg.

<sup>104</sup> Internet Adresi.http:www.THY.com.tr.

**A310-304 Uçağının Özellikleri:**

Uçak Adedi : 7

Adları : Aras / Çoruh / Ergene / Aksu / Göksu / Meriç / Dalaman

Azami Kalkış Ağırlığı : Aras / Çoruh / Ergene / Aksu -153.000 kg.

Göksu / Meriç / Dalaman-157.000 kg.

Kanat Uzunluğu: 43.90 m.

Gövde Uzunluğu : 46.66 m.

Yerden Yüksekliği : 15.81 m.

Normal Seyir Sürati : 860 km/ h.

Koltuk Adedi :210

Azami Uçuş Yüksekliği : 14.268 m.

Azami Sürat : 900 km / h

Azami Menzil : 8.100 km.

Kargo Kapasitesi : 9.000 kg.

**A310-203 Uçağının Özellikleri:**

Uçak Adedi : 7

Adları : Seyhan / Ceyhan / Dicle / Fırat / Kızılırmak / Yeşilirmak/ Sakarya

Azami Kalkış Ağırlığı : 142.000 kg.

Kanat Uzunluğu: 43.90 m.

Gövde Uzunluğu : 46.66 m.

Yerden Yüksekliği : 15.81 m.

Normal Seyir Sürati : 860 km/ h.

Koltuk Adedi :225

Azami Uçuş Yüksekliği : 14.268 m.

Azami Sürat : 900 km / h

Azami Menzil : 6480km.

Kargo Kapasitesi : 9000 kg.

**B737-400 Uçağının Özellikleri :**

Uçak Adedi : 28

Adları : Kemer / Marmaris ve diğerleri

Azami Kalkış Ağırlığı : 68.038 kg.

Kanat Uzunluğu: 28.89 m.

Gövde Uzunluğu : 36.40 m.

Yerden Yüksekliği : 11.15 m.

Normal Seyir Sürati : 698 km/ h.

Koltuk Adedi :150

Azami Uçuş Yüksekliği : 12.876 m.

Azami Sürat : 856 km / h

Azami Menzil : 3350km.

Kargo Kapasitesi : 1000 kg.

### **B737-500 Uçağının Özellikleri :**

Uçak Adedi : 2

Adları : Trabzon / Bursa

Azami Kalkış Ağırlığı : 60.702 kg.

Kanat Uzunluğu: 28.89 m.

Gövde Uzunluğu : 31.01 m.

Yerden Yüksekliği : 11.15 m.

Normal Seyir Sürati : 698 km/ h.

Koltuk Adedi :117

Azami Uçuş Yüksekliği : 12.876 m.

Azami Sürat : 856 km / h

Azami Menzil : 3.865 km.

Kargo Kapasitesi : 500 kg.

### **B727-200F Kargo Uçağının Özellikleri:**

Uçak Adedi : 3

Adları : Edirne/ Kars / Sinop

Azami Kalkış Ağırlığı : 86.409 kg.

Kanat Uzunluğu: 37584 m.

Gövde Uzunluğu : 54.813 m.

Yerden Yüksekliği : 11.832 m.

Normal Seyir Sürati : 862 km/ h.

Koltuk Adedi :150

Azami Uçuş Yüksekliği : 14.616m.

Azami Menzil : 3.450km.

Kargo Kapasitesi : 19.300 kg.

### **RJ-100 Kargo Uçağının Özellikleri:**

Uçak Adedi : 10

Adları : Denizli

Azami Kalkış Ağırlığı : 46.039kg.

Kanat Uzunluğu: 26.339 m.

Gövde Uzunluğu : 30.995 m.

Yerden Yüksekliği : 8.585 m.

Normal Seyir Sürati : 720 km/ h.

Koltuk Adedi :99

Azami Uçuş Yüksekliği : 10.788m.

Azami Sürat : 820 km / h

Azami Menzil : 2259 km.

Kargo Kapasitesi : 3800 kg.

### **RJ-70 Kargo Uçağının Özellikleri:**

Uçak Adedi : 4

Adları : Erzincan / Uşak / Kahramanmaraş / Muş

Azami Kalkış Ağırlığı : 46.823 kg.

Kanat Uzunluğu: 26.34 m.

Gövde Uzunluğu : 26.16 m.

Yerden Yüksekliği : 8.61 m.

Normal Seyir Sürati : 720 km/ h.

Koltuk Adedi :79

Azami Uçuş Yüksekliği : 10788m.

Azami Sürat : 820 km / h

Azami Menzil : 2407 km.



### 1.1.2.THY'nin Uçuş Noktaları

#### 1.1.2.1.THY İç Hatlar Uçuş Noktaları <sup>105</sup>

Adana, Antalya, İstanbul, İzmir (Gümrüklü Yurt-İçi Havalimanları) , Ankara, Ağrı, Batman, Bodrum, Dalaman, Denizli, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Erzincan, Eskişehir, Gaziantep, Isparta, Kahramanmaraş, Kars, Kayseri, Konya, Maltya, Muş, Samsun, Siirt, Sinop, Sivas, Şanlıurfa, Tokat, Trabzon, Van.

#### 1.1.2.2.THY Dış Hatlar Uçuş Noktaları

**Amerika** : New York, Chicago. **Avrupa** : Amsterdam, Bakü, Basel, Berlin, Bükreş, Atina, Budapeşte, Briksel, Düseldorf, Ercen, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Katan, Kiev, Kopenhag, Köln, Londra, Lyon, Madrid, Manchester, Milano, Moskova, Münih, Nice, Nönberg, Odessa, Paris, Roma, Saraybosna , Sofya, Stocholm, Strassburg, Stuttgart, Tiflis, Tiran, Viyana, Zürih. **Afrika** : Kahire, Tunus, Cape Town, Johannesburg. **Ortadoğu** : Abu Dabi, Amman , Bahreyn, Beyrut, Cidde, Dubai, Kuveyt, Riyad, Şam, Tahran, Tel-Aviv. **Uzakdoğu**: Alma-ata , Aşkabat, Bangkok, Bişkek, Caraci, Osaka, Singapur, Taşkent , Tokyo.

### 1.1.3.THY'nin Örgüt Yapısı

Türk Hava Yollarının örgüt yapısı, yönetim kurulu başkanı olan genel müdür ve genel müdüre doğrudan bağlı 7 Genel müdür yardımcılığı, 5 başkanlık ile hukuk müşavirliği ve savunma sekreterliğinden oluşmaktadır.1997 sonu itibariyle toplam 8668 personeli bulunmaktadır.<sup>106</sup>

<sup>105</sup> İnternet Adresi.http:www.THY.com.tr.

<sup>106</sup> THY Faaliyet Raporu (1997), s.5

**ORGANİZASYON ŞEMASI**

**(31.12.1997 itibariyle)**

## 2.THY'DA REZERVASYON FAALİYETLERİ

### 2.1.REZERVASYON VE CHECK-IN SİSTEMİ

THY'de 2.04.1995 tarihinden bu yana British Airways'ten satın alınan TROYA (THY-Rezervasyon-Otomatik biletleme-Check-in sistemi) kullanılmaktadır.<sup>107</sup> Troya sisteminin devreye girmesiyle birlikte tüm hatlarda çok sınıf uygulaması kullanıma açılmıştır. Troya sistemine 1997 sonu itibariyle toplam 359 seyahat acentası ve 221 THY ofisi bağlanmış durumdadır. Aynı sistem kapsamında otel rezervasyonu, seyahat bilgileri ve kayıp bagaj sistemleri arasında da bağlantı sağlanmıştır. Troya sistemiyle (Galileo, Sabre, Amadeus) gibi sistemlerle direkt giriş ve direkt satış bağlantıları kurulmuştur. Dört adet uluslar arası kompütrize rezervasyon sistemi (CRS) ile anlaşma yapılarak, bu sistemde bilet düzenleyen seyahat acentalarının düzenledikleri bilet numaralarının rezervasyon sistemine otomatik olarak akışı sağlanmıştır. THY, Ocak 1997 tarihinden itibaren rezervasyon sisteminin Internet'e bağlanmasıyla, online tarifelerini Internetle görüntüleme ve yolcularına Internet üzerinden iç hatlarda kendi rezervasyonlarını kendilerinin yapabilmesi olanağı sağlamıştır.<sup>108</sup>

### 2.2.THY'DA BİLET SINIFLARI:

THY'da yolculara farklı ürün seçenekleri sunulmaktadır. Sınıflara göre, yolculara sunulan hizmetlerde farklılıklar bulunmaktadır. Bilet sınıfları şunlardır

#### 2.2.1.Business Class

İş amaçlı seyahat eden yolcuların tercih ettiği bir sınıftır. İş amaçlı seyahat eden yolcuların çoğu uçağı hızlı ve konforlu olduğu için tercih etmektedir. Bu amaçla, Business Class sınıfı yolcular için jetler hizmete konulmuştur. Business Class yolcuların yanlarına 30 kg.'a kadar bagaj alma imkanları vardır. Daha fazlası için extra ücret ödemeleri gerekmektedir. Business Class yolcular, check-in işleminden sonra özel Cıv salonuna

<sup>107</sup> THY Faaliyet Raporu (1997), s.8

<sup>108</sup> Internet Adresi.<http://www.THY.com.tr>.

alınırlar. Yolcular, bu salonda ücretsiz olarak faks ve telefon hizmetlerinden yararlanabilmektedir. Yolculara, ayrıca bekleme esnasında uçuş öncesi içki servisi de sunulmaktadır. Business Class yolcular, seyahatleri esnasında da uçak koltuklarının yanında bulunan telefonlar ile görüşme yapabilmekte, ekranlardan istedikleri filmi uçuş süresince izleyebilmektedir. Dar gövdeli uçaklarda, orta koltuklar Business Class yolcular için özellikle boş tutulmaktadır. Business Class yolculara, dünya mutfaklarından sunulan değişik lezzet ve çeşitteki menülerden tercih ettikleri ikramlar sunulur.

### **2.2.2. First Class**

First Class sınıfı, daha konforlu seyahat etmek isteyen yüksek gelirli yolcuların tercih ettiği bir seyahat sınıfıdır. First Class'la seyahati tercih eden yolcular, seyahat edecekleri koltuğu seçebilme olanağına sahiptir. First Class yolculara Airbus A-340 tipi uçaklarla seyahat etme olanağı tanınmaktadır. First Class yolcuların yanlarına bagaj hakkı 60 kg.'a kadar bagaj alma hakkı vardır. Yolcu yanına daha fazla bagaj almak isterse, ekstra ücret ödemektedir. First Class yolcuların check-in işlemleri, özel check -in bankosunda yapılmakta ve sadece First Class yolcuları için ayrılan özel hizmet salonunda beklemektedirler. First Class yolcular, ayrıca duty-free hizmetlerinden yararlanma konusunda öncelikli yolculardır. First Class yolculara, seyahatleri esnasında çeşitli dünya mutfaklarından hazırlanmış zengin menüler, kaliteli içki servisi sunulmaktadır. Uçuş esnasında, yolcular özel telefon görüşmeleri yapabilmekte, özel ekranlarla film izleyebilmekte , kulaklıklar yardımıyla müzik yayınlarını dinleyebilmektedirler. First Class yolcusu, seyahatinden 24 saat önce satış/rezervasyon ofisine araba talebini bildirilmesi durumunda, limuzine servisinden yararlanabilmektedir. THY, ayrıca yolcuların taleplerine göre anlaşmalı olduğu otellerde rezervasyon yaptırabilmektedir.

### **2.2.3.Economy Class**

Economy Class sınıfı, First Class ve Business Class sınıflarına göre daha ekonomik bir fiyata sahip bir bilet sınıfıdır. Economy Class yolcular, normal check-in kontuarında işlemlerini tamamladıktan sonra genel bekleme salonuna alınırlar.Burada herhangi bir ikram sunulmamaktadır. Economy Class yolculara, uçak seyahati esnasında hazırlanmış olan

tabldot yemekler sunulur.Yolcular, içki servisinden ayrıca ücret ödemek suretiyle yararlanabilmektedir.

#### 2.2.4.Özel İstekleri Olan Yolculara Yönelik Özel Hizmetler

THY, özürlü ve hasta yolcuların seyahatleri esnasındaki talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak özel hizmetler sunmaktadır.<sup>109</sup>Özürlü ve rahatsız yolcuların için tekerlekli sandalye, hasta yolcular için sedye, oksijen ve ambulans sağlanan ekipmanlar arasındadır. Kör ve sağır yolculara eşlik etmeleri için özel eğitilmiş köpekler verilmektedir. THY’da rezervasyon / bilet satış esnasında yolcuların özel yemek menüsü istekleri (vejeteryan yemeği, diyet yemeği v.b.) dikkate alınarak, ikram bölümüne iletilmektedir.Talep edilirse bebek yolcular için özel menüler hazırlanabilmektedir. Belirli kurallar dahilinde yolcular, seyahatleri esnasında evcil hayvanlarını yanlarına alabilmektedir.

#### 2.2.5.Otel Rezervasyonu

THY’ı uçak seyahati için tercih eden yolcu, talep ederse THY’nın anlaşmalı olduğu otellerde indirimli olarak konaklama olanağına sahip olabilmektedir.

### 2.3. YOLCU BİLETLERİNE YÖNELİK İNDİRİMLER

**Basın İndirimi** : Başbakanlık Basın Yayın Genel Müdürlüğüne verilmiş olan basın kartına sahip yolculara %30 indirim uygulaması vardır.

**Öğrenci İndirimi** : 12-25 arası yaş grubundaki öğrencilere %25 öğrenci indirim yapılmaktadır.

**Sporcu Grup İndirimi** : Beden Terbiyesi ve Spor İl Müdürlüğü tarafından verilmiş belge taşıyan spor müsabakalarına katılmak üzere seyahat eden en az 5 kişilik gruplara % 30 indirim uygulanmaktadır.

<sup>109</sup> İnternet Adresi.<http://www.THY.com.tr>.

**Özürlü Yolcu İndirimi:** Hastane raporuyla ‘özürlü’ olduğu belgelenmiş olan yolculara % 40 indirim uygulanmaktadır.

**65 yaş ve üzeri Yolculara İndirim :** 65 yaş ve üzeri yaş grubundaki yolcular için THY’da % 25 indirim uygulaması yapılmaktadır.

**Çocuk İndirimi:** 2-12 arası yaş grubundaki çocuklar için % 50 indirim uygulaması vardır.

**Bebek İndirimi :** 2 yaşını doldurmamış bebeklerden ücret alınmamaktadır.

## 2.4.THY’DA UYGULAMADAKİ HİZMET SÜRESİ İLE İLGİLİ STANDARTLAR

### 2.4.1.THY’da Uçak Rötaları İle İlgili Standart Süreler

Bu bölümde uçağın rötarı ile ilgili standart süreler yer verilmesinin nedeni uçak rötalarının hizmet kalitesini etkileyen önemli bir unsur olmasıdır. THY ilgili birim yetkililerince belirtilen uçak rötaları ile ilgili standart süreler şöyledir.<sup>110</sup> THY’da istasyon hizmetleri bünyesinde uygulamada uçağın tarifeli kalkış saatinden 15 dakikaya kadar gecikmesine tolerans gösterilmektedir. Ancak, 15 dakikayı geçen gecikmeler rötar olarak kabul edilmektedir.Uçağın temizliği, ikramların yüklenmesi, yakıt alması için gerekli süreler uçak tiplerine göre değişmektedir. Normal şartlarda, tüm bu işlemler için gerekli süre minimum 35 dakika maksimum 1saat15 dakika sürmektedir.

Uçakların rötalı olarak kalkış yapmasına neden olan bir diğer konu ise check-in işlemlerinin zamanında bitirilememesidir. Bunun için check-in kontuarının belirli bir süre sonra kapatılması gereklidir.THY yetkililerince, check-in işlemlerinin süresiyle ilgili standartlar şöyle açıklanmıştır. IATA Kuralları doğrultusunda, THY’da check-in süreleri iç ve dış hat uçuşlarına göre farklılık göstermektedir.Görevli personelin insiyatifi doğrultusunda bu sürelerde (+ / -) toleranslar uygulanabilmektedir.

<u>Bilet Sınıfları</u>	<u>İç Hatlar</u>
Economy Class	Tarifeli Kalkış saatine 20 dakika
Business Class	Tarifeli Kalkış saatine 15 dakika kalana kadar check-in işlemleri devam

<sup>110</sup> İnternet Adresi.<http://www.THY.com.tr>.

<u>Bilet Sınıfları</u>	<u>Dış Hatlar</u>
Economy Class	Tarifeli Kalkış saatine 40 dakika
Business Class	Tarifeli Kalkış saatine 20 dakika kalana kadar işlemleri devam etmektedir

## 2.5.THY'NİN KARGO HİZMETLERİ

THY, Kargo Başkanlığı ve bağlı birimler, müşterilerine hızlı, kaliteli ve güvenilir hizmetler sunmayı amaçlamaktadır. THY'da mevcut kargo otomasyon sistemi, (Müşteri-alıcı-acentalar-havayolları) arasında oldukça iyi bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Kargo hizmetlerinden yararlanan yolcular, çoğunlukla ithalat veya ihracat yapan işadamları oluşturmaktadır. THY Kargo Hizmetleri Birimi, her türlü mamülü (örneğin, tekstil ürünleri, canlı hayvan, deri, yaş sebze, meyve, yedek parça, makine aksamı, değerli eşya v.b.) geciktirmeksizin istenilen yere ulaştırmayı garanti etmektedir. THY, kargo hizmetlerini tüm hatlarda 5 temel bölgede sunmaktadır.<sup>111</sup>

<u>Bölgeler</u>	<u>Kargo Hizmetleri Sunulan Noktalar</u>
Avrupa'da	32 noktaya
Amerika'da	2 noktaya
Afrika'da	4 noktaya
Ortadoğu'da	11 noktaya
Orta Asya'da	4 noktaya

<u>THY Kargo Filosu</u>	
20 Ton Kapasiteli	10 adet B727-200 F
40 Ton Kapasiteli	1 adet DC8-73F'den oluşmaktadır.

<sup>111</sup> İnternet Adresi. <http://www.THY.com.tr>.

İstanbul bağlantılı, büyük yolcu uçaklarının toplam kargo kapasitesi ise 250 tondur. THY filosuna yeni katılan B727 ve 200-F tipi kargo uçakları ile Avrupa, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ve Ortadoğu'ya kargo seferleri düzenlemektedir. B-727 200 F'lerle Stansted, Maastrich, Basel, Nornberg, Frankfurt ve Charles De Goul'e tarifei kargo seferleri düzenlenmiştir. Ayrıca, Aşkabat, Alma-Ata, Bakü ve Taşkent'e tarifeli olarak yolcu uçakları ile kargo taşınmaktadır. A-12 kargo uçakları ile Bakü ve Aşkabat'a düzenli kargo seferleri yapılmaktadır. THY'da uçakların gövde altındaki kompartmanlarında da canlı hayvan taşınabilmektedir.

## 2.6. THY'DA İKRAM HİZMETLERİ

Havacılıkta, ikram hizmetleri denilince, yolcu terminalinde yer alan kantin, kafeterya, restaurantların sundukları gıdaya yönelik hizmetler ile uçak seyahati esnasında yolculara sunulan soğuk / sıcak, yiyecek / içecek çeşitlerini kapsamaktadır. THY, uçaktaki ikram hizmetinin kapsamını daha da genişleterek 'konuk ağırlaması' kavramı içinde değerlendirmektedir. THY'da ikram hizmetlerinin planlaması ve organizasyonu İkrâm Başkanlığı tarafından yapılmaktadır.

İkrâm Başkanlığında her uçak için ,ikram hizmeti sunulacak yolcu sayıları check-in personelinden alınan bilgiler doğrultusunda hesaplanmakta, ve öngörülen bu sayılara göre yemek listeleri hazırlanmaktadır. Ayrıca, ikram başkanlığında ikram servisi yapılacak tepsinin büyüklüğünden, yemeğin hazırlanmasında kullanılan malzemenin kalitesine ve miktarına, çatal kaşığı kadar tüm detaylar büyük bir dikkat ve özenle seçilip hazırlanmaktadır.

Uçakta sunulacak tüm ikram hizmetlerinin satın alınması, depolanması ve hizmete sunulması aşamalarında IATA kuralları ve ISCA (Food Catering Standartları) baz olarak alınmaktadır. Satın alınan ve depolanan gıda ürünleri, USAŞ'taki mutfaklarda hazırlanmaktadır. Gıda ürünlerinin hazırlanması aşamasında özellikle hijyen (temizliğe) çok önem verilmektedir. Gıda ürünleri USAŞ'taki mutfaklarda daha önce hesaplanmış olan (bozulma süreleri, pişme ve saklanma) süreleri gözönüne alınarak hazırlanmaktadır. Ürünler, belirli standartlar çerçevesinde hazırlandıktan sonra son kontrolleri yapılmaktadır. Daha sonra ikramlar troyler yardımıyla uçağa yüklenmekte ve böylece, servise hazır hale gelmektedir.



İkinci olarak, sıcak/ soğuk içecekler, bunlarla ilgili ısıtıcılar, buz, su, yemek, kahvaltı, kuruyemiş ve uçak mürettebatının yemeği uçağa yüklenmektedir. Dış hat uçuşlarda sunulan ikram çeşitleri anlatılmak istenirse, şunlar belirtilebilir.

### 2.6.1.Dış Hat Uçuşlarda Sunulan İkram Çeşitleri

Dış hat uçuşlarda sunulan ikram çeşitleri, uçağın kalkış saati, uçuş süresi ve seyahat edilen sınıfa göre farklılık göstermektedir.Uçuş süresine göre sınıflandırılırsa uçuşlar, kısa menzilli ve uzun menzilli uçuşlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

	<u>Uçuş Süresi</u>
Uzun Menzilli Uçuşlar	10 saati aşan uçuşlar
	8,5 saati aşan bağlantılı uçuşlar

Uzun menzilli uçuşlarda normal dış hat uçuşlardan daha zengin ikram servisi vardır. Uzun menzilli uçuşlarda, sıcak yemekler uluslar arası standartlara uygun olarak hazırlanmış olarak yüklenir, uçuş esnasında fırınlarda ısıtılarak servise sunulmaktadır.<sup>112</sup> Uzun menzilli dış hat uçuşlarda, yolculara serinletici içecekler, yemek saatlerinin dışında kalan zaman dilimlerinde sunulmaktadır. Uçağın kalkış saati dikkate alınarak kısa süreli uçuşlarda yolculara soğuk kahvaltı servisi sunulmaktadır. Soğuk Kahvaltı servisi (şık kutu ve tepsilerde ikram edilen peynir, tereyağ, reçel, açma, kruasan, minik taze ekmekler, tercihe göre sıcak/soğuk içeceklerden) oluşmaktadır. Bir saatten fazla süren uçuşlarda ise eğer kahvaltı zamanına denk geliyorsa sıcak kahvaltı servisi sunulmaktadır. Sıcak kahvaltı servisi (Yumurta çeşitleri (Omlet, krep), tereyağ , reçel / bal, peynir, meyva salatası, sıcak/soğuk içeceklerden ) oluşmaktadır.

### 2.7.UÇAĞIN İÇ VE DIŞ TEMİZLİĞİ

Uçağın kabin-içi bakımı da önemli bir konudur. Yolcu, seyahati esnasında uçağın iç mekanında renk, desen, konfor ve temizlikle sağlanan uyuma dikkat etmektedir. THY'da uçak seyahatine başlamadan önce, uçağın iç ve dış temizliği yapılır, ilgili personel tarafından

<sup>112</sup> İnternet Adresi.<http://www.THY.com.tr>.

mutfaklar, fırınlar, çöp troylerleri, koltuklar temizlenir. Koltuk kılıfları, tepsiler, kül tablaları, perdeler kontrol edilerek gerekiyorsa değiştirilir. Yerlerine yeni koltuk başları ve perdeler takılır.

Daha sonra ilgili personel tarafından battaniyeler, yastıklar, yastık kılıfları ve yedekleri ait oldukları bölümlere yerleştirilir. Kulaklıklar, yol boyunca kullanılan gözlük, çorup v.b. kitler koltuklara yerleştirilir. Müzik, ses ve video sistemlerinin ilgili personel tarafından kontrolleri yapılır. Tuvaletlerin, sabun / kağıt gibi tüm gereksinimleri yedekleriyle birlikte ilgili personel tarafından yerlerine yerleştirilir. Gerekli kullanma suyu alındıktan sonra, tuvaletlerdeki klozetlere antibakteriyel koruyucu atılmaktadır. Yine personel tarafından sedye yeri hazırlanmakta, sabit ve seyyar oksijen tüpleri kontrol edilmekte, diğer acil durum araçlarının (doktor, kit, ilk yardım çantası, yangın tüpleri, slide v.b.) kontrolleri yapılmaktadır. Video kasetleri, müzik kasetleri, anons kasetleri yerlerine düzgün olarak yerleştirilmektedir. Gazete, dergi, yemek listeleri, şikayet zarfları, şikayet kutuları, duty free malzemeleri (sigara-içki gibi) uçağa yüklenmesi gerçekleştirilmektedir.

## 2.8. THY'DA YOLCU KOLTUKLARININ DİZAYNI İLE İLGİLİ STANDARTLAR

Yolcu koltuklarının genişliği, koltuk aralığı mesafesi, yolcunun rahatını ve konforunu sağlaması açısından ve dolayısıyla hizmet kalitesinin artırılması yönünden oldukça önem taşımaktadır. THY, yolcu konforu konusuna önem veren bir havayolu olarak, yolculara ayrılan bölümlerdeki kabin düzenlemelerinde en son teknolojik yenilikleri uygulamaktadır. Kabin düzenlemelerinde, koltuk genişlikleri, uçak tiplerine ve sınıflara göre farklılık göstermektedir. Kabin düzenlemelerinde, THY'ca saptanmış politikalar, FAA ve CAA kurallarına uyulmaktadır. Bu kurallar doğrultusunda uygulamadaki koltuk aralığı, koltuk genişliği ve koridor genişliği mesafeleri aşağıda belirtilmektedir.

-THY uçaklarında belirlenmiş koridor genişliği ölçüsü 12 inch'tir.

-FAA ve CAA kurallarına göre minimum koltuk aralığı ise 29 inch'tir. Uçak tiplerine göre bu mesafe değişebilmektedir. Bazı uçak tiplerinde koltuk aralığı mesafesi (31-32-33-34 inch) olabilmektedir.

Örneğin, RJ-100'lerde First Class koltuk aralığı mesafesi (min.59-60 inch'tir.) Koltuk aralığı ve koridor genişliği mesafeleri belirlenirken yolcuların tahliyesine imkan sağlaması konusu dikkate alınmıştır.

-Koltuk genişlikleri de uçak tiplerine ve sınıflara göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bir uçak tipinde koltuk genişliği Economy Class'da (17 inch), Business Class'ta (18,5-21 inch), First Class'ta ise (19 inch) olarak belirlenmiştir.

-Uçaktaki koltukların yerleştiriliş dizaynı aşamasında da yolcuların acil çıkış kapısı açıkta kalacak şekilde bir dizayn yapılmış, ikinci olarak ise yolcunun konforu düşünülmüştür.

### **3.THY'DA HİZMET KALİTESİNİN ARTTIRILMASINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR**

#### **3.1.THY'DA YOLCULARA YÖNELİK OLARAK HİZMET KALİTESİNİ ARTTIRICI ÇALIŞMALAR**

##### **3.1.1.Özel Yolcu Programları**

THY, dünyadaki hemen hemen tüm havayolu şirketlerinde olduğu gibi yolcuların seyahatlerini daha zevkli ve daha keyifli hale getirecek çeşitli hizmet ve imkanlar sunulması amacıyla Özel Yolcu Programları düzenlemiştir. Düzenlenen bu programların amacı yolcu bağımlılığını sağlamak ve yolcuya farklı imkan ve hizmetler sunarak hizmetleri farklılaştırmaktır. Bu özel yolcu programları Frequent Flyer Mileage Club ve Corporate Club'dan oluşmaktadır. Ayrıca, bu programlara üye olan yolculara, Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde oda-kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon bazında ücretsiz olarak konaklama imkanı sağlanmıştır.

##### **3.1.2.Frequent Flyer Mileage Club Programı**

Frequent Flyer programına kayıtlı olan yolculardan 50.000 mil ve daha fazlası uçakla seyahat etmiş olan üyelere çeşitli üyelik kartları verilmekte ve bu programın hizmet imkanlarından yararlanmaları sağlanmaktadır.

**Üyelik Kartları:** Frequent Flyer programında kart renklerine göre sunulan 4 farklı çeşit imkan mevcuttur.

**Kırmızı Kart:** Frequent Flyer üyelik başvuru formunu doldurup imzalayan ve üyeliği uygun görülen her kişiye kırmızı kart verilmektedir. Kırmızı karta sahip bir yolcu ücretsiz bilet alabilme ve anlaşmalı otel ve araba kiralama şirketlerinden indirim yapabilme haklarına sahiptir.

**Bronz Kart:** Kırmızı kartlı üyelerin uçuşları takip edilmekte, üyeliğin başlangıcından itibaren toplam uçuşları 50.000 mile ulaşan her üyeye bronz kart ve 4 adet bronz bagaj kartı verilmektedir.

**Gümüş Kart:** Frequent Flyer üyeliğinin başlamasından itibaren toplam uçuşları 125.000 mile ulaşan her üyeye gümüş kart ve 4 adet gümüş bagaj kartı verilmektedir.

**Altın Kart:** Frequent Flyer üyeliğinin başlamasından itibaren toplam uçuşları 200.000 mile ulaşan her üyeye altın kart ve 4 adet altın bagaj kartı verilmektedir.

### 3.1.3.Frequent Flyer Kartı Sahiplerine Sağlanan Avantajlar:

**1.Rezervasyon Önceliği:** THY'nın altın ve gümüş kartlı üyelerine iç ve dış hat seyahatlerinde dolu seferlerde bekleme listesinde öncelik hakkı tanınmaktadır. Bu üyelere sağlanan öncelik havalimanında yada satış bankolarında değil, rezervasyon bilgisayar sisteminde sağlanan bir öncelik anlamındadır.

**2.Ayrı Bankoda Check -in İmkani:** THY'nın altın, gümüş ve bronz kartlı üyelerine yapacakları tüm uçak seyahatlerinde Business Class bankolarında check -in hizmeti verilmektedir. Altın, gümüş ve bronz kartlı üye yolcuların Türk havayolları ile yaptıkları dış hat seyahatlerinde normal sınıf bagaj haklarına ek olarak 10 kg. fazla bagaj hakkı vardır. Altın, gümüş ve Bronz kartlı Frequent Flyer üyelerinin dış hat uçuşlarında bagajlarını varış noktasında erken teslim alabilmesi mümkün olmaktadır. Bu üyelerin bagajlarına. daha fazla itina gösterilir.

**3.Cıp (Özel Bekleme Salonları):** Altın ve gümüş karta sahip üyelere, check -in sırasında ailesine (eş ve çocuklarına) Frequent Flyer CIP davet kartı verilerek CIP salonuna alınmakta , ikram yapıldıktan sonra uçağa bindirilmektedir.

**4.Uçak İçinde Tercihli Koltuk:** Altın ve gümüş kart sahibi üyelerine (uçuş sınıfına bağlı olarak) uçağın ön koltuklarında seyahat imkanı sağlamaktadır. Yer durumu müsait ise

yanlarındaki koltuk boş bırakılmakta, yolcular uzun mesafe uçuşlarda (Avrupa-Ortadoğu) uçuşlarında rezervasyon sırasında yer numaralı koltuk tercihi yapabilmektedir.

**5.Otel ve Rent-a- Car Hizmetleri:** Öncelikle özel yolcu programı üyeleri için, Euro-Dollar şirketi ile araba kiralama ve Columbus Holdings firmaları ile promosyonel işbirliği anlaşması yapılmıştır.Euro-Dollar şirketi ile araba kiralama ve Columbus Holdings firmaları ile promosyonel işbirliği anlaşması yapılmıştır. Euro-Dollar bürolarında oto kiralayacak üyelere kart cinslerine göre indirimden yararlanabilmektedir.

**6.Acil Sağlık Ve Hukuk Desteği:** Altın kartlı üyelere yurtdışındaki özel hastanelerde sağlık hizmeti sunarak kolaylık sağlamaktadır.

**7.Ücretsiz Telefon ve Faks Hizmeti :** Altın, gümüş ve bronz kart sahibi üyeler , Colubus ürünü kredili telefon kartına ücretsiz olarak sahip olabilecek ve üyeler dünyanın dört bir yanındaki 40'dan fazla ülke ile telefon görüşmesi yapabileceklerdir. THY özel yolcu programı üye kartı sahipleri 30 Sterlin tutarındaki normal kayıt ücretini ödemeyeceği gibi 5 Sterlin tutarındaki bedava görüşme olanağından da yararlanacaklardır. Ayrıca yolcular, uçuşları öncesi ve sonrasında oluşabilecek acil durumlarda ofislerinden yurtiçi ve yurtdışı faks cihazından da ücretsiz olarak yararlanabilmektedir.

**8.Magazin, Özel Yayınlar:** THY Ürün Geliştirme Müdürlüğü altın, gümüş ve bronz kart sahibi tüm üyelerine yaz-kış tarifeleri ve Sky-Life magazin dergisini göndermektedir.

**9.Ücretsiz Bilet Kazanma İmkani:** THY Frequent Flyer programı üyeleri ulaştıkları toplam millere göre ücretsiz bilet hakları elde edebilmektedir.

**10.Ücretsiz Bilete Fark Ödeyerek Uçuş Sınıfını Yükseltmek:** Frequent Flyer Programındaki tüm üyeler bu programda kazanacakları Ekonomi veya Business Sınıf ücretsiz biletlerini , basılı ve özel ücretler üzerinden sınıf farkı kadar ücret ödemek suretiyle Business ve/veya First Class olarak kullanabilmektedir.

### **3.1.4.Corporate Club (Şirket Uçuşları Programı)**

THY'nın çok sık seyahat eden şirketlere yönelik olarak uyguladığı bir programdır. Şirket uçuş programına üyeliğe kabul edilebilmek için şirket çalışanlarından en az 5, en çok 25 personel katılımının sağlanması gerekmektedir. Şirket veya kuruluşların aynı isim altındaki şubeleri veya bölümleri ayrı ayrı üyelik başvurusunda bulunabilirler. Sektör

temsilcisi, acenta, havayolu, handling şirketi gibi şirketler ve kuruluşlar programa üye olarak kabul edilmemektedir.

THY'nın Corporate Club programı üyeleri, dış hat uçuşlarında uçuş noktası ve uçuş sınıfına göre belirli bir puanlamaya tabi tutulmaktadır. Yapılan puanlamalara göre yolcular çeşitli sınıflarda ücretsiz bilet hakkı kazanabilmektedir. Buna ek olarak Corporate Club üyelerine Alo Flight adlı bir hizmet de sunulmaktadır. Bu hizmette yolcular telefon aracılığıyla dış hatlardaki uçuş noktası ve uçuş sınıfına göre toplam puanlarını öğrenebilmekte, uçuş hesap dökümünün fakslanmasını isteyebilmektedir.

#### **4.THY'DA PERSONELİN SUNDUĞU HİZMETLERİN KALİTESİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR**

##### **4.1.PERSONELE YÖNELİK EĞİTİM ÇALIŞMALARI**

THY, A.O.'da kalite ile ilgili çalışmaların yürütüldüğü merkez THY Eğitim-Kalite Başkanlığı ve bağlı birimlerdir. 1997 tarihinden itibaren THY Eğitim Başkanlığınca Kalite Güvence sistemi oluşturabilmek amacıyla bir proje başlatılmış ve bu konuda yoğun çalışmalar yaklaşık 6 aydır devam etmektedir. Bu proje çerçevesinde yaklaşık 30 adet prosedür Eğitim Başkanlığınca oluşturulmuştur. Bu prosedürlerde Eğitim Başkanlığınca nelerin, ne zaman , nerede ve kimler tarafından yapılacağı ortaya konmuştur. Bu amaçla üst yönetimin ve A&G , Bilgi Analiz bölümlerinden de ilgili kişilerin katılımıyla 20 kişiden oluşan bir komite oluşturulmuştur Bu komite Toplam Kalite ile ilgili proje ve ISO-9000 belgesine yönelik hazırlık çalışmalarının ön planlamasını gerçekleştirmiştir.

ISO-9001 ve JAR-145(Uçakların Bakımı ile ilgili Kalite Standartları) projelerinin bir gereği olarak organizasyonda bir yeni yapılanma sağlanmış; tüm personelin görev tanımları, bağlı birimlerle olan ilişkileri belirlenmiştir.Bu proje çalışması ile amaçlanan THY tüm birimlerin ayrı ayrı ISO -9000 belgesiyle belgelenmesi ve toplam kalite kavramının tüm organizasyon tarafından benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Şu anda tüm birimlerde ISO-9001 Belgesinin alınması yönünde çalışmalar sürmekte, Eğitim Başkanlığı ve bağlı birimler bu konuda en yoğun çalışmaların olduğu bölümdür. Kalite konusundaki bu proje ve çalışmalar sonucunda önümüzdeki 2 yıl boyunca maliyetlerde %30'luk bir düşme,

verimlilikte artış olması amaçlanmaktadır. Proje bazında planlanan eğitim çalışmaları aşağıda açıklanmaktadır.

#### 4.2.TOPLAM KALİTE TANITIM SEMİNERİ

‘Toplam Kalite Tanıtım Semineri’nin amacı, THY bünyesinde toplam kalite konusunda ortak bir dil yaratılmasıdır. Bu seminerde toplam kalite kavramı ve önemi benimsetilmeye çalışılmaktadır.THY’deki toplam kalite tanıtım semineri, Eğitim Başkanlığındaki kalite dalı öğretmenleri tarafından verilmektedir.

Toplam kalite seminerlerine bölüm ayrımı gözetmeksizin kurumda çalışan tüm personelin işlerini aksatmayacak şekilde farklı dönemlerde bu seminerlere katılımı sağlanmaktadır.Toplam Kalite seminerlerinde Toplam kalite kavramı tanıtılarak, toplam kalite kavramının dünyadaki gelişimi hakkında tanıtıcı bilgiler kapsamlı olarak verilmektedir.

#### 4.3.YOLCU İLİŞKİLERİ SEMİNERİ

Yolcu İlişkileri Semineri, THY’da müşteriyle direkt temas halinde bulunan tüm personele kişisel hizmet kalitesini arttırmak amacıyla verilen bir seminerdir. Bu seminerde yolcularla iyi iletişim kurma yolları, öfkeli yolcuyu teskin etme yolları öğretilmekte ve personele ‘müşteri memnuniyeti’ kavramı benimsetilmeye çalışılmaktadır.

#### 4.4.THY EĞİTİM BAŞKANLIĞININ PERSONELE YÖNELİK TEMEL BİLGİ VE BECERİ KURSLARI

THY Eğitim Başkanlığı, Uluslararası Sivil Havacılık standartlarına uygun eğitim programları hazırlamakta ve uygulamaktadır. Eğitim programları ünitelerdeki personelin eğitim ihtiyaçları göz önüne alınarak hazırlanmaktadır. Eğitim Başkanlığının vizyonu, nitelikli eğitmen ve eğitim programları ile çağdaş, etkin güvenilir ve uluslararası alanda tercih edilen bir eğitim ve danışmanlık merkezi olmak olarak saptanmıştır. Eğitim Başkanlığının misyonu ise, THY başta olmak üzere, acentalar ve sivil havacılık sektöründeki

firmalar ile karşılanabilir istekleri olan diğer kurum / kuruluşlara eğitim hizmeti vermek olarak belirtilmiştir

1996 yılında düzenlenen yolcu satış, rezervasyon, yolcu hizmetleri, hareket, kargo, yönetim ve davranış, bilgisayar, teknik İngilizce ve uçak teknik temel ve tip konularında 356 adet kurs uygulanmış ve 5136 kursiyer eğitime tabi tutulmuştur. Bu eğitim çalışmalarını çalışan personelin yaptığı işle ilgili temel olarak bilgi ve becerilerini artırmasını sağlayan eğitimlerdir. THY eğitim programları müdürlükte çalışan ve bu iş için eğitilmiş öğretmenler ve yeri geldiğinde konu ile ilgili yurt dışından gelen konunun uzmanı eğitimciler tarafından verilmektedir. Eğitim başkanlığında Ticari-Kalite-Bilgisayar-Teknik eğitmen olarak 38 eğitmen ve 19 destek elemanı eğitim vermektedir.

**Tablo 4**  
**1995-1996 Kurs-Kursiyer Tablosu**

	1995		1996	
	Kurs	Kursiyer	Kurs	Kursiyer
Ticari	264	3556	179	2258
Teknik	76	1152	97	1594
İdari	67	1008	80	1284
Toplam	407	5176	356	5136

**Kaynak:** THY Faaliyet Raporu ,(1997)

**a)Yolcu Bileti Satış Temel Eğitim Kursu :** IATA kurallarına göre yolcu ücretlerinin hesaplanmasını ve manual olarak havayolu yolcu biletinin düzenlenmesini kapsayan temel seviyedeki bilgilerin personele aktarılmasını sağlayan bir kurstur.

**b)Troya Otomatik Bilet Kursu:** Troya sistemine göre otomatik bilet düzenlemenin ve satış raporlarının kurallara uygun olarak yapılmasını sağlamayı amaçlayan bir kurstur.

**c)Troya Tanıtım Kursu :**Yolcu hizmetleri personeline gerekli olan rezervasyon bilgilerinin verilmesini amaçlayan bir kurstur.



**d)Troya Sahara-Timatic Kullanım Kursu:** Seminerin amacı, sahara Otel Rezervasyon sistemi ile pasaport, vize bilgilerini içeren Timatic sisteminin kullanımını yaygınlaştırmaktır.

**e)Microsoft Ürünleri Eğitimleri:** Windows, Word, excel, Access Introduction kursları açılmış olup, kurslara 387 kişi katılmıştır. THY’da yöneticiler için temel yönetim becerilerinin değişik yönleriyle ele alındığı bilgisayar , video ve televizyon destekli Etkin Yönetim Seminerleri düzenlemiştir.

**f)Yolcuyla İletişim Kursu:** Müşteriyle direkt yüz yüze iletişim halinde olan personelin müşteriye hitap tarzı hizmet kalitesini etkileyen önemli bir unsurdur.THY’da bu önemli unsur dikkate alınmış, yolcuyla direkt iletişim halinde olan uçucu ve yer personeline ve direkt telefonla yolcuyla iletişim kuran tüm personele diksiyon kursları verilmesine başlanmıştır. Kurslarla amaçlanan, müşteriye daha iyi bir hitap ve dolayısıyla hizmet kalitesinde artış sağlamaktır. Bu kurslar çok tanınmış tiyatro ve sinema sanatçıları tarafından verilmektedir.

#### **4.4.1. Personele Yönelik Kaliteyi Arttırıcı Çeşitli Seminerler**

THY, tüm yönetim kademelerine yönelik olarak eğitim programlarının hazırlanması ve sunulması konusunda Avrupa’nın en büyük eğitim kuruluşlarından biri olan Time Manager International (TMI) ile işbirliği yapmıştır. Seminerler, TMI adlı kuruluştan gelen öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilmektedir.

THY’da sunulan bu seminerlerin amacı mesleki eğitimlerin yanı sıra ihtiyaç duyulan kişisel gelişime yönelik, çalışanları motive edici ve ortak bir firma kültürü yaratılmasına yönelik olmasıdır. İlk defa British Airways ve SAS havayollarında hizmet kalitesinin yükseltilmesi amacıyla geliştirilen eğitim programlarından (Önce İnsan) “Putting People First” yaklaşımı THY’nın tüm kademelerini kapsayacak biçimde uygulanmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir.THY’nda sunulan bu seminerlerin en önemli özelliği kalabalık personel gruplarına verilmesi özelliği nedeniyle grup psikolojisini harekete geçirerek personeli motive edebilmesidir.

## A) ZAMAN YÖNETİMİ PROGRAMI

Zaman Yönetimi seminerlerinin amacı, kişilerin enerjilerini sonuç almaya yönelik kilit alanlarda yoğunlaştırarak personele zamanını daha etkin bir şekilde planlamayı öğretmek personelin etkinlik ve verimliliğini artırabilmektir. Böylece, çalışan personelin yaşamını daha anlamlı ve değerli kılması amaçlanmaktadır. Zaman Yönetimi seminerlerinde, personele yapılacak işlerde öncelik belirleyebilme, değişiklik yapabilme, planlama, genel bakış açısı oluşturma, karar verme ve delege etmenin yöntemleri öğretilmektedir. Böylece, personel öz disiplin içinde, yaratıcı yönlerini ortaya koyabileceği, esnek ve hoşgörülü, stresten olumlu yönde yararlanabileceği bir iş ortamına kavuşabilmekte, sonuç olarak müşteriye sunulan hizmetlerin kalitesi yükselmektedir.

Zaman Yönetimi seminerleri personele kişisel etkinliklerini artırarak, diğer bireyleri motive etme, bireylerarası düzeyde performansa erişmeleri için teşvik etmekte, sorumluluk, dayanışma, yaratıcılık yaptığı işten daha fazla memnun olma yollarını ve nasıl uygulanabileceğini örneklerle anlatmaktadır. Zaman Yönetimi seminerlerine devam eden personel, günlük olarak pratik yaşamda kullanabileceği etkin zaman yönetimi alışkanlıkları kazanmaktadır.

Zaman Yönetimi Seminerinin içeriği: Bu seminerden amaçlanan, çalışan personelin görevlerini yerine getirmesi esnasında zamanını en iyi şekilde kullanmasını sağlamaktır. Bu seminerde işlenen konular şunlardır:

1. Kişisel Etkinlik;
2. Hedeflerin Belirlenmesi
3. Zamanını Kullanırken Hedefler Yönelik işlerde yoğunlaşabilmek
4. Sonuç Üretme
5. Görev Yönetimi ve Delegasyon;
6. Hedeflere ulaşabilmek için konsantre olunması gereken görevler
7. Projelerin etkin şekilde yönetimi
8. Kilit alanların tespiti
9. Zamanın en iyi şekilde kullanımı için planlar yapılması

## B) ÖNCE İNSAN KALİTEDE İLK ADIM SEMİNERİ

“Önce İnsan Kalitede İlk Adım” seminerinin amacı, personeli katılımcı, olumlu bir tutum benimseyerek, kaliteli hizmet vermeleri yönünde teşvik ederek

cesaretlendirebilmektir. Seminer, böylece THY'nın hizmet-ürün kalitesini yükseltme çalışmalarına destek vermekte, kuruluşlara gelişim, değişim ve artan rekabet ile mücadele konularında yardımcı olmaktadır. “Önce İnsan Kalitede İlk Adım” semineri ile THY yönetici ve elemanlarına yapılan işten gurur ve şevk duyma yolları, sorumluluk duygusunun geliştirilmesi, olaylara ve insanlara esneklik ve hoşgörü gösterebilme, diğer personel ile olumlu ilişkiler kurabilme yolları gösterilmektedir. THY’da “Önce İnsan-Kalitede İlk Adım” Semineri personel tarafından yoğun ilgi gösterilmiştir.

“Önce İnsan Kalitede İlk Adım” semineri, THY bünyesinde bir işbirliği ortamının oluşmasını sağlayarak çalışanların bu yönde motive edilmelerini sağlamıştır. Sonuç olarak, THY’da sunulan bu seminerler sonucunda, iç ve dış müşterilerine sunduğu hizmetin kalitesinde önemli artışlar gözlemlenmiştir.

### C) KALİTELİ TAKIM YARATMA SEMİNERİ

Bir kuruluşun başarısı, her takım ve departmanın verimlilik, ilişkiler ve kalite alanlarındaki performansına bağlıdır. Kaliteli takım, takımda yer alan herkesin bildiği ve kabul ettiği ortak kalite hedefleri olan , takım dışındaki ve içindeki kişilerin beklentilerini karşılayacak performansı ortaya koyabilen katım demektir. Kaliteli Takım Yaratma Semineri, THY'nın her kademesinde çalışan personele kalitenin anlaşılması ve benimsenmesi yönünden büyük kolaylıklar sağlamıştır. Takım yöneticilerini teşvik edici, cesaretlendirici, yönlendirici özellikleriyle üst yönetime destek sağlamıştır.

Kaliteli Takım Yaratma Seminerinde, THY’da yönetici ve takımlarda görev alan herkese genel olarak kalitenin ve özel olarak takım kalitesinin önemini anlatmış ve takım kalitesine ulaşmak için yöntemler sunulmuştur. Takımın kendi içinde ortaya koyduğu kalite düzeyi, dışarıya vereceği kalitenin üst sınırını belirlemektedir.

### D) KİŞİSEL GARANTİ VE KALİTE KONTROL SEMİNERİ

Kişisel Garanti Semineri ile tüm çalışanların kendi yaptıkları işin kalitesi ile ilgili sorumluluk alma bilincinin geliştirmesi amaçlanmaktadır. Bu seminer ile THY’da her biriminde gerçekleştirilen ve maliyeti ölçülemeyen küçük çaptaki görevlerde ortaya çıkan hataları önleyebilmek ve kurumun kalite kültürü ve kalite imajında değişimler sağlanması mümkün olabilmiştir. THY’da bu seminere katılan personelin kaliteyle ilgili uygulamaları benimsemesi kolaylaşmıştır.

#### E) HER ŞİKAYET BİR ARMAĞANDIR SEMİNERİ

Müşteri memnuniyete kurumun geleceği açısından hayati bir önem taşıdığı fikrinden yola çıkarak “Her şikayet bir armağandır” semineri düzenlenmiştir. “Her şikayet bir armağandır” semineri’, THY’da yolcular ve yolcu şikayetleri ile ilgili görevleri yürüten müşteri hizmetleri personeli için geliştirilmiştir. Müşteri hizmetleri departmanında görevli personelin aldıkları her şikayeti bir armağan olarak görebilmesi ve alınam şikayetlerle ilgili olumlu önlemlerin alınması amaçlanmıştır.

#### F) KURUMDAŞLIK (EMPLOYEEESHİP) ÇALIŞAN OLMA BİLİNCİ SEMİNERİ

Kurumdaşlık Semineri, THY’da yöneticiler ve personel arasındaki olumlu etkileşimi kuvvetlendirmeyi amaçlamaktadır. Kurumdaşlık seminerinde, yönetici davranışları motive etme, iş delege etme, organize etme, planlama becerileri vb. konulara değinilmektedir.

#### 4.5. THY’DA MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN YÖNETİMİ

THY’da müşteri şikayetleri , teşekkür yazıları veya önerilerle direkt ilgilenen bölüm Müşteri İlişkileri müdürlüğüdür. Yolcu şikayetleri ve teşekkür, öneri mektupları, müşteri ilişkileri müdürlüğü tarafından yazılı olarak kabul edilmektedir. Yolcular, şikayetlerini uçuş esnasında uçak koltuklarına bırakılan şikayet formuna yazabildikleri gibi, THY’daki herhangi bir birime yazacakları bir dilekçe ile de iletebilmektedirler. Tüm şikayetler kayıt numarası verilerek bilgisayar ortamında kayda alınmaktadır. Gerekli birimlere iletilmesi için tasnif edilmekte ve daha sonra ilgili birimlere iletilmektedir. Bu nedenle THY yolcularının tüm şikayetlerini direkt olarak müşteri ilişkilerine göndermeleri gibi bir kural yoktur. Örneğin, yolcunun şikayeti ürün geliştirme müdürlüğü ile ilgili bir şikayetse, bu şikayet yazısı bu birime gönderilmekte ve bu müdürlük şikayet yazısı ile ilgilenmektedir.

THY’ne gelen her türlü şikayet yazısına ilgili Müşteri İlişkileri Müdürlüğünün ilgili birimlerinden aldığı cevaba istinaden mutlaka değerlendirilmekte ve cevaplandırılıp çözüme ulaştırılmaya çalışılmaktadır. Örneğin, iç hatlarda uçuş sırasında sunulan sandviçler ile ilgili olarak yolcular tarafından iletilen şikayetler derhal İkram Müdürlüğüne iletilmiş ve gereken değişiklikler yapılmıştır. Müşteri ilişkileri Müdürlüğünde çalışan personel daha önce havaalanının müşteriyle iletişim halindeki çeşitli bölümlerinde (Check-in., Rezervasyon

departmanlarında) görev almış konusunda deneyimli ve psikolojik bilgiye sahip olan kişilerden oluşmaktadır.

Bu bölümde milli havayolumuz olan THY çeşitli yönleriyle tanıtılmaya çalışılmış ve THY tarafından sunulan hizmetler anlatılmaya çalışılmıştır. Bu bölüm daha çok THY'ni tanıtıcı nitelikte olup son bölüme de bir hazırlık niteliğindedir. Bundan sonraki bölümde ise, THY'nın hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalarından bahsedilecektir.

## **4.BÖLÜM**

### **THY'DA HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK UYGULAMALAR**

Tezin dördüncü bölümü olan bu bölümde, THY'da hizmet kalitesi konusunda gerçekleştirilen proje ve çalışmalar ortaya konmaya çalışılacak ve yöneticilerin, kuruluşun kalite anlayışına ilişkin görüşleri anlatılmaya çalışılacaktır.

#### **1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Araştırmanın amacı, THY'da kalite çalışmalarına etkin olarak katılan birimlerin yöneticileriyle görüşerek, kuruluşun hizmet kalite konusundaki proje ve çalışmalarını, kalite konusundaki anlayış ve görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla, araştırmada yüzyüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Uygulanan görüşme tekniğinde, önceden hazırlanmış soru formu kullanılmıştır. Araştırmada yöneticilere sorulan sorular şunlardır:

1. Bir havayolu işletmesi açısından “Kalite Kavramı” ve “Hizmet Kalitesi” ne ifade etmektedir? Hava ulaştırma hizmetinde kaliteyi nasıl tanımlarsınız?
2. Havayolu işletmeleri arasındaki rekabette önemli olan faktörler nelerdir? Bu faktörler içinde “hizmet kalitesi”nin yeri nerededir?
3. Müşterilerinizin kaliteli hizmete ilişkin beklentileri nelerdir? Bu konuda yapılan anket veya çalışmalar var mı?
4. Dünyadaki çeşitli büyük hizmet işletmelerinde ve havayolu işletmelerinde “Hizmet Kalitesini” ölçmeye yönelik düzenli çalışmalar yapılarak hizmet kalitesi sayısal bir hale getirilmektedir. THY’nda hizmet kalitesi müşteri açısından yada başka bir biçimde ölçülmekte midir? (Anketler gibi) Ölçülüyorsa nasıl ve hangi aralıklarla ölçülmektedir? Eğer, böyle bir ölçüm yoksa düşünülüyor mu?
5. Uçuşlarda en fazla gecikme süresi nedir?
6. THY’da hizmet kalitesi konusunda yöneticilerin katılımının da sağlandığı seminerler düzenleniyor mu?
7. THY’da Frequent Flier programı var mı?
8. THY açısından müşteri şikayetlerinin, önerilerinin ve övgülerinin yeri nedir? Bu verilerden nasıl yararlanıyorsunuz nasıl topluyorsunuz?(Bu bilgiler sınıflandırılıp, analiz ediliyor mu, üst yönetime bildiriliyor mu?) Müşteri şikayetlerini dinleme ve ele alma konusu THY’da nasıl incelenmektedir?
9. THY’nda kalitenin artırılmasına yönelik ne gibi çalışmalar yapılmaktadır? Örgüt içinde kalite sorumluluğu nasıl yayılmıştır? Resmi bir kalite programı var mı? (Toplam Kalite Yönetimi gibi, Iso-9000 standartları almak gibi)
10. Kalite konusunda THY dışarıdan bir başka kuruluştan danışmanlık hizmeti almakta mıdır?
11. THY’nın bazı yabancı havayolu işletmeleriyle çeşitli konularda ortaklık yaptığını basından izliyoruz. Bu tür bir ortaklık, hizmet kalitesi konusunda tutarlılık problemleri yaratabilir mi? Ortak bir kalite anlayışı nasıl sağlanacaktır?
12. Personelin tutarlı ve üstün kaliteli hizmetler ulaştırabilmesi için neler yapıyorsunuz? Personele hizmet anlayışı, vizyonu kazandırmak için neler yapıyorsunuz. (Eğitim, ödüllendirme v.b.) Personele, müşterilerin şikayetlerine anında müdahale edebilecekleri yetkiyi veriyor musunuz?

13. Hizmet sektöründe, hizmeti kontrol etmenin, müşterilere standart hizmetler sunabilmenin, farklı beklentileri olan müşterileri memnun etmenin zor olduğunu biliyoruz. Sizin kontrolünüz dışındaki bir dizi etken, hizmeti müşteri açısından olumsuz bir deneyim haline getirebilir. Standart bir hizmet sağlama konusunda ne yapıyorsunuz? Örneğin, bazı havayollarında hizmetin çeşitli boyutlarına ilişkin standartlar olduğunu okuyoruz. Bu standartlar, rezervasyon telefonlarına kaç saniye içinde cevap verileceğinden, bagaj işlemlerinin süresine kadar çok geniş kapsamlıydı. THY’ında uygulanan hizmet standartları var mıdır?

Görüldüğü gibi, araştırmada yöneticilere sorulan sorular, kuruluşun kalite konusundaki anlayış ve uygulamalarını yansıtıcı nitelikteki sorulardır. Araştırmanın kapsamı, THY’nda hizmet kalitesine yönelik proje ve uygulamalarıyla sınırlı olduğundan, kalite çalışmalarının yoğun olduğu departmanlar ve kalite konusundaki toplantı ve proje çalışmalarına etkin olarak katılan birim yöneticileriyle görüşülmüştür. Görüşme yapılan birimler şunlardır:

- Eğitim-Kalite Başkanlığı (Kalite çalışmalarında lokomotif departman)
- İdari İşler Başkanlığı
- Hat Yönetim Başkanlığı
- Yer Hizmetleri Başkanlığı
- İkram Başkanlığı
- Satış Başkanlığı
- Pazarlama Başkanlığı

Araştırmanın bulguları aşağıda yer almaktadır.

## **2.ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

### **2.1.THY’DA HİZMET KALİTESİ KAVRAMININ ALGILANIŞI**

THY’da kalite çalışmalarıyla ilgili birim yöneticilerinden havayolu ulaştırma hizmetinde kalite kavramını tanımlamaları istenmiştir.Çeşitli yöneticilerin, kalite kavramına ilişkin görüşleri şöyledir:

- İş akışı ve bilgi akışının doğru kişilerce, doğru zamanda ve doğru şekilde yapılması,
- Kuruluşun uluslararası standartlarda hizmet sunması,



-Uçağın zamanında kalkması ve yolcunun gitmek istediği yere zamanında ulaştırması

-Uçuş güvenliğinin sağlanması

-Kuruluşun yolcu beklenti ve isteklerine eksiksiz ve zamanında karşılanması, yolcu memnuniyetinin esas hedef olarak belirlenmesi ,

-Personelin, karşılaşılan problemlere inisiyatifini kullanarak kısa sürede çözüm üretmesi ve problemlerin olumlu şekilde sonuçlandırması olarak tanımlanabilir.

Görüleceği gibi yöneticiler, havayolu ulaştırma sektöründe kalitenin anlamı konusunda farklı görüşler bildirmişlerdir. Örneğin, bazı yöneticiler, kuruluşun uluslar arası standartlarda hizmet sunması, müşteri memnuniyetinin hedeflenmesi gerektiğini belirtirken, diğer bir yönetici ise iş akışı ve bilgi akışının doğru ve kesintisiz olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, yöneticiler personelin karşılaştığı sorunlara çözüm getirirken inisiyatif kullanabilmesinin kalite konusundaki önemine değinmişlerdir.

## 2.2.HİZMET KALİTESİNİN HAVAYOLU İŞLETMELERİ ARASINDAKİ REKABETTEKİ YERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Yapılan görüşmelerde, yöneticilere havayolu işletmeleri arasındaki rekabette en önemli buldukları faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlara göre, havayolu ulaştırma sektöründeki işletmeler arasındaki rekabette önemli bulunan faktörler şunlardır:

a-Tüm Birimlerde Sunulan Hizmetlerin Kalitesi

(Uçuş Öncesi, Uçak-İçi, Uçuş Sonrası Hizmetler)

b-Uçakların zamanında kalkışı ve varışı

c-İkram Hizmetlerinin Çeşitliliği ve Kalitesi

d-Frequent Flyer Programları

e-Bilet Fiyatları

f-Tarifenin Yapısı

g-Havayolunun İyi Bir İmaja Sahip olması

**a-Tüm Birimlerde Sunulan Hizmetlerin Kalitesi (Uçuş Öncesi, Uçak-İçi, Uçuş Sonrası Hizmetler):**

Yolcunun biletini almasıyla başlayan süreçte, uçuş öncesi, uçak-ıç i ve uçuş sonrası sunulan hizmetlerde yüksek kalite standartlarının hedeflenmesi, yolcu memnuniyetinin ön plana alınması, havayolu işletmesini rekabette önemli bir konuma getirebilecek önemle dikkate alınması gereken konular olarak belirtilebilir.

**b-Uçakların Zamanında Kalkışı ve Varışı:**

Havayolu ulaştırma sektöründe zaman kavramı en önemli unsurdur. Yolcunun istediği yere zamanında ulaşabilmesi açısından dakiklik kavramı, Yer Hizmetleri Başkanlığı birim yöneticilerine göre, bir havayolu işletmesi için rekabette en önemli faktör olarak belirtilmiştir.

**c-İkram Hizmetlerinin Kalitesi ve Çeşitliliği:**

Güleryüzlü personel tarafından sunulan ikram hizmetleri, yolcunun zihninde havayolu işletmesi hakkında olumlu bir imaj oluşmasını sağlayacağı için oldukça önemlidir. İkram hizmetlerinin sunulmasında tepsi büyüklüğünden, hazırlanan yemeğin malzemesi ve çatal bıçığ a kadar tüm unsurların özenle hazırlanması havayolu işletmesinin hizmet kalitesine verdiği önemi gösterir ve rekabette üstün konuma gelmesinde etkili bir faktör olabilir.

**d-Frequent Flyer Programları :**

Görüşülen yöneticiler, rekabette önemli unsurlardan birini müşteri bağlılığını artırıcı niteliğe sahip olan Frequent Flyer Programları olduğunu belirtmişlerdir. Frequent Flyer Programları, sık seyahat eden yolculara yönelik olarak hazırlanmış özel yolcu programlarıdır. Dünyadaki bellibaş lı havayolu işletmelerinin hemen hemen tümünde bu tür yolcunun havayolu işletmesine bağlılığını artırıcı nitelikte uygulamalar düzenlenmektedir. Özel yolcu programlarına kayıtlı olan yolculardan belirli bir mil veya daha fazla seyahat etmiş olanlara bazı özel kartlar verilerek farklı hizmetlerden yararlanmaları sağlanmaktadır. Frequent Flyer programları, yolcunun aynı havayolunu sürekli tercih etmesinde etkili olan bir hizmettir.

#### e-Bilet Fiyatları:

Havayolu işletmeleri arasındaki rekabette diğer bir önemli faktör olarak bilet fiyatları olduğu araştırmaya katılan yöneticilerin bir kısmı tarafından belirtilmiştir. Havayolu işletmesinin farklı gelir grubundaki yolculara hitap edebilecek ürün seçenekleri sunması yolcular açısından cazip olabilmektedir. Örneğin, THY'da yolcuların beklentilerine cevap verebilmek için iç hatlarda (Business Class, First Class, Economy Class), dış hatlarda ise çok daha farklı çeşitlerde bilet fiyatları uygulanabilmektedir. Bilet fiyatları, yolcunun tek başına veya grup halinde seyahat etmesi, biletini aldığı tarih, seyahat edilecek bölge ve hatlara göre değişmektedir.

#### f-Tarifenin Yapısı:

Rekabetteki önemli unsurlardan birinin ise havayolu şirketinin tarife yapısı olduğu yöneticiler tarafından belirtilmektedir. Yolcunun seyahat etmek istediği hatta ve zamanda uçağın olup olmaması (uçak sıklığı), bağlantılı seferler için aktarma yapılması olanağı gibi faktörler bir havayolu işletmesinin tercih edilmesinde önemli olabilecek faktörlerdir.

#### g-Havayolunun İyi Bir İmaja Sahip Olması :

Havayolu işletmesinin sunduğu hizmetlerin kalitesi, çalışan personelinin gülyüzlülüğü ve servisteki özeni, uçakların kalkış / inişteki dakikliği ile yolcunun zihninde olumlu bir imaja sahip olması, yolcunun bir sonraki seyahatinde aynı havayolunu tercih etmesini sağlayacak önemli bir faktör olarak görülmektedir.

### 2.3.HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

Daha önce de belirtildiği gibi hizmet kalitesinin ölçülmesi kalitenin artırılmasında önemli bir adımdır. Dünyadaki çeşitli havayolu işletmeleri hizmet kalitesini ölçmek için çalışmalar yapmaktadırlar. THY'da kalite çalışmalarıyla ilgili birim yöneticilerine, hizmet kalitesini ölçmeye yönelik düzenli çalışmalar yapıp yapılmadığı sorulmuştur. Görüşme sonucu elde edilen bilgilere göre, THY'da hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak bilimsel nitelikte bir çalışma şu ana kadar yapılmamıştır. 1995 yılında, Hat Yönetim Başkanlığı ve bağlı birimlerce bir anket

THY’nda Müşteri Memnuniyetini ölçmeyi amaçlayan ve Skylife dergisinde yer alan anket formu örneği aşağıdaki gibidir. Bu form her uçakta, tüm yolculara dağıtılan Skylife dergisinin arka sayfasında yer almakta ve isteyen yolcular tarafından cevaplandırılmaktadır.

**Lütfen Bizi Değerlendirir Misiniz?**

Yolcularımız bizim için çok önemlidir. Hizmetlerimizi daha da iyileştirebilmek için bu anketi düzenledik. Anketimize katılanlar arasında yapılacak çekilişte, 3 yolcumuzu 2 kişilik İstanbul-Johannesburg-Cape Town- İstanbul hattında ücretsiz bilet verilecektir. Teşekkürler ve iyi şanslar.

**Please Evaluate Our Services?**

You are very important for us. This questionnaire has been prepared to improve the quality of our services. There will be a poll among the participants and 3 lucky passengers will be awarded each with 2 free tickets between İstanbul-Johannesburg-Cape Town-İstanbul route. Thank you and good luck.

**Önemli Not**

Anket formunu, hosteslerimize verebileceğiniz gibi uçaktaki posta kutusuna da atabilir veya Türkiye içinde ücretsiz postalayabilirsiniz.

**İmportant Note**

You may hand over the completed questionnaire to the cabin crew, use the post box of the aircraft or mail it. (Free within Turkey)

- Görüşlerinizi (x) işareti ile belirtmenizi rica ederiz.
- Please mark the appropriate response with an (x).

<b><u>UCUŞ ÖNCESİ</u></b> <i>PRE-FLIGHT SERVICES</i>	<b>Çok İyi</b> <i>Excellent</i>	<b>İyi</b> <i>Good</i>	<b>Orta</b> <i>Fair</i>	<b>Kötü</b> <i>Poor</i>
<b><u>-Rezervasyon kolaylığı</u></b> <i>-Ease of Booking a Flight</i>				
<b><u>-Bilet Satış İşlemleri</u></b> <i>-Ticketing Procedures</i> <b>-THY</b> <b>-Acenta / Travel Agent</b>				
<b><u>-Bilet- Bagaj İşlemleri</u></b> <i>-Check-in</i>				
<b><u>-Uçağa Binış</u></b> <i>-Boarding</i>				
<b><u>-UCUŞ SÜRESİNCE</u></b> <b>DURING FLIGHT</b>				
<b><u>-Kabin Konforu/ Temizliği</u></b> <i>Cabin Comfort/Cleanliness</i>				
<b><u>-İkram</u></b> <i>-Catering</i>				
<b><u>-Gümrüksüz Satışlar</u></b> <i>-Duty Free Sales</i>				
<b><u>-Film ve Müzik Yayını</u></b> <i>-In-Flight Entertainment</i>				
<b><u>-Kabin Ekibi</u></b> <i>-Cabin Crew</i>				

-Pilot Anonsu -Pilot's Announcements				
UÇUŞ-SONRASI HİZMETLER POST-FLIGHT SERVICES				
-Bagaj Teslim Süresi -Baggage Delivery				
-Yer Ekibi -Ground Staff				
-Frequent Flyer Programları -Frequent Flyer Programmes				

Önerileriniz (Lütfen belirtiniz.)/Other suggestions (Please specify)

Kişisel Bilgiler / Personal Details .....

Adı Soyadı / Name-Surname .....

Telefon No/ Telephone .....

Faks No / Fax

**Uçuş Bilgileri / Flight Details**

İç Hat /Domestic

Dış Hat /International

First

Business

Economy

çalışması hazırlanmış, ancak ilgili bölüm müdürlerinin emekliye ayrılması nedeniyle uygulanamadığı belirtilmiştir.

Yöneticiler tarafından belirtildiği üzere halen, düzenli olarak yapılan tek anket çalışması Skylife dergisinde yer almakta olan yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesini değerlendirmelerine yönelik anket formudur. Her ay düzenli olarak yayımlanan, Skylife dergisi, her uçuşta yolculara dağıtılmakta, dergide yer alan anket isteyen yolcular tarafından cevaplandırılmaktadır. Cevaplar daha sonra Müşteri Hizmetleri Departmanı tarafından değerlendirilerek istatistikler hazırlanmaktadır.

Görüşmede THY yöneticileri, ileriye yönelik olarak hizmet kalitesini bilimsel nitelikte ölçmeyi amaçlayan çalışmalar yapılmasının planlandığı açıklanmıştır.

#### 2.4. THY'DA MÜŞTERİ ŞİKAYET, ÖNERİ VE TEŞEKKÜRLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

THY'da konu ile ilgili bölüm yöneticileriyle yapılan görüşmede, THY açısından müşteri şikayetlerinin, önerilerinin ve övgülerinin nasıl değerlendirildiği ve analiz edildiği sorulmuştur.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, THY'da müşteri reaksiyonlarının ve önerilerinin özenle toplanıp değerlendirilmesi amacıyla Müşteri Hizmetleri Departmanı adı altında ayrı bir birim oluşturulduğu belirtilmiştir. Her uçakta, öneri ve şikayet kutuları bulunmakta ayrıca her uçuşta yolculara şikayet, öneri ve teşekkürlerini iletebilecekleri formlar dağıtılmaktadır. Bu formlar, isteyen yolcular tarafından cevaplandıktan sonra, her uçuş sonrasında toplanmaktadır. Toplanan formlar, Müşteri Hizmetleri Departmanı tarafından konularına göre sıralanmakta, bilgisayarda kayda alınmakta ve ilgili birimlere değerlendirilmek üzere iletilmektedir.

Ayrıca, Müşteri Hizmetleri Departmanında müşteri şikayet ve önerileri hakkında istatistikler tutulmakta, ilgili birim yöneticilerine belirli zamanlarda rapor halinde iletilmektedir. THY'na iletilen şikayet, öneri ve teşekkür niteliğindeki yazıların tümü, Müşteri Hizmetleri departmanı tarafından büyük bir titizlikle teker teker cevaplandırılmaktadır. Yolcuların uygulanabilir bulunan önerileri ilgili departman tarafından uygulanmaktadır. Önerilerden yola çıkarak, THY yöneticileri, kendi

birimlerinde gerekli değişiklikleri yapmakta, Şikayetler ile ilgili olarak ise birimlere talimat verilmektedir.

## 2.5. THY'DA KALİTENİN ARTTIRILMASINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

THY'da kalitenin arttırılmasında lokomotif niteliğinde olan Eğitim-Kalite Başkanlığına, kalitenin arttırılmasına yönelik çalışmaların neler olduğu, Kalite belgesinin alınmasına yönelik çalışmaları olup olmadığı soruları sorulmuştur. Elde edilen bulgular Şöyledir.

THY A.O'da kalite ile ilgili çalışmaların yürütüldüğü merkez THY Eğitim-kalite Başkanlığı ve bağlı birimlerdir. THY, Eğitim-Kalite Başkanlığı, sunulan hizmetlerin kalitesini arttırmaya yönelik eğitim ve çalışmalarını 1989'dan bu yana sürdürmektedir.

THY Eğitim Başkanlığınca "Kalite Güvence" sistemi oluşturulması amacıyla bir proje çalışması başlatılmış, bu proje kapsamında Eğitim Başkanlığınca 30 adet prosedür oluşturulmuştur. Daha sonra 9.Haziran.1997 yılında ISO-9001 Kalite belgesinin alınması yönündeki hazırlık çalışmaları başlamıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda, üst yönetimin ve A&G, Bilgi Analiz bölümlerinden de ilgili kişilerin katılımıyla 20 kişiden oluşan bir komite oluşturulmuştur. Bu çalışmalar, 9.Haziran.1998 tarihine kadar sürdürüldükten sonra audit'i (denetimi) bitirilerek proje tamamlanmıştır.

Kalite çalışmalarında lokomotif departman niteliğinde olan Eğitim Başkanlığı'nda (ISO-9001) belgesinin alınmasına yönelik çalışmaların sürdürülmesi ve belgenin alınması ile ilgili gerekli kalite standartlarında bir temel oluşturulmuş ve oluşturulan bu temelden sonra, üst yönetimin desteği, kurum kültürü, personelin çabasıyla hizmet kalitesi konusunda daha iyi konumlara ulaşılması hedeflenmektedir. Bu proje çalışmasıyla amaçlanan, THY'daki tüm birimlerin kalite konusundaki çalışmalarını tamamlayarak birim olarak ayrı ayrı ISO Kalite Belgesini alması, böylelikle toplam kalite kavramının tüm organizasyon tarafından benimsenmesidir.

Eğitim Başkanlığının sertifikasyon çalışmaları tamamlanmasından sonra, ikinci olarak Teknik departmanın da sürdürdüğü kalite konusundaki çalışmalarını tamamlayarak 3-4 ay içerisinde (ISO-9002) kalite belgesini alması planlanmaktadır. Teknik departmanda, kalite çalışmalarının hazırlık niteliğinde öncelikle vizyon ve misyon oluşturulmuş, ikinci olarak iş tariflerinin yazılı hale getirilmesi iŐlemlerine başlanmıştır.



Kalite çalışmalarıyla ilgili birim yöneticilerine, THY'nın yerleşik bir kurum kültürüne sahip olup olmadığı konusu ile ilgili sorular sorulmuştur. İkinci olarak, kurum olarak kalite konusunda herhangi bir şirketten danışmanlık hizmeti alıp almadıklarına dair sorular yöneltilmiştir.

Görüşmede yöneticiler, THY'nın 65 yıllık köklü geçmişi, yöneticilerinin kalite konusundaki desteği, personelinin kuruma olan bağlılığı ve sevgisi ile yerleşik bir kurum kültürüne sahip olduğunu belirtmişlerdir. THY yöneticileri, tüm çalışan personelinin ve yolcusunu THY'nın fanatik bir taraftarı yapabilme gayreti ve çabası içinde olduğunu açıklamışlardır. THY, yönetimin verdiği destekle, kurum bazında ortak bir kalite anlayışına ulaşılması hedeflenmektedir. İlgili yöneticiler, THY'nın, KALMER danışmanlık şirketinden kalite konusunda ve diğer bazı konularda danışmanlık hizmeti aldığını belirtmişlerdir.

### **2.5.1. Personelin İnsiyatif Kullanma Durumu:**

THY ilgili birim yöneticilerine, çalışan personele müşterilerin şikayetlerine anında müdahale edebilecekleri yetki verilip verilmediği konusunda bir soru yöneltilmiştir. THY'da çalışan personel, belirli kurallar çerçevesinde belirli bir noktaya kadar karşılaşılan problemlerde insiyatifini kullanabilmektedir. Kendi yetkisini aşan konularda ise ilgili amirine başvurmaktadır. THY personeline, bir kriz anında veya bir sorunla karşılaştığında nasıl davranması gerektiği, verilen uygulamalı eğitimlerle gösterilmektedir. Böylece, eğitimli personel, insiyatifini kullanarak problemlere çözüm bulabilmektedir.

### **2.5.2. THY'da Personelin Ödüllendirilmesi :**

THY Personel Başkanlığı ve konu ile ilgili yöneticilere personele hizmet anlayışı kazandırmak için veya gösterdiği başarılı bir proje ve çalışma karşılığında ödüllendirme uygulanıp uygulanmadığı sorulmuştur. Görüşme sonucu elde edilen veriler şöyledir:

THY bünyesinde ödüllendirme için esas önemli kriter personelin başarılı olmasıdır. Bir takvim yılı sonunda genel müdürlüğe doğrudan bağlı birimlerde üstün gayret ve özveri ile çalışarak kuruluşa değerli katkılar sağlayan veya şirketin kârına

katkıda bulunacak nitelikte başarılı proje çalışmaları ortaya koyan personel bir maaş fazla ikramiye ile ödüllendirilmektedir.

### **Ödül Almaya Hak Kazandıran Diğer Haller:**

a)**Yaratıcı Faaliyetler:** Kuruluşa olumlu katkılar sağlayacak yararlı buluşlar ortaya koyan veya maddi/manevi katkılar sağlayan eserler yazmak

b)**Eğitim Alanındaki Faaliyetler:**Sivil havacılığın tüm faaliyet alanlarında yurtiçi / yurtdışı yayınları izlemek ve bu methodların kuruluşta ilgili görevdeki personele uygulamasını göstererek öğretmek

c)**Dürüst ve Örnek Davranışlar:** THY'nın hizmet sunduğu yerlerde, uçaklarda yolcu veya diğer şahıslara ait çok kıymetli mal veya kaybolan eşyayı bulup bunları yetkililere teslim etmek.

Yukarıda adı geçen faaliyet ve davranışlar gösteren personel ödüllendirmeye layık bulunmaktadır.

### **Verilen Ödül Cinsleri:**

1. Üstün Hizmet Belgesi
2. Üstün Başarı Belgesi
3. Teşekkür Belgesi
4. Teşekkür Yazısı
5. Maddi Ödül

THY'nda 10 hizmet yılını dolduran personel, bir gümüş rozetle ödüllendirilmektedir.

## **2.6.THY'NİN QUALİFLYER GROUP'A ÜYELİĞİ VE KALİTE**

### **ÜZERİNDEKİ OLASI ETKİLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

THY, 1997 yılında İsviçre'nin Sas Air Group, Belçika'nın Sabena, Avusturya'nın Avusturya Hava Yolları, Portekiz'in Tap ve Fransa'nın Aom havayolu şirketleri ile "The Qualiflyer Group" adı altında hizmetlerini birleştirmiştir. "Kalite Grubu" olarak da adlandırılan, "The Qualiflyer Group", geniş filo yapısı, 50 milyona yakın yolcu kapasitesi ile Avrupa'nın en büyük sivil havacılık birliğidir. Birlik, dünya sivil havacılığının % 60'ını kapsayan 4 birlikten birisi konumundadır.

THY'nın "Qualiflyer Group"a üyeliği ile "Dünya Havayolu" kimliğini tescil ettirdiği, dış dünya ile olan bağlantısında yeni ve ileri bir adım attığı belirtilmektedir. THY, bu birliğe üyeliği ile dünyada 400 noktaya çok özel ücretler ve geniş tarife seçenekleriyle uçuş imkânına sahip olmuştur. Bu birlikteki üye havayolları aracılığıyla, Türkiye'ye yönelik seferlerde önemli artışlar sağlanabilecektir. THY'nın Qualiflyer Group'a ortaklığı, genel olarak yolcu ve kargo taşımacılığı, özel yolcu programları, ortak satış ve yer rezervasyon büroları, bakım ve yer hizmetleri konularını kapsamaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticiler tarafından, Qualiflyer Group'a üye olan havayolu işletmelerin, birliğe üyelikleri sebebiyle ve uygulayacakları ortak kalite standartlarından bazıları aşağıdakiler olarak belirtilmiştir.

-Üye havayolu işletmelerinde çalışan tüm personelin aynı renk ve modelde uniforma giymesi,

-Uçak rötalarında belirli bir standart sürenin aşılması

-Tüm üye havayolu işletmelerinin sunduğu ikramlarda belirlenen standartların uygulanması,

Belirlenmiş olan bu kalite standartlarına uyulmasıyla grup içindeki tüm havayolu işletmeleri dış görünüş yönünden standart bir imaja sahip olurken, iç bünyelerindeki kimliği muhafaza edeceklerdir.

THY'nın Qualiflyer Group birliği çalışmalarında bulunan birim yöneticilerine THY'nın Qualiflyer Group içindeki konumunun ne olduğu, Qualiflyer Group birliğinin hizmet kalitesi konusunda tutarlılık problemleri yaratıp yaratmayacağı sorulmuştur. Ortak bir kalite anlayışının nasıl sağlanacağı da sorulan sorular arasındadır.

Yöneticiler tarafından verilen bilgilere göre, THY, Qualiflyer Group birliği içerisinde, filo sayısı, eğitim merkezi, eğitimcilerinin kalitesi ve niteliği yönlerinden oldukça iyi bir konumdadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre, THY, aldığı ISO-9001-Kalite belgesine ilave olarak yapılan tüm uçak bakım aktivitelerini FAR (Federal Aviation Association, Amerikan Teknik Uçak Bakım Standartları), JAR (Joint Aviation Regulation, Avrupa Ortak Teknik Uçak Bakım Standartları)'na uygun ve diğer birimlerdeki tüm aktivitelerini IATA (International Air Transportation, Uluslar arası Sivil Havacılık Örgütü) kurallarına uygun olarak gerçekleştirmektedir. THY, (ISO-9001 Kalite Belgesi, FAR, JAR ve IATA) kurallarına uygun gerçekleştirilmesi ile Qualiflyer Group içinde de belirli bir kalite eşiğine sahip

durumdadır. Qualiflyer Group içinde üye havayolu işletmeleri arasında hizmet kalitesi yönünden bazı farklılıklar bulunmaktadır. Qualiflyer Group'a üye olan tüm havayolu işletmelerinin eşit standartlarda hizmet sunmasını sağlayabilmek için, gruptaki tüm havayolu işletmelerinde çalışan tüm personeline aynı türde eğitim programlarının eşit sürelerde uygulanması planlanmaktadır. Eğitimdeki bu standardizasyon ile üye havayolu işletmeleri arasında hizmet kalitesi konusunda ortak bir kalite anlayışı ve tutarlılık sağlanacağı düşünülmektedir.

## 2.7.PERSONELİN ÜSTÜN NİTELİKTE HİZMETLER SUNMASI İÇİN KALİTE EĞİTİMLERİ

THY, yöneticilerine personelin tutarlı ve üstün kalitede hizmet ulaştırılabilmesi için hangi faaliyetler yapılmaktadır şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre, THY'da personelin tutarlı ve üstün kalitede hizmetler sunmasını sağlamak için, tüm personel kalite eğitiminden geçirilmektedir ve bu konudaki sorumluluk Eğitim-Kalite Başkanlığına aittir. Kalite eğitimlerinde, şu ana kadar mevcut personelin 1/10'unun eğitimleri tamamlanmıştır.

2000 yılına kadar THY'nda çalışan tüm personelin eğitimden geçirilmesi hedeflenmektedir. Eğitim departmanınca, personele ortak bir hizmet anlayışı ve vizyonu kazandırmak için verilen eğitimler personelin yolcuyla karşılaşma durumuna göre 2'ye ayrılmaktadır.

1.Yolcuyla Daima Karşılaşan Personel	"Mükemmel Kişisel Hizmet Kontrolü Eğitimi"
2.Yolcuyla Hiç Karşılaşmayan (Teknik Personel)	"Kişisel Kalite Eğitimi"

Eğitim çalışmalarında, yolcuyla daima karşılaşan personelin %21'i ve yolcuyla hiç karşılaşmayan personelin %25'i olmak üzere, hedeflenen grubun % 46'sı eğitimden geçirilmiştir. Geriye kalan grubun ise yıl sonuna kadar eğitimlerini tamamlamaları planlanmaktadır.

## 2.8. HİZMET KALİTESİ STANDARTLARI İLE İLGİLİ UYGULAMALAR

İkinci bölümde, yabancı havayolu işletmelerinin standart hizmet sağlama konusundaki uygulamalardan söz edilmiştir. Bu amaçla, çeşitli havayolu şirketlerinde hizmetin çeşitli yönlerine ilişkin standartların bulunduğu belirtilmiştir.

THY yöneticilerine de, THY'nda da belirlenmiş hizmet standartlarının mevcut olup olmadığı şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre, THY'da hizmet standartları, kalite çalışmaları ile belirli bölümlerde henüz yeni oluşturulmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre, THY Telefonla Rezervasyon Biriminde ilk olarak hizmet süresi ile ilgili bir proje oluşturulmuş ve belirlenen standart süreler uygulanmaya başlanmıştır. Konuyla ilgili yöneticilerin görüşlerine göre, THY'nda 1998 yılı Haziran ayında Telefonla Rezervasyon biriminde, hizmetlerin standart süreler içinde sunulması amacıyla yeni bir sistem kurulmuştur. Daha önceki yıllarda, THY'na rezervasyon yaptırmak amacıyla telefonla yapılan yolcu müracaatları, telefon hatlarındaki aşırı yoğunluk nedeniyle uzun süre bekletilmekteydi. Sistemin kurulmasında artan rezervasyon talebine en hızlı ve verimli şekilde cevap verebilmek amaçlanmıştır. Telefonla Rezervasyon merkezinde kurulan sistemin adı Çağrı Merkezi (Call Center)'dir.

Yeni sistem son teknoloji ile donatılmış ve böylece kapasite 2 katına ulaşmıştır. Bu sistem sayesinde, gelen çağrılar tuşlama metodu ile en verimli şekilde müşterinin isteği doğrultusunda yönlendirilmekte, müşterinin en kısa zamanda en doğru yetkiliye bağlanması sağlanabilmektedir. Bu sistem ile rezervasyon operatörlerinin performansı (hangi personelin kaç tane telefona baktığı, kaç yolcunun kaç saniye telefonda bekletildiği, dakikada kaç telefona cevap verildiği gibi veriler) otomatik olarak kayda alınıp izlenebilmektedir.

Çağrı Merkezi sisteminin kurulmasındaki temel hedef, tüm telefonlara ilk 15 saniye olarak belirlenen standart süre içinde cevap verilmesidir. Bu sistemin kurulmasıyla gelen telefonlara ilk 15 sn. içinde cevap verilebilmesi verimliliğinin % 80-95 arasında gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Böylece, sistemin çalışmasında istenilen verimliliğe ulaşılmış, sunulan hizmetlerin kalitesi yükselmiştir.

Telefonla Rezervasyon Merkezi, kurulan sistem ile 365 gün 24 saat kesintisiz olarak hizmetlerini halen sürdürmektedir.

Hizmetlerin belirlenmiş standartlara göre sunulması konusundaki diğer bir uygulama ise, THY’da dış hat check-in kontuarıdır. Dış hat check-in kontuarında, yolcuların bagajları alınıp tartılmakta ve uçağa transferleri yapılmaktadır. Ancak, kayan bant sistemi olmadığı için manuel olarak (görevli işçiler) yardımıyla ağırlıkları tartılmakta, gerektiğinde bagaj transferi yapılmaktadır. Özellikle yolcunun yoğun olduğu zamanlarda, görevli işçi sayısı da az ise problemler yaşanmaktadır. Bu durum, yolcunun uzun süreler kuyrukta beklemesi durumuna yol açabilmektedir. THY, dış hat check-in kontuarında yaşanan bu tür problem ve çözüm bulunması, yolcuya sunulan hizmetin kalitesinin yükseltilmesi amacıyla bagaj işlemlerinde otomasyonu sağlayabilecek yeni bir sistemin uygulamaya konulmasına karar verilmiştir.

Yolcu bagajlarının yolcu ile birlikte yüklenmesini sağlayan bu sisteme “Bagaj Eşleştirim Sistemi-İbris” adı verilmiştir. Bu sistem, yolcu bagajlarının yolcu ile birlikte yüklenmesini sağlamakta, böylece bagajlar manuel olarak taşınmamaktadır. İbris otomasyon sistemiyle bagaj işlemlerinin daha kısa sürede tamamlanması mümkün olmaktadır. 1998 yılının Kasım ayında uygulanmaya başlanacak olan bu sistem ile, kayıp bagajlardan oluşabilecek zararlar önlenirken, uçak altında bagaj gösterme işlemine gerek kalmamaktadır.

## 2.9. THY’NİN HEDEF PAZARI

THY Pazarlama ve Satış Başkanlığı yöneticilerine, müşteri pazarında özel olarak çekmek istedikleri yolcu gruplarının olup olmadığı sorulmuştur. Yöneticilerin görüşlerine göre, THY’nın müşteri pazarında hedeflediği gruplar şunlardır:

- Yüksek Gelirli Yolcu Grubu
- İşadamları, işkadınları
- İşçi Grupları (Özellikle Almanya bağlantılı uçuşlar yapan yolcular)
- Turist Gruplarıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

21.yy'da başarıya ulaşabilecek hizmet işletmelerinin, sundukları hizmetlerin kalitesinde algılanabilir farklılıklar oluşturabilen kuruluşlar olacağı konunun uzmanları tarafından belirtilmektedir. Toplam kalite için uçağın teknik açıdan yeterliliğinin yanısıra, yolcu beklentilerinin de doğru olarak tanımlanması önemlidir. Yolcuların istekleri ve yolculuk amaçları birbirinden farklı olabilir. Örneğin, iş amaçlı olarak seyahat eden bir işadama için faks, telefon veya yazı masası önemlidir. Ancak, tatil amaçlı olarak seyahat eden bir yolcu ise ikram hizmetlerinin kalitesi ve video gösterimini önemli bir hizmet olarak görebilir. Havayolu işletmelerinin farklı müşteri gruplarının isteklerine cevap verebilecek nitelikte farklılaşmış hizmetler sunabilmesi, yolcunun zihninde havayolu işletmesinin bir imajını oluşturabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla havayolu işletmeleri tarafından çeşitli araştırmalar yapılmaktadır.

Yabancı havayolu işletmelerinin ve milli havayolumuz olan THY'nın hizmet kalitesi konusundaki uygulamalarına bakıldığında ise şu sonuçlar görülmektedir. Örneğin, British Airways'te yolcuların istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve sunulan hizmetlerin kalitesinin ölçülmesine yönelik bilimsel nitelikte araştırmalar yapıldığı gözlemlenmektedir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, daha sonra konunun uzmanları tarafından hizmet ilkelerine dönüştürülmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda, THY'nda şu ana kadar hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik bilimsel nitelikte bir araştırma veya çalışmanın yapılmadığı öğrenilmiştir. Müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik ufak çapta anket çalışması Skylife dergisinde yer almakta, uçak seyahati esnasında isteyen yolcular tarafından cevaplanabilmektedir. Araştırmamıza katılan yöneticiler, bu konudaki eksikliğin bilincinde olarak, 2000'li yıllara yönelik olarak, bilimsel nitelikte bir araştırmanın yapılmasının planlandığını açıklamışlardır.

Yapılan araştırma sonucu elde edilen bilgilere göre, THY ve British Airways'te müşteri şikayet ve önerilerinin toplanması ve değerlendirilmesi konularıyla ilgili departmanlar aynı adlı olup, benzer görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir.

THY ve British Airways'te müşteri öneri, şikayet ve teşekkürleri bilgisayar kayıtlarında izlenmekte ve özenle her biri cevaplanmaktadır. Sonuç olarak, her iki havayolunda müşteri şikayet ve önerilerini önemle dikkate aldığı belirtilebilir. Bunun yanı sıra, British Airways'te yolcuların seyahatle ilgili kaygı, tasa yada diğer görüşleri video aracılığıyla kayda alınmaktadır. Verilerin kalıcılığının sağlanmasına yönelik bu çalışmanın etkin bir uygulama olarak THY'nda da uygulanması önerilebilir.

Yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, yabancı havayollarında olduğu gibi THY'nda müşteri bağlılığını artırmak için, sık kullanıcı durumundaki yolculara yönelik olarak özel yolcu programları düzenlenmektedir. Yabancı havayolu işletmelerinde, Frequent Flyer olarak adlandırılan THY'nda da aynı adla geçen bu yolcu programları ile yolcuların çeşitli hizmet ve imkanlardan yararlanması sağlanmaktadır.

Yabancı havayolu işletmelerinde olduğu gibi THY'da da personelin üstün nitelikte hizmetler sunabilmesi ve personele hizmet vizyonu kazandırılabilmesi amacıyla eğitim programlarına önem verilmektedir. Örneğin, SAS havayollarında çalışan personele şirketin benimsediği hedefler, uyguladığı ilkeler anlatılmakta, personelin müşteriyle etkileşimde bulunduğu anlar olan 'Gerçek Anları' en iyi şekilde nasıl yönetilebileceği konusunda eğitim programları düzenlenmektedir. Bir diğer örnek olarak, British Airways'te çalışan personelin yolcuyla iletişim yeteneklerinin geliştirilmesi konusunda sunulan eğitim programları gösterilebilir.

Yapılan araştırma sonucu edinilen izlenimlere göre, THY'da da benzer nitelikte eğitim programlarının yer aldığı, eğitim konusuna büyük önem verildiği belirtilebilir. THY bünyesinde güncel olarak önem verilen konu, THY bünyesinde toplam kalite konusunda ortak bir dil yaratılmasıdır. Bu amaçla, tüm THY personelinin katılımının sağlandığı "Toplam Kalite Seminerleri" düzenlenmektedir.

Havayolu işletmesi açısından yolcuya sunulan hizmetlerin tümü bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlıdır. Uluslararası düzeyde hizmet sunan havayolu işletmeleri açısından bu zincirin her halkasında verilen hizmetlerin belirli standartlarda olmasının önemi vardır. Yabancı havayolu işletmelerinde, hizmetin çeşitli boyutlarına ilişkin hizmet standartlara uygulamada titizlikle uyulduğu bilinmektedir. Örneğin, SwissAir 'de şirkete müşterilerden gelen tüm telefonların % 90'nının 30 saniye içinde yanıtlanmasına özen gösterilmektedir.



THY'nın hizmet standartları konusundaki uygulamaları, yapılan görüşmede THY'nda ilgili birim yöneticilerine sorulmuştur. Görüşülen yöneticilerin belirttiğine göre THY, telefonla rezervasyon biriminde, telefonla rezervasyon yapmak isteyen yolcular telefon hatlarının aşırı yüklenmesi nedeniyle telefonda uzun süreler bekletilme durumuyla karşılaşmaktadır. Bu soruna çözüm getirilmesi amacıyla, yeni bir santral sistemi oluşturulmuş ve telefonlara cevap verilme hızı konusunda belirli bir standart süreye ulaşılması hedef olarak saptanmıştır.

Sistemde çalışan personelin sayıca artması ve oluşturulan yeni sistem sayesinde birime gelen her telefona ilk 15 saniye gibi standart süre içinde cevap verilebilmektedir. Bu konuda % 95 oranında verimlilik sağlanmıştır. THY, yeni santral sistemi ile telefonla rezervasyon sistemi şu anda 24 saat aralıksız hizmet sunmaktadır. THY'da gösterilen bu olumlu çabalar sonucunda, hizmet kalitesinde artışlar sağlanmış olduğundan bahsedilebilir.

THY dış hatlar check-in kontuarında kayan bant sistemi olmayışı nedeniyle, tüm bagajlar ilgili personel veya görevli işçiler tarafından manuel olarak tartılmakta ve transferi yapılmaktadır. Yolcuların yoğun olduğu ve kuyrukta beklediği durumlarda bu durum hizmet kalitesinde azalmalara neden olmaktadır. Konuyla ilgili yöneticilerin görüşlerine göre, THY'da yaşanan bu sorunun giderilmesi amacıyla, tamamıyla otomasyon sistemine dayalı yeni bir sistemin Kasım ayında uygulamaya geçirilmesi planlanmaktadır. "Bagaj Eşleştirim Sistemi" olarak adlandırılan bu sistem sayesinde bagaj işlemleri hızlı olarak gerçekleştirilebilecek, böylece yolcular kuyrukta bekletilmeyecektir. Bu konu da, yolcuya sunulan bagaj hizmetlerinin kalitesinde olumlu artışlar sağlayacak önemli bir konu olarak belirtilebilir.

Araştırmamıza katılan yöneticiler, THY'nın hizmet kalitesinin artırılması yönündeki çabalarını ve THY'nın 1997 yılında Avrupa'nın en büyük sivil havacılık birliği olan Qualiflyer Grubuna üyeliğini önemli bir gelişme olarak belirtmektedirler. THY'nın Qualiflyer Birliğine katılımı ile THY, dünyada 400 noktaya çok özel ücretler ve geniş tarife seçenekleriyle uçuş imkânına sahip olabilecektir.

Araştırmamıza katılan yöneticilere, birliğe üye havayolu işletmeleri arasında hizmet kalitesi konusunda tutarlılık problemleri yaratıp yaratmayacağı konusu sorulmuştur. Konuyla ilgili birim yöneticileri, birliğe üye tüm havayolu işletmeleri arasında satışta, rezervasyonda,

yer hizmetlerinde, uçuşta, survey (kontrolde), Frequent Flyer programlarında ve bilgisayar donanımında ortak bir standardizasyon ve harmonizasyon yapılmasının planlanlandığını belirtmişlerdir. Bu standardizasyonun, her bir havayolu işletmesinin tüm kademelerdeki personeline uygulanan standart eğitimlerle sağlanması planlanmakta ve böylece birlikteki havayolu işletmeleri arasında ortak bir kalite anlayışının oluşacağı düşünülmektedir. Böylece, birlik içindeki tüm üye havayolu işletmeleri, dış görünüş yönünden standart bir imaja sahip olurken, her havayolu iç bünyesindeki kimliği muhafaza edebilecektir.

Sonuç olarak, THY'nın uluslararası rekabette önde gidebilmek için hizmet kalitesini artırmaya yönelik çalışmalarının devam etmesi, alınan sonuçların izlenmesi önerilebilir. Hizmet kalitesindeki artışın, müşteri memnuniyetinde ve bağlılığında da artışlar yaratması beklenebilir.

## KAYNAKLAR

- AKAN, Perran **Dimensions of Service Quality**, Araştırma Raporu, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası ,(1995)
- BERRY,L.Leonard “The Employee As Customer”, **Services Marketing**, (Englewood Cliffs: Printice Hall Inc.,1996)
- BITNER,Marry Jo “The Effects of Physical Surroundings”, **Journal of Marketing**, Vol.56,(Nisan-1990)
- A.J.MAGRATH “When Services 4P’s Are Not Enough”, **Business Horizons**, (Mayıs-Haziran, 1986)
- MAC GRATH ,Robert “Strategy Is Different In Service Business”, **Harvard Business Review**, Vol.56, (Temmuz-Augustos, 1992)
- BITNER, Mary Jo “The Effects of Physical Sourroundings”, **Journal of Marketing**, Vol.56 ,(Nisan-1990)
- CARLZON, Jan (Çeviren:Ürgüplü Nurten), **Kritik Anlar**,(Antalya:1992)
- CAVANESS P. Joseph “Building Quality into Services”, **Sam Advanced Management Journal**, Vol:58, No:1,Winter 1993
- J.COOPERS, W.LYBRAND “Four Ways To Make Services More Tangible”, **Business Horizons**, (Ekim-Aralık,1992)

- CONWAY , Micheal J. "How People Power Fuels A High Flying Carrier",  
**The Journal of Business Strategy**,  
(Temmuz-Ağustos,1990)
- DEMİNG, Edward **Out Of Crisis**,  
(Massachusestts Pitman Publishing, 1989)
- DESATNIK , Robert . L. "Managing Customer For Service For the 21<sup>st</sup> Century",  
**Journal Of Quality and Participation**, (Haziran-1994)
- FERMAN, Murat "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler",  
**Pazarlama Dünyası**, Y.2,S.7, (Ocak-Şubat,1988)
- GRÖNROOS C.,  
GEORGE William.R. "Developing Customer Concious Employees At Every  
Level in Internal Marketing", **Long Range Planning**,  
(1996)
- HESKETT L. James ,  
O.THOMAS Jones "Putting The Service- Profit Chain To Work",  
**Harvard Business Review** , (March- April 1994)
- VANDERMERVE S.  
LOVELOCK Christopher "Singapore Airlines",**Services Marketing**,(1996)
- ÖÇ, Mustafa "Havayolu Pazarlaması Eskişehir'deki Potansiyel İş  
Amaçlı Pazarın Müşteri Profilinin Belirlenmesi",  
Doktora Tezi ,1994  
"Hava Taşımacılığı Sistemi Dersi, Yüksek Lisans  
Ders Notları", (Eskişehir: Sivil Havacılık Yüksek  
Okulu,1996)

- TORUM, Oya “Sivil Havacılık Hizmetinde Kalite”, **Uted Dergisi**,  
Sayı:6,(1996)
- ÜNER , Mithat “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları  
Değişiklik Gösterir mi?”,  
**Pazarlama Dünyası** ,S.43,(Şubat-Mart 1994) ,S.2
- YALÇIN Asuman, **Pazarlama Bilgileri**,  
SEZER , Fusun (İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi, 1995),S.178
- ODABAŞI Yavuz “**Pazarlama İletişimi**”,  
(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995),S.82
- O’BRIEN.V,GORDON “The Commercial Airline Industry”,  
L.Geoffrey **Journal of Travel Research**, Fall (1993)
- WELLS T. Alexandr **Air Transportation Management**,  
(ABD,The Wadsworth Publishing, Company, 1986)
- WOODROOF, Helen **Services Marketing**,(London: Pitman Publishing,1995)
- THY Faaliyet Raporu,(1997)

**İnternetAdresi**

Http:www.THY.com.tr