

**HAVACILIK SEKTÖRÜNDE  
HAVAYOLU HİZMETLERİNİN  
PAZARLANMASINDA KALİTE  
VE  
BİR UYGULAMA**

**Okt. Vildan DURMAZ  
Yüksek Lisans Tezi**

**Eskişehir - 1997**

**T.C.**  
**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVACILIK SEKTÖRÜNDE**  
**HAVAYOLU HİZMETLERİNİN**  
**PAZARLANMASINDA KALİTE**

**VE**  
**BİR UYGULAMA**

**Okt. Vildan DURMAZ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Prof. Dr. Birol TENEKECİOĞLU**

**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**MERKEZ KÜTÜPHANESİ**

**Eskişehir - 1997**

## ÖZET

Tüm sektörlerde olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de artan küresel rekabet ve gelişen hizmet farklılaşmasına verilen önem, hizmet kalitesini havayolu işletmelerinin yolcu hizmetleri alanında müşteri memnuniyeti yaratabilmeleri için önemli bir etken durumuna getirmiştir.

Bu çalışmanın amacı havayolu işletmelerinin yolcu hizmetleri alanındaki başarısının yüksek kalite ve müşteri memnuniyeti konusundaki prensiplerin sürekli geliştirilmesine bağlı olduğunu göstermektir.

Birinci bölümde genel pazarlama kavramı, hizmet pazarlaması ve havayolu sektöründe etkili pazarlama karması incelenmektedir.

İkinci bölümde havayolu işletmelerinin yolcuya doğrudan sunduğu hizmetler tanıtılmaktadır.

Üçüncü bölümde temel ve yardımcı hizmetlerden oluşan hizmet kalitesi modeli ile yolcu şikayetleri dikkate alınarak hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ve gelişimi konuları üzerinde durulmaktadır.

Bu çalışmanın son bölümünde ise, havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini değerlendiren bir araştırma bulunmaktadır.

## **ABSTRACT**

In civil aviation sector, service quality is increasingly important topic for customer satisfaction in airline passenger services because of the hightened global competition and a growing awareness the services are different.

The objective of this study is to show the way through the airlines' success in the passenger service field is devoted adherence to the guiding principle of high quality and customer satisfaction while constantly innovating.

In the first part, general market concept service marketing, airline marketing mix variables are examined.

In the second part we try to point out what the airlines' customer service include.

In the third part the service quality model with core and peripheral services, evaluation of the service quality by employees and customers' complaints and how to increase quality of services are mentioned.

In the last part of this study there is a research evaluating airline service quality and customer satisfaction.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

GİRİŞ .....	1
-------------	---

### BÖLÜM 1

#### HAVACILIKTA PAZARLAMA KAVRAMI

1. PAZARLAMA .....	3
A. Hizmet Pazarlaması.....	7
a. Havayolu Pazarlaması.....	10
b. Havayolu Yolcu Pazarının Bölünmesi.....	11
1. İş Amaçlı Yolcu Pazarı.....	11
2. Tatil Amaçlı Yolcu Pazarı .....	11
3. Kişisel Amaçlı Yolcu Pazarı.....	12
4. PAZARLAMA KARMASI.....	13
A. Kontrol Edilebilen Değişkenler .....	14
a. Havayolu Ürünü ve Özellikleri.....	14
b. Havayolu Bilet Fiyatları .....	16
c. Tanıtım .....	16
d. Dağıtım Kanalları .....	19
e. Görevliler.....	23
f. Fiziksel Olanaklar .....	24

g. İşlemlerin Yönetimi.....	25
h. Müşteri Hizmetleri.....	26
B. Kontrol Edilemeyen Değişkenler.....	26
a. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar.....	26
b. Politik Çevre ve Yaptırımlar.....	27
c. Ekonomik Çevre.....	27
d. Mevcut Rekabet Yapısı.....	27
e. Şirket Kaynakları ve Amaçları.....	28
f. Teknoloji.....	28

## BÖLÜM 2

### HAVAYOLU YOLCU HİZMETLERİ

1. UÇUŞ ÖNCESİ VERİLEN HİZMETLER.....	34
A. Rezervasyon.....	34
B. Dakiklik.....	37
C. Yolcu-Bagaj Kabul.....	39
2. UÇUŞ ESNASINDA VERİLEN HİZMETLER.....	47
A. Yiyecek-İçeceklerin Sunulması.....	50
B. Kabin İçi Eğlence Hizmetleri.....	54
C. Kabin Görevlileri.....	56
3. UÇUŞ SONRASI VERİLEN HİZMETLER.....	57
4. DİĞER YOLCU HİZMETLERİ.....	58

## BÖLÜM 3

### HİZMET KALİTESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

1. HİZMET KALİTESİ MODELİ.....	60
A. Beklenen Kalite .....	60
B. Algılanan Kalite .....	61
C. Hizmet Kalitesini Belirleyen Faktörler .....	62
a. Güvenirlilik .....	64
b. Karşılık Verebilme.....	64
c. İnanırcılık.....	64
d. Duygu Ortaklığı .....	65
e. Fiziksel İmkanlar .....	65
D. Artan Hizmet Arzı.....	65
a. Temel Hizmetler .....	65
b. Yardımcı Hizmetler .....	65
E. Algılanan Hizmete Karşı Gerçekleşen Hizmet Kalitesi.....	65
2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE ÖNEMİ.....	69
A. Dış Müşteri.....	71
B. İç Müşteri .....	75
3. MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ VE KALİTE.....	80
4. HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE ARTIŞININ ÖNEMİ .....	88
A. Farklaşma Değeri Yaratma.....	88

B. Verimlilik Artışı.....	89
C. Gelişmiş İnsan Kaynakları Çevresi .....	91
<b>5. HİZMET KALİTESİNİN ARTTIRILMASI.....</b>	<b>91</b>
A. Hizmet Standartlarının Oluşturulması.....	91
B. Personel Kalitesine Önem Verilmesi.....	94
C. Ekip Çalışmasının Arttırılması.....	95
D. Şirketin Güvenilirliğinin Arttırılması .....	95
E. Sorun ve Şikayetlerin Çözümlemesi.....	97

## **BÖLÜM 4**

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>99</b>
<b>2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>99</b>
<b>3. ANKET FORMU.....</b>	<b>100</b>
<b>4. VERİ ANALİZİ .....</b>	<b>101</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN GENEL BULGULARI .....</b>	<b>101</b>
A. Ankete Katılanların Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetleri Değerlendirmesi ile Ankete Katılanların Seyahat Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	108
a. Seyahat Sıklığı İle Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetlerin Değerlendirilmesi.....	108
b. Seyahat Nedeni İle Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetlerin Değerlendirilmesi.....	110



c. Seyahat Sınıfı İle Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetlerin Değerlendirilmesi.....	112
d. Uçuş Mesafesi İle Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetlerin Değerlendirilmesi.....	113
B. Ankete Katılanların Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetlerin Değerlendirmeleri İle Ankete Katılanların Demografik Özelliklerinin Karşılaştırılması .....	115
a. Eğitim Düzeyi İle Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetlerin Değerlendirilmesi.....	115
b. Meslek Grubu İle Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetlerin Değerlendirilmesi.....	116
c. Gelir Grubu İle Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetlerin Değerlendirilmesi	117
d. Yaş Grubu ve Yolcuların Cinsiyeti İle Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetlerin Değerlendirilmesi.....	118
SONUÇ .....	120
SPEARMAN KÖRELASYON DEĞERLERİ (r).....	124
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	126
EK 1. ANKET FORMU .....	134
EK 2. ARAŞTIRMA FREKANSLARI .....	138

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Fiziksel Mal İle Hizmet Arasındaki Farklılıklar.....	8
Tablo 2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	101
Tablo 3. Ankete Katılanların Seyahat Özellikleri.....	103
Tablo 4. Havayolu İşletmesi Tercihinde Önem Verilen Konular .....	104
Tablo 5. Havayolu Seyahatinde Şikayetçi Olunan Konular .....	105
Tablo 6. Havayolu Seyahatinden Memnun Kalındığında Yapılanlar .....	105
Tablo 7. Havayolu Seyahatinden Şikayetçi Olunduğunda Başvurulan Yollar .....	106
Tablo 8. Havayolu İşletmesi Hakkında Bilgi Alınan Kaynaklar .....	106
Tablo 9. Yerde ve Uçuşta Verilen Hizmetlerin Değerlendirilmesi.....	107
Tablo 10. Kabin Görevlilerinin Hizmetlerinin Değerlendirilmesi .....	107
Tablo 11. Yolcuların Seyahat ve Demografik Özellikleri İle Havayolu İşletmesi Tercihinde Önemli Konular.....	124
Tablo 12. Yolcuların Seyahat ve Demografik Özellikleri İle Havayolu Seyahatine İlişkin Şikayetler .....	124
Tablo 13. Yolcuların Seyahat ve Demografik Özellikleri İle Memnuniyeti Bildirme Yolları .....	124
Tablo 14. Yolcuların Seyahat ve Demografik Özellikleri İle Şikayetleri Bildirme Yolları .....	125
Tablo 15. Yolcuların Seyahat ve Demografik Özellikleri İle Bilgi Alınan Kaynaklar .....	125
Tablo 16. Yolcuların Seyahat ve Demografik Özellikleri İle Havayolu İşletmelerinin Hizmet Kalitesi.....	125
Tablo 17. Yolcuların Seyahat ve Demografik Özellikleri İle Kabin Görevlilerinin Hizmet Kalitesi .....	125

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1. Hizmet Kalitesi Modeli .....	63
Şekil 2. Algılanan Hizmet Kalitesi .....	64
Şekil 3. Artan Hizmet Arzı .....	66
Şekil 4. Temel ve Yardımcı Hizmetler .....	68
Şekil 5. Havayolu İşletmesinin Kalkışta Gecikme Sorunu İçin Neden - Sonuç Şeması .....	96
Şekil 6. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	101
Şekil 7. Ankete Katılanların Eğitim Durumları.....	102
Şekil 8. Ankete Katılanların Meslek Grupları.....	102
Şekil 9. Havayolu İşletmesi Tercihinde Önem Verilen Konular .....	104
Şekil 10. Seyahat Sıklığı İle Uçuş Güvenliğine Verilen Önemin İlişkisi.....	108

## GİRİŞ

Hizmet sektörünün ülke ekonomilerindeki yeri ve önemi giderek artmakta ve ülkelerin gelişmişlik ölçütü olarak değer kazanmaktadır. Dünya Bankası tarafından yapılan ve 132 ülkeyi kapsayan refah sıralamasında ülkelerin refah düzeyleri ile hizmet sektörünün ağırlığı arasında bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>1</sup>

Hava taşımacılığı da hizmet sektörünün önemli bir dalıdır. 1978 yılında Amerika'da başlayan ve daha sonra tüm Avrupa'yı etkisi altına alan serbestleşme hareketi havayolu işletmelerinin yoğun rekabet ortamında faaliyet göstermelerine yol açmıştır. Bu dönemde tüm ticari ve yasal sınırlılıkların kalkması ile havacılık sektöründeki şirket ve uçak sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır. Havayolu yolcu hizmetlerinin pazarlanması sonucu ortaya çıkan rekabet, hava taşımacılığını herkese hitap edebilecek bir araç durumuna getirmiştir.

Yaşanan teknolojik değişim, gelişim ve küreselleşme süreci ile tüm havayolu işletmelerinin benzer uçakları, benzer teknolojiyi kullanıyor olması artık teknolojinin havayolu işletmelerini birbirinden ayrıncı bir nitelik olma özelliğini ortadan kaldırmıştır.<sup>2</sup> Buna bağlı olarak hizmet pazarlamasında kalite ve müşteri hizmetlerinin farklılaştırılmasının önemi giderek artmaktadır.

Hizmet pazarlamasında hizmetin üretimi, sunumu ve tüketimi eş zamanlı olduğundan müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesi için esnek ve yenilikçi politikalar uygulanarak müşteri bağlılığı sağlanabilmelidir. Yoğun rekabet ortamında havayolu işletmelerinin başarılı olabilmeye koşulları arasında müşterilerine ve personele yönelik kalite artırıcı çalışmalarda bulunması yer almaktadır. Hızla gelişen bu sektörde yer alan profesyonel yönetici kadrosu müşteri odaklı olmanın gerekliliğini yerine getirme amacı ile değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnek bir yapı oluşturmakta ve her sınıftaki her yolcuya düşük fiyatla en yüksek kaliteli hizmeti sunmayı amaçlamaktadır.<sup>3</sup>

Artan rekabet yapısı işletmelerin müşterilerini anlamayı zorunlu kılmaktadır. Tüketici kararları ve tercihleri rekabette avantaj kazandıran bir unsur durumundadır. Hizmette başarının anahtarı insan ilişkilerindeki başarılı tekniklere ve bunların sonucunda oluşacak karşılıklı olumlu

---

<sup>1</sup> Sevgi ÖZTÜRK, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Arttırılması", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, 1996, s. 65

<sup>2</sup> Mustafa ÖÇ, "Havayolu Pazarlaması Eskişehir'deki Potansiyel İş Amaçlı Pazarın Müşteri Profiline Belirlenmesi, Basılmamış Doktora Tezi, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1994), s. 6

<sup>3</sup> Jim SAKER, Gareth SMITH, **European Casebook on Principles of Marketing**, (London, Prentice Hall, 1997), s. 25

etkinin yaratılmasına bağlıdır. Başarılı insan ilişkilerinin ilk basamağı da hizmet sunulan kişiye çok önemli ve değerli olduğunun hissettirilmesidir.<sup>4</sup>

Günümüzde işletmeler ne istediğini bilen bilinçli bir tüketici grubu ile karşı karşıyadır. Beklentileri ve deneyimleri arasında bir karşılaştırma yaparak ödediği bedeli karşılayabilecek standartlar dahilindeki kaliteli hizmeti seçmektedir. Havayolu işletmeleri de yolcuların beklentilerini ve tercihlerinde etkili olan hususları belirleyerek gerekli düzenlemeleri ve değişiklikleri uygulayabilmek için gerekli verileri yolcularına belirli aralıklarla sundukları anket çalışmalarından elde ederler.

Havayolu işletmeleri mevcut durumları ile ilgili araştırmaları gerçekleştirirken farklılaşma ve kalite arayışları içinde oldukları gözlenmektedir. Amaç, dünya kalitesinde hizmet sunan ve tercih edilen havayolu işletmeleri konumuna gelmektir. Bu çalışma ile, ülkemizde özelleştirme faaliyetlerinin artırıldığı bir dönemde yolcuların istek ve ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek daha başarılı hizmetler sunup müşteri bağlılığı sağlamada yardımcı olabilecek bir araştırma ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Ayrıca, havayolu ile seyahat eden Türk vatandaşların beklenti ve isteklerinin demografik özellikleri ile nasıl bir bağlantı içinde olduğunu ortaya çıkarmak istenmektedir.

Bu çalışmada hizmet pazarlaması faaliyetlerindeki kalitenin ve farklılaşmanın müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri dört bölüm altında yapılandırılarak incelenmiştir.

Birinci bölümde, havayolu pazarlaması kavramı üzerinde durulmuştur. Havayolu pazarlamasında yolcu pazarının bölümlenmesi ile havayolu pazarlama karmasında işletmelerin kontrol edebildiği ve kontrol edemediği değişkenlerden bahsedilmektedir.

İkinci bölümde, havayolu işletmelerinin yolcuya doğrudan sunduğu uçuş öncesinde, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında verdiği hizmetler tanıtılmaktadır.

Üçüncü bölümde, hizmet kalitesini belirleyen faktörler ortaya konularak müşterinin beklediği kalite ile algıladığı kalite arasındaki farkın müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisine değinilmektedir. Ayrıca müşteri şikayetleri verilerinden yararlanılarak hizmet sektöründeki kalite gelişimi ve artışının sağlanması üzerinde durulmaktadır.

Dördüncü bölümde havayolu işletmelerinin hizmet kalitelerini artırma ve müşteri memnuniyeti yaratmada yaptığı faaliyetleri gösteren bir anket çalışması yer almaktadır. Bu araştırma ile havayolu işletmelerinin kaliteli hizmet yaratmada mevcut durumlarının ve müşterilerin algıladığı kalite kavramlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

---

<sup>4</sup> Gordon R. FOXALL, Ronald E. GOLDSMITH, *Consumer Psychology For Marketing*, (London, Routledge, 1994), s. 118

## BÖLÜM 1

### HAVACILIKTA PAZARLAMA KAVRAMI

#### 1. PAZARLAMA

Ekonomik hayatın temel unsurları olan işletmeler, mal ve hizmetleri üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılarlar ve sahiplerine kar sağlarlar. İşletmelerin tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak amaçlarına ulaşmak üzere yaptıkları faaliyetler çeşitlidir. İşletme fonksiyonları olarak bilinen bu faaliyetler üretim, pazarlama, finansman ve personel yönetimidir. İşletmenin başarısında önemli rol oynayan bu faaliyetlerin arasındaki pazarlama, günümüzde, etkin bir role sahiptir.<sup>5</sup>

Çağdaş toplumlarda pazarlama herkesi etkilemektedir. İnsanlar ihtiyaç duydukları mal/hizmetlerin reklamını izler, satıldıkları yerleri dolaşır, kalite ve fiyat incelemesi yapar ve uygun buldukları mal/hizmetleri alırlar.

Pazarlama ile uğraşan uzmanlar, pazarlamaya çeşitli anlamlar verirler. Kimileri için pazarlama, satış ya da dağıtım demektir. Kimileri içinse reklam sözcüğü ile eşanlamlıdır. Kimileri de pazarlamanın, pazar koşullarıyla ve satışlarla ilgili araştırma eylemleri olduğu kamsındadır.

Özellikle, pazarlamanın satış ile aynı anlamda olduğu görüşü yaygındır. Gerçekte, işletmeler, tüketicilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun mal/hizmetler geliştirirlerse, geliştirdikleri mal/hizmetleri fiyatlandırılırsa, mal/hizmetlerin etkili bir şekilde dağıtımını sağlarlar ve reklamlarını yaparlarsa, mal/hizmetlerini daha kolay satabilirler. Satışın çok önemli bir eylem olduğu kabul edilmektedir. Ancak, satış, pazarlamanın sadece buzdağının su üzerinde görünen bir parçasıdır, satış eyleminin yanısıra diğer eylem ve araçların da kullanılması gereklidir.

İnsanların kendi kendilerine yeterli oldukları dönemlerde pazarlama kavramı ve faaliyeti yoktu. Toplumun kendine yeterli ev ekonomisinden sosyo-ekonomik bir yapıya dönüşmesi sürecinde pazarlama doğup gelişmiştir.<sup>6</sup> Pazarlamanın gelişme döneminde geçirdiği evreleri şöyle sıralayabiliriz:

1- Üretim Anlayışı Dönemi: 'Ne üretirsem onu satarım' düşüncesi hakimdir.

2- Satış Anlayışı Dönemi: 'Ne üretirsem onu satarım yeter ki satmasını bileyim' şeklinde ifade edilebilir.

<sup>5</sup> İ. MUCUK, **Pazarlama İlkeleri**, (İstanbul, Der Yayınları, 1994), s.1-2

<sup>6</sup> İ. CEMALCILAR, **Pazarlama Kavramlar-Kararlar**, (İstanbul, Beta BasımYayım Dağıtım,1994), s.1-3

3- Pazarlama Anlayışı Dönemi: Tüketiciyi tatmin ederek kar sağlama olarak ifade edilebilir.<sup>7</sup>

İlk yıllarda pazarlama kavramı, üretimin bittiği noktada başlayan işletmecilik faaliyetleri olarak anlaşılırdı. Hangi ürünün, nasıl üretileceğini işletme personeli karar verirdi. Üretim yapıldıktan sonra tüketici akla gelirdi.<sup>8</sup> Hızla değişen dünya mevcut pazarlama anlayışı ve stratejilerinin de değişmesi gerekliliğini ortaya çıkardı. Pazarlamanın üretim öncesinden başlayıp satış sonrasında da devam eden bir faaliyet olmasının anlaşılmasından sonra 'pazarlama' kavramı günlük yaşamda hak ettiği yeri almaya başladı. Üreticiler artık ne istediğini bilen, verdiği paranın karşılığı olarak hızlı, kaliteli ve kendisini memnun edecek hizmet bekleyen tüketiciler ile karşı karşıyadır.<sup>9</sup>

**Pazarlama**, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaçları karşılayarak tüketici tatmini yaratacak fikirlerin, mal/hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir diye tanımlanabilir.<sup>10</sup>

Pazarlama; tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçları gideren ürün/hizmetlerin üretilmesi, bu ürün/hizmetlerin fiyatlarının ve dağıtım kanallarının tespiti ile satış artırıcı çabalar ve satışla sonuçlanan bir işletmecilik faaliyet olarak da tanımlanabilir. Kısaca; pazarlama ürün/hizmet, fiyat, dağıtım ve satış çabalarından oluşan pazarlama faaliyetleri karmasıdır denilebilir.<sup>11</sup>

Modern pazarlama hem felsefi hem de örgütsel bir kavramdır. Bir felsefe olarak modern pazarlama, tüketicinin kral olduğunu; işletmenin var oluşunun tek amacının tüketiciye hizmet olduğunu ve bütün ticari faaliyetlerin tüketicinin istek ve arzularının belirlenmesi ile başlayıp en hızlı ve etkili şekilde karşılanması ile bittiğini kabul eder.<sup>12</sup>

Gerçekte pazarlama müşteri mutluluğudur. Bir başka deyimle, işletme imkanlarının tüketici istek, ihtiyaç ve tercihlerine uygun bir değer yaratmada kullanılmasıdır.<sup>13</sup>

<sup>7</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.9-10

<sup>8</sup> F. SÜRMEİ, H. SEÇİM, H. SÖZBİLİR, *Sivil Havacılık Yönetimi*, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1991), s.30

<sup>9</sup> M. ÖĞÜTÇÜ, "Pazarlamada 'Üçüncü Dalga' Müşteri Parasının Karşılığını İstiyor", *Pazarlama Dünyası*, 1994, s.29-33

<sup>10</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.4-5

<sup>11</sup> F. SÜRMEİ ve diğerleri, a.g.k., s.30

<sup>12</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.1

<sup>13</sup> M. ÖĞÜTÇÜ, a.g.k., s.29-33

Daha iyi pazarlama stratejileri ile hedeflere ulaşmak, müşterilerle ilişkilerin kalitesini yükseltebilmek için bazı yollar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, varolan müşterilerle ilişkileri geliştirmek için;

- \* önceden alınan işi dürüstçe yapmak,
- \* işi gerektiği gibi yaptığının müşteri tarafından tam olarak anlaşılmasını sağlamak,
- \* müşteri ve gereksinimleri hakkında daha fazla bilgi toplamak,
- \* onları yeni müşteri bulmaya telkin etmek
- \* varlığınızı ara sıra onlara hatırlatmak,
- \* zaman zaman yeni ve değişik hizmetler önermek,

Daha etkili pazarlama için ikinci yol, henüz hizmetlerden yararlanmamış fakat umulan müşterilere yukarıdaki maddeleri uygulamak. Üçüncü yol, araştırma yolu ile yeni potansiyel müşterilerin belirlenmesi ve onlara yönelik çalışmaların yapılmasıdır.<sup>14</sup>

**Pazar**, belirli bir ihtiyacı ve isteği paylaşan, o ihtiyacı ve isteği karşılamaya istekli olan ve değişimi gerçekleştirmeye yetkisi olan tüm umulan alıcılar topluluğudur.<sup>15</sup>

**Müşteri**, ürün/hizmetlerden yararlanan ya da bir şekilde bunlar ile ilişkisi olan kişi veya birimdir. Kuruluşun ürün/hizmetlerini satın alan tüketicilerin yanısıra, kuruluş içinde birbirine hizmet veren bölümleri de kapsamaktadır.<sup>16</sup> Müşteri karar verme yetkisine sahip olmakla birlikte hizmeti kullanan kişi olmak zorunda değildir.

**Tüketici** ise, hizmeti doğrudan kullanan kişidir.

**Yolcu**, personel dışında, taşıyıcının izni ile uçakta seyahat eden kişidir.<sup>17</sup>

Müşteri tüm faaliyetlerin odak noktasıdır. Bütün faaliyet ve çalışma düzeni:

<sup>14</sup>J. COURTIS, **Hizmet Pazarlaması**, (Çeviri: B. TENKEKİOĞLU), (Eskişehir, Bilim Teknik Yayınevi, 1993), s.16-17

<sup>15</sup> İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.31-32

<sup>16</sup> H. KANTARCI, "Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Uygulamalar, Sorunlar- Fırsatlar, Öneriler**, (İstanbul, TKY Araştırma Komitesi, 1994), s.34

<sup>17</sup> C.P. VERWER, **Liability for Damage to Luggage in International Air Transport**, (The Netherlands, Kluwer Law and Taxation Publishers, 1987), s.5



- Müşteriyi tatmin etmek
- Müşteriyi elde tutmak
- Müşteri bağımlılığını sağlamak

üzere kuruludur. Kalitenin yönlendirilmesinde tek söz sahibi müşteridir.

*Tatmin*, tanımını kolay bir kavram olduğu için aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

$$\text{Elde edilen hizmet} - \text{Beklenen hizmet} = \text{Tatmin}$$

Eğer elde edilen beklenenden büyük ise 'tatmin'; elde edilen beklenenden küçük ise sonuç eksik tatmin, yani tatminsizliktir.<sup>18</sup>

**Müşteri tatmini** ise, müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal/hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Müşteri tatminini etkileyen fiziksel özelliklerin (sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, kibar, saygılı, çabuk gibi) yanısıra; aranan mal ve hizmetin istendiği zamanda, istendiği yerde, uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması da önemlidir.<sup>19</sup>

**Kalite** kavramı ilk ortaya çıktığı yıllarda 'standartlara uygunluk' şeklinde ifade edilmekteydi. Tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişmesi üzerine 'kullanıma uygunluk' olarak algılanmaya başlanan kalite, ISO 9000'de "Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür." şeklinde ifade edilmektedir.<sup>20</sup>

*Kalite*: etkin olmak, işleri çabuk, doğru ve verilen programa uygun yapmaktır<sup>21</sup> Kalite müşteri isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli yönetim kalitesi, insan kalitesi, yapılan işin ve hizmetin kalitesini kapsamaktadır.<sup>22</sup>

Kalite, müşterinin bir mal/hizmetten beklentisi ile müşterinin gerçek mal/hizmeti algılayışı arasındaki fark olarak aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

<sup>18</sup>E. CANSEN, "Yaşam Biçimi Olarak Kalite", a.g.k., s.243

<sup>19</sup>TKY Araştırma Komitesi, "Müşteri Tatmini", a.g.k., s.264

<sup>20</sup>E. ÖNÖZ, "Arçelik Satış Sonrası Hizmetlerinde Kalite Yönetimi", a.g.k., s.101-102

<sup>21</sup>G. YURTÇU, "Bankacılıkta Toplam Kalite", 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitiminde Kalite, (İstanbul, TÜSİAD, 1995), s.534

<sup>22</sup>H. KANTARCI, a.g.k., s.33

Kalite = Müşteri tatmini

Müşteri tatmini = Beklenti - Algılama

Beklentiler, algılamadan büyük ise sonuç olumsuz (= kalitesizlik)

Beklentiler, algılamadan küçük ise sonuç olumlu (=kalite)'dir.

**Kalitenin algılanması**, müşterinin gerçekte üzerinde durduğu, zaman içinde sahip olduğu mal/hizmetten edindiği deneyim olarak tanımlanabilir.<sup>23</sup>

### A. Hizmet Pazarlaması

Başta çok gelişmiş ve sanayileşmiş ülkeler olmak üzere tüm dünyada hizmet sektöründe görülen hızlı büyüme ve gelişmeler gözönünde tutulduğunda hizmet pazarlamasına yönelik ilginin gitgide artması doğaldır. Geleneksel olarak fiziksel mal esasına dayanarak geliştirilmiş olan pazarlamanın (mamul pazarlaması), hizmetlerin pazarlamasında ortaya çıkan bazı sorunlar ve bunların çözümünün yetersiz kalınması, 'hizmet pazarlaması' olarak pazarlamanın özel şeklinin veya alt disiplininin gelişmesine yol açmıştır. Hizmet pazarlamasındaki gelişmeler özellikle 1980'lerden itibaren hız kazanmış bulunmaktadır.<sup>24</sup>

**Hizmetler** mallardan bağımsız olarak tüketicilere ve örgütlere satıldığında ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemler olarak tanımlanır.<sup>25</sup>

Hizmetler 'tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalarıdır' şeklinde de tanımlanabilir. Hizmetler fiziksel varlığı olmayan, elle tutulamayan, gözle görülemeyen, tatma, işitme ve koklama duyuları ile tüketicinin hakkında fikir edinemeyeceği soyut mallardır. Havayolu hizmeti ise ne tam olarak saf mal ne de tam olarak saf hizmet niteliği taşır. İkisinin de ortasında bulunan bu hizmetin sunduğu yiyecek, içecek, koltuk rahatlığı gibi ayrıntılar elle tutulup gözle görülen fiziksel değişkenlerdir. Yine de hizmet tarafı daha ağır basmaktadır.

Hizmette heterojenliği gidermek ve belirli bir standart sağlamak için personelin titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, işe alıştırılma programlarının uygulanması, kalite için güdülenmesi, iyi bir denetim sistemi ile etkili bir geri bilgi akışı düzeninin kurulması gerekir. Dünyada en iyi hizmeti veren havayolu şirketleri, oteller, bankaların bu konuya gereken önemi verdikleri görülmektedir.

<sup>23</sup>KOGEM, **Topyekün Mükemmelleşme**, Haziran, 1993, s.T8,T11

<sup>24</sup>İ. MUCUK, a.g.k., s.317-321

<sup>25</sup>Y. SALDIRANER, **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Örneği**, (Eskişehir, A.Ü. Sivil Havacılık Yüksekokulu Yayınları, 1992), s.19

Hizmet tüketiciye sunulduğunda, depo edilemeyeceği için, hemen kullanılmaz ise boşa gider. Sözelimi, boş giden bir uçak koltuğu kullanılmayan bir hizmet olarak kayıplar hanesine yazılır.

Hizmetlerin bir özelliği de talebin fazla dalgalanmasıdır. Talep mevsimden mevsime, aydan aya, haftadan haftaya, hatta günde ve saatte değişkenlik gösterebilmektedir. Talepteki bu dalgalanma hizmetlerle ilgili planlamada, fiyatlandırmada ve satış çabalarında sorunlar yaratabilir. Bu sorunlarla baş edebilmenin en iyi yolu, arz ve talebi dengelemeye çalışarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Arz yönünden, talebin az olduğu dönemlerde fiyat düşürme, az personel çalıştırma ve vazgeçilebilir kapasiteleri kullanmama; talebin yoğun olduğu dönemlerde ise, geçici ek personel çalıştırma, yarım gün çalışan personel bulma, özel fiyat ve promosyonlarla yoğun dönemlerdeki talebin bir kısmının talebin az olduğu dönemlere kaydırılması gibi politikalar uygulanabilir.<sup>26</sup>

Fiziksel mal ile hizmet arasındaki belli başlı farklılıkları şöyle sıralayabiliriz:<sup>27</sup>

<b>FİZİKSEL MAL</b>	<b>HİZMET</b>
Mallar genellikle somuttur.	Hizmetler elle tutulamaz.
Mal satıldığında sahiplik el değişir.	Genellikle hizmet satıldığında sahiplik el değişmez.
Mal tekrar satılabilir.	Hizmet tekrar satılamaz.
Mal satıştan önce sergilenir.	Hizmet satıştan önce sergilenemez.
Mal satıcılar ve alıcılar tarafından stoklanabilir.	Hizmet saklanamaz.
Tüketim üretimden sonradır.	Üretim ve tüketim genellikle aynı andadır.
Üretim, satış ve tüketim yerleri birbirinden ayrılamaz.	Üretim, satış ve tüketim genellikle farklılaşabilir.
Mal taşınabilir.	Hizmet taşınmaz.
Üretici malı üretir.	Tüketici hizmet üretiminde doğrudan yer alır.
Üretici ile tüketici arasındaki ilişki dolaylıdır.	Hizmette doğrudan ilişki zorunludur.
Mal ihraç edilebilir.	Hizmet ihraç edilemez ancak hizmet dağıtım sistemi ihraç edilebilir.

Tablo 1. Fiziksel mal ile hizmet arasındaki belli başlı farklılıklar

<sup>26</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.319,322,325-326

<sup>27</sup> R.NORMANN, *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*, ( New York, John Wiley & Sons, 1993), s.15

Pazarlama ile uğraşanların en önemli görevi gireceği pazarı doğru seçmektir. Başka bir deyişle, mal/hizmetini sunacağı hedef pazarı belirleyerek bu hedef pazara uygun bir pazarlama karması geliştirmektir. Pazarı oluşturan tüketicilerin ihtiyaçları, istekleri ve satın alma davranışları birbirinden çok farklı olabilir. Bu durumda tüketici pazarı:

. Coğrafik etkenler (kentler, kırsal yöreler, iklim, nüfus yoğunluğu)

. Demografik etkenler (yaş, cinsiyet, gelir, aile yapısı)

. Psikolojik ve sosyolojik etkenler (sosyal grup, yaşam biçimi)

. Mal ve tüketici ilişkisi etkeni (kullanım oranı, elde edilen fayda, marka bağımlılığı) gibi değişkenlere göre bölümlere ayrılabilir. İşletmeler bu pazar bölümlerinden bir ya da birkaçını seçerek, seçtikleri pazar bölümünün özelliklerini göz önünde tutarak bu pazara yönelirler.

Pazar bölümlenmesine gitmenin yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Yeni pazar fırsatları ele geçirilir.

- Pazar bölümünün ihtiyaçları ve istekleri daha iyi saptanır.

- Daha uygun ve etkili pazarlama karması oluşturulur.

- Şiddetli rekabetten kaçılır.

- İşletme, kaynaklarını ve yeteneklerini seçtiği pazar bölümüne uygun biçimde geliştirebilir.

- Pazar bölümü seçmek, tüketicileri, rakipleri ve teknik, politik, sosyal çevre koşullarını seçmek demektir. Bu da işletmenin daha bilinçli ve etkili olmasını sağlayabilir.<sup>28</sup>

Pazarlama, genellikle, tüm işletmelerin en önemli faaliyetlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu durum havayolu şirketleri için de geçerlidir. Havayolu işletmelerinde çalışan personelin yaklaşık yarısı pazarlama faaliyetlerinde hizmet vermektedir. Rezervasyon personeli, bilet ve yolcu hizmet acentaları, bagaj ve uçuş hizmet görevlileri, yiyecek servis temsilcileri, yolcu ve kargo satış temsilcileri, fiyatlama ve pazar araştırma analistleri şirketin ürünü olan hava taşımacılığındaki pazarlama ile ilgili çalışmalarını gerçekleştirmektedir.

<sup>28</sup> İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.36,39,49

### a. Havayolu pazarlaması

Havayolu pazarlaması şirketin amaçlarını gerçekleştirme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlamak için taşıyıcı tarafından müşteriye sunulan hizmet akışını yönlendiren geniş kapsamlı faaliyetlerdir. Pazarlama satıştan daha fazlasını içerir. Geleceğe ilişkin tahminler yapmak, pazar araştırması ve analizi, hizmet/ürün araştırması ve geliştirilmesi, fiyatlama-bilet satış, finansal etkinlikler (kredi ve geri ödeme) ile reklam ve tutundurma faaliyetlerini de içermektedir.

Günümüz şirketleri ile karşılaştırıldığında, İkinci Dünya Savaşı'na kadar havayolu şirketlerinin pazarlamadaki tarihi gelişimi tamamı ile farklıdır. İlk zamanlarında posta taşımacılığına önem verilmişti. Posta taşımacılığı karlı bir işti, şu an olduğu gibi " çok sıcak, çok soğuk ya da çok geç kalındı " ve benzeri şikayetler posta taşımacılığında yoktu. Hava yolculuğu için çok fazla talep bulunmamakta çünkü kişiler otomobil veya tren yolculuğunu tercih etmekteydi. Bu dönem havayolu pazarlamasında ürüne-yönelik bir dönemdi. Müşteri mevcut hizmetleri kabullenmek durumundaydı. Pazar çok gelişmiş olmadığından hem arz hem de talep yeterli miktarda değildi.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra havayolu taşımacılığı ürününü nasıl satacakları konusunda daha da bilgilenen havayolu yöneticileri halkın güvenini kazanacak bir hizmet geliştirme çabasına girdi. Pazarlama faaliyetlerinin sadece tüketiciyi bilgilendirme olduğu bu dönemde talep arzdan daha yüksek idi. Endüstri kapitalsiz, kazançsız ürünü mükemmelleştirme durumundaydı. Üstelik savaş sonrası kiralanan havayolu personeli tecrübesiz, gerçek anlamda pazarlama konusunda deneyimsiz elemanlar ile bunu gerçekleştirmeliydi.

1970'li yıllarda havayolu taşıyıcılarının kapasite artışı ile müşteri isteklerinin mevcut hizmete uyması değil, hizmetin müşteri isteklerini karşılayacak duruma gelmesi ile müşteriye-yönelik pazarlama dönemine geçildi.<sup>29</sup> Burada gerçekleştirilen tüm faaliyetler tüketiciyi esas alan bir anlayışla yürütülmesi anlamına gelmekteydi. Bu yaklaşım işletmenin ancak müşterisi ile ayakta durabileceğinin bir ifadesiydi.<sup>30</sup> Böylece havayolu şirketleri için hizmetlerini sunmak istediği özel müşteri grubunu belirlemesi, bu hedef kitleye ulaşabilmek için uygun pazarlama karmasının belirlenmesi ve en uygununun seçilmesi dönemi başladı.

<sup>29</sup>A.T. WELLS, *Air Transportation A Management Perspective*, (California, Wadsworth Publishing Company, 1989), s.280-281

<sup>30</sup>F. SÜRMEİLİ ve diğerleri, a.g.k., s.32

## **b. Havayolu yolcu pazarının bölümlenmesi**

Pazarın temel gruplara bölümlenmesi pazarlama prensiplerinin uygulanabilmesi için bir gerekliliktir. Havayolları için pazar bölümlenmesinde doğru bölümlenme değişkenlerinin seçilmesi önemlidir. Bazı havayolları için ulusal trafik (havayolu bu pazarda çeşitli yasalarla korunabilir) ve uluslararası trafik (bu pazarda havayolu şiddetli bir rekabet içinde olabilir) ayrımı çok önemli olabilir.

Havayolu pazarlama yöneticisinin genel ihtiyacı olarak pazar bölümlenmede iki değişken önemlidir. Birincisi, pazarlar yolcunun seyahat amacına göre analiz edilirler. Bu ayrımında pazar iş amaçlı, eğlence amaçlı ve kişisel amaçlı seyahat edenler pazar bölümü diye ayrılır.

### **1. İş amaçlı yolcu pazarı**

İş amaçlı seyahat, kişinin doğrudan işi ile ilgili olarak yapmış olduğu ve seyahat giderini kendi kişisel gelirinden ödemediği seyahat biçimidir diye tanımlanabilir. Bilet bedeli şirkete gider olarak yazılabildiğinden fiyat karşısında fazla duyarlı olunmamaktadır. Ayrıca, statü, prestij ihtiyacını tatmin önemli olduğundan bu kişilerin birinci sınıf hizmetleri satın almaları için kurumsal bir baskı da söz konusu olabilmektedir.

Bu pazardaki kişiler yıl içinde çok sayıda seyahat ettiklerinden havayolları arasındaki fiyat ve hizmet kalitesi farklılıklarını çok iyi bilirler. Bu pazar bölümünün gelir düzeyinin ve sosyal statülerinin yüksek olmasına bağlı olarak yıl içinde yine çok sayıda eğlence amaçlı seyahat ettikleri görülmektedir. Bu pazarın elde edilmesi aynı zamanda eğlence amaçlı pazarda da gelirin artırılabilesine olanak sağlayabilir.

Yüksek gelir getirdikleri için havayolu sektörünün hedef pazandırlar. Fakat bu kişilerin beklentilerini ve isteklerini karşılamak hem zor hem de maliyetlidir. Her an (bazen son anda) uçak bulabilmek isterler. Ayrıcalık beklerler.

### **2. Tatil amaçlı yolcu pazarı**

Eğlence amaçlı seyahat edenler, bilet ücretini kendi kişisel gelirinden ödeyen kişilerden oluşur. Seyahat onlar için lüktür. Ekonominin durgun olduğu dönemlerde harcamalarını kısmaktadırlar. Gelir seviyeleri artıça seyahat sıklığı da artar. Havayolunun güvenliği ve güvenilirliği önemlidir. Bu pazar bölümünde daha fazla rekabet bulunmaktadır. Talep mevsimsel özelliklere göre değişebilir. Tatil dönemlerinde talep artar. İş amaçlı yolcu ile karşılaştırıldığında verilen hizmette standartlar düşürülebilir.

### 3. Kişisel amaçlı yolcu pazarı

Kişisel amaçlı pazar bölümünde seyahat edenler de bilet giderlerini kendi gelirlerinden karşılarlar. Dış ülkelerde çalışan işçilerin ülkelerini ziyareti, kişilerin hastalık, ölüm gibi nedenlere bağlı olarak yaptıkları seyahatler bu pazar bölümüne girmektedir.<sup>31</sup>

Havayolu sektöründe, müşterilerin kimler olduğu ve ne gibi özellikler taşıdığıın bilinmesi yapılacak pazarlama faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecektir.

İş amaçlı yolcu pazarındaki müşterileri de şöyle sıralayabiliriz:<sup>32</sup>

\* İş adamları: Havayolu seçiminde kararı kendisi veriyorsa o havayolunun müşterisidir. Hizmet kalitesi ve verilecek özel fiyatlar (bazı durumlarda işadamları seyahat ücretini kendileri karşılamakta ya da şirketin menfaatini düşünmekte olduğu durumlarda fiyata duyarlı olunmakta) müşteri seçimini etkileyen faktörlerdir.

\* Sekreterler: Patronu adına havayolunu seçme kararı kendisine bırakıldığında sekreter müşteri durumundadır. Patronunun beğenileri doğrultusunda karar alabileceği için seçme şansı kısıtlıdır. Havayolları sekreterleri etkileyebilmek için özel günlerde hediyeler gönderebilir.

\* Yöneticiler: Seyahat kararı alıp hangi havayolu ile uçulacağını belirleyen kişi yönetici ise, seçtiği havayolunun müşterisidir. Bu kişilerin etkilenmesinde şirket menfaatleri ve yapılacak indirimler yararlı olabilir.

\* Seyahat acentaları: Yolcu acentayı arayıp kendisine uygun bir bilet talebinde bulunduğu anda acenta onun adına karar verici olduğu için havayolunun müşterisi olur. Komisyonların artırılması, eğitim programlarının düzenlenmesi, şubelerine bilgisayar yardımıyla bulunulması ile sözkonusu havayolunun tüm müşterilere tavsiye edilmesinde etkili olur.

Eğlence/Tatil amaçlı yolcu pazarındaki müşteriler ise;

\* Aile içindeki karar verici kişi: Buradaki müşteri ülkeye, kültüre, sosyo-ekonomik yapıya göre farklılıklar gösterebilir. Karar verici evin hanımı ise, onu etkileyebilmek için kadın dergilerine reklam verilebilir.

<sup>31</sup> Mustafa ÖÇ, a.g.k., s.104-111

<sup>32</sup> Stephan SHAW, *Airline Marketing*, Euresas Kurs Notları, Map 29/2 Toulouse, 1996

\* Seyahat acentaları da müşteri durumundadır. Tatil amaçlı yolcu acentaların uzmanlığından yararlanabilir. Acentanın müşterilerine kendi şirketlerini önermesi için havayolları seyahat acentalarına bazı imkanlar sağlar.

\* Tur Operatörleri: Tatil amaçlı yolcu genellikle sadece uçak bileti almakla yetinmez. Paket tatil programlarını tercih eder. Bu durumda tur operatörleri de havayollarının müşterisi olur.

## 2. PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama karması, bir işletmenin belirli bir dönem içinde kullandığı kontrol edilebilir pazarlama değişkenlerinden meydana gelir. Genellikle 4P olarak ifade edilen bu değişkenler aşağıda sıralanmıştır.<sup>33</sup>

- Ürün
- Fiyat
- Tanıtım
- Dağıtım kanalları

Pazarlama karmasını oluşturan bu dört eleman, genellikle, üretim işletmelerinde geçerli olarak kabul edildiği için, hizmet işletmelerinde pazarlama karmasına aşağıdaki elemanların da eklenmesi gerekliliği savunulmaktadır.<sup>34</sup>

- Görevliler
- Fiziksel olanaklar
- İşlemlerin yönetimi

Bazı kaynaklara göre de, yukarıda belirtilen yedi değişkene bir de müşteri hizmetleri (customer service) eklenmektedir.<sup>35</sup>

Bu bölümde klasik 4P' yi 8P olarak ele alacağız. Hizmet pazarlamasında sözünü ettiğimiz bu sekiz değişken hedef pazara ulaşmada başvurulması gereken 'kontrol edilebilir' pazarlama

<sup>33</sup>A.T.WELLS, a.g.k, s.282

<sup>34</sup>İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.14

<sup>35</sup> A.PALMER, a.g.k., s.35



faktörleridir. Sözü edilen değişkenler her pazarlama durumunda artan ya da azalan derecelerde hep mevcuttur.

## A. Kontrol Edilebilen Değişkenler

### a. Havayolu ürünü ve özellikleri

Pazarlama karmasının ilk alt elemanıdır. Tüketici ihtiyaçlarını gideren her eleman bir üründür.<sup>36</sup> Bir tüketici için *ürün* kendine özgü bir görünümü ve kesin kullanım alanı olan fiziksel bir maldır. Pazarlama karması terminolojisinde ise bu tanımdan daha fazlasını ifade etmektedir.

Tüketici tarafından satın alınan ürün uygunluk, kolaylık, güvenilirlik gibi özelliklerin yanısıra işlevsel, psikolojik ve estetik özellikleri de kapsamaktadır. Tüm bu özelliklerin toplamına 'ürün' adı verilmektedir.

*Havayolu ürünü* ise, fiziksel bir mal değil, tüketicilerin yararlı bulduğu hizmetler topluluğudur. Havayolu ürünü iki şekilde algılanmaktadır:

1- Ürünü koltuktan ibaret olarak görmek,

2- Ürünü fiziksel olarak değil de müşterilerin gerekli gördüğü hizmetlerin bir bütünü olarak görmek. Buna dahil olanlar:

- \* Havayolu şirketinin güvenilirliği
- \* Dakiklik (uçağın iniş-kalkış zamanı)
- \* Uygunluk (koltuk kumaşının kalitesi, kullanılan kemerin uzunluğu...)
- \* Verilen hizmetin sürekliliği ve sıklığı
- \* Kabin hizmetleri
- \* Bilet, bagaj ve yer hizmetleri
- \* Uçak tipi
- \* Şirket imajı

<sup>36</sup> F. SÜRMEĒİ, a.g.k., s.35

Tanımlanmış müşteri ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler havayolu şirketi ürününün bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Bu endüstrideki mevcut ürün farklılaşması kavramında havayolu pazarlama analizcileri arasında sık görülen bir tartışma vardır. Bir havayolu üretimi koltuk uçuşu olarak alındığında, bazı araştırmacılar, aslında standartlaşmış ve farklılaşmış bir ürün ile ilgili olduğumuzu öne sürer. A.B.D.'de ki bir koltuk uçuşu Delta veya Eastern'de ki ile aynıdır. Chicago'dan New York'a 11:30 da yapılan ve yemek servisi dahil olan bir koltuk uçuşu, saat 1:00 da yemek servisi olmayan bir uçuş ile aynı değildir. Dolayısıyla ürün farklılaşmıştır. Aynı pazarda hizmet veren üç ayrı taşıyıcı, her biri aynı tip uçağı kullanıyor, aynı kabin hizmetini sunuyor ise rekabet edebilecekleri alan hizmet sıklığıdır diyebiliriz.

Uçmak isteyen tüketiciye, doğru zamanda, en sık hizmeti veren taşıyıcı en büyük pazar payına sahip olacaktır. Sonuç olarak, her taşıyıcı pazarda en büyük payı yakalayabilmek için en popüler saatlerde (sabah erken ile öğleden sonraki saatler) rakiplerine nazaran daha sık uçuş programlamaya çalışır. Fakat koltuk kapasitesinin fazlalığı yükleme faktörlerini olumsuz şekilde etkileyeceği için havayolu şirketi makul bir kazanç sağlayamayacaktır. Sonuçta, arzı artırarak tüketici ihtiyaçlarını karşılamakla, şirketin amaçlarına ulaşması arasında bir çelişki yaşanacaktır.

Havayolu ürününün kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır.

- 1- Hizmet, talepteki değişimleri karşılamak için stoklanamaz. Boş koltuklar uçak için bir kayıptır.
- 2- Hizmetler genellikle kişiseldir. Aynı uçuşta yer alan iki kişi bireysel deneyimlerine bağlı olarak hizmetle ilgili farklı fikirler taşır.
- 3- Kötü hizmetin telafisi imkansızdır.
- 4- Son satıştan önce hizmet kalitesinin kontrolü ve satış öncesi test edilmesi mümkün değildir.
- 5- Ürünün müşteriye iletilmesi her zaman garanti edilemez. Teknik problemler ve beklenmedik hava koşullarının olumsuz etkileri yaşanabilmektedir.
- 6- Hizmet tek tek değil büyük miktarlarda sunulur.

Bu özellikler havayollarını günümüz rekabet ortamında iki alan üzerinde yoğunlaşmaya yöneltmiştir.

- a- Yolcuya daha kaliteli (nitelikli) ve daha nicelikli hizmet sunmak,
- b- Şirket imajını yükseltmek.

Daha kaliteli hizmet ile müşteriye gösterilen ilgi, alaka ve sunulan lüks hizmet kastedilmektedir. Nicelikli hizmet ise, uçaktaki basılı yayımların çeşitliliği, yolcu ağırlama, koltukların rahatlığı, kabin-içi eğlence gibi hizmetleri kapsamaktadır. Şirketin imajını daha da güçlendirmek ise, tüm müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya hazır bir havayolu hizmet grubu imajı yaratan reklamcılık şirketleri sayesinde ortaya çıkmaktadır.<sup>37</sup>

### **b. Havayolu bilet fiyatları**

Fiyat yapılan masrafi ve belirli bir kar oranını kapsamalıdır. Tüketici talebi fiyat belirlemede en önemli unsurdur.<sup>38</sup> Verilen hizmet için ürünün değerini belirleyen hem müşteriye hem de taşıyıcıya uygun fayda sağlayacak fiyat belirlenmelidir.

Havayollarında bilet fiyatları şirket açısından rekabette en önemli değişkendir. Pazardaki fiyat seviyesini belirleyen iki etmen arz ve taleptir. Arz, özel bir pazarda yer alan bir taşıyıcının koltuk sayısını içerir. Talep ise, belirli bir pazarda tüketici tarafından satın alınan bilet miktarıdır. Bu miktar genellikle bilet fiyatına bağlıdır. Hizmetin fiyatı ne kadar düşerse tüketicinin bu hizmete olan talebi o oranda artacaktır.

Talep edilen miktarı belirlemede fiyatın öneminin yanısıra pazar talebini belirleyen diğer faktörleri de gözardı etmemeliyiz. Bunlar arasında pazardaki yolcu sayısı, yolcuların gelir düzeyi, rakiplerin fiyatları, farklılıkları kavrayan yolcunun başka havayollarını tercih etmesi, yolculuk masrafları ve yolcunun bir sonraki fiyatlar konusundaki beklentileri sayılabilir.<sup>39</sup>

### **c. Tanıtım**

Talep oluşturmak ya da talebi artırmak amacıyla yapılan her türlü pazarlama faaliyetleridir.<sup>40</sup>

Tanıtım pazarlamanın iletişim fonksiyonunu oluşturur. Tüketici ile taşıyıcı arasındaki iletişimidir. Şirketler rekabetçi pazar paylarını geliştirmek ve satış gelirlerini artırmak için iletişim stratejileri üzerinde önemle durmaktadır. Reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış çabalarından

<sup>37</sup>A.T.WELLS, a.g.k., s.283

<sup>38</sup>F. SÜRMEİLİ,a.g.k., s.37

<sup>39</sup>A.T.WELLS, a.g.k., s.285

<sup>40</sup>F. SÜRMEİLİ, a.g.k., s.40-41

oluşan pazarlama iletişimi hizmet şirketinin özelliklerini ortaya koymada ve bazı şirkete özel hizmetlerin rekabetteki avantajlarını göstermede yardımcıdır. Etkili bir iletişim bilgi verirken müşteriyi eğitebilir, daha mantıklı seçimler yapmasına yardımcı olurken satın aldığı hizmetten en yüksek fayda sağlamasına yardımcı olur.

İletişim, bir hizmet organizasyonunu ve sunduğu hizmetin pazardaki yerini belirlemede önemli bir rol oynar. Bir havayolunun tanıtım faaliyetlerinin en genel anlamda amacı kar ve kazancı artırmaktır. Bunu başarabilmek için iletişim yolu ile;<sup>41</sup>

- \* müşteri firma ve hizmeti hakkında bilgilendirilir,
- \* müşteri, sunulan özel hizmet ile ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanacağına dair ikna edilir,
- \* hizmetin ulaşılabilirliği hatırlatılarak satın alınması için teşvik edilir.

Tek bilet fiyatına iki uçuş bileti veya çeşitli hediyeler vermek diğer tanıtım faaliyetleri arasında yer almaktadır. Söz gelimi, General Motors'un Chevrolet Bölümü ile işbirliği yapan Eastern Airlines, 1982 yılındaki bir tanıtım çabası ile yeni bir Chevrolet alan herkese taşıyıcının hizmet verdiği herhangi iki şehir arasında uçuş hakkı tanımıştır.

Havayolu ürünü çok yoğun bir rekabet ile karşı karşıya iken, tanıtımın hedefi genellikle müşteriyi yalnızca kendisi ile uçmaya ikna etmektir. Pazarda rekabetin yoğun olduğu zamanlarda ise, müşterilerin başka bir taşıyıcıya yönelmesi durumunda tanıtım çabaları ile yine kendine çekmek ve eski olumlu hizmet deneyimlerini hatırlatmak için çalışılır. Tanıtımın temel hedefi, taşıyıcı hizmetlerinden doğru zamanda doğru yerde ve uygun fiyat ile hedef pazardaki müşterilerin haberdar olmasını sağlamaktır.

Pazarlama iletişim karması elemanlarından reklam, tüketici pazarında, en güçlü olanıdır. Endüstriyel pazarlarda, özellikle her müşteri büyük oranlarda satın almada bulunursa, kişisel satış daha önemli olmaktadır.

1. Reklam ; pazarlamacı tarafından belirli bir pazarı oluşturan birimlere yöneltilen, kişisel olmayan ve ücreti ödenen satış çabalarıdır.<sup>42</sup> Şirketler müşteri ile yüzyüze iletişim kurmak yerine radyo, televizyon, gazete gibi toplu iletişim araçlarını kullanmaktadır. Reklamın insanlar

<sup>41</sup> C.H. LOVELOCK, *Services Marketing*, (London, Prentice Hall International, 1996), s.376-377

<sup>42</sup> İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.248

üzerindeki etkilerinin yanısıra verilen mesajın tekrarı da kolaydır. Çok yaratıcı olduğundan müşterilerin dikkati reklamdaki hizmete çekilebilmektedir.<sup>43</sup>

Reklamın en temel özelliklerinden biri işletmeyi rekabete zorlamasıdır. Eğer sunulan hizmet fiyat ve kalite bakımından rekabet yeteneğinden yoksun ise, reklam verimli sonuçlar doğuramaz. Bu da firmaları rekabet ortamında daha iyi olmaya zorlar.<sup>44</sup>

2. Halkla İlişkiler ; çalışanların, hissedarların, tedarikçilerin, hükümetin ve müşterilerin şirkete karşı daha olumlu tavır almalarına yol açacak faaliyetlerin tümüdür. Halkla ilişkiler çemberini oluşturan elemanlardan olan halka yapılan duyurular ise; hizmeti veren şirket ile sunduğu hizmet ile ilgili olarak herhangi bir bilginin basın-yayın organında yayımlanmaktadır. Halka yapılan duyuruların reklama olan üstünlüğünü, ticari bir mesajdan çok haber niteliği taşıdığı için daha inandırıcı olmasıdır.

Şirketler genellikle önceden hazırlanmış basın bültenini yazılı, video kaset ya da fotoğraflardan oluşan bir haber paketi halinde sunmaktadır. Fakat, şirketler tüm bu bilgileri reklamlarda olduğu gibi kontrol altında tutmamakta, basın organları bu mesajı istediği zaman, istediği yerde ve istediği şekilde yayımlayabilmektedir.

Halkla ilişkilerde görevli sözcü elemanlar bir basın yayını turuna çıkarak radyo ve televizyondaki "talk show" larda röportajlara çıkarak amacına ulaşabilir. Halkın gözünde kabul edilebilir bir imaj oluşturmak başta gelen görevleri arasındadır.<sup>45</sup>

3. Satış Çabaları ; müşterilerin satınalma hareketini geliştirip, artırmak için uygulanan satış, reklam ve halka yapılan duyuruların yanısıra oluşturulan tanıtım faaliyetleridir. Satış çabaları faaliyetleri arasında kupon vermek, hediyeler dağıtmak, çekilişler düzenlemek, indirim yapmak, numuneler dağıtmak sayılabilir. Pazarlamada satış çabalarının önemi gittikçe artmaktadır çünkü, durağan ekonomi koşullarında müşterileri bir şeyler satın almaya yönlendirmek gerekmektedir. Satış çabalarında kullanılan teknikler bu alanda çok etkilidir; gözle görülebilir olduğundan kişilerde hemen satın alma tepkisi doğurmaktadır. Satış çabalarından sorumlu kişilerin söylediği gibi; 'Farkedilmek istediğinizde reklama başvurun, hemen bir tepki almak istediğinizde satış çabalarını kullanın.'<sup>46</sup>

<sup>43</sup> D. RACHMAN, *Marketing Today*, (Philadelphia, The Dryden Press, 1994), s.456-457

<sup>44</sup> İ.CEMALCILAR, *Pazarlama Seçme Yazılar*, (Derleyen; Şan Öz-Alp), (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1990), s.84

<sup>45</sup> D. RACHMAN, a.g.k., s.457-459

<sup>46</sup> D. RACHMAN, a.g.k., s.459

4. Kişisel Satış : reklamın tam tersine müşteri ile bire bir ilişkiyi öngörür. Değişimin sağlanması amacı ile satıcı tarafından hizmetin sözlü anlatımla tanıtılması olarak tanımlanabilir. İletişimi sağlayan araç genellikle bir insandır. Bazen kişisel satışta teknolojinin de yardımı ile televizyon, etkileşimli video ve telefonun da kullanımı mümkün olacaktır. Doğrudan yapılan sözlü iletişimde insanın kullanılmasının en büyük avantajı, satış personelinin o anda müşterinin gösterdiği tepkiyi anında ölçerek müşterinin ihtiyaçlarına göre yanıt vermesini sağlamaktadır.<sup>47</sup>

#### **d. Dağıtım kanalları**

Bir hizmetin rekabet gücünün olabilmesi için müşteriye istediği yerde ve istediği zamanda ihtiyaç duyduğu hizmetin sunulabilmesi için uygun dağıtım kanalları tespit edilmelidir. Müşterilerin hizmeti kolaylıkla satın alabilmeleri için geniş satış noktaları ve satış iletişim ağı kurulmalıdır.<sup>48</sup> Sivil havacılıkta hizmet veren işletmeler müşterilerin ayağına gitmek yerine, müşterilerin kendilerine geldikleri işletmeler olduğundan bunların kuruluş yerleri çok önem taşımaktadır.<sup>49</sup>

Havayolu endüstrisinde müşterilerin ulaşabileceği üç temel satış noktası bulunmaktadır.<sup>50</sup>

#### 1- Havayollarının bilet satış ofisleri (FTO-Field Ticket Offices)

a- Şehir bilet satış ofisleri

b- Merkezi rezervasyon ofisleri

#### 2- Diğer havayolu şirketlerinin ofisleri

#### 3- Seyahat acentaları

Havayollarının komisyon ödediği kurumlar, kredi kartı şirketleri, hava kargo taşıyıcıları ve seyahat acentalarıdır. Toplam komisyon dağıtımında en önemli pay seyahat şirketlerine ödenmektedir.

Seyahat acentaları havayolu pazarlamasında etkin bir rol oynar. Dünyada tüm havayollarının biletlerinin yaklaşık yüzde 75 ile 85 arası acentalar aracılığı ile satılmaktadır.

<sup>47</sup> D. RACHMAN, a.g.k., s.465

<sup>48</sup> A.T. WELLS, a.g.k., s.286-287

<sup>49</sup> F. SÜRMELİ, a.g.k., s.40

<sup>50</sup> A.T. WELLS, a.g.k., s.288

.Birleşik devletlerde bu oran havayolundaki düzenlemeden önce yüzde 40-45 iken, düzenlemeden sonraki dönemde satışların acentalara geçerek yüzde 60' ların üzerine çıktığı görülmektedir.

Bilet satışlarının yüksek oranda acentalar tarafından yapılması hem havayollarına hem de yolculara daha etkin ve faydalı olduklarının bir göstergesidir. Satışların acentalar yolu ile yapılması ile havayolları yolcularına, küçük bir pazarda da olsa, kişisel bilet satış kaynağı sunmaktadır. Küçük bir kasabada her havayolunun bir satış yeri açması çok pahalıya çıkabilir. Oysa, her havayolu paket tatil programları, otel, kiralık araba gibi imkanlar da sağlayan seyahat acentaları aracılığı ile bilet satışlarını gerçekleştirebilir.

Çok geniş bir pazar alanına sahip olduğu için acentalar havayolları ve yolcular adına yararlı hizmetler sunabilir. Yolcular havayolu seçiminde ve hangi bilet tipini seçmeleri gerektiği konusunda acentalardan fikir alabilirler. Bu alanda havayollarının acentalara verdiği komisyonların payı düşük olsa bile yolcu için uygun olan önerilebilmektedir. Havayolları acentalar aracılığı ile yolcuların sağlık, vize gereksinimleri ve hava alanlarındaki kontrol noktalarındaki rahatlıklarını sağlamaktadır. Acentalar, ayrıca, havayollarına büyük zaman kazandıran bilet ücretlerini hesaplayarak biletlerin yazılmasını da üstlenmektedir.

Seyahat acentalarının hem havayollarına hem de yolculara sağladığı faydaların yanısıra, havayolları açısından acentaların rolü giderek çelişkili bir hal almaktadır. Çünkü acenta ile kurulan bağlantılar ve ödenen komisyonlar havayollarının tanıtım bütçesinde giderek artan bir bölümü oluşturmaktadır. Trafik yoğunluğunun düşük, kapasitenin yüksek olduğu dönemler havayollarına daha yüksek komisyon bedeli ödemede baskı için en uygun zamanlardır. Havayolları da bu dönemlerde acentaların önemli sayıdaki yolcuyu ikna etmede etkili olacaklarına inandıklarından istenilen komisyonu vermeye hazırdırlar.

Ayrıca acentalar belirli dönemlerde ödemeler yaptığından havayollarına olan nakit akışını da yavaşlatabilmektedir. Bu dönem sırasında müşterilerin paraları kullanılmaktadır. Bir anlamda, seyahat acentaları içinde buldukları sektörde havayollarını faizsiz banka kredisi sağlayan hizmet şirketi olarak görmekteler denilebilir. Her tür koşulda mevcut komisyon ödemeleri havayolları için bir sorun kaynağıdır. Fakat yolcuya verilen hizmetlerdeki gerçek gelişmeler yaşandıkça bu sorun gözardı edilebilmektedir. Yaşanan bir diğer gerçek de artan komisyon oranları karşısında acentaların hızla çoğalmasdır. 'British Travel Agents' Birliği tarafından yayınlanan son bilgilere göre Nisan-Ağustos 1983 dönemindeki beş ay içinde acentaların sayısında % 6 oranında bir artış görüldüğü ortaya konulmaktadır.

Havayollarının satış çabalarına ayrılan bütçenin büyük bir kısmının acentalar ile yaptıkları

bağlantılara gitmesi bir diğer sorun olarak havayolu şirketlerinin karşısına çıkmaktadır. Fakat gittikçe artan acenta sayısı ve ellerinde bulundurdukları seyahat işindeki pazar büyüklüğü ile havayollarının satış gücünü de genişletebilmektedir.

Mevcut havayolu şirketi ile seyahat acentaları arasındaki ilişkiye gelen eleştiriler karşısında daha az maliyete yol açacak alternatifler üzerinde durulmaktadır.

Bazı havayolları komisyon gerektirmeyen doğrudan bilet satışı işlemini gerçekleştirmekte, önemli merkezlere ve şehirlere kendi satış bürolarını açmaktalar.

Önceleri havayollarının yaptığı en büyük hata, açtıkları satış bürolarının yer seçiminde ve iç dekorasyonun da çok para harcayarak gösterişli mekanlar yaratmaları idi.. Hem mekan hem de personel giderlerinin yüksek olduğu bu gösterişli ofislerin satış üzerindeki etkisinin az olduğu belirlenmiş, üstelik acentalara verilmek istenmeyen yüksek komisyondan daha da pahalıya mal olduğu anlaşılmıştır.

Oysa, bir çok kişinin hergün önünden geçtiği stratejik mekanlar yer seçiminde en uygun olanıdır. İngiltere'de üç personel ile çalışan küçük bir satış yerinin maliyeti yıllık 50.000 pound iken, %12-15 arası acentalara verilen komisyon oranı ile yıllık maliyet 700.000 pound olabilmektedir.

Havayollarının doğrudan satış yaparak kendi satış bürolarının avantajlarından yararlanabilmesi şirketin büyüklüğüne bağlıdır. Büyük havayolları önemli merkezlerde kendi açtığı doğrudan satış büroları ile ekonomik bir yarar sağlayabilir.

Doğrudan satışıdaki mevcut yöntem sadece satış büroları oluşturmak değildir. Havayolu rezervasyon bilgisayarından doğrudan yer ayırılmasını sağlayan görüntülü bilgi sistemleri de kullanılmaktadır. Bu sistemlerin teknolojisi geliştikçe yazılım ve donanımları daha da ucuzlamakta, personele verilecek bir eğitim ile herkesin kullanımına uygun hale gelebilmektedir. Bugüne kadar havayolları bu sistemin geçerliliğini gözdardı etmişse de sistem ucuzladıkça ve işadamları tarafından kullanıldıkça büyük miktarda komisyon rezervasyon maliyetlerinden kurtulunca sözkonusu sisteme yapılan yatırımlar artış göstermiştir.

Görüntülü bilgi sistemleri yaygınlaştıkça önemleri artmış. Şu an yalnızca yer ayırıp fatura tanziminde kullanılsa da, ev bankacılığı sistemi geliştikçe bilet satışları da mümkün olabilecektir. Mevcut teknoloji sayesinde evdeki televizyon ile şirketin bilgisayarı arasında bir iletişim sağlanabilir. Bu teknoloji de geliştikçe ucuzlamakta ve kullanımı yaygınlaştıkça evden alışverişin gelişmesine imkan sağlamaktadır.



Posta ile bilet gönderilmesi bir diğer doğrudan satış yöntemidir. Yolcu, havayolu şirketine telefon ederek ya da mektup ile bilet rezervasyonu yaptırmak istediğinde bileti kendisine posta yolu ile gönderilir.

Müşterilerden herhangi birinin yer ayıtmak için mektup yazması sonucu o mektubun okunup cevaplandırılması, bilet fiyatını ödemesi için fatura düzenlenmesi, fatura ödenmediği takdirde tekrar irtibata geçilmesi gerekmektedir. Posta yolu ile yapılan bilet satışındaki tüm bu işlemler hem vakit alıcı hem de masraflı idi.

Günümüzde, teknoloji sayesinde posta ile yapılan bilet satışları daha ekonomik bir hal alarak komisyon ödemediği satışlar gerçekleştirilebilmektedir. Telefon ile alınan rezervasyonların işlemi biletin posta ile gönderilmesiyle sona ermektedir. Yeni teknolojiyi kullanarak rezervasyon görevlisi görüntülü ekranda sadece bir düğmeye basarak biletin çıktısını alıp zarf gönderilmeye hazır hale gelmektedir. Ödemelerde masraflı fatura işlemleri kullanılmadan hem sistemin masrafları azaltan hem de havayollarının nakit akışını hızlandıran kredi kartı kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Kendi işini kendin gör felsefesini hızlandıran teknoloji hem daha ucuz hem daha güvenilir olduğundan bilet satış otomasyonunda önemli etkiler yaratmaktadır.

Otomatik bilet makinalarının ilk versiyonu Amerika'da kullanıldığında çok başarılı olmadı. Fakat üretilen ikinci tür (NCR1810) olan kullanıcı dostu makinalar daha başarılı oldular. Sadece bilet basıp uçağa biniş kartı vermekle kalmayıp, yolcunun rezervasyon yapıp bunu da kredi kartı ile ödemesini de sağlayabilmektedir.

Havayolu bilet satışında otomasyonun etkilerinden emin olmak için henüz çok erken olmakla birlikte, seyahat acentaları ile yarışabilecek etkinliği de sahip olduğu söylenebilir. İyi kullanılan bir bilet makinası her rezervasyon için yaklaşık 40 Amerikan sent'i ederken, 100 Amerikan dolarlık, kısa mesafe bir uçuşta acentaların aldığı komisyon 10 dolardır. Bu miktar uzun mesafe uçuşlarda komisyon ücretinden daha fazla tasarruf sağlamaktadır.

Havayolları bilet fiyatına göre verilen komisyon oranını acentaların yaptığı işin karşılığı olarak yüksek bulmaktalar. Havayolları alternatif çözümler bulmaya çalıştıklarında başka sorunlarla karşı karşıya kalmaktalar. Örneğin, acentalara verilen komisyon azaltıldığında, acentalar kendilerine başvuran yolcuları sözkonusu havayollarını tercih etmemeleri için ikna edebilme güçlerine sahiptirler. Yaklaşık %5 ile 10 yolcunun kararını değiştirerek pazar güçlerini ortaya koyabilirler. Bu nedenle havayolları kendisine komisyon azaltımına gittiğinde turizm alanında olabilecek olumsuz olaylardan en az kayıp ile etkilenebileceği hedefler belirlemelidir.

Pazardaki yeri küçük olan bir havayolu için avantajların dengelenmesi seyahat acentasına olan güvenin devamı ile sağlanabilir. Bu tür havayolu şirketleri tutarlı bir şekilde doğrudan satış operasyonu gerçekleştiremez ise pazara yabancılaşarak işlerini kaybedebilirler.

Daha büyük havayolları ise komisyonları azaltarak daha geniş olanaklar elde edebilirler. Bu tür havayollarının da desteğe ihtiyacı olmasına rağmen kendilerine büyük merkezlerde satış noktaları açabilir, otomasyona gidebilirler.

Komisyonları azaltmayı planlayan havayolları rekabetçi pazar ortamında piyasadaki doğrudan satışta gerekli sadakati kaybettirmeyecek bir ürüne sahip olduklarından emin olmalı, yapacağı reklam ve tanıtım için de yeterli miktar para ayırmalıdır.

Acentalar arası rekabet ve artan komisyon oranlarına bağlı olarak acentalar aldıkları komisyonu müşteriye bilet fiyatında indirim yapmada kullanabilmektedir.

Komisyonlar artıp teknoloji daha kolay kullanılabilir ve daha ucuz elde edilebilir hale geldikçe havayolları görüntülü bilgi sistemleri imkanlarını ihtiyaç duyan her müşterisine sunabilecektir. Telefon ile cevap verme sistemleri her an ulaşılacak yeterlilikte olmalı, otomatik bilet makinaları sadece havaalanlarında değil, sık seyahat eden yolcuların kullanabileceği bölgelere de kurulmalı. Bankalar ile anlaşma yapılarak otomatik banka işlemlerinin de yapılabildiği makinaların da havayolu bilet satış makinalarıyla birlikte kullanıcının yararına sunulabilmelidir. Bu tür pazarlama uygulaması ile havayolu şirketleri müşterisini tanıyıp ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu ihtiyaçları giderebilecek ürünleri makul fiyatlarla sunabilmelidir.<sup>51</sup>

#### **e. Görevliler**

Günümüzde işletmelerin serbest rekabet ortamında pazarlama etkinliklerini yürütebilmeleri için yetişmiş elemana ihtiyaç duydukları bir gerçektir. Küreselleşmeye doğru gidilen bu çağda belirli bir kalitenin altına düşülmesi evrensellikten kopma anlamına gelecektir. Ülkeler arasında değişime ayak uydurmanın koşulları arasında yetişmiş insana sahip olmak ve bunun sürekliliğini sağlamak bulunmaktadır.

Şirketlerde verimliliği artırmak ve insan kaynağını rekabet ortamında, şirketlerin birbirlerine olan üstünlüklerinde belirleyici etken haline getirmek amacı ile eğitim programları ve danışmanlık hizmet merkezleri kurulmaktadır. Çalışanların da her alanda katılımını sağlayarak verimliliğin ve kalitenin artmasını sağlayıcı dinamik metodlar kullanılarak müşterilere faydalarını hemen

<sup>51</sup> S. SHAW, *Airline Marketing and Management*, (Florida, R.E.Krieger Publishing Company, 1988), s.201-209

görebilecekleri yöntem ve teknikler öğretilmektedir. Uygulanan bu eğitim programları, tüm çalışanların yeni bilgiler edinerek mevcut görevlerini daha iyi yapmalarını, müşteri ilişkilerinde daha başarılı olmalarını, kaliteli ve verimli çalışmayı sağlarken müşteri mutluluğunu sağlamayı amaçlamaktadır.

Vizyon ve tecrübe sahibi elemanları bünyesinde toplayan şirketler karşılaştıkları her sorunu çözümlenmede başarılı olabilmektedir. Elemanların nitelikleri, aldıkları eğitime, yapısal özelliklerine ve sunulan çalışma ortamına bağlıdır. Eğer eleman seçiminde çok seçici davranıyor, sabırla uygun eleman arıyor, istihdam edildiğinde kurum içi eğitime de yeterince önem veriliyorsa kalite ve verimlilikte sorun çıkmayacaktır. Çalışanlara sağlanan iş ortamının uygunluğu da yaratıcılıklarını doğrudan etkileyeceği için şirket başarısına katkıları da önemli ölçülerde olacaktır.

Havacılık sektöründe de dünya kalitesine ulaşmak isteyen şirketlerin organizasyon ve insan yapısında gerekli kaliteyi oluşturmada yardımcı stratejik kararlar alarak devamlı değişen ve gelişen teknoloji kullanımına uygun personel yetiştirmeye önem verdikleri görülmektedir. Dış müşteri (tüketici) ile birebir ilişkiye girecek her iç müşteri (personel)'nin yetki ve sorumlulukları açıkça belirtilmeli ve başarılı olmaları için motive edilebilmelidir. Çünkü işletmenin temel amaçlarından biri olan dış müşterinin mutluluğu iç müşterinin mutluluğundan geçmektedir. Kendisine yaratılan uygun fiziksel ortam, çevresindekilerle kurulan iyi ilişkiler, sosyal güvence, yeterli motivasyon ve ödüllendirme ile daha verimli çalışacağı ve dış müşteriyi doyuma ulaştırabilecek yeteneklere sahip olabilmek için mesleğindeki gelişmeleri takip edeceği yadsınamaz bir gerçektir.<sup>52</sup>

#### **f. Fiziksel olanaklar**

İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesinde yardımcı her türlü eleman. Sözelimi, görevlilerin fiziksel görünüşleri, konuşmaları ve davranışları, işletmenin kuruluş yeri, dekoru, araç ve gereçler fiziksel olanaklar kapsamındadır.<sup>53</sup>

Hizmetin elle tutulup gözle görülemez oluşu potansiyel tüketicilerin hizmeti tüketmeden önce yorum yapmasını engellemekte ve satın alma kararındaki riski artırmaktadır. Bu nedenle, pazarlama karması stratejisindeki önemli noktalardan birisi, bu riski azaltmada kullanılan elle tutulup gözle görülebilecek kanıtlar yaratmaktır. En basit örneği broşürlerdir. Hizmetin en çarpıcı yanları tanımlanıp fotoğraflanabilir. Görevlilerin fiziksel görünüşü hizmetin doğasını yansıtabilen bir kanıttır. Havayollarındaki temiz ve düzenli giyime sahip bir bilet satış görevlisi tüm havayolu operasyonunun büyük bir özen ve titizlikle yapıldığının bir göstergesidir. Günümüzde temiz ve

<sup>52</sup> A. BUĞDAYCI, "Kaliteye Giden Yol "Training"", *Marketing Türkiye*, Mart 1993

<sup>53</sup> İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.14

düzenli bir çevre müşterilerin hizmet ile ilgili görüşlerini ve satın alma davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.<sup>54</sup>

Havacılık sektörünü ele aldığımızda, yolcuların havaalanına girişlerinden başlayarak uçağa binene kadar karşılaştıkları ortamdaki fiziksel olanakların niteliği, sayısı, görünümü yolcunun tercihlerini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilecek özelliktedir.

Havaalanına özel otomobilleri ile gelen yolcuların park sorunu ile karşılaşp karşılaşmadığı park alanlarının yeterli olup olmadığına bağlıdır. Bilet satış, yolcu ve bagaj kabul ve kontrol bankalarının yeterli sayıda olmaması yolcu yığılmalarına, bu yığılmaların hem yolcuyu hem de görevlileri sıkıntıya sokup görevlilerin hata yapmasına yol açacağı söylenebilir. Yeterli sayıda işlem bankosunun olması, gerekirse gelişen teknolojiye yararlanıp otomatik yolcu kontrol ve uçağa biniş kartı veren makinaların kullanımı, bekleme salonunda yolcuların bir şeyler yiyip içebileceği, alış-veriş yapabileceği olanakların bulunması, görevlilerin sunduğu hizmetle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olması, yolcuların taleplerini karşılayabilecek yeteneklere sahip olması, akıcı konuşması, güler yüzlü, temiz ve düzgün bir kıyafete ve görünümü sahip olması yolcuyu memnun edici özelliklerdendir.

### **g. İşlemlerin yönetimi**

Verilen hizmetin hızlı, düzenli ve etkin bir şekilde verilmesi müşteri memnuniyeti açısından önemlidir.<sup>55</sup>

Saf hizmetler genellikle üretim işlemi ya da süreci açısından tanımlanabilirler. Oysa, üretim malları için üretim işlemleri müşterinin dikkatini daha az çekmektedir. Örneğin, bir lokantadaki müşteriler hizmet eden garsonun tutum ve davranışları ile işlem süresince karşılaştığı bekleme süresiyle yakından ilgilenmektedir.<sup>56</sup>

Yolcu ve bagaj kabul ve kontrol bankalarının zamanında açılması yığılmaları önler. Yolcunun kontrol noktasından sonra doğru yöne yönlendirilmesi, ne zaman, nerede ve nasıl bulunması gerektiğinin açıklanması işlemlerin etkin şekilde yürütülmesi bakımından önemlidir. Yolcu yönlendirmede, çıkışlar körükten yapılıyorsa hangi körükten, nasıl çıkılacağı; yolcu otobüslerle uçağa taşınacaksa otobüslere nasıl ulaşılacağı açıkça belirtilmelidir. Aksi takdirde yolcu

<sup>54</sup> A.PALMER, *Principles of Services Marketing*, (New York, McGraw Hill Book Co., 1994), s.34-35

<sup>55</sup> İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.14

<sup>56</sup> A.PALMER, a.g.k., s.34-35

kaybolur veya yanlış uçağa binebilir. Bu da yolcu bindirmenin eksik kapanmasına ve uçuşun gecikmesine yol açar.

#### **h. Müşteri hizmetleri**

Müşteri hizmetlerinin anlamı organizasyondan organizasyona değişmektedir. Hizmet sektöründe, müşteri tarafından algılanan toplam kalite olarak tanımlanabilir. Pazarlama karmaşasının bir elemanı olarak kabul edilen bu değişkenin tüm sorumluluğu sadece müşteri hizmetleri bölümüne yüklenemez. Bu sorumluluk tüm bölümler ve görevliler arasında paylaşılmalıdır.<sup>57</sup>

### **B. Kontrol Edilemeyen Değişkenler**

Pazarlamada, işletmenin kontrol edebileceği değişkenlerin yanısıra bazı kontrol edilemeyen değişkenlerin de varlığı inkar edilemez bir gerçektir. Pazarlama hareket ve stratejileri aşağıda sıralanan değişkenlerden de etkilenecektir.

#### **a. Sosyal ve kültürel farklılıklar**

Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, değer yargıları, yaşam biçimi, gelenekleri ve inançları genelde tüm işletme yönetimini; özellikle de pazarlama yönetimini önemli ölçüde etkiler.

Toplumun tasarruf ve harcama eğilimleri, moda düşkünlüğü, kaliteye önem vermesi, aile yaşamındaki kadın ve erkeğin rollerinin değişmesi, doğal çevrenin korunması, tüketicinin korunması gibi eğilimler zaman içinde değişiklikler gösterip toplumda etkili duruma gelebilirler.<sup>58</sup>

Bu tür farklılıklar potansiyel müşterileri temsil eden çeşitli etnik grupların değer, yargı ve gelenekleridir. Yemek alışkanlıkları da buna bir örnektir. Bu tür alışkanlıklar ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği gibi aynı ülke içinde de değişebilmektedir. Hindistan'da vejeteryanlık ve müslümanların domuz eti yememesi gibi.<sup>59</sup> Havayolu hizmetinde ikram konusunda bu tür yolculara gösterilecek özen ile müşteri memnuniyeti artırılabilir.

Toplumun bu istekleriyle ilgili olarak, pazarlamadan beklentileri vardır. Toplumun kültürel değerlerine uygun biçimde pazarlama eylemlerinin yürütülmesini ister. Kişiler işletmenin bu alanda gösterdiği olumlu uygulamalarını benimser, olumsuz olanlara tepki gösterir.<sup>60</sup>

<sup>57</sup> A.PALMER, a.g.k., s.34-35

<sup>58</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.23

<sup>59</sup> A.T.WELLS, a.g.k., s.282

<sup>60</sup> İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.27

### **b. Politik çevre ve yaptırımlar**

Devletin ve mahalli idarelerin çıkardıkları yasalar, tüzük ve yönetmelikler ile aldıkları çeşitli kararlar pazarlama faaliyetlerine sınırlar koyar. Fiyatlandırma, markalama, reklam, dağıtım gibi uygulamalar politik ve yasal düzenlemelere uygun olmalıdır.<sup>61</sup>

Siyasi atmosfer sürekli değişken bir yapıya sahiptir. Yeni vergi uygulamaları ve hükümet harcamaları taşıyıcıların oluşturdukları pazarlama stratejilerini etkileyebilir.<sup>62</sup>

Pazarlama eylemlerini düzenleyen ya da tüketicilerin ve toplumun çıkarlarını koruyan yasaların pazarlama üzerindeki etkileri açıkça bellidir. Siyasi güçler bu tür yasal düzenlemeleri yaygınlaştırma eğiliminde olursa, etkiler daha da önem kazanır.<sup>63</sup>

### **c. Ekonomik çevre**

Ekonomik koşullar mal/hizmetlere olan talebin boyutlarını belirler, bu da pazarlama eylemlerini etkiler. Tüketicilerin satın alma ihtiyaç ve istekleri ile satın alma güçleri, talebi belirleyen faktörlerdir. Ekonomik koşulların olumlu olduğu dönemlerde, tüketicilerin eline daha çok satın alma gücü geçer ve satın almaya isteklidirler. Ekonomik durgunluk ya da genileme dönemlerinde ise tam tersi bir durum yaşanır.<sup>64</sup> Enflasyon ve faiz oranları da gelirleri ve satın alma gücünü etkiler.<sup>65</sup>

En iyi pazarlama programı bile ekonomik durgunluk ya da sarsıntı söz konusu olduğunda başarısız olabilir. Havayolu taşımacılığı da ekonomik değişimlere çok duyarlıdır.<sup>66</sup>

### **d. Mevcut rekabet yapısı**

Hedef pazardaki rakiplerin sayısı ve özellikleri dikkate alınmalıdır. Her işletme rakiplerini çok iyi tanımalıdır aksi takdirde elde ettiği pazar payını koruyamaz.<sup>67</sup>

Bir işletme genellikle üç değişik kaynaktan rekabet ile karşılaşır. Kendi endüstri dalındaki işletmelerden marka rekabeti, ikame mal/hizmeti sağlayan diğer endüstri dallarındaki işletmeler ve

---

<sup>61</sup> İ.MUCUK, a.g.k., s.24

<sup>62</sup> A.T.WELLS, a.g.k., s.282

<sup>63</sup> İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.26

<sup>64</sup> İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.26

<sup>65</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.23

<sup>66</sup> A.T.WELLS, a.g.k., s.282

<sup>67</sup> İ. CEMALCILAR, a.g.k., s.25

tüketicinin alım gücünün sınırlı olması nedeni ile diğer işletmeler. Genellikle, rekabet aracı olarak ilk akla gelen fiyat olur. Rakipleri harekete geçiren bir araç olduğu için işletmeler fiyat dışı rekabet araçlarını yoğun olarak kullanırlar. Bunlar arasında, mamul ile birlikte sunulan yenilik, belirli pazar bölümlerine özel mal/hizmet geliştirme, tutundurma ve dağıtım iyileştirme sayılabilir.<sup>68</sup>

#### e. Şirket kaynakları ve amaçları

Üst yönetim bu söz konusu değişkenleri kontrol ederken, pazarlama bölümü de üzerinde önemle durulan konular ile ilgilenmelidir. Örneğin, yönetim uzun vadeli pazar payı üzerinde daha az durup kısa vadeli kazançlara yönelik politikalar uyguluyor iken, pazarlama bölümü de şirketin hedefleri ile tutarlı stratejiler geliştirmelidir.

#### f. Teknoloji

Karayolu, demiryolu ve deniz yolu taşımacılığına yapılan yatırımlar ve özellikleri dikkatle izlenmeli. Özellikle, son yıllarda hızlı trenlerin çıkışı ile bazı çevreler havayolu sektörünün geleceğinin tehlikede olduğunu vurgulamaktadır. Şehir merkezinden şehir merkezine yapılan demiryolu taşımacılığı giderek önem kazanmaktadır.

İş adamı yolcu pazarından büyük gelir elde eden havayollarının bir diğer rakibi de görüntülü-video konferanslardır. Bu teknoloji sayesinde iş adamları ofislerinden toplantı ve iş görüşmeleri yapabilecektir.

Yeni bilgisayar rezervasyon bilgi sistemleri sayesinde güçlü olan havayolları daha rahat yolcu bulurken küçük çaplı olanlar sorunlar ile karşılaşacaktır.

Pazarlama yöneticisi kontrol edemediği bu değişkenler üzerinde hiç bir şey yapamıyor ya da çok az bir şey yapabiliyor ise, bu değişkenleri çok iyi tanımlayıp, değerlendirmeli ve pazarlama stratejilerini her duruma cevap verebilecek şekilde hazırlamalıdır.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.25

<sup>69</sup> A.T.WELLS, a.g.k., s.282-283

## BÖLÜM 2

### HAVAYOLU YOLCU HİZMETLERİ

Havayolu sektöründe, herhangi bir kişinin havayolu şirketinin müşterisi olabilmesi için öncelikle seyahat etme kararı vermesi gerekir. Seyahatin kısa veya uzun süreli, iş veya eğlence amaçlı, uçuşun kısa ya da uzun mesafeli oluşuna bağlı olarak bireyin ulaşım araçlarından havayolunu tercih etmesi gerekmektedir. Havayolu ile seyahati amaçlayan kişinin belirli bir havayolu ile uçmasını sağlamak için, sözkonusu havayolunun sektördeki mevcut rakiplerinden hizmetini farklılaştırması ve bu farklılığı potansiyel müşterilerine duyurması zorunludur.

Potansiyel müşteri ile hizmet üreticisi arasındaki bilgi eksikliği pazarlamadaki iletişim ihtiyacını doğurmaktadır. Müşteri alternatif ürünlerin varlığından haberdar olmak ve bu bilgi ile daha iyi seçimler yapmak ister. İletişim yardımı ile hizmet üreticisi, hizmetinden habersiz müşterilerin bulunduğu pazara girebilir.<sup>70</sup>

Her sektörde olduğu gibi, havayolu sektöründe de temel amaç, işletmenin karlılığını artırma ve varlığını sürdürme çabasıdır. Ayrıca havayolu şirketinin özel misyonu olarak bir imaj sahibi olması ve marka bağlılığını yaratması da önemlidir. Sözü ettiğimiz her iki boyutta birbiri ile etkileşim halindedir. Çünkü, kar etmeyen bir işletme diğer misyonlarını yerine getiremez. Havayolu şirketinin kötü bir şöhreti varsa iyi iş yapamaz, yolcuları olumlu yönde etkileyemiyorsa da iyi bir imaj yaratamaz ve müşteri sadakatini oluşturamaz. Bu nedenle müşteriye daha etkin hizmetler sunabilmeleri için havayolu şirketleri hedeflerini doğru bir şekilde belirleyerek bunlara ulaşmada akıllı adımlar atılmalıdır.

Havayolu şirketleri için en genel hedefleri şöyle sıralayabiliriz:<sup>71</sup>

\* Yolcuların ve yüklerin en yüksek derece emniyet ve kalite ile istenilen zamanda istenilen yere ulaşımını sağlamak

\* Gelirleri artırarak giderleri azaltmak

<sup>70</sup> J.F.ENGEL, M.R. WARSHAW, T.C.KINNEAR, **Promotional Strategy Managing The Marketing Communications Process**, (Boston, Richard D. Irwin Inc., 1991), s.7

<sup>71</sup> IATA, **Principles of Airport Handling**, (International Air Transport Association, April 1980), s. 8



\* Havadaki ve yerdeki tüm ulaşım araçları ile karşılaştırıldığında en iyi hizmeti sunabilmek.

\* Yeterli sayıda kalifiye personel ve teçhizat ile yolculara ve müşterilere en yüksek kaliteli hizmeti sunmak.

\* En modern teknolojiyi kullanarak hizmet kalitesini artırmak, çabaları ve giderleri azaltmaktır.

Bir çok havayolu şirketi yukarıda sayılan hedefler doğrultusunda şirket amaçlarını belirlemektedir. Artan talebi karşılamada bazı sorunlarla karşılaşılrsa da dış çevrede oluşan ve önceden tahmin edilemeyen olaylara karşı süratle uyum gösterebilen şirketler kalite ve imaj oluşturmada başarıya ulaşırlar. Dış çevrede oluşan olumsuz etkilere karşı kolayca uyum sağlayabilen ve hedeflerine sıkı sıkıya bağlı kalabilen bir havayolu şirketi imajını en üst noktalara getirirken karlılığını da sağlayabilecektir.

Havayolu şirketleri zaman zaman hava taşımacılığı ile bütünleşmiş farklı iş alanlarına da yatırım yapmaktadır. Bu yatırım alanları arasında otelcilik, turizm, araba kiralama servisleri, eğlence yerleri işletmeciliği sayılabilir. Havayolu şirketlerinin bu tip faaliyet alanlarına kaymasındaki en büyük etken, yolcuyu bir noktadan diğer bir noktaya taşıırken kendi zincirine dahil bir otelde yatırıp, yine kendi işletme zincirine dahil bir servisten araba kiralamasını sağlayarak müşterisine daha uygun, daha cazip bir pazarlama faaliyetleri bütünü sunabilmektir. Günümüzde, havayolu şirketleri, özellikle tatil amaçlı müşterileri istediği zaman, istediği yere gidebilmelerine imkan tanıyan, içinde herşeyin dahil olduğu paket tatil turları düzenlemektedir. Otel, araba kiralama, şehir turları gibi tatil programında olabilecek herşeyin gözönünde tutulduğu bu turlardan yararlanan müşteriler yapacakları seyahatin nasıl olacağı, ne kadara mal olacağını önceden bileceği için istenmeyen sürprizlerle karşılaşmayacaktır.

Mevcut çalışma hayatının çok yoğun olmasından dolayı müşterilerin kısıtlı zamanlarından tasarruf sağlamak için oluşturulan hazır paket tatil programlarına olan ilgi giderek artmaktadır. British Airways, Emirates, Japan Airlines, Saudia, gibi havayolu şirketleri müşterilerine daha fazla imkan sunabilmek amacı ile yan kuruluşları sayesinde hizmet yelpazesini genişletmektedir. Sözgelimi, Emirates'in, seyahat programları konusunda hizmet veren bölümü, tüm uçulan noktaları ve bağlantılarını içeren programları renkli broşürler haline getirerek yolculara en hızlı ve etkin şekilde dağıtmakta

ve seyahatleri konusunda bilgi vermektedir.<sup>72</sup> Kullanılan bilgisayar rezervasyon sistemi sayesinde müşteriler seyahatleri ile ilgili tüm detayları anında öğrenebilmektedir.<sup>73</sup> Bu turlar genellikle seyahat deneyimi fazla olan, daha farklı yerler görmek isteyen, konfor ve lükse alışık müşterilere sunulur. Örneğin, Air Malta'nın kendi düzenlediği tur programları bulunmaktadır. Dünyanın en güzel yerlerine düzenlenen turlar, Air Malta'dan gidiş-dönüş uçak bileti ile yedi gece konaklama olanağı sağlar. Katalogda belirlenmiş otellerde kalmak istemeyenler için de seçme özgürlüğü tanınmıştır. İnsan kaynağını da en iyi teknoloji ile birleştirerek müşteri memnuniyetini en yükseğe çıkarmak amaçlanmaktadır.<sup>74</sup>

Havayolu şirketlerinin kullandığı uçak tipi, kabin içi dizaynı, koridor genişliği, koltuk aralığı, koltukların genişliği, uçağın içine kaç tane koltuk konulacağı, uçuş frekansı, uçuşun zamanlaması, bağlantılı uçuşlar, uçulan hatlarda tarifelerin uygulanması, son dakikada koltuk bulunabilmesi, tam zamanında hareket edebilme özellikleri müşteri memnuniyetinde önemli bir rol oynar.

Uçağın kabin içi düzenlemesi planlanırken, yolculara sunulan azami koltuk aralığı yaklaşık 28 inch olarak belirlenmiştir. Yolcuların kan dolaşımını etkileyerek, kramp girme olasılığı bulunduğu için bu koltuk aralığı mesafesi sadece kısa uçuşlarda kullanılmaktadır. Havayolu şirketleri yolcularına daha fazla konfor sunabilmek için toplam koltuk sayısını azaltarak Economy Class yolcusuna 32-33 inch'lik koltuk aralığı sunarken, First Class yolcusuna 40-42 inch'lik koltuk aralığı düzenlemektedir. Son yıllarda ise, uzun mesafeli uçuşlarda kullanılan yatabilir koltukların sunulduğu First Class bölümünde koltuk aralığı 55-60 inch'e yükseltilmektedir.<sup>75</sup> Avrupa havayolu işletmeleri, müşteri taleplerini de gözönüne alarak her sınıftaki yolcunun isteklerini karşılayabilecek değişebilir koltuk yerleştirmektedir. Business Class yolcusunun daha rahat edebilmesi için koltuklar genişletilebilirken, talebin düşük olduğu sezonda bilet fiyatlarına indirim yapabilmek için koltuk genişliği daraltılmaktadır. British Airways'in öncülüğünde başlayan değişebilir koltuk kullanımı ATW, Lufthansa, Austrian ve Swissair tarafından da uygulamaya konulmaktadır.<sup>76</sup> Türk Hava Yolları (THY)'da son zamanlarda artan rekabet karşısında First ve Business Class koltuklarını yenileyerek her birine telefon ve video koyma

<sup>72</sup> Havayolları: Emirates, *Turkish Aviation*, Mayıs-Haziran 1994

<sup>73</sup> Douglas W.NELMS, 'Customized Travel', *Air Transportation World*, October 1995, s.103-106

<sup>74</sup> Havayolu Tanıtımı, 'Air Malta', *Turkish Aviation*, Ocak-Şubat 1996, Sayı 7, s.39

<sup>75</sup> Stephan SHAW, a.g.k., s.132-133

<sup>76</sup> Perry FLINT, 'Convertible Seats Catch On, A Compromise That Works', *Air Transport World*, July 1995, s.51

projesini uygulamaktadır.<sup>77</sup> Air France uçaklarında, Business Class kabinlerindeki koltuklar 180 derecelik bir eğime ulaşarak, tamamen yatak olarak kullanılmaktadır.<sup>78</sup>

Uçuş sıklığının düzenlenmesi de hedef kitleye göre belirlenmelidir. Kısa mesafeli uçuşlarda, işadamları aynı gün içinde geri dönmeyi istemektedir. Bu nedenle sabah erken saatte ve akşam saatlerinde seferlerin olması yolcu tatmini açısından önemlidir.

Uçak tipi ve uçuş sıklığının yolcuya göre belirlenmesi ile yine yolcu ihtiyaçlarını karşılayacak koltuk bulunabilirlik oranı da müşterileri etkilemektedir. Koltuk bulunabilirlik, yolcunun istediği uçakta, istediği sınıfta, istediği gün ve saatte rezervasyon yaptırabilmesi anlamına gelmektedir.

Hedef kitlesini tanıyan ve müşterilerinin beklentilerinden haberdar olan şirket bu verilere uygun pazarlama stratejileri belirleyebilir. Örneğin, İran Havayolları, uzun uçuşlarda, B747'de ayrılan özel bölüm ile müslümanların rahat namaz kılmalarını sağlamaktalar.<sup>79</sup> Havayolu şirketi ürününü sadece fiyata duyarlı tatil amaçlı yolcuya sunacak ise, koltuk rahatlığından feragat edip hizmeti daha ucuza mal etme yoluna gidebilir. Kısa mesafeli uçuşlarda, yolcu uçak içindeki konfora çok fazla önem vermemektedir. Oysa, uzun mesafe uçuşlar ve iş amaçlı yolcu söz konusu olduğunda koltuk rahatlığı daha da önem kazanmaktadır.

Havayolu ürünü dizayn edilirken satış noktalarındaki hizmetler, rezervasyon, uçuşun tam vaktinde yapılması ve kabin içi hizmetlerin tümü müşteri memnuniyeti sağlamada gözönünde bulundurulur. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, rakip şirketlerin bilet fiyatları birbirine yakın olduğu için müşteri hizmetlerinde farklılık yaratmak giderek önem kazanmaktadır. Özellikle iş amaçlı yolcular, Trans World Airlines (TWA), British Airways gibi müşteri hizmetlerinde kalitesi ile üne kavuşmuş, prestij sahibi havayolu işletmelerini tercih etmekte.<sup>80</sup>

Havayolu işletmelerinin verdiği hizmetler paket halinde sunulan bir pazarlama sürecidir. Bu süreç, potansiyel müşterilerin evlerinde ya da ofislerinde oturmuş birşeyler okurken veya televizyon seyredirken gördükleri reklamlar ile seyahat etme düşüncesini oluşturması ile başlar. Sözkonusu işletmenin diğer ulaştırma şirketlerinden daha iyi

<sup>77</sup> Havacılık Haberleri, 'THY'nin Süper Koltukları', UTED; Aralık 1995, Sayı: 49, s.7

<sup>78</sup> 'Air France'da Maksimum Konfor', a.g.k., s.8

<sup>79</sup> Havayolu: 'Iran Air Yolcularına Uluslararası Kalitede Özel Servis Sunuyor', **Turkish Aviation**, Mayıs-Haziran 1994, s.63

<sup>80</sup> Stephan SHAW, a.g.k., s.152

olduğuna dair ikna edici tanıtım faaliyetleri ile yolcunun seçimi etkilenir. Yolcu bagajını alıp evine ulaştığında seyahat ile ilgili olumlu veya olumsuz bir fikir sahibi olduğunda havayolu şirketinin verdiği hizmetler sona erer. Yolcu, seyahatin rahat ve güzel geçtiğini düşünüp, aldığı hizmetten memnun kaldıysa ve bir sonraki seyahati için de aynı havayolunu seçmeye karar verir ise, işletme başarılı olmuştur denir.

Havayolu işletmelerinin yolcuya sunduğu temel hizmet; bir noktadan diğer bir noktaya olan uçuşu gerçekleştirmektir. Sunulan bu hizmet elle tutulamaz, gözle görülemez bir özellik taşıdığı için yolcunun bu hizmeti değerlendirmesi güçtür. Havayolu ürününü elle tutulabilir hale getiren biletler, yazılı tarifeler, yolcu kabul bankoları ve ilk karşılaşılan (front-line) personeldir. Bu kişilerin performansı ile görülmeyen havayolu hizmeti gözle görülebilir hale gelmektedir.

Havayolu hizmeti, havayolu hizmet sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır, üretildiği an tüketilmektedir.<sup>81</sup> Havayolu ürününde hizmet kalitesini standartlaştırmak zordur, çünkü standartlar ve hizmet kalitesi kişilere göre değişmektedir. Hizmetin nerede, nasıl ve kim tarafından sunulduğu önemlidir. İlk karşılaşılan personelin tutum ve davranışları, gülyüzlülüğu, yeteneği ve işini eksiksiz, tam zamanında yerine getirebilmesi müşteriye doğrudan etkileyebilmektedir. Müşteri aldığı hizmeti sadece teknik yönü ile değerlendirmekle kalmaz, fonksiyonel yönünü de dikkate alır. Örneğin, Economy Class'taki görevlinin yolcu kabul işlemini daha eksiksiz, tam ve daha hızlı yapması, First Class yolcu kabul bankosunun önünde kırmızı halı bulunması, taze çiçekler ile süslenmesinden daha önemli duruma gelir.

Havayolu hizmet süreci içinde, havayolu işletmelerinin yolcuya sunduğu yan hizmetleri üç kategoriye ayırarak inceleyebiliriz.<sup>82</sup>

- 1- Yolcuya uçuş öncesi verilen hizmetler
- 2- Yolcuya uçuş esnasında verilen hizmetler
- 3- Yolcuya uçuş sonrası verilen hizmetler

<sup>81</sup> Stephan SHAW, *Airline Economics*, Eurosas Kurs Notları, Toulouse, 1996, Map 32 Issue 01

<sup>82</sup> Christopher H.LOVELOCK, a.g.k., s.160

## 1. UÇUŞ ÖNCESİ VERİLEN HİZMETLER

Havayolu işletmeleri yaptıkları tanıtım, reklam ve satış çabaları sonucunda kişilerin harcanabilir gelirlerinden bir kısmını havayolu ile seyahat etmeye ayırmalarını sağlayabilmelidir. Verilen hizmetler ve yapılan yenilikler potansiyel müşterilere duyurulabilmeli. Çoğu havayolu şirketi pazar bölümünün en alt tabakasında olup, daha iyi bir hizmet alabilmek için istekli olan az sayıdaki müşteri grubunun farkında değildir. Bu gruptaki potansiyel müşterileri de sözkonusu hizmeti almaları için etkileme yoluna gidilebilir.<sup>83</sup>

Müşterilerin yapacakları seyahatlerde uçağı tercih etmeleri havayolu işletmeleri için kazanılmış ilk adımdır. Bundan sonraki en önemli adım müşterinin sözkonusu havayolu ile uçmasını sağlayabilmektir. Şirketin imajı, milliyeti (bazı yolcular sadece kendi ülkesinin bayrak taşıyıcısı ile uçmayı tercih eder), filosunda sahip olduğu uçak çeşidi, müşteri memnuniyeti için yaptığı ve/veya yapmadığı faaliyetler reklam ve tanıtım çabaları, vaadedilen ve verilen ödüller, hediyeler potansiyel müşterinin kararını etkileyebilmektedir.

Her havayolu potansiyel müşterileri kendine çekebilecek ve onları sadık müşterileri yapabilecek çalışmalar içerisindedir. Havayolu işletmeleri tanıtım ve reklam faaliyetleri ile, müşterileri filosunun durumu, verdiği hizmetler ve alternatif bilet fiyatları hakkında bilgilendirmeli. Güvenli uçuşun anahtarı sayılan genç filoya sahip olmak havayolu işletmeleri için gün geçtikçe önem kazanmaktadır. THY, İran Air, Saudia, gibi havayolu şirketleri filo yenileme konusunda çalışmalarını sürdürmektedir.<sup>84</sup> Kabin içi dekorasyon, koltuk genişliği ve koltuk aralığının müşteri konforunu sağlayabilecek şekilde düzenlenmesi uçağın tipine bağlıdır. Filodaki uçakların çok gürültülü olması yolcuyla olumsuz yönde etkilemektedir.

### A. Rezervasyon

Havayolu işletmeleri rezervasyon işlemlerini kendi satış noktalarından ya da seyahat acentaları aracılığı ile gerçekleştirir. Hizmet kalitesine güvenen, belirli bir finansal güç ve taşıma hacmine sahip havayolu işletmeleri kendi bilgisayar rezervasyon

<sup>83</sup> Steven E. PROKESCH, 'Competing on Customer Service', *Harvard Business Review*, November-December 1995, s.102

<sup>84</sup> *Turkish Aviation*, Mart-Nisan 1994, s.45

sistemlerini kurmakta ya da var olan bir sisteme üye olmaktadır.<sup>85</sup> Bir başka alternatif ise, daha çok kişiye hitap etmelerini sağlayacak seyahat acentalarının aracı kurum olarak kullanılmasıdır.

Önceleri 'manuel' olarak yapılan rezervasyon sisteminin yerini artık bilgisayar sistemi almıştır. Yolcu ve uçuşu ile ilgili tüm bilgileri ekranda muhafaza edebilen bu sistem hem şirketler açısından hem de yolcular açısından birçok yararlar sağlamaktadır. Özellikle, müşteri sadakatini sağlayabilmek için oluşturulan özel yolcu programlarına (Frequent Flier Programs) üye olan, çok sık seyahat eden yolcular ile ilgili gerekli tüm detaylı bilgileri de içermektedir.

Havayolu şirketleri hem gelirlerini artırabilmek hem de daha fazla kişiye hitap edebilmek için bilet çeşidini artırma yoluna gitmektedir. Yolcunun demografik özellikleri, meslek, kalış süresi, gidiş tarihi, uçulan yer ve sezona bağlı olarak değişebilen farklı bilet fiyat kategorileri sunmakta ve doluluk oranını artırarak daha fazla yolcuya hizmet verebilmektedir. Rezervasyon konusunda müşterilere kolaylık sağlayabilmek amacı ile, havayolu işletmeleri yeni teknikler geliştirme yoluna gitmektedir. Evden, ofisten, veya otelden telefon aracılığı ile rezervasyon yaptırabilmek yolcuya zamandan tasarruf sağlamaktadır. Bu nedenle biletsiz uçuşlar, kredi kartı ve akıllı kart (smart card) uygulamaları giderek artmaktadır. Southwest havayolu işletmesi yer ayırma ve rezervasyon işlerini Internet aracılığı ile yapabilmek imkanını 1995 baharında başlatmıştır. Kullanıcı dostu olan bu sistem müşterilere sınırsız imkanlar sunabilmektedir.<sup>86</sup>

Avrupa ve Amerika'da başlayan biletsiz yolculuk uygulaması ile acentalara ödenen komisyonlarda azalma olacağından havayolu işletmelerinin gelirlerinde artış yaşanacağı beklenmektedir. Havayolu işletmelerinde çalışan personel, yakıt ve bakım masraflarından sonra en fazla giderde dördüncü sırayı acentalara verilen komisyonlar almaktadır. Bu nedenle, ValuJet havayolu işletmesi bilet satışının yüzde 80'nini telefon aracılığı ile gerçekleştirmektedir.<sup>87</sup> Biletsiz yolculuk sisteminde ise, telefon aracılığı ile rezervasyon yaptıran yolcuya tanıtıcı bir numara verilerek bu numara sayesinde yolcu bilete gereksinimi olmadan uçuşunu tamamlayacaktır.<sup>88</sup> United Airlines iç hat seferlerinde elektronik bilet uygulamasını başlatmıştır. Bu uygulamaya göre, United Airlines yolcuları telefon aracılığı ile biletini ayırtacak, uçak seferinin yapılacağı gün sadece kimlik kartını

<sup>85</sup> 'Rules and Reservations', *Airline Business*, August 1993, s.34-35

<sup>86</sup> Joan M:FELDMAN, 'Surf's Up for Distribution', *Air Transport World*, June 1995,s.169

<sup>87</sup> Joan M.FELDMAN, a.g.k., s.173

<sup>88</sup> 'Biletsiz Yolculuk Yaygınlaşıyor', *UTED*, Temmuz 1995, s.10

yetkililere göstererek uçuş kartını alan yolcunun bilet konfirmasyon numarasını vermesine gerek kalmayacaktır. Elektronik bilet uygulamasının en çok sık seyahat eden yolcuların işini kolaylaştırması beklenmektedir.<sup>89</sup>

Lufthansa, Avrupa'da, yolculara rezervasyon, bilet ücreti ödeme ve uçakta koltuk seçimi imkanı sağlayan yeni kredi kartı uygulamasını sunan işletmelerin öncüsüdür. Bu kart ile yolcuların bekleme süresinin azaltılması ve yer hizmetlerinde otomasyonun artırılması düşünülmektedir. Akıllı kart uygulaması öncelikle sadık müşteriler ile başlatılmaktadır. THY'da TROYA olarak kısaltılan 'Türk Hava Yolları Rezervasyon, Otomatik Biletleme, Yer İşletme ve Alan Otomasyonu ' sistemine geçerek biletleme ve rezervasyon işlemlerini otomatik olarak yapabilecek ve kayıp bagaj takibini kolaylaştıracaktır.<sup>90</sup> Southwest, United ve ValuJet havayolu işletmeleri elektronik bilet sistemini uygularken, Avrupa'daki şirketler elle tutulup gözle görülemeyen elektronik biletler yerine, kişileri tanımlamada yardımcı 'chip card' (işletmelerin yolcuya sunduğu özel kart) uygulamasını tercih etmektedir. Bu kart sayesinde, yolcu rezervasyon yaptırdığında kendisi ile ilgili bilgiler görevlilere ulaşabilmekte, böylece beklentilerine uygun hizmet düzenlemesi gerçekleştirilebilmektedir. KLM, British Airways, British Midland, SAS, gibi şirketler akıllı kart uygulamasında önderlik eden Lufthansa'yı takip etmekte, çünkü günümüzde, biletsiz uçuş rekabette bir avantaj olarak kullanılmaktadır.<sup>91</sup>

Uygulaması yavaş yavaş ortadan kalkan bir adım da, rezervasyon yaptıran bir yolcunun, uçuştan 72 saat önce havayolu şirketini arayarak uçuşunu teyid ettirmesi gerekliliğidir. Teyidin amacı koltuğun boş uçmasını engellemektir. Halen bazı havayolu işletmelerinde -özellikle uzakdoğu havayolu şirketleri- çifte doğrulama (teyid) kullanılmaktadır. Bazı yolcuların gelemeyeceği varsayımına dayanarak havayolu işletmeleri % 10 oranında çifte rezervasyon gerçekleştirmekte, bu nedenle doğrulama sistemini uygulamamaktadır. Elindeki biletin OK'li olduğunu düşünen yolcu havayoluna gittiğinde iptal edilmiş bir rezervasyon ile karşı karşıya kalabilmektedir. Böyle durumlarda işletme mağdur durumdaki yolcusuna bir sonraki uçuşta yer ayarlamaya çalışır, fazla ücret talep etmeden sınıf atlatır ya da başka bir şirketten bilet bulup yolcusunu varış noktasına ulaştırır.

<sup>89</sup> Havacılık Haberleri, Havayollarında Elektronik Bilet Uygulaması', **UTED**, Ekim 1995, Sayı:47, s.12

<sup>90</sup> 'Lufthansa'da yeni kredi kartı uygulaması', 'THY'de otomatik rezervasyon', **Turkish Aviation**, Mayıs 1995, s. 18-19

<sup>91</sup> Europe, 'Smart cards to chip in', **Airline Business**, August 1996, s.24-25

Genelde yolcular kendi imkanlarını kullanarak havaalanına ulaşmaktadır. Bu noktada yolcuların, karşılamaya veya uğurlamaya gelen potansiyel yolcuların karşılaştıkları en büyük sorun, terminallerin yetersizliğine bağlı olarak, araba parkı sorunu çıkmaktadır. Bu havayolu işletmelerinin elinde olmayan, dış etkenlerden kaynaklanan problemlerden birisidir. Fakat, British Airways müşterilerine yardımcı olabilmek amacı ile, 'Ekspres araba park etme servisi'ni oluşturmuştur. Terminale arabası ile gelen bir iş adamı 'check-in' bankosuna giderken havayolu görevlisi yolcunun arabasını park etmektedir. Yolcu geri döndüğünde arabası hazır olmaktadır. 24 saatten daha fazla park edildiği zaman yolcuya daha ucuza mal olan bu uygulama iş amaçlı seyahat eden yolcular için sunulan bir avantajdır.<sup>92</sup>

Bazı havayolu şirketleri ve yer hizmeti veren kuruluşlar isteyen herkesin havaalanına ulaşımını kolaylaştırmak için belirli merkezlerden kalkan otobüs seferleri düzenlemiştir.

Çok özel yolcuların kaldığı yerden alınabilmesi ya da evlerine ulaştırılması için özel limuzin hizmetleri de bulunmaktadır.

## **B. Dakiklik**

Havayolu ürününün üzerinde durması beklenen en önemli konularından birisi de uçuş performansının tam zamanında gerçekleşmesidir. Özellikle iş adamları için dakiklik çok önem kazanırken, tatil amaçlı yolcuların bu konuya çok fazla eğilmedikleri görülmektedir. Fakat, havayolu işletmesinin elinde olmayan nedenlere bağlı olarak gerçekleşen uzun süreli gecikmeler tatil amaçlı yolcuları da olumsuz şekilde etkilemektedir.<sup>93</sup>

Yolcu kabul bankosunda meydana gelen bir gecikme diğer uçuşların da gecikmesine yol açacaktır. Bunu önlemek için 'check-in' bankosunun daha erken bir saatte açılması sağlanabilir ya da daha fazla eleman ile, yolcu kabul banko sayısı artırılabilir. Tüm bunların yapılması imkansız olduğunda ya da yeterli olmadığında teknoloji kullanılarak otomasyona geçilir. Otomatik 'check-in' ve bagaj kontrol sistemini kullanan yolcular sistemin daha az hata ile, daha hızlı işlemesine yardımcı olurlar, böylece gecikme sebeplerinden biri ortadan kalkabilir.

<sup>92</sup> Stuart BIRCH, 'Quality Drive or Flight of Fancy?', *Accountancy*, January 1992, s.52

<sup>93</sup> Stephan SHAW, a.g.k., s.164-165



Yerdeki uçağı yeniden uçuşa hazırlayabilmek için kısa zamanda yapılması gereken bir çok iş vardır. Uçağın temizliği, yakıt ikmali, yiyeceklerin yüklenmesi gibi işlemler tarifeli uçuş saatinden önce tamamlanamaz ise gecikmelere sebep olabilir. Bu tür gecikmeleri önleyebilmenin yolu da gereken işlerin zamanında tamamlanmasına imkan verecek uçuşlar arası zaman aralığının artırılmasıdır. Fakat bu işlem havayolu işletmesi için müşteri ve gelir kaybına yol açar. Havayolu çalışanları daha iyi bir planlama yaparak gecikmeleri önleyebilir. Eğer havayolu işletmesi yer hizmetini kendi veriyorsa, trafiğin yoğun olduğu dönemlerde yeterli ekipman ve personel bulundurabilir. Fakat bu çözüm de maliyetleri artırıcı bir faktör olarak havayolu işletmelerinin karşısına çıkmaktadır.

Havayolu işletmeleri yer hizmetlerini, işinde uzman, yeterli teçizat ve yetenekli elemanı olan özel yer hizmeti veren kuruluşlardan alması günümüzde en çok kullanılan yöntemlerdendir. Herkes uzman olduğu konuda yoğunlaşırsa, müşteriye verilen hizmet kalitesi artar, felsefesine dayanır. Özellikle rekabetin yoğunluğuna bağlı olarak havayolu işletmeleri memnun kalmadığı yer hizmeti veren kuruluşu bırakarak daha iyi performans alacağı bir başka şirket ile çalışabilir.

Sivil havacılıkta dakikliğin sağlanması zordur. Tek bir birim ya da bölümün dakiklik performansını düzenleyerek, uygulaması imkansızdır. Çünkü tüm birimler birbiri ile etkileşim halinde olup, birisinde gerçekleşen gecikme diğerlerini de etkilemektedir. Dakiklik en üst yönetimin sorumluluğudur. Oluşturulan 'dakiklik komitesi'ne her birimden bir temsilcinin katılması sağlanır ve önceden meydana gelen gecikmelerin sebepleri ortaya konularak tekrarlanmaması için çalışmalar yapılır.

'Business Traveller' dergisinde yayınlanan bir araştırma sonucuna göre, okuyucuların yaptığı sıralamada, uçuş programlarının uygun oluşundan (%63), sonra ikinci sırayı %61'lik oranla dakiklik almaktadır. Okuyucu değerlendirmeleri arasında güvenlik %59 iken, hızlı 'check in' %58 oranında önem kazanmaktadır.<sup>94</sup>

Havayolu işletmeleri, dakiklik konusunda ne kadar başarılı çalışmalar yaparsa yapsın yine de kendi kontrolünde olmayan bazı dış etkenlere bağlı olarak gecikmelerin yaşanması kaçınılmazdır. Bu nedenle herhangi bir gecikme yaşandığında çalışanlar neler yapmaları gerektiği hakkında bilgilendirilmeli ve gecikmeye uğrayan yolcuların yiyecek ve kalacak yer sorunlarının çözümünde yardımcı olmalıdır.

<sup>94</sup> IFE: Special Report, 'Is It Worth It?', *Orient Aviation*, August 1995, s.47

### C. Yolcu-Bagaj Kabul (Check-in)

Havaalanına gelip ilk güvenlik kontrolünden geçen yolcu doğrudan biletini satın aldığı havayolu işletmesinin 'check-in' bankosuna yönelir. Burada bilet ve pasaport kontrolü yapılır, uçakta oturacağı koltuk numarası belirlenir, sigara içilen/içilmeyen ayrımı yapılır, bagajlar tartılarak etiketlenir. Fazla bagaj çıktığında önceden belirlenmiş fiyatlar çerçevesinde tahsilat yapılır. Yeni teknolojinin verimliliği ve etkinliği artırıp, maliyetleri düşürürken daha iyi hizmet verdiğini düşünen Delta Air Lines otomatik 'check-in' gerçekleştiren teknolojiyi kullanıma sokmaktadır.<sup>95</sup>

Çoğu ulaşım araçlarında bir yer elde edebilmek için bileti göstermek yeterlidir. Hava ulaşımında bu basit olayı gerçekleştirmek için bazı şartlar gerçekleştirilmelidir. Sözgelimi, uçağın fiziksel özelliklerinden dolayı yolcu kompartımanına el bagajı haricinde bagaj kabul edilmemektedir. Bagajlar ayrı bir kompartımana alınmaktadır. Bu nedenle kontrol sırasında yolcu bagaj işlemleri ayrı yapılmaktadır.

Yolcu kabul sürecinin havayolu işletmeleri ve yolcular açısından gerekliliği şöyle sıralanabilir:<sup>96</sup>

\* Gelir kontrolü yapmak yolcu kabul işleminin en önemli kısmıdır. Yolcunun verdiği biletin o uçuş için geçerli olduğu ve doğru ödemenin yapıldığından emin olmaktır. Bir biletin bir çok uçuş için geçerli olduğu ve değişik ücret ile para birimleri gözönüne alındığında bu işin çok karışık olabileceği düşünülmelidir. Bunun için IATA (International Air Transportation Association) tüm dünyada geçerli standart bir bilet formu oluşturmuş ve doldurulması için standart usuller kabul edilmiştir.

Belirli sınıf için ödenen miktarın doğruluğu kontrol edilip o uçuş için geçerli uçuş kuponu biletten ayrıldıktan sonra toplanan kuponlar genel müdürlüğe gelir kontrolü için gönderilir.

\* Kategoriler, sınıflar ve öncelikler belirlenir. Bütün yolcular aynı kural ve kaidelerle seyahat etmemektedir. Bazıları birinci sınıf ücreti öderken bazıları çeşitli indirimlerden yararlanmakta bir kısmı ise yedek yolcu ücreti öderken diğerleri seyahat acentası ya da havayolu personeli olduğundan ücretsiz bazen de indirimli bilet ücreti

<sup>95</sup> Lynn MILLER, 'User of New Technology Hold Keys for Success', *Airport Technology International*, May 1996, s.10-11

<sup>96</sup> IATA, a.g.k., s.17

ödemektedir. Bu kategori veya sınıflar uçuş kuponunda belirtilmektedir. Buradan havayolu öncelikleri belirlenebilir ve bekleme listesi oluşmuşsa en yüksek ücretli önceliği alır. En düşük önceliği olan bilete koltuk kalmadığı durumlar da olabilir.

\* Rezervasyonlar, yolcu kabul kontuarındaki kontroller rezervasyon listesi ile bağlantılı olarak yapılır. Biletlerinde OK (kabul edilen) belirtilen yolcular hemen alınır. Uçuş için rezervasyon yaptırmayanlar ya da bekleme listesinde olanlar öncelikli yapılması gereken işlemler tamamlanmadan kabul edilmezler.

\* OK statüsü, yedek ve fazla rezervasyon: Uçuşla ilgili tüm bilgiler toplanarak bir uçuş planı yapılır. Yolcu kabulü işlemi yapıldıkça bilgiler yük kontrol bölümüne uçuş kuponları doldurularak elden veya bilgisayar aracılığı ile gönderilir. Satılan biletlerden OK'li olanlar arzedilen koltuk kapasitesini geçmemelidir. Bütün OK'li bilete sahip yolcular uçak kalkışına 10 veya 20 dakika kala sona eren yolcu kabul süresinin bitimine kadar kabul edilebilirler. Bu noktada yük kontrol bölümü kabul edilen yolcu ile arzedilen koltuk sayısını karşılaştırırlar. Boş koltuk kalmış ise bekleme listesindeki yolcular kabul edilir. Eğer koltuk sayısından daha fazla yolcu var ise yolcu hizmet görevlisi bir sorun ile karşı karşıya demektir. Uçaktan yolcu indirilecekse büyük bir incelik ve titizlikle yapılmalıdır. Bazı ülkelerde rezervasyonu olup uçamayan yolculara belirli bir tazminat sistemi uygulanmaktadır.

\* Yük kontrolünü sağlayabilmek için yolcu adedini kontrol etmek. Uçağın yükleme ile ilgili kısıtlamaları son derece dikkatli kontrol edilmektedir. Her yolcunun bir koltuğu olmalı ve her biri toplam yükün hesap edilmesinde ve dağılımında dikkate alınmalıdır. Yolcu kabul kontuarında sayısal kontrol herşeyi açıkça göstermelidir. Bazı havayollarında istatistiki olarak yolcuların tartıya çıkmadan tam bir ağırlık tesbiti yapılabilmesi için yetişkin, çocuk ve bebek, hatta kadın ve erkek olarak ayrıldığı görülmektedir.

\* Ağırlık ve yük kontrolüne bağlı olarak yolcuların bagajlarını kabul ederek bunlardan sorumlu olmak. Her yolcunun yanında belirli miktarda bagaj taşımaya müsaade edilir. Bu kabin bagajı veya kargoya verilecek olan bagaj havayolunun kontrol edip kabul etmesinden varış istasyonunda yolcuya teslim edilmesine kadar sorumluluğundadır.

Bagaj kabul kontuarında yapılması gereken işlemlerden biri bagajların doğru bir şekilde etiketlenmesidir. Bagaj etiketi ya da tanıtıcı kartlarda hazırlayan havayolu, varış

istasyonunun üç harfli kodlaması, havayolu ve uçuş numarası ile biletin üzerinde de bulunan tanıtıcı numara gibi bilgilerin bulunması gerekir. Bazı havayolu işletmeleri, büyük ve kalabalık havaalanlarında yolcuların bekleme sürelerini kısaltmak, güvenliği sağlamak ve bagajın yanlış yüklenmesindeki riski azaltmak için otomatik bagaj etiketleme sistemi kullanmaktadır.<sup>97</sup>

Bagaj etiketlerinde dünya çapında kullanılan standart IATA formlarının kullanılması ve doğru etiketlenmesi yapılacak hataları önlemek açısından önemlidir.

Uluslararası uçuşlarda kontrol edilen bagaj için serbest limit First Class uçuşlarda 2 parça veya 30 kg., Economy Class yolcusu için 2 parça veya 20 kg.dır. Kontrol edilen bagaj kabul noktasında tartılır ve uçuş kuponlarına adedi ve ağırlığı yazılır. Bunun amacı yük kontrol için parça adedinin ve ağırlığının belirlenmesi, bagaj sorumluluğunun ve yolcuya yazılı bir belgenin sunulabilmesi içindir. Kabin ve el bagajı normalde bir çanta olarak sınırlandırılmıştır. Bu limite palto, fotoğraf makinası ve şemsiye de dahildir. Sözü ettiğimiz parçalar bagaj kabul noktasında kontrol edilmemekte fakat ağırlık hesapları için dikkate alınmaktadır.

Bagaj kontrolün bir diğer amacı da tehlikeli ve yasak eşyaların taşınmasını önlemek veya belirli şartlar altında taşınmasını sağlamaktır. Personel tehlikeli maddeleri içerebilecek bagajları tesbit edebilme konusunda tecrübeli olmalı ve bu tip bagajlara IATA Kısıtlı Maddeler Yönetmeli'ğindeki kurallar uygulanır.

Bir çok terminalde bagaja gösterilen özen ve önem, yolcuların beklediği ve beklemekte haklı olduğu standartların çok altındadır. Uzun ve yorucu bir seyahatten sonra terminale gelen yolcu pasaport kontrol ve gümrükte çok vakit geçirdikten sonra bagajlarını beklerken sabırsızlanmaktadır. İşletmeler bagaj hizmetlerinde belirli yüksek standartlar koyarak buna uyduklarında müşteri memnuniyetinde önemli gelişmeler sağlanacaktır.

Kalkış istasyonunda bagaj kabul personeli doğru varış etiketleri yapıştırılmada, varış istasyonunu doğru yazmada, bagajda yolcunun isim ve adresinin bulunduğuna emin olmada gerekli dikkati göstermelidir.

Bagajların fiziksel olarak varış istasyonlarına göre ayrılması, taşıyıcı araçlara konulması ve uçak yük kompartımanına yerleştirilmesi zor bir işlem değildir. Ancak,

---

<sup>97</sup> S.BIRCH, a.g.k., s.53

bagajlar yanlış yüklenebilir. Burada daha fazla dikkat ve daha yüksek standartta bir kontrol gerekmektedir. Bu işlemleri yürütecek uygun kalitede personel istihdamı ve bu kişilerin uygun şekilde eğitilmeleri büyük önem taşımaktadır.<sup>98</sup>

\* Uçuş için yolcuların toplanmasını sağlamak. Yolcu kabul işleminin son aşaması yolcuların uçuşları ile ilgili uçağa biniş kısmında yolcuların toplanmasını sağlamaktır. Her yolcuya kabul işleminde bir binış kartı (boarding card) verilir. Genellikle bu kart yolcuya uçuş numarasını, uçağa binış için çıkış kapısını, binış saati ve bazen de koltuk numarasını gösterir. Binış kartı yolcuya uçağa binmek için emniyet ve pasaport kontrollerini geçerek binış kapısında toplanmaya yardımcı olur.

Ayrıca yolcu ve bagaj kabul noktasında sağlık, vize ve pasaport kontrolleri, yolcu kimlik kontrolü, koltuk dağılımı, bagajları tartarak serbest limitleri tesbit etmek, yolcuya özel hizmet (birinci sınıf bilet alan yolcu ya da özürü yolcuya verilen hizmet) vermek gibi bir çok yardımcı fonksiyonlar da gerçekleştirilebilir.

Rezervasyon yapma ve bilet kesme gibi seyahat işlemleri genellikle seyahat acentaları tarafından yapıldığı için yolcu ile havayolu personeli arasındaki ilk kişisel ilişki yolcu kabul kontuarında başlamaktadır. Burası, yolcuya verilecek özel bilgi ile yolcunun uçuşla ilgili soracağı soruların cevaplandırılacağı bir noktadır.

\* Koltukların ayırımı: Havayolları yolcuların koltuk numaralarına göre dağılımını çeşitli yöntemler uygulayarak tesbit etmektedir. Standart bir yöntem olmadığından havaalanına, havayolu şirketine, uçağın tipine ve uçulan sınıfa göre uygulamada farklılıklar görülmektedir.

Genellikle büyük kapasiteli uçaklarda her yolcuya bir koltuk tahsis etmek gereklidir. Yolcuların uçağa binışte kontrolü zor olduğundan geçikmeleri önlemek amacı ile bu önlem alınmıştır. Küçük uçaklarda bu tür bir problem yaşanmadığı için serbest oturmaya müsaade edilebilir. Kısa mesafeli uçuşlarda ise, yolcular özel koltuk bulmak için bir çabaya girişmezler.

Koltuk tahsis etme işi birkaç değişik yolla yapılabilir. Yolcu kendi seçimini yapmak isteyebilir. Bunun için uçağın koltuk durumunu gösteren kart ve yapışkan koltuk etiketleri ile yolcuların binış kartlarına oturacakları yerin numarasını yapıştırmak yolcu

---

<sup>98</sup> Berliner Lufthansa Airport Services, 'Quality Service on the Ground', *Airport Technology International*, June 1995, s.69

açısından en rahat ve uygun yöntemdir. Bunun dışında, yolcu kabul noktasında yolcuya koltuk şeması gösterilerek seçim yaptırılır ve bilgisayara bu bilgi girilir. Yolcuya pencere ya da koridor tarafı, sigara içilen veya içilmeyen bölüm gibi genel talebi sorulur. Bunun üzerine bilgisayar en uygun koltuğu tesbit eder. Yaşlı ve hasta yolcular ile çocuklu anneler acil çıkış kapılarına yakın yerlere oturtulmazlar. Bu koltuklar, acil bir durumda diğer yolculara yardımcı olabilecek kişiler<sup>99</sup> için ayrılır.

Genel koltuk tahsisi yolcuya koltuk seçme şansı verdiği ve uçakta karışıklık yaratılmasını önlediği için onaylanan bir uygulamadır. Havayolu işletmesi açısından da yolcuların uçağa alımında daha düzgün bir işleyişi ile koltuk ve yolculara verilen numaraların kontrolünde kolaylık sağlamaktadır. Uçak tam dolu olduğu zaman ve bekleyen yolcu sayısı fazla olduğunda, ara noktalarda koltuk satmak ve koltuk tahsis etmek gerekebildiğinde bu durum önem kazanır.

Bazı havayolları yolcuların kabul işlemlerini havaalanındaki yoğunluğu azaltmak ve yolcuyu daha rahat ettirmek amacı ile havaalanı dışında da yapabilmektedir. Şehirde yapılan kabul işleminde bagaj sorumluluğunu da üstlenmekte ve yolcunun havaalanına ulaşımını da temin edebilmektedir. Türk Hava Yolları da yolcularına evden rezervasyon ve 'check-in' imkanı sunmaktadır, böylece yolcular saatler öncesinden havaalanına gelip, 'check-in' bankosunda uzun sıralarda beklemek zorunda kalmamaktadır. Müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiğini gözleyen Swissair, 'check-in'de karşıladığı First Class yolcusuna biniş kartını verip, bagajını etiketledikten sonra bagajın doğrudan eve ya da otele götürülmesi hizmetine başlamıştır.<sup>100</sup>

Havayolu işletmesinin kontrol edemediği değişkenlerden bir diğeri de pasaport ve güvenlik kontrol noktasıdır.<sup>101</sup> Genelde halkın güvenliğini sağlamak devletin görevi olarak kabul edildiği için havaalanı otoritesi yolcuları ve bagajlarını uçağa binmeden önce güvenlik kontrolünden geçirerek bu sorumluluğu yerine getirmektedir. Kapılarda veya uçuş için toplanılan sahalarda kontrol noktaları oluşturularak tamamıyla güvenli bir bölge elde edilmiş olur. Arınmış bölgeye sadece kontrolden geçmiş yolcular ve kimliğini gösteren personel girebilir. Güvenlik kontrolünün yapılaş şekli tümüyle emniyet mensuplarının elindedir.

<sup>99</sup> Traffic Training Section, 'Traffic Training', Malaysia Airlines, Kuala Lumpur

<sup>100</sup> Airline Marketing, 'Swissair's New Upgrades', *Air Transport World*, May 1994, s.127

<sup>101</sup> Jean-Louis PIRAT, 'Airport Co-ordination to Improve Air Transport Efficiency', *Airport Technology International*, December 1994, s.13-15

Havayollarının ve yer hizmeti veren kuruluşların en çok şikayetçi oldukları nokta burada gerçekleşen gecikmelerdir. Bu bölümde verilen hizmeti Devlet Hava Meydanları personeli ve güvenlik görevlileri sunduğu halde yolcular bu kişilerin de havayolu personeli olduğunu düşünmekte ve yapılan hataları uçuğu havayolu işletmesinin hatası olarak kabul etmektedir. Pasaport ve güvenlik kontrolünden geçen yolcular burada çok sıra oluşmasından ve çok beklemekten şikayetçidir. Sisteme ait sorunlardan biri olan bu noktadaki gecikmeler, havayolu işletmesinin ‘check-in’ bankosunu daha erken açıp, işlemleri daha seri bir şekilde gerçekleştirmesi ile biraz önlenebilir.

Yolcu kabul bankosunda tüm kontrolleri yapılan yolcu pasaport kontrolünden geçerek arınmış salona ilerler. Uçuşu için anons yapılmasını bekler. Anonsların daha kısa aralıklarla, doğru ve anlaşılır bir şekilde yapılması önemlidir. Yolcu kabul bankosundaki personelin yolcuya biniş kartını verirken, uçuşun gerçekleşeceği kapıya doğru yönlendirerek yardımcı olması dış etkenlerden kaynaklanan eksikliklerin giderilmesinde yardımcı olur.

Yolcu kabul işleminden sonra yolcunun uçağa alınmasının ne zaman olacağına dair kesin bir kural yoktur. Uçağa yolcu alınması kabinin temizliği bitip kabin ekibinin yolcuyu kabul etmeye hazır olması ile başlar. Uçağa yolcu alınması kalkıştan 15 ila 20 dakika önce başlatılır, böylece yolcular uçaktaki yerlerini bulup yerleşebilirler. Büyük yolcu kapasiteli uçaklar için bu süre daha uzun olabilir. Yolcunun uçağa zamanında binip binememesi kullanılabilir kapı sayısına da bağlıdır. Havaalanının konumu ve havayolu şirketlerinin kuralları uçağa yolcu almanın saatini büyük ölçüde etkiler.

Yolcu kabul bankosunda işlemler el ile yapılıyorsa son hesaplamaların yapılıp evrakların hazırlanması için kalkıştan 5-10 dakika önce banko kapatılır. Yolcu kabulün kapanması ticari nedenlere bağlı olarak zamanında kalkma açısından da önemlidir. Fakat, gecikmeli olarak rezervasyonu yapılan transit yolcuların beklenmesi gerekebilir. Uçuşun normal yolcu kabul işlemi tamamlandığında yedek yolcuların alınması imkanı doğabilir.<sup>102</sup>

Uçağa binmeden hemen önceki an ile biniş sırasında yolcular zor anlar yaşamaktadır. Bu süreç içerisinde personel yolculara mümkün olduğunca müşfik, sakin, yardımcı ve hoşgörülü olmalıdır. Her işlem sırasında kurallar sakin bir şekilde uygulanmalı, koşturmaca ve panik yaşanmamalıdır. Bu sürecin düzenli bir şekilde yürütülmesi personelin kalitesini ve eğitimini gösterir. Personelin koridor boyunca

---

<sup>102</sup> IATA, a.g.k., s.19

yürüyerek yolcuları sayarak, doğru yolcu sayısını bulma yöntemi yolcuları çok fazla rahatsız eder, bu da personelin işindeki yetersizliğini gösterir.

Uçağın kapısı ile terminali birbirine bağlayan bir köprü yok ise, yolcuların bir otobüse bindirilerek uçağa ulaşmaları sağlanabilir. Bu durumda yolcular apronda ve uçak etrafında yürümek zorunda kalacağı için doğru olarak yönlendirilmeleri ya da eşlik edilmesi taşıyıcının veya yer hizmeti veren özel kuruluşun sorumluluğundadır.

Özel ilgi isteyen yolcular; uçağa biniş işlemleri tamamlanırken bazı yolcular özel ilgiye ve yardıma gereksinim duymaktalar. Bunlar arasında, yalnız seyahat eden küçük çocuklar, hasta yolcular, merdiven ve basamakları çıkmakta zorluk çeken yaşlılar ve küçük çocuklu ve bebekli anneler sayılabilir. Havayolu işletmesi bu tür yolculara ücretlerine uygun olarak ihtiyaç duydukları ve talep ettikleri sürece yardım etmekle sorumludur.

Her vatandaşın havayolu ile seyahat etme hakkı bulunmaktadır, yalnız havaalanları bu yolcular için fazla imkan sunmamaktadır. Avrupa Komisyonuna göre 2000 yılının sonunda özürliülerin toplam nüfus içindeki oranı yüzde 20'ye ulaşacaktır. Özel ilgi isteyen yolcular için deneyimli ve yetenekli elemanlar, çok yüksek olmayan 'check-in' bankoları, kabin içinde kullanılacak tekerlekli sandalyeler, özel tuvaletler düzenlenebilir. <sup>103</sup> Air France, görme özürli yolcular için özel olarak hazırladığı havaalanı yerleşim planı, uçak içi oturma dizaynı ile, genel seyahat ve güvenlik bilgilerini içeren, kabartma harfler kullanılarak İngilizce ve Fransızca basılı hizmet paketini sunmaktadır. <sup>104</sup>

Havacılıkta yolcuya verilen hizmet tek bir organizasyonel birimin ortaya koyduğu hizmet değil, geniş kapsamlı bir hizmetler topluluğudur. Sözgelimi, İstanbul/NewYork seferine hazırlanan bir A340 uçağının yolcular için hazırlanışındaki adımlar şöyle olabilir.<sup>105</sup> Kalkışa iki saat kala manifestoda 232 yolcu görülmektedir; 4 perhizli, 2 vejeteryan, 20 çocuk, 4 bebek, 2 tekerlekli sandalye, 1 sedye ihtiyacı olan yolcu var. Ayrıca bilgisayar, 'First Class'da 12, 'Business Class'da 20 ve 'Economy' bölümünde 200 yolcu olduğunu göstermektedir.

<sup>103</sup> Passenger Handling, 'Improving the Path of the Disabled Passenger', *Jane's Airport Review*, April 1996, s.33

<sup>104</sup> Kuşbakış, 'Air France'dan Görme Özürli Yolculara Yeni Bir Hizmet', *UTED*, Şubat 1995, s.9

<sup>105</sup> Oya TORUM, 'Hava Taşımacılığında Yüksek Düzeyde Hizmet', *UTED*, s.20-21



Öncelikle uçağın iç ve dış temizliği yapılır. Mutfaklar, fırınlar, çöpler ve koltuklar temizlenir. Koltuk kılıfları, tepsiler, kül tablaları, perdeler kontrol edilir, gerekirse değiştirilir. Koltuk başlıkları takılır, battaniye, yastık, yastık kılıfları ve yedekleri temin edilir. Kulaklıklar, yol boyunca kullanılacak gözlük, çorap gibi eşyalar koltuklara yerleştirilir. Müzik ses ve video sistemleri kontrol edilir. Tuvaletlere sabun/kağıt gibi tüm gereksinimler yedekleri ile birlikte yerleştirilir. Gerekli kullanma suyu alınır, Tuvaletlere antibakteriyal koruyucu atılır. Sedyeye yeri hazırlanır, sabit ve seyyar oksijen tüpleri kontrol edilir, diğer acil durum araçları (doktor kit, ilk yardım çantası, yangın tüpleri gibi) kontrol edilir. Çocuk yolcular için oyuncak setleri getirilir. Varılacak şehirde gerekli olacak belgeler uçak inmeden yolcuya dağıtılmak üzere hazırlanır. Video, müzik ve anons kasetleri yerlerinde bulundurulur. Gazete, dergi, yemek listeleri, şikayet zarfları, gümrüksüz satış malları, uçağa yüklenir. Sıcak/soğuk içecekler ve bunlarla ilgili ısıtıcılar, buz, su, yemek, kahvaltı, kuru yemiş gibi servisler uçuş boyunca süreceğinden gerekli ve yeterli miktarda hazırlanır. Ekip yemeği ve son dakikada gelen yolcular için yiyecek yüklenir.

Uçağın iç görünümünün yolcunun kalite anlayışı üzerinde etkili olacağı bilinmektedir. Temizlik fonksiyonunu oluşturan temel görevler aşağıdadır:

- \* Başlıkların, yastık kılıflarının ve battaniyelerin değiştirilmesi,
- \* Küllüklerin boşaltılıp temizlenmesi,
- \* Koltukların kol kısımları dahil tüm iç kabin yüzünün temizlenmesi,
- \* Halıların vakumla ve şampuanla temizlenmesi,
- \* Koltuk arkalarında bulunan ceplerin boşaltılması, ve yeniden emniyet kartları, torbalar ve diğer malzemelerin yerine konulması,
- \* Bütün düz yerlerin yıkanması,
- \* Fırınlar dahil tüm mutfağın temizlenmesi,
- \* Kokpit (Uçuş personelinin yeri) bölümünün temizlenmesi,
- \* Tuvaletlerin temizlenmesi, el havlusu, tuvalet kağıdı ve sabun gibi malzemelerin bulundurulması,

\* Uçaktaki içme suyu tanklarının boşaltılması ve yeniden doldurulması,

\* Tuvalet tanklarının boşaltılması, yeniden doldurulması, dezenfekte edilmesi için gerekli ilave malzemelerin temini.

## 2. UÇUŞ ESNASINDA VERİLEN HİZMETLER

Uçuş sırasında kabin içinde yolcunun karşılaşabileceği hizmetler son zamanlarda havayolu şirketlerinin en çok üzerinde durduğu konular arasındadır.<sup>106</sup>

Uçuş sırasında verilen hizmetler havayolu hizmet sürecinin önemli bir kısmını oluşturur ve bu yolcuların en çok tatminsizlik yaşadığı noktadır. Bu nedenle havayolu işletmeleri en çok yatırımı bu alanda yapmaktalar. Örneğin, Emirates, Virgin Atlantic gibi şirketler müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayıp, korumak amacı ile kabin içi hizmetlere olan yatırımlarını artırmakta farklı uygulamalarda bulunmaktalar. Örneğin, Air Lanka, yolcuları oryantal müzik eşliğinde uçağa almaktadır.

Uçağın iç dizaynı ve temizliği, kabin içine girdiğinde yolcunun ilk gözüne çarpan noktalardandır. Koltuk genişliği, rahatlığı, koridorda hareket edebilme imkanı, el bagajı konulacak yerin hacmi yolcunun koltuğuna yerleşebilmesinde etken elemanlardır. Havayolu işletmeleri yüksek gelirli First ve Business Class yolcularını etkileyebilmek için yolcu kabininde köklü değişikliklere gitmektedir. Demiryollarının yıllar önce kişisel ve özel hizmet sunumunun benzerini deneyen havayolu işletmeleri özel yolcularının yatıp uyuyabilecekleri odalar düzenlemektedir. Çok fazla alan kaplayan bu yöntemin yerini, Air France ve British Airways'in de kullandığı gibi, 180 derece yatabilen koltuklar almıştır. Uyuma, yemek yeme ve eğlence sistemlerini kullanırken rahat olabilme imkanı veren bu koltuklar sayesinde uzun mesafe uçuşlarda yolcu konforu sağlanabilmektedir.<sup>107</sup> Uzun yolculuklarda 'evinizde uçun' anlayışını getiren British Airways hatırlı yolcularına evlerindeki konforu sağlamak için trendeki lüks kompartımanlara benzer bir oda düzenledi.<sup>108</sup>

Kabin görevlileri, yolcuların yerleşmesi ile beraber, uçuş emniyetine ilişkin güvenlik önlemlerini yolculara tanıtır ve yapılması gerekenleri göstererek (safety demonstration) anlatır, gerekli duyuruları yapar.

<sup>106</sup> C.H.LOVELOCK, a.g.k., s.161

<sup>107</sup> James P.WOOLSEY, 'Long Haul Comfort Zone', *Air Transport World*, December 1995, s.34-35

<sup>108</sup> Kuşbakışı, 'Yataklı Uçak Projesi 11 Trilyona Patladı', *UTED*, Ekim 1995, Sayı.47, s.9

Uzun mesafeli uçuşlarda yemeklerin doğru saatte, doğru şekilde verilmesi yolcu tatmini açısından önemlidir. Eğlence hizmetleri ile ikram birbirine paraleldir. Kalkıştan hemen sonra verilen ilk ikramın ardından yolcu eğlence araçlarından birini kullanabilir. İkramda bir gecikme sözkonusu olduğunda yolcu eğlence hizmetlerinden yeterince yararlanamamaktadır. Örneğin, uzun mesafeli uçuşlarda ikramda yaşanan bir aksama sonucunda yolcu, iki film yerine bir tane film seyretmek zorunda kalabilir.<sup>109</sup>

Yolcunun, hoşça vakit geçirmesini sağlayacak aktiviteler arasında; gazete, dergi, güncel haberler, hem büyükler hem de çocuklar için bilgisayar oyunları, yiyecek ve içecek, film, iş ve eğlence amaçlı sesli ve görüntülü sistemler, bireysel kullanım amaçlı her koltuk arkasına yerleştirilen ekranlar sayılabilir. 1995 yılında Dünya Havayolu Eğlence Birliğine üye havayolu şirketlerinden British Airways, dünyanın en iyi kabin içi eğlence hizmeti sunan şirket seçildi. 1985 yılında kurulan Emirates Havayollarının da son yıllarda yaptığı atılımlar sayesinde birçok dalda ödül almaktadır. Tüm sınıflarında (First, Business, Economy) her koltuk arkasına monte edilen özel video ekranlarından izlenebilen filmler ve eğlence programları ve uydu aracılığı ile dünyanın her yerine ulaşılma olanağı sağlayan çok hatlı telefon ve faks cihazları ile sınırsız hizmet amaçlanmaktadır.<sup>110</sup>

Uçuş sırasında yolculara gümrüksüz içki, parfüm gibi alışveriş imkanı sunulmaktadır. Son yıllarda geliştirilen bir yöntem ile artık yolcular uçak içinde, mevcut kataloglardan yapacağı bir seçimi sadece kredi kartı numarasını vererek satın alabilmekte. Üstelik belirli merkezlerde bulunan satış noktaları sayesinde siparişler yolcunun evine teslim edilebilmektedir.<sup>111</sup>

Uçuş esnasında verilen hizmetler öncelikli öneme sahiptir. Özellikle uzun mesafeli uçuşlarda yolcuların yiyecek ve içeceğe ihtiyacı olacaktır. Son yıllarda havayolları, tanıtım ve reklam yolu ile ürünlerine verdikleri önemi artırdıklarını göstermektedir. Kabin içi hizmetlerini mükemmelleştirmeyen çok az havayolu kaldığı için yolcular uçağa büyük beklentiler içinde binmektedir. Beklentileri karşılanmayan yolcu hayal kırıklığına uğramaktadır. Havayollarının sorumlulukları arasında yolcuların beklentilerini karşılayabilmek gelir.<sup>112</sup> Müşterilerden gelen şikayetlerin artması ile, American, Delta ve Continental havayolu işletmeleri hizmet kalitesini artırma yoluna

<sup>109</sup> 'The Market Makers', *Airline Business*, February 1996, s.36-37

<sup>110</sup> Havayolları: Emirates, *Turkish Aviation*, Ocak-Şubat 1995, s.10-13

<sup>111</sup> Danna.K.HENDERSON, 'Trying to Give More, For Less', *Air Transport World*, October 1993, s.83

<sup>112</sup> Stephan SHAW, a.g.k., s.168-170

gitmektedir. American havayolu işletmesi yöneticileri 1997'de hizmet kalitesinde lider olma amacıyla olduklarını belirtmekte. Kalitesiz hizmete bağlı olarak kaybolan ve zarar gören bagaja American havayollarının ödediği miktar yaklaşık yıllık giderin yüzde 25'ini oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran Continental, Northwest Airlines Inc., America West, Delta havayolları yiyecek kalitesini ve çeşidini artırıp, kabin içi eğlence sistemlerinde yeniliğe gitmektedir.<sup>113</sup>

Uçak yolculukları sırasında yaşanan acil durumlarda, ilk yardım servisi her zaman yeterli olmayabilir. British Airways, bu ihtiyacı gidermek için 'tele tıp' adı verilen bir sistem ile yerdeki bir doktor ile irtibat kurular. Sisteme bağlı sensorlar yolcuya takılır, Yolcudan gelen sinyalleri alan doktor, bir monitör aracılığı ile uçakta ilk yardımdan sorumlu ekip ile bağlantı kurar ve gerekli talimatları vermektedir.<sup>114</sup>

Havayolu kabin içi hizmetlerin planlanmasında gözönüne alınması gerekenlerin başında yolcuların ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi gelir. Mevki sahibi iş amaçlı yolcular ve First Class bilet alan varlıklı kişiler ödedikleri bilet fiyatının karşılığı bir hizmet beklemektedir. Business Class' da seyahat eden bir yolcu, Economy Class yolcusundan daha fazla beklentiler içindedir. Economy Class yolcuları genellikle bilet fiyatına duyarlı, daha düşük gelir grubundan olup tatil amaçlı seyahat eden kişilerden oluşur. Bu tür yolcular da genelde, verdiği ücretin üstünde hizmet kalitesi beklemektedir. British Airways, uzun mesafeli seyahatin sonunda yolcuların yorgun düşmelerini önlemek amacıyla, müşterilere daha sağlıklı yiyecek çeşitleri, video eşliğinde yolcuların oturduğu koltuklarda yapabilecekleri basit egzersiz hareketler yapma imkanı sunulmaktadır. Bunun yanı sıra, yüksek gelirli müşteriler için pijamalarını giyip, uyuyabilecekleri, masaj, duş, ütü, manikür ve saç bakımı yaptırabilecekleri özel salonları hizmete sunmuştur.<sup>115</sup>

Ürün farklılaştırılmasına gidilmesi de kabin içi hizmet planlamasında önemli bir diğer noktadır. First Class ile Business Class arasındaki fiyat farkı ve bazı indirimlerin uygulanması sonucu yolcular arasında Business Class'a doğru bir eğilimin arttığı gözlenmektedir. Verilen yüksek ücret karşısında mükemmel hizmet beklenmektedir. Havayolu ürününü yeterince farklılaştıramadığında yolcusunu kaybetme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Son yıllarda Business Class içindeki hizmetlerin geliştirilerek değiştirilmesi First Class'a olan talebi azaltmaktadır. Örneğin, dünyanın önde gelen havayollarından,

<sup>113</sup> Airlines, 'Coffee Tea-and On-Time Arrival', **Business Week**, January 1997, s.32

<sup>114</sup> Havacılık Haberleri, 'Tele Tıp', **UTED**, Ocak 1996, sayı 50, s.11

<sup>115</sup> Steven E. PROKESCH, a.g.k., s.105

Swissair Avrupa hatlarında çalışan uçaklarında yeniden bir düzenlemeye giderek First Class bölümünü kaldırmıştır.<sup>116</sup> Alitalia'da First Class'ını Business Class'a dönüştüren havayolları arasına katılmıştır. Yeni 'Magnifica Class' da elektronik kontrollü koltuklar, uydu telefonlar, video sistemleri, film ve video oyunları ile yolcuya gerekli tüm bilgileri verebilecek programları bulunmakta, ayrıca, yolcunun rahatını sağlayabilmek için uçak içinde (B747) 420 koltuk yerine 404 koltuk yerleştirilecektir.<sup>117</sup> İş amaçlı seyahat, havayolu işletmeciliğinde neredeyse dönüm noktası halini almıştır. Faks, telefon, modem hattı, e-mail, video konferans gibi teknolojik gelişmeler yardımı ile, yolcuların uçak içinde de, ofislerinde olduğu gibi rahat çalışma ortamı sağlanabilmesi için her tür imkanlar kullanılmaktadır.<sup>118</sup>

Kabin içi hizmet planlamasında gözönünde bulundurulması gereken son nokta Business Class' da yer alan gelişmelerdir. Bu rekabetçi baskının oluşturduğu bir zorunluluktur. Herhangibir havayolu ürününde önemli bir değişikliğe giderse diğer havayolları da onu izler. Örneğin, son zamanlarda Economy Class yolcularına alkolsüz içeceklerin verilmesi. Son zamanlara kadar havayolları masraflarını çıkarabilmek ve Business Class ile First Class yolculara daha iyi hizmet sunabilmek için Economy Class yolculardan içecek için ücret talep etmekteydi. Bazı havayolu işletmeleri birçok hatta rekabette bir avantaj kazanmak için Economy Class yolcularına bedava içecek vermeye başladı. Bu uygulamayı gerçekleştirilmeyen havayolu işletmelerinde de olumsuz etkileri görülmeye başladı.

Kabin içi hizmeti üç ana bölümde inceleyebiliriz:

#### **A. Yiyecek-İçeceklerin Sunulması (İkram)**

Günümüzde iki çeşit ikram hizmeti bulunmaktadır. Birincisi, iç hatlarda ve kısa mesafeli uçuşlarda uygulanan, sadece alkolsüz, serinletici içeceklerin yanısıra atıştırılacak yiyeceğin verildiği ikram kavramıdır. İkincisi ise, yolcu tatmininin ön plana çıktığı, eğlence ve ikram hizmetine endeksli uzun mesafe uçuşlarda yolcunun bu ihtiyacını giderecek özellikleri taşıyan ikramdır.

<sup>116</sup> Havacılık Haberleri, 'Swissair Rahatlıkta da İddialı', *UTED*, Temmuz 1993, s.5

<sup>117</sup> Kuşbakışı, 'Alitalia First Class'ın Yerine Yeni Business Class'ı Getiriyor', *UTED*, Ekim 1995, Sayı:47, s.6

<sup>118</sup> Odds & Ends, 'A Movable Office', *Air Transport World*, October 1996, s.136

Yoğun rekabet ortamında şirketler arası farklılık yaratılan alanlardan biri olan ikram konusunda bir standart oluşturulmadığı için her havayolu işletmesi farklı kalitede hizmet sunmaktadır. Amerikan taşıyıcılarından American, United, Eastern, TWA, Northwest, sırasıyla en fazla ikram gideri olan şirketlerdir.<sup>119</sup>

Amerikan taşıyıcılarından Southwest, yurt içi uçuşlarında hiç bir ikramda bulunmamakta, yolcularını düşük bilet fiyatları ile etkileme yoluna gitmektedir. Sadece uluslararası bir uçuş hattında bedelini ödeme karşılığında yolcuya yiyecek ve içecek sunmaktadır. Yolculara sadece, kraker, fıstık ve kurabiye sunmakta, böylece yüksek ikram maliyetini en aza indirmektedir.<sup>120</sup>

Genelde havayolu işletmeleri First Class yolcusuna sınırsız alkollü veya alkolsüz içecek imkanı ve menüde seçme şansı tanımakta ve ikramlar geri dönüşümlü, yeniden yıkanabilir tabaklarda sunulmaktadır. Economy Class yolcusu ise, seçme şansının bulunmadığı tek çeşit menü ve sınırlı içecek hakkına sahiptir.

Havayolu işletmeleri en kısa mesafeli uçuşlarda bile günün saatine uygun yiyecek ve içecek sunmaktadır. First Class kabinde standartlar çok yüksek tutulmakta ve kabin görevlileri isimleri ile hitap ederek yolcularla tek tek ilgilenmektedir. Business Class'da yiyecekler tepside sunulmakla birlikte yüksek standart ve seçenek imkanı sunulmaktadır. Economy Class'da ise, standartlar gittikçe düşerek sunum çok basit şekli ile gerçekleşirken yolculara seçme şansı tanınmamaktadır. Alkollü içecekler için bu sınıfta yolcu para ödemek durumunda iken First Class ve Business Class yolcusuna bedava verilmektedir. Sayısı az olmakla beraber devletin sahipliğini üstlendiği müslüman ülkelerdeki bazı havayollarında alkollü içecek hiç bulunmamaktadır. Bu nedenle, ikram menüleri seçilirken yolcuların milliyeti ve kültürleri de gözönüne alınmalıdır.

Cathay Pacific Airways, yolcular hakkında herkesten daha fazla bilgi sahibi olan kabin görevlilerinden aldığı bilgiye göre, özellikle televizyon veya video seyreden yolcuların uçakta daha hafif yiyecekleri tercih ettiğini ortaya koymuştur. Bu arada Çin'li yolcuların tabaklarına konulan her şeyi yedikleri ve miktarları yeterli bulmadıkları görülmektedir.<sup>121</sup>

<sup>119</sup> On-Board Services Report, 'Food Service Costs Continue to Climb', *Air Transport World*, April 1987, s.87

<sup>120</sup> Danna K. HENDERSON, 'Airline Catering Outstrips Costs Cutting', *Air Transport World*, May 1993, s.99

<sup>121</sup> 'Too Much Food', 'China's Big Eaters', *Orient Aviation*, August 1996, s.50

İkram, havaalanlarında uçakların yiyecek, içecek, temizlik, gümrüksüz ürünler, yastık ve koltuk kılıfı gibi gereksinimleri sağlamak ile sorumlu bir hizmet ünitesidir. Yolcuların rahat, huzurlu ve hoş bir ortamda seyahat etmesi ikram ünitesinin verdiği hizmetlerle paraleldir.<sup>122</sup>

İkram hizmetleri havayolunun kendi bünyesinde oluşturduğu ünitelerin (THY ve İstanbul Havayolları'nda olduğu gibi) yanı sıra IATA ve o ülkenin sivil havacılık otoritelerinin onayı ile 'ikram handling' lisansı alan özel yer hizmetleri kuruluşları tarafından da verilebilir. İkram hizmetlerinin verilebilmesi için öncelikle hijyenik şartlara uygun, temizlik kurallarının rahatça uygulanabileceği bir ortamın kurulması gerekir. THY seferlerinde ikram servisini üstlenen USAŞ, 1958 yılında THY tarafından kurulmuş, özelleştirme programı ile birlikte SAS'a satılmıştır.<sup>123</sup>

Uçağa götürülecek ikram hizmetleri aşağıdaki aşamalardan geçmektedir:

1. Menü kontrolü: Havayolunun merkez ofisinde yapılır. Menüler farklı rotalarda, farklı sınıflarda çeşitlilik gösterir.
2. Techizat kontrolü: Yemeklerin doğru olarak yolcuya sunulmasından emin olmak için menü kontrolü ile sıkı ilişkidir. Uçuşa hazırlıkta belirli standart ve seviyede techizatın bulundurulması gereklidir.
3. Yemeklerin hazırlanması: Uçuşa uygun menü seçildikten sonra, tahmini yolcu sayısı havayolu rezervasyon, havaalanı trafik bölümünden ya da ikram ünitesindeki bilgisayar terminalinden doğrudan alınabilir. Yemek siparişleri verilir, son dakika yolcular için fazla miktar yemek hazırlanır.
4. Uçuş yemeklerinin biraraya getirilmesi: Uçuşu meydana getiren tüm parçalar son kontrol için uçuştan önce birleştirilir. Sözelimi, First Class için kullanılan tepsiler, gümüş aksam, sebze kapları, masa örtüleri, meşrubat sürahileri, soğuk hazırlanan yemek tepsileri, fırında ısıtılan yemekler, gazeteler, mecmualar gibi.
5. Uçağa giden yemeklerin kontrolü: İkram arabaları kullanılmadan önce temizlenir uçağa gidecek araba sayısına göre malzemelerin dağılımı yapılır.

<sup>122</sup> IATA, a.g.k., s.14

<sup>123</sup> Havacılık Haberleri, 'Havada Karada İkram', UTED, Ocak 1996, Sayı.50, s.11

6. İkram bölümünden uçağa taşıma: İkram ünitesinin havaalanındaki konumuna göre, seyahatin zamana ve işlem süresine bağlı olarak taşıma işlemi başlatılır. Havayolunun trafik, yolcu kabul bölümlerine kaç yemek taşındığına dair bilgi verilir.

7. Giden uçağın yüklenmesi: Bu işlem yolcu kabul bölümü ile bağlantılı yürütülür. Talep edilen yemek adedinden fazla yolcu gelmesi durumunda uçağı geçikmeye sokmadan ilaveler yapılmalıdır.

Uçuş için menülerin doğru saptanması en önemli noktalardan birisidir. Doğru uçuş için doğru menüler seçilmeli. Her havayolunun uçulan sınıfa ve uçuş noktasına göre belirlenmiş yiyecek-içecek menüleri bulunmaktadır. Yemek hazırlamak ucuz bir hizmet değildir. Bu arada yolcuların kalite bilinci de giderek artmaktadır. Bu nedenle yapılacak herşey, atılacak her adım bir öncekinden daha iyi olmak zorundadır. Havayolu işletmeleri kendi harcamalarını ve sorumluluklarını azaltabilmek için yiyecekleri üçüncü şahıslar aracılığı ile sağlamaktalar. Son 15-20 yıldır hazır yemek hizmeti önemli bir sanayi sektörü haline gelmiştir. Örneğin, THY da ikram hizmetini USAŞ'tan almaktadır. Yeni sistem uyarınca, üretmek yerine satın almak daha akılcı bir yol olmaktadır.<sup>124</sup> Küresel rekabet, şirketleri daha yüksek kalite seviyesinde performansı, daha uygun maliyet ile göstermeye zorlamaktadır. Bunun çözümünü üçüncü kişilerden hizmet almak olduğunu gören şirketlerden United Airlines, Continental, KLM ve SAS(Scandinavian Airlines System) kendilerine bağlı ikram ünitelerini satışa çıkarmıştır.<sup>125</sup>

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda havayolu ürününü farklılaştırarak müşteri memnuniyetini sağlamada ikram önemli bir hizmet olmakla birlikte maliyetleri de fazladır. Örneğin, büyük havayollarından biri her öğün, her yolcunun tabağına süs olarak konulan ve hiç kimse tarafından yenmeyen marulların kaldırılması ile yılda 1.5 milyon dolar kazanç sağlamıştır. Fakat havayolu işletmeleri yapacağı kısıtlamaların yolcular tarafından farkedilmemesine dikkat etmelidir. Pahalı menüler yerine daha ucuza mal olan ve sağlıklı yaşamı teşvik eden yiyecekler sunulmaktadır. Müşteriyi mutlu ve sadık kılmanın en önemli anahtarı onlara verdiği paranın değerinde hizmet sunabilmektir.<sup>126</sup> Continental, bir kaç yıl önce uçuşlarındaki yiyecek servisini azalttığı için kaybettiğı müşterilerini geri alabilme çabasıdadır. Bu günlerde farklı ve alışılmamış kabin içi hizmetleri sunan

<sup>124</sup> Oya TORUM; 'İkram Hizmetinde Önemli Bir Araç Yemek', **UTED**, Eylül 1996, Sayı 58, s.20-21

<sup>125</sup> Leonard HILL, 'Trimming Fat From Food Costs', **Air Transport World**, May 1993, s.96

<sup>126</sup> Editorial, 'Is it just pie in the sky?', **Airline Business**, May 1996, s.9



havayolu işletmesinin yaptığı yeniliklerden birisi ünlü 'fast food' (Subway) zincirinin sandviçlerini yolcuya sunmasıdır.<sup>127</sup>

### B. Kabin İçi Eğlence Hizmetleri

Temel hizmetin bir noktadan diğer bir noktaya uçmak olduğu havayolu sektöründe yan hizmetlerden olan kabin içi hizmetler son yıllarda bir çok havayolu işletmesinin önemle üzerinde durduğu konulardandır. Havayollarının özellikle, uzun mesafe uçuşlarında dağıtılan gazete ve dergiler, sesli ve görüntülü eğlence araçları yolcular için giderek cazip hale getirilmektedir.

British Airways ve Singapore Airlines diğer havayolu işletmelerinin göze alamadığı riske girerek havada kumar programını başlattılar. British Airways, Haziran 1996'da, B747 uçaklarında uzun mesafe uçuşlarda 18 yaş üzeri yolculara kredi kartlarını kullanarak kumar oynama imkanı sunmaya başladı. First Class yolcularının kullanacağı limit 300 Amerikan doları iken, Economy Class yolcusunun limiti 150 Amerikan dolardır. Yaklaşık yılda üç milyon yolcu taşıyan Swissair, uzun mesafe uçuş yapan uçaklarına bu sistemi kurmaktadır. Kabin içi eğlence sistemlerinde öncü olan Virgin Atlantic ise, diğer şirketlerde yaşanacak gelişmeleri izlemektedir.<sup>128</sup>

Havayolu işletmeleri filolarını yeni, gelişmiş etkileşimli video sistemleri ile donatarak yolculara alternatif eğlence imkanları sunmaktalar. Kumar kelimesinin yerine oyun (sky game) adını kullanan havayolu işletmeleri yolcuların dikkatini çekecek şekilde hazırladıkları oyunlar sayesinde müşteri sadakatini artırmayı düşünmektedir.<sup>129</sup>

Yolcu hizmetlerinin kabin içi eğlence hizmetlerinde neredeyse kuantum sıçraması yaşanmaktadır. 1997 nin ilk aylarında başlatılan bir uygulama ile, yolcunun video kataloğundan istediği malı satın alması ve eve teslimi mümkün olmaktadır. Kabin içinde yapılan gümrüksüz alışverişlerin yerini, daha fazla çeşit imkanı sunan ekrandan alışveriş almaktadır. TWA, lüks eşyaların daha çok satıldığını keşfedince, kabin içinde televizyon ekranından inci, ipek, kaşmir, saat gibi kaliteli ve pahalı hediyelik eşya satışı üzerinde

<sup>127</sup> 'A Texas Turnaround', 'Better Service and Marketing', *Aviation Week & Space Technology*, December 1996, s.22

<sup>128</sup> Christine McGEE, 'Gaming Takes Off', *Orient Aviation*, August 1996, s.43

<sup>129</sup> Danna K. HENDERSON, *Passenger Service, In-Flight Gambling, 'Luck, Be a Lady, This Flight'*, *Air Transport World*, May 1994, s.99

önemle durmaktadır.<sup>130</sup> Virgin Atlantic, Northwest Airlines, United gibi taşıyıcılar 1990'lı yıllarda kabin içi eğlence sistemi teknolojisine yaptıkları yatırımı artırmıştır. Etkileşimli video sistemi sayesinde yolcuların isteklerine daha kolay yanıt verilebilmektedir. Alitalia, uçağın koridorunda artık koşan çocukların olmamasını, çocuklar için hazırladıkları bilgisayar oyunları ve bilgisayara yüklenmiş kitaplara bağlamaktadır.<sup>131</sup>

Singapore Airlines, oyun, bankacılık faaliyetleri, ve alışveriş imkanı sağlayan AVOD (Audio & Video-on-Demand) sistemini yalnızca First ve Business Class yolcusuna sunarken, her koltukta kişisel telefon, faks, çeşitli bilgisayar oyunları, birçok sesli ve görüntülü kanalları tüm sınıflarda kullanarak rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır. Avusturya Havayolları uluslararası haberleşme imkanı sağlamak için şirket uçaklarında portatif telefon ve Business Class yolcuları için her koltuğa kişisel telefon hizmeti sunarak pazar payını artırmayı amaçlamaktadır.<sup>132</sup> Cathay Pacific ve Singapore Airlines uçaklarındaki tüm sınıflarına kişisel televizyon ekranı yerleştirme savaşına girdi. AVOD yolculara istediği zaman dinleme ve seyretme imkanı sunar ve yolcuların sorunsuz bir uçuş yapmalarına imkan sağlar.<sup>133</sup> Eğlence sistemindeki gelişmelerin işletmeleri yenilediği ve daha iyi olma yolunda motive ettiği söylenir. Kredi kartı ile kumar oynama hizmetini sunan Singapore Airlines, yolcuya hoşça vakit geçirtmeyi amaçlamaktadır.<sup>134</sup>

Birleşik Arap Emirlikleri havayolu işletmesi Emirates, First ve Business Class yolcusuna uygulanmakta olan film gösterimlerine ek olarak Oscar'lı filmleri de gösterime sunmaktadır.<sup>135</sup> Ayrıca, müşteri odaklı hizmet veren Emirates, kendi mühendislerinin geliştirdiği ısı ayarlayıcı etkiye sahip perdeleri uçak kapılarında kullanmaktadır. Bu perde, yolcuların uçağa binışı ve yer hizmetleri sırasında sürekli açık kalan kapılardan dışarıdaki havanın kabine girişini önleyerek, uçaktaki yolcuların kalkış saatine kadar kışın sıcak, yazın serin bir ortamda bulunmalarını sağlamaktadır.<sup>136</sup>

<sup>130</sup> O n-Board Services Report, 'Inflight Shopping Enters Domestic Markets', *Air Transport World*, April 1987, s.82-84

<sup>131</sup> Kieran DALY, 'Horror Movie', *Airline Business*, February 1996, s.49

<sup>132</sup> Kuşbaşı: Avusturya Havayolları Yeni A340'larını Telefonla Donatıyor', *UTED*, Temmuz 1995, s.10

<sup>133</sup> Tom BALLANTYNE, 'Crunch Time', *Orient Aviation*, May 1996, s.48

<sup>134</sup> Tom BALLANTYNE, 'SIA Takes Quantum Leap', *Orient Aviation*, August 1996, s.44-46

<sup>135</sup> Kuşbaşı: 'Emirates'de Oscar'lı Filmler Gösterisi', *UTED*, Temmuz 1995, s.10

<sup>136</sup> Havacılık Haberleri: 'Emirates Havayolları Isı Ayarlayıcı Perde Geliştirdi', *UTED*, Ocak 1995, s.12

### C. Kabin Görevlileri

Havayolu ürününün elle tutulup gözle görülememesi özelliğinden dolayı havayolu işletmesinin imaj kazanmasında kabin görevlilerinin rolü büyüktür. Herhangi bir noktada meydana gelen aksaklık kabin görevlilerinin güleryüzü karşısında unutulabilir. Bu durumun tam tersi de mümkündür; havayolu seyahatindeki her adım mükemmel işlese bile görevlilerin yolcuya karşı olumsuz tutumları müşteri tatminsizliğini ortaya çıkarabilir.

Sektördeki güvenlik kuralları kabin görevlilerinin varlığının önemini işaret etmektedir. Eğitimli kabin görevlileri acil durumlarda yolculara yardımcı olmaktadır. Bu görevlilerin sayısı yolcu ve çıkış kapısına göre belirlenmektedir. Bazı havayolu işletmeleri, özellikle tarifersiz sefer düzenleyenler, endüstrinin güvenlik kurallarınca belirlenen en az sayıdaki görevli ile hizmet sunarak maliyetleri azaltmayı amaçlamaktadır.

Tarifeli havayollarında ürün farklılaşmasında kabin görevlileri önemlidir. First Class kabinde en deneyimli ve başarılı kabin görevlileri bulunurken görevli başına düşen yolcu sayısı da azalmaktadır. Economy Class'da görevli başına düşen yolcu sayısı artmakta ve buna bağlı olarak hizmetin kalitesi ve hızı azalmaktadır. Dünya standartlarında hizmet verebilmenin koşulları, en son teknolojik yeniliklerle donatılmış uçaklara ve kaliteli hizmet verebilecek eğitimli personele sahip olmaktır.

Yukarıda yapılan genellemelerin yanısıra, bazı havayolu işletmelerinde kabin görevlilerinin etkin bir şekilde kullanımı standartların üzerindedir. Singapore Havayolları kabin hizmetlerine büyük ağırlık veren bir şirkettir. Reklamlarında da kabin görevlilerinin Uzakdoğunun etnik güzelliğini yansıttığını vurgulamaktalar. Uzakdoğu havayolları elemanları gelenekleri doğrultusunda kabin içinde hizmetinde yolcu ile konuşurken, bir saygı ifadesi olarak, ondan daha yüksekte olmamak için eğilerek hizmet sunmaktadır.

Kabin görevlilerinin yeteneği ve deneyimi havayolu ürün farklılaşmasının bir boyutu olarak algılanmaktadır. Uçuşla ilgili etkinliklerde müşteri tatmininde önemli bir yer tutan kabin görevlileri, müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yetenekte eğitim aldığı sürece havayolu işletmesinin başarısında etkin bir rol oynar. Çok basit görünmekle birlikte havayolu ürün farklılaşmasının başarı ile gerçekleşmesinde ve müşteri memnuniyetinde önemli olan noktalar; verilen yiyecek ve içecek hizmeti, kabin içi eğlence araçları, kabin görevlilerinin tutum ve davranışları, gazete ve dergiler, sıcak havlu ve küçük hediyelerdir.

### 3. UÇUŞ SONRASI VERİLEN HİZMETLER<sup>137</sup>

Uçağın havaalanına varışından hemen sonra, transit yolcunun inişi gerçekleştirilir.

Variş istasyonunda sözkonusu havayoluna ait görevlilerin yolcuları karşılayarak gitmeleri gereken yere yönlendirilmeleri ve bagaj ile ilgili hizmetleri hızlı ve doğru bir şekilde almaları için yardımcı olmaları gerekmektedir.

Variş istasyonlarında yolcuların en çok şikayetleri bagajların alınması noktasında olmaktadır. Görevliler, gelen uçağın diğer işlemlerinden önce bagajları indirilmesine öncelik verilmelidir. Bu işlem için uygun işgücü ve teçizatın bulundurulmasına özen gösterilmelidir. Aynı şekilde terminalde taşıyıcı arabaların ve konteynırların boşaltılmasında yeterli sayıda teçizat ve personel bulundurulmalı. Bagaj teslim edilen alanda yolcuların bagaj problemleri ile ilgilenecek bir havayolu yetkili personeli olmalıdır.

Bazı bagajlara yanlış işlem yapıldığı bir gerçektir.<sup>138</sup> Bagajımı beklediği yerde bulamayan yolcu hayal kırıklığına uğrar ve sinirlenir. Eğer havayolu yolcuları iyi niyetini suistimal etmek istemiyor ve mevcut imajını yitirmek istemiyorsa, kayıp bagajları bulup sahibine teslim etmede çok hızlı davranmalı ve bu alanda çalışan elemanların işini iyi bilen ve sempatik kişilerden oluşmasına özen göstermelidir. Kayıp bagaj takibi ile ilgili işlemler şöyledir:

Standart Bagaj Aksaklık Rapor formu doldurulur. Yolcu ile ilgili detaylı bilgiler, seyahat planı, kayıp bagaj etiketi, ve bagaj ile ilgili diğer bilgiler alınır. Bagaj tanıma formları kullanılarak yolcunun kayıp bagaj tesbiti ve bagaj türü belirlenir. Mesaj gönderilmeden önce, kargo ofisleri dahil uçak ve terminal hizmetleri sahalarında mahalli bir arama yapılır. Bulunamaz ise, yolcunun seyahat planı ile ilgili bütün istasyonlara kayıp mesajı çekilir.

Kayıp bagajı bulan istasyon Kayıp Bagaj Bölümüne 'Bulundu' mesajını çeker. kayıp eşya variş istasyonuna 'Hızlı bagaj' etiketi takılarak gönderilir. Variş istasyonunda bagaj havayolu tarafından yolcuya teslim edilir. Yanlış işlem yapılan bagaj, havayolu tarafından hiç bir ücret alınmadan yolcunun adresine gönderilir.

Kayıp bagajlar, IATA'nın trafik anlaşmasına göre bütün tarafların katıldığı temel bagaj arama listesi bulunan BAGTRACT bilgisayar sistemi ile dünya çapında faaliyete geçerek bulunabilmektedir.

<sup>137</sup> S. SHAW, a.g.k., s.162

<sup>138</sup> IATA, a.g.k., s.25-28

#### 4. DİĞER YOLCU HİZMETLERİ

Uçuşlarda bazen kaçınılmaz olarak gecikmeler yaşanabilmektedir. Bazı havaalanları ve hava koridorlarındaki yoğunluk bir çok havayolu işletmesini ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Havayolu işletmesinin kontrolü dışında olmasına rağmen bu durum yolcuyu etkileyebilmektedir.

Önemli bir iş toplantısına ya da diğer uçuş bağlantısına yetişmek zorunda olan veya havaalanında bir bekleyeni olan yolcular için tarifeli uçuşlardaki geçikme yolcularda asap bozukluğu ve hırçınlık yaratabilir. Tehirler ve tehirli yolcuların ele alınmasında yolcu şikayetlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Eğer havayolu işletmesi bu konuda yolculara ne yapılacağına dair personeline direktif vermez ise, havayolunun ismi ve imajı ciddi bir şekilde zedelenebilir.

Tehirden etkilenen yolculara verilen hizmetin seviyesi havayolunun ticari politikasına ve ödenen ücrete bağlı olarak değişebilir.

Eğer grev ve hava muhalafeti gibi durumlar önceden biliniyorsa, rezervasyon sistemindeki adresten yolcuya ulaşılmaya çalışılır ya da genel bilgi iletişim yolları (TV, radyo) aracılığı ile duyurular yapılabilir. Yolcunun rahatını ve huzurunu bozmadan yolcuya gecikme nedeni bildirilerek havaalanı yoğunluğu da azaltılabilir.

Havayolu işletmesi personeli ve yolcular gecikmenin nedeni ve bekleme süresi ile ilgili aydınlatılmalı. Özellikle hava koşullarına ve teknik sebeplere bağlı olursa gecikme süresini tahmin etmek güç olabilir. Fakat yolcu bu belirsizlik konusunda da bilgilendirilmelidir. İşletmeler, özellikle yoğun hatlarda, yolcunun başka havayoluna kaymasını önlemek için gecikme süresini açıklamamaktadır. Oysa, yolcu uzun vadede, kendisini açık ve dürüst bir şekilde bilgilendiren taşıyıcıyı daha çok takdir eder.

Yolcuların soruları ve sorunları ile ilgilenecek yeterli sayıda ve deneyimli personel bulundurulmalıdır.

Yolcu mümkün olduğu kadar rahat ettirilmeli. Genel bir kural olarak, eğer gecikme 1-3 saat arası ise, hafif serinleticiler; 3-6 saat arası ise, tam bir yemek; 6 saatten fazla ise (özellikle geceleri) yatacak yer temin edilmelidir. Yolcular otele gönderildiğinde, özel ilgi gereken yolcuların -yaşlılar, özürtlüler, yalnız seyahat eden çocuklar- yanında bir personel refakat etmelidir. Yolcuların rahat edebilmesi için bagajları da alınabilir.

Gecikme daha da uzayıp uçuşun iptali durumunda, yolcu talep ederse en yakın saatte bir uçuş bulunmalıdır. Tarifeler incelenerek önce aynı havayolu işletmesinin başka bir uçuşunda yer ayırılabilir. Eğer bulunamaz ise, ortak anlaşmalı olduğu bir havayolu işletmesinden bilet bulunur ya da rakip bir havayolundan uçuş ayarlanır. IATA kurallarına göre transfer edilen yolcu daha üst sınıfta uçsa bile ilave ücret ödemeyecektir. Bu konuda da yolcular aydınlatılmalıdır.

## BÖLÜM 3

### HİZMET KALİTESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 1. HİZMET KALİTESİ MODELİ

*Hizmet kalitesi ve hizmet pazarlaması* küreselleşen rekabet karşısında ve hizmet pazarlamasının farklılığının anlaşılması üzerine gittikçe önem kazanmıştır. Ayrıca, hizmet kalitesi firmalar için pazarlama stratejisinde kullanacakları hizmet farklılaşması, müşteriye verilen değer ve tüketici memnuniyeti oluşturmak için kullanılan uygun pazarlama stratejileri olarak tanınmaktadır. Bu stratejik sonuçlar firmaya rekabette bir avantaj sağlarken, tüketici tercihi ve pazar payını artırmaya da yönlendirmektedir.

Tüketici hizmetin kalitesi hakkında fikir edinmek için somut ipuçları bulmaya, hizmetin verileceği yerden, verecek insanlardan, teçhizat, sembol ya da fiyattan yararlanmaya çalışır.<sup>139</sup> Önceleri gülyüz ile yapılan hizmetler tüketiciyi memnun etmede yeterli iken, günümüzde bazı hizmet işletmeleri hizmet garantisi sunarak pazarda kendilerini daha da farklılaştırmaktadır. Fiziksel ürünlerde hatalı olanlar müşterinin isteği doğrultusunda tamir edilmekte veya yenisi ile değiştirilmekte, havacılık hizmetinde ise memnun olmayan müşteriye indirim, bedava hizmet, ya da para iadesi sunulmaktadır.

Hizmet garantisi, firmanın kalitesi ile ilgili hazırlanan reklamlar, çalışana verilen önem ve personelin işletmesini benimsemesi ile sadık müşteri temelini oluşturmada yardımcıdır.

Hizmetlerde kalitenin değerlendirilmesi, müşteri ile hizmeti veren personelin karşı karşıya geldiği hizmetin verildiği anda yapılmaktadır.

Hizmet kalitesinde müşteri tatmini beklenen hizmet ile elde edilen hizmetin karşılaştırılmasıyla tanımlanabilir.

#### A. Beklenen Kalite

Müşterinin satınalma öncesi varlığından ve özelliklerinden haberdar olduğu hizmetten ihtiyaçlarını karşılayabilecek fayda sağlamasını ummasıdır. Herkesin hem fizyolojik hem de psikolojik birtakım temel ihtiyaçları vardır, yemek yemek, barınmak, giyinmek, prestij kazanmak, güç elde etmek, insanları etkilemek, öğrenmek gibi. İnsanlar en az giderdikleri ihtiyaçlarını önem sırasına dizerek seçerler ve onları gidermek üzere motive olurlar. Böylece satın almayı

<sup>139</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.319

düşündükleri veya satınaldıkları hizmetin kullanımı sonucu bazı ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlarlar. İşte bu amaçların tamamı o müşterinin ihtiyaçlar paketini oluşturur.

Müşterinin sadece kendisinin belirlediği ihtiyaçları gidermek, onu tatmin etmeye yeterli olacaktır. Ancak müşteriler bazı ihtiyaçlarının farkında iken, doğal olarak bazı ihtiyaçlarının da farkında değildirler. Yenilikler ve gelişmeler, müşterileri hem hayallerine ulaştırarak, hem de farkında olmadığı ihtiyaçları ortaya çıkararak tatmin sağlar. Müşterinin hizmetten almayı beklediği performans oldukça önemli bir kriterdir. Satın almayı düşündükleri ya da satın aldıkları hizmetin kullanımı sonucunda elde edeceği performansı tahmin eder. Beklenen performans kriterleri, uçakta hostesin kibarlığı, hizmet hızı ve kalitesi gibi bir çok bileşenden oluşur.<sup>140</sup>

## B. Algılanan Kalite

Müşterilerin ilgilendiği ve zaman içerisinde sahip olduğu hizmetten edindiği deneyimdir.

Müşterinin hizmetten beklentisi - Gerçek hizmeti algılayışı = Hizmet kalitesi

Çok iyi bir hizmet, bazen müşterinin bile farkında olmadığı, gizli kalmış ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmektedir.<sup>141</sup>

Burada önemli olan, hizmetin gerçek performansı değil, onu kullananın o performansı nasıl algıladığıdır. Bu durum, müşterinin kullandığı hizmet hakkında bilgisine, bilincine, dikkatine, önyargılarına ve değerlerine bağlıdır. Bu nedenle müşteri kendi algıladığı performans ile beklediği performansı karşılaştırmaktadır.<sup>142</sup>

Beklenenden fazlası elde edildiğinde alınan hizmet memnun edici ve nadir hizmetlerdendir. Beklentiler karşılanmadığında hizmet kalitesi kabul edilemez düzeydedir. Beklentiler algılanan hizmet ile onaylandığında kalite tatmin edicidir.

Sözünü ettiğimiz bu beklentiler, kulaktan dolma bilgiler, bireysel gereksinimler ve geçmiş deneyimlere dayanmaktadır.<sup>143</sup>

Havayolu seçiminde müşterilerin dikkate aldığı olası faktörleri şöyle sıralayabiliriz: Havayolu işletmesinin güvenilirliği ve statüsü, uçuş sıklığı, uçuş zamanlarında düzenlilik, dakiklik,

<sup>140</sup>TKY Araştırma Komitesi, "Müşteri Tatmini", a.g.k., s.266

<sup>141</sup>KOGEM, a.g.k., s.T11,T88

<sup>142</sup>TKY Araştırma Komitesi, a.g.k., s.267

<sup>143</sup>James A. & Mona J. FITZSIMMONS, *Service Management for Competitive Advantage*, (New York, Mc Graw Hill, 1994), s.188-1991



uçak tipi, bilet fiyatı, koltuk bulabilme, bilet konusunda esneklik (cezai bir yaptırma maruz kalmadan bileti iptal edebilme), bagaj konusunda ayrıcalık tanınma, iletişim içerisindeki personelin yardımseverliği, yolcu kabul bankosu işlemleri, havaalanında bekleme salonunu bulunması, koltuk rahatlığı, yemek kalitesi ve seçenekleri, uçak içi eğlence hizmetleri gibi. Sayılan tüm bu faktörlerin önem sırasına göre dizilmesi ve bunlardan beklenen hizmet kalitesi ile algılanan kalite yolcudan yolcuya farklılıklar gösterecektir.<sup>144</sup>

Hizmetin kalitesi nerede, nasıl, ne zaman verildiği ve özellikle de onu veren kimseye bağlıdır. Aynı hizmeti veren kişiden kişiye değişkenlik bir yana, aynı insan bile farklı zamanlarda farklı kalitede hizmet verebilir. Bu kişinin moral durumu, iş yükü, müşterinin hizmetle ilgili olarak işbirliği yapma derecesi ve kişilik özellikleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanır. Değişkenlik özelliği, bir işletmeye değişkenlik riskini azaltmak yolu ile, rekabet üstünlüğü ve avantaj sağlayabilir. Hizmet işletmeleri sundukları hizmetin kalitesini yüksek tutmak, farklı zamanlarda veya farklı kişilere değişik kalite değil, istikrarlı bir biçimde aynı hizmeti verme konusunda özen göstermek durumundadır.

Bir hizmet işletmesinin içinde bulunduğu sektörde başarısının kilit unsuru verdiği hizmetin kalitesidir. Rakip işletmelerden farklılaşmanın yollarından biri yine kalite ile ilgili olup, düzenli bir şekilde daha yüksek kalitede hizmet verebilmesidir. Aynı hizmeti veren iki ayrı işletme aynı ücreti uyguluyorsa, hizmetin yapıldığı yer ve zamanın ikisi için de aynı olduğu varsayılırsa, hizmet kalitesi bu iki firmanın arzını farklılaştıran tek unsur olacaktır.

Hizmetin kalitesi, üretici/satıcı açısından değil, tüketici açısından tanımlanmalıdır. Hizmeti veren kişi verdiği hizmetin çok iyi olduğunu düşünüyor iken müşteri bundan hiç memnun kalmamış olabilir. Burada asıl olan alıcının beklentilerini karşılama veya daha yüksek düzeye ulaşabilmedir.<sup>145</sup>

### **C . Hizmet Kalitesini Belirleyen Faktörler**

Kalite 'tüketicilerin hizmet konusundaki beklentilerinin tümü' olarak tanımlandığında, bu beklentilerin çeşitli boyutlarının olduğu görülmektedir. Bu konuda en yaygın olarak sözü edilen ve diğer araştırmalara da bir temel oluşturan çalışma Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 1988 yılında yayınlanan SERVQUAL araştırmasıdır. Araştırmacılar SERVQUAL (Service Quality) adını verdikleri bir soru dizisi ile tüketicilerin değişik hizmet dallarındaki beklentilerini incelediler ve bulgularını tüm hizmet dallarını kapsamak üzere genelleştirdiler. Tüketicilerin tüm hizmet dalları için beklentileri on değişik boyutta toplanmaktadır. Bina, eşya, kullanılan malzeme gibi somut

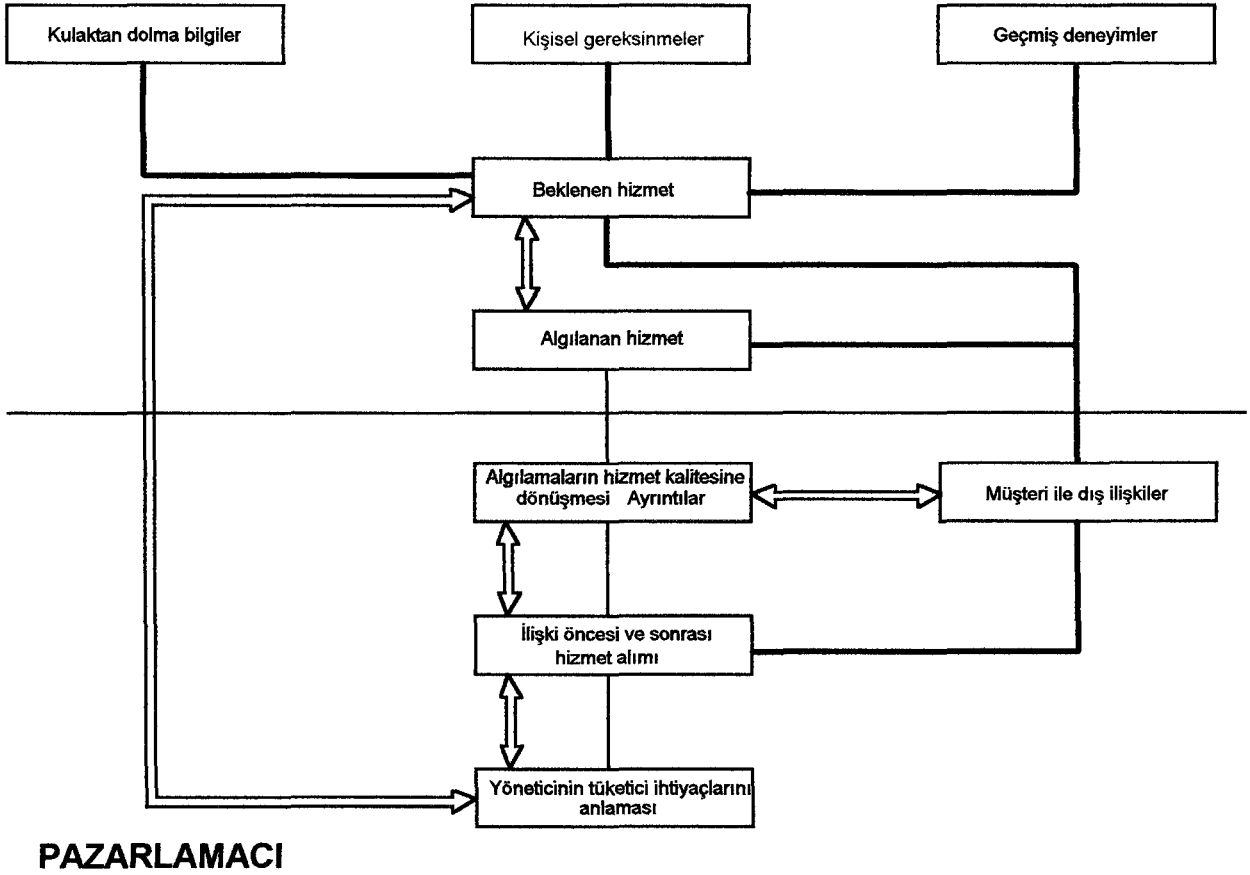
<sup>144</sup> EURESAS, a.g.k., 1997

<sup>145</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.325

öğeler, hatasız ve zamanında işlem, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme, personelin bilgi ve deneyimi, nezaket, dürüstlük, güvenlik, kolayca ulaşılabilirlik, iletişim ile müşteriye tanımak ve anlamaktır. Bu on maddeden bazıları birleştirilerek hizmet kalitesi boyutları beş maddeye indirgenmiştir.<sup>146</sup>

Yapılan bu araştırmaya göre hizmet kalitesinin belirleyici faktörleri aşağıdaki şekilde de gösterilmektedir.<sup>147</sup>

## TÜKETİCİ



Şekil 1. Hizmet kalitesi modeli<sup>148</sup>

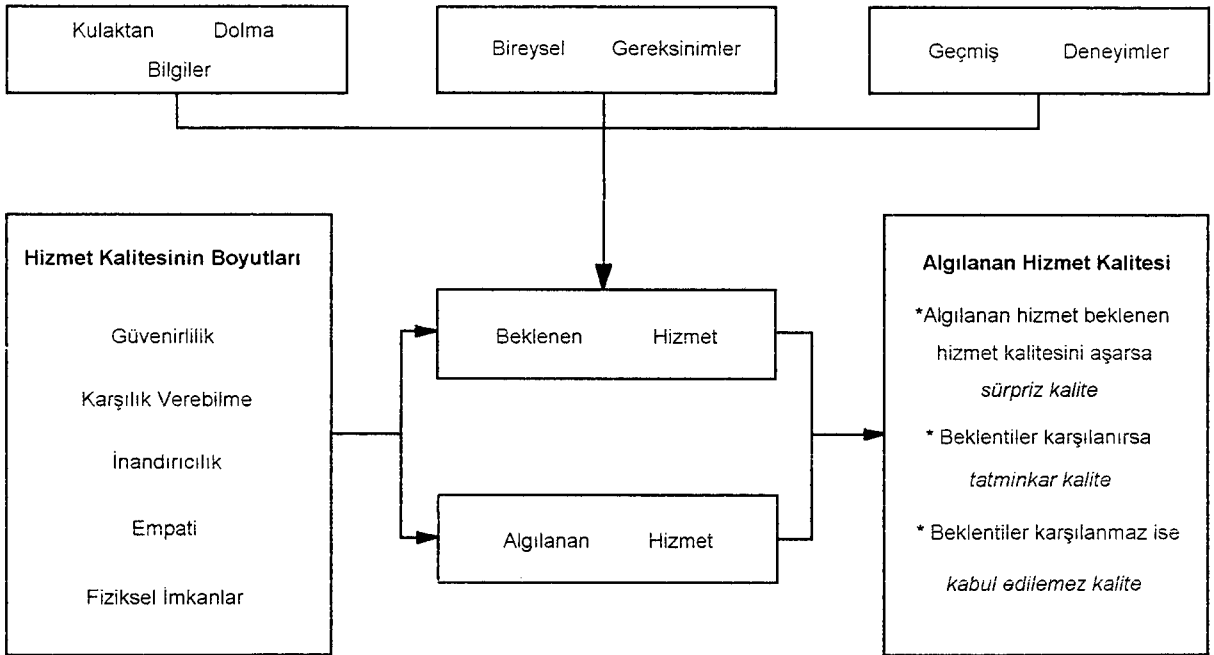
<sup>146</sup> P. AKAN, *Dimensions of Service Quality: Expectations of Turkish Consumers from Services*, (İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1995), s.10-12

<sup>147</sup> FITZSIMMONS, a.g.k., s.190

<sup>148</sup> K.N.GOURDIN, T.J.KLOPPENBORG, "Identifying Service Gaps in Commercial Air Travel: The First Step Toward Quality Improvement", *Transportational Journal*, Vol.31, Fall 1991, s.23

**a. Güvenirlilik (Reliability):** Vaad edilen hizmeti güvenilir ve tam olarak yerine getirme yeteneği.<sup>149</sup> Güvenilir hizmet performansı müşteri beklentilerini her zaman, tam zamanında, aynı şekilde ve hatasız gerçekleştiren hizmet anlamındadır.<sup>150</sup>

**b. Karşılık verebilme (Responsiveness):** Personelin müşteriye istediği hizmeti hemen vermeye hazır ve istekli olması.<sup>151</sup> Görünürde belirli bir sebep olmaksızın müşteriye bekletmek kalite ile ilgili olumsuz anlayış yaratır. Hizmette başarısızlık yaşandığında bunu çabuk bir şekilde düzeltebilecek profesyonel bir anlayış da kalite üzerine olumlu tepkiler yaratır. Sözgelimi, gecikmiş bir seferde saygı ve güleryüze yapılan bir servis müşteri tarafından genellikle tatlı bir anı olarak kalmasını sağlar.<sup>152</sup>



Şekil 2. Algılanan Hizmet Kalitesi

**c. İnandırıcılık (Assurance):** Personelin bilgisi ve nezaketi ile güven uyandırması.<sup>153</sup> Bu boyut hizmeti sunma yetkisi ve yeteneği, müşteriye karşı nezaket ve saygı ve müşteri ile etkili iletişim özelliklerini taşır.

<sup>149</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.325

<sup>150</sup> FITZSIMMONS, a.g.k., s.190

<sup>151</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s.325

<sup>152</sup> FITZSIMMONS, a.g.k., s.190

<sup>153</sup> İ. MUCUK, a.g.k., s. 325

**d. Duygu ortaklığı (*Empathy*):** Müşteri ihtiyaçlarını anlama, müşteriye gösterilen ilgi ve alaka, yakınlaşma, güven verme ve hizmeti bireyselleştirme çabası.

**e. Fiziksel imkanlar (*Tangibles*):** Hizmetin fiziksel kanıtları, kullanılan cihaz, döşeme, dekor, donanım, personel ve iletişim materyallerinin görünümü. Fiziksel çevrenin koşulları hizmet sağlayıcılar tarafından detaylara gösterilen ilgi ve dikkatin bir kanıtıdır.

Tüketiciler bu beş boyutu beklenen hizmet ile alınan hizmetin bir karşılaştırması olan hizmet kalitesini değerlendirmede kullanmaktadır. Müşteri memnuniyeti elle tutulamayan bir çok faktöre dayandığından hizmet kalitesinin ölçümü zordur.

#### **D. Artan Hizmet Arzı**

Hizmet konusunu anlamada artan hizmet arzını incelemek faydalıdır. Bu alanda yapılan araştırmalar tüketici davranışlarının önemini vurgulamaktadır. Artan hizmet arzı temel ve yardımcı hizmetler arasındaki farkı içerir.

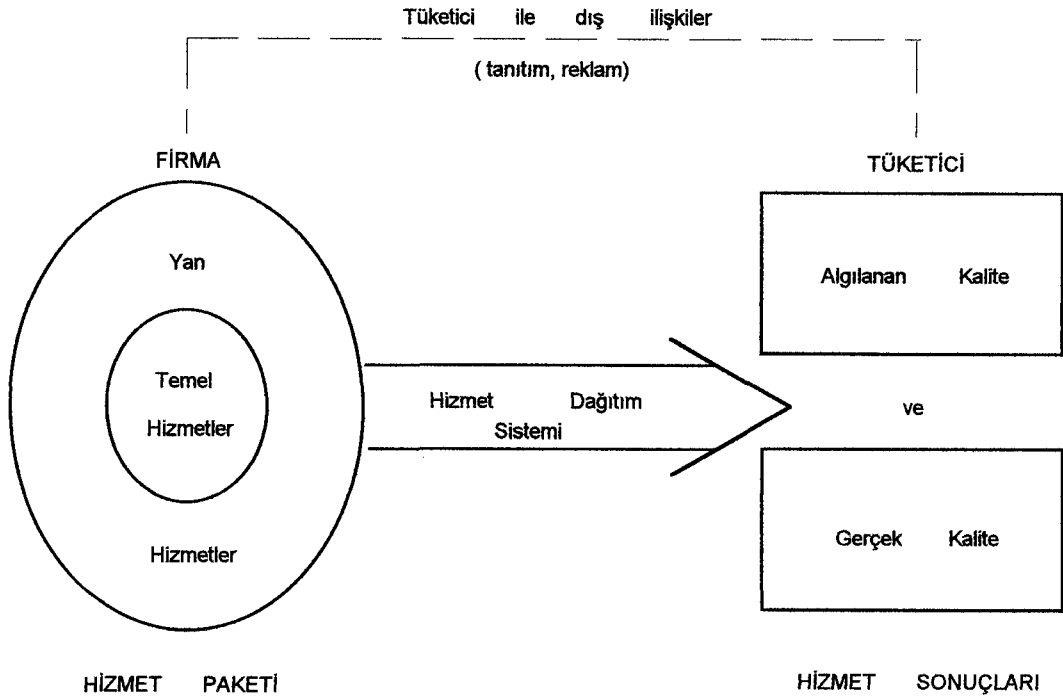
**a. Temel hizmetler;** öncelikle tüketicinin bu hizmeti alma nedeni veya tüketicinin elde ettiği temel faydalar ile ilgilidir. Sözelimi, bir havayolunun temel hizmetleri yolcunun seyahati veya uçuşun kendisi ile ilgilidir.

**b. Yardımcı hizmetler** ise, temel hizmetleri kolaylaştırıcı ve yardımcı bir rol üstlenmektedir. Havayolu yer destek hizmetleri, bagaj hizmetleri veya üst düzey yöneticiler için konferans salonunun mevcudiyeti yardımcı hizmetler kapsamındadır.

Hem temel hem yardımcı hizmetlerin toplamı *hizmet paketi* veya *müşteri yararları paketi* ni oluşturur. Tek başına hizmet paketi tüketici gözünde hizmet kalitesini yaratmaz iken artan hizmet arzı kalite anlayışını yaratabilmektedir. Artan hizmet arzı sadece tüketiciye sağlanan temel ve yardımcı hizmet paketinden değil hizmetin nasıl sunulduğundan ve firma yönetiminin müşteri ile dış ilişkilerinin ve tanıtımın nasıl olduğuna da bağlıdır. Yani, artan hizmet arzı tüketiciye sunulan hizmet kalitesini yaratabilmektedir.

#### **E. Algılanan Hizmete Karşı Gerçekleşen Hizmet Kalitesi**

Pazarlama ve kalite literatüründe tüketicinin algıladığı hizmet kalitesi (tüketici değerlendirmeleri) ile gerçek hizmet kalitesi (hizmetteki aksamalar, hatalar, tüketici ihtiyaçları gibi) arasındaki fark belirginleştirilmeye çalışılmaktadır. Gerçek hizmet kalitesine karşın tüketicinin algılamasına bağlı olarak artan hizmet arzının etkilerinin değiştiğine dair bazı örnekler bulunmaktadır.



Şekil 3. Artan Hizmet Arzı<sup>154</sup>

Bazı temel ve yardımcı hizmetler diğerleri ile karşılaştırıldığında daha gözle görülebilir özellikler taşımaktadır. Bu algılanan hizmet kalitesinin farklı şekilde değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, havayolu yolcu hizmetlerinden uçuş görevlileri ve sunulan yemekler yolcular için daha kolay gözle görülebilir olduğu için müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin tümünü etkileyebilir. Fakat, pilot aktiviteleri gibi uçuş hizmetleri genellikle tüketici tarafından görülemeyen hizmetler olduğu için tüketicinin algıladığı hizmet kalitesine doğrudan etkisi daha az olacaktır. Üstelik, yönetimin gerçek hizmet kalitesi olarak hedef aldığı bazı temel ve yardımcı hizmetler kalite için yönetimin düşündüğü kadar önemli olmayabilir.

Gerçekleşen hizmet kalitesinin değerlendirmesi zor olduğunda tüketici algıladığı kaliteyi değerlendirebilmek için hizmetin görünen özelliklerine güvenebilir. Yolcular bakım ve onarımda gerçekleşen gecikmelerde olduğu gibi mevcut bakım hizmetlerinde görebildiği belirtilere karşı da çok duyarlıdır.

Hızmette gözle görünen belirtiler gerçek kaliteden çok algılanan kalite ile ilgilidir. Benzer şekilde, hizmet teslim sisteminin önemli özelliklerinden biri olan yük faktörü (mevcut kapasite için yolcu oranı) bir yığılma belirtisi veya algılanan sistemde aşırı yük yaratabilir. Bu da tüketicinin,

<sup>154</sup> J.OZMENT, E.A.MORASH, "The Augmented Service Offering For Perceived And Actual Service Quality", *Journal of Marketing Science*, Vol.22, Fall 1994, s.353

sistemi, istenen hizmet kalitesine ulaşmada yetersiz olarak algılamasına yol açar. Üstelik, benzer koşullar altında firma daha yüksek gerçek kalite sunmada zorlanabilir.

Artan hizmet arzında, tüketici ile gerçekleşen dış ilişkilerin (tanıtım faaliyetleri) gerçek hizmet kalitesinden çok tüketicinin algıladığı hizmet kalitesini etkileyeceği beklenmektedir. Bir araştırma sonucunun ortaya koyduğu gibi 'Bir firma imajını ve pazar ilişkilerini öyle düzenlemeli ki hizmet arzı oranını da artırabilsin'.<sup>155</sup> Tüketici ile olan dış ilişkiler tüketicinin algıladığı hizmet kalitesi ile daha olumlu bir etkileşimde bulunmalıdır.

Temel hizmetler, yardımcı hizmetler, dış ilişkilerde ve hizmet dağıtım sisteminde kullanılan değerler, algılanan ve gerçekleşen hizmet kalitesi ile ilgilidir.

Tüketicinin algıladığı hizmet kalitesi özgürce şikayette bulunan yolcuların oranı ile ölçülebilir. Tüketici şikayetlerinin en önemli sebeplerinden biri de düşük algılanan kalitedir. Yapılan şikayetler tüketici beklentileri ile algılanan hizmet performansı arasındaki farkı göstermektedir. Böylece tüketici memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği ortaya çıkmaktadır.

Hizmet kalitesinin ölçümünde şikayetlerin kullanımı aşırı olarak düşünülse de ilişki arama da kullanılan yöntemlerde avantajlı bir durum sergilemektedir. Sadece mevcut durumdan memnuniyetsiz tüketicilerin şikayete meyilli oldukları ve bu konu ile ilgili anketleri yanıtladıkları görülmektedir. Tüketicilerin algıladıkları kalitedeki boşluklar üzerine son zamanlarda gelişen düşünceler, tüketicinin söz konusu hizmetle ilgili kalite kıstaslarının tek bir kalite seviyesinde tanımlanmadığı, fakat hizmet kalitesinin arzu edilen seviyeden ulaşılabilir, makul bir seviyeyi elde edebilecek toleranslı, geniş bir sıralama alanını temsil ettiğini göstermektedir.

Havaalanında gerçek hizmet kalitesi uçak iniş-kalkışlarının zamanında olması, sorun yaratmayacak şekilde düzenlenmiş yeterli bagaj kontrol zaman aralığının bulunması ve iptal edilmemiş seferlerin oranı ile ölçülebilir. Tüm bu ölçümler hizmet kalitesi için çok önemli olarak tanımlanır çünkü her biri temel tüketici faydaları ve pazarlama çalışmaları ile ilgilidir.

Aşağıda verilen temel ve yardımcı hizmetlerin sınıflandırması uzman görüşlerinden faydalanarak yapılmıştır. Bu görüşler de kişisel tecrübeler, havayolu operasyonuna, müşteri hizmetlerine ve kaliteye dayandırılmaktadır.

1- Satış artırıcı çabalar: Havayolu hizmet tanıtımı, reklam, satış ve ilanları kapsar.

2- Temel hizmetler

---

<sup>155</sup> GRONROOS, 1990,s.74

\* Yolcu hizmetleri: Uçuştaki yolcu konforu, rahatlığı ve güvenliği ile ilgili hizmetler (uçuş mürettebatı, yiyecek, içecek)

\* Uçuş hizmetleri: Uçağın uçuş operasyonu ile bağlantılı hizmetler (pilotlar)

\* Bakım hizmetleri: Uçuş statüsündeki uçakların bakımı ile ilgili hizmetler

### 3- Yardımcı hizmetler

\* Yer destek: Uçağa verilen hizmetler, bagaj kontrol ve trafik kontrolünü kapsayan hizmetler

\* Genel yönetim desteği: Finans, muhasebe, satınalma ve hukuki işlemler ile ilgili çalışmalar

### 4- Hizmet dağıtım sisteminin kullanımı

\* Yük faktörleri: Dolan koltuk oranı (kapasitenin kullanımı ve yolcu artışı)

\* Uçan yolcu sayısı: Toplam uçan yolcu sayısı (kullanılan sistem ve yolcu kalabalığı)

Temel hizmetler: yolcu hizmetleri, uçuş ve bakım hizmetlerini kapsayan temelde uçuşun kendisi ile ilgili hizmetlerdir. Temel hizmetlerin ya da kazanılan temel tüketici faydalarının destekçisi durumundaki yardımcı hizmetler ise yer destek ve genel yönetim desteğini kapsamaktadır.

Hizmet paketindeki bazı hizmetler müşteriler için daha önemli olabilir. Havayolu hizmetlerinde, aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, yolcu için bir noktadan diğer bir noktaya uçuş havayolunun temizliğinden daha önemli olabilir. Yolcunun asıl amacı seyahattir, fakat etrafın temizliği seyahatin kalitesini yükseltmede artı puan oluşturabilecektir.<sup>156</sup>

#### Koltuk Rezervasyonu

<u>Yolcu Kontrol</u>	<b>A'dan</b>	<u>Kabin içi temizlik</u>
<u>Bagaj Kontrol</u>	<b>B noktasına</b>	<u>Görevlilerin tutumu</u>
<u>Bilgi</u>	<b>Uçuş</b>	<u>Rahatlık</u>

#### *Şekil 4. Temel ve Yardımcı Hizmetler*

<sup>156</sup> R.NORMANN, a.g.k., s.49-50

Tüketicinin algıladığı hizmet kalitesi söz konusu olduğunda satış çabaları veya tanıtım ilk değişken olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni olarak, artan hizmet arzı ve diğer hizmet kalitesini tanımlayıcı modeller 'tanıtım'ın hizmet kalitesindeki tüketici algılamasını doğrudan etkilediği vurgulanmaktadır.

Kabin-içi hizmetlerde verilen yiyecekler, görevliler ve görevlilerin yolculara karşı tutumu gibi yolcu hizmet değişkenleri gözle görülebilen hizmetler olduğundan tüketicinin kaliteyi algılaması daha kolay iken gözle göremediği hizmetlere karşı da duyarlıdır. Perde arkasında verilen havayolu bakım hizmetinde son dakikada yapılan bakım onarımından dolayı gerçekleşen gecikmelerin tüketici algılamasında oldukça güçlü olumsuz etkileri bulunmaktadır.<sup>157</sup>

## 2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE ÖNEMİ

Üretim genel anlamda insan yaşamının zenginleştirilmesidir. Üretim fonksiyonu rekabet ortamında pazarlama eyleminin enerjisi durumundadır. Sivil havacılıkta; üretim süreci rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesinde, çok hızlı hareket etmeyi ve sistemin bütün parçalarının müşteri ihtiyaçlarına yönlendirilmesini zorunlu kılar.<sup>158</sup>

Hizmet üretiminde süreç geliştirmek çok önemlidir. Müşteri hizmetlerinin başarısı, temel hizmetler ile yardımcı hizmetler arasında kurulacak stratejik denge ile oluşacaktır. Bu nedenle, havacılık hizmetlerinin toplam hedef ve amaçları net bir şekilde belirlenmelidir. Şirketin zayıf ve güçlü yönleri ortaya konulmalıdır. Öncelikle kusursuz olması gereken noktalar belirlenmeli; kalite, değer yaratma zincirinin bütününe kapsayacak şekilde üretim sistemi ile örtüşmelidir.

1980'li yılların sonundan itibaren yaşadığımız başdöndürücü hızdaki değişiklikler her alanda alışlagelen kalıpları sarsarak yeni yaklaşımları ve stratejileri getirmektedir. Klasik pazarlama ve anlayışının da yerini yeni uygulamalar almaktadır. Şirketlerin yönetim kurullarında şiddetli rekabet ortamında müşteri sadakati kazanmanın yolları aranmaktadır. Kalite ve etkin fiyatlama, müşteri ile yakınlaşma, artı değer yaratımı, yeniden tasarım, insan kaynağının geliştirilmesi gibi kavramlara değer verilmektedir. Günümüzde, gelirlerin artırılması, ayrıcalıkların ve özelliklerin ortaya konması önem kazanmaktadır. Bir havayolu işletmesini diğerinden ayıran özellikleri arasında önce güvenlik, sonra müşteri hizmetleri gelmektedir.<sup>159</sup>

<sup>157</sup> J.OZMENT, a.g.k., s.352-361

<sup>158</sup> OyaTORUM, "Müşteri Hizmetleri En Önemli Ürünüdür", UTED, Haziran 1996, s.20

<sup>159</sup> OyaTORUM, a.g.k., s.21



Müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyetini yaratmada ve müşteri sadakatini oluşturmada önemli bir adımdır. Rekabetin yoğun olduğu sivil havacılık sektöründe, havayolu işletmeleri açısından müşteri hizmetlerindeki faaliyetler rakiplerden farklı olmanın ve uzun dönemli karlılığın anahtarıdır. Bugün, müşterilerin seçme şanslarını kullanabileceği bir çok işletme bulunmaktadır. Bu nedenle, havayolu işletmeleri mevcut müşteri hizmetlerinin seviyesini koruyabilmek için sağlaması gereken dört koşuldaki ilki, hizmet kalitesinin sürekliliğinden emin olmasıdır. İkincisi, çalışanların moral ve motivasyonunu sağlayarak etkinliklerini artırabilmek. Üçüncüsü, yeni ve gelişmiş teknolojilerin kullanıma girmesi sonucu personel ile müşteri arasındaki iletişimin kopmasını önleyebilmek. Sonuncu olarak, gün geçtikçe artan tüketici istek ve ihtiyaçlarını daha etkin şekilde karşılayabilecek hizmet geliştirilebilmeli.<sup>160</sup>

Tatil amaçlı seyahate olan talep giderek artmaktadır. Pazardaki British Airways, United Airlines, Virgin Atlantic, Lufthansa gibi büyük havayolu işletmeleri, müşterilerini sadece bir noktadan diğer bir noktaya taşımakla yetinmeyip, yolcuların özel bir seyahat tecrübesi kazanmalarını<sup>161</sup> ve havaalanından ayrıldıktan sonra bu yolculuğun güzel bir anı olarak hatırlanmasını sağlamak amacıyla çalışmalarında bulunmaktadır.

Müşterilerin değer yargılarında önemli bir yer edebilecek yaratıcı hizmetler sunmaktadırlar. Havaalanına ya da eve özel limuzin servisi, özel bekleme salonları, her yolcunun özel isteklerini karşılayabilecek menüler, doğum günü kekleri, yeni evlilere şampanya, güzellik uzmanlarından masaj, manikür, saç bakımı hizmeti sayılabilir. Üstelik, Virgin Atlantic'in Hong-Kong'a olan uçuşlarında yolculuk sırasında beden ölçüleri alınan yolcuya takım elbisesi uçuş sonunda kendisine teslim edilebilmektedir.<sup>162</sup> Havayolu işletmeleri sıralanan özel hizmetleri yüksek bilet fiyatları karşısında, yüksek gelirli müşteri grubuna sunmaktadır.

Pazarda isimleri ile kalite güvencesi olarak tüketici tercihi ön plana çıkan işletmeler bulunmaktadır. Bu güvenilir firmalar bugünkü konumlarına sadece müşteri cezbeden, özgün ve pahalı reklam kampanyaları sayesinde değil, uzun yıllar boyunca geliştirip olgunlaştırdıkları ürün bağlantılı faaliyetler yolu ile tüm enerjilerini ürün kalitesi ve paranın karşılığını verme stratejisi üzerinde yoğunlaştırarak ulaşımlardır.

<sup>160</sup> Philip FESTA, 'Wheeling Out The Service', *Airline Business*, January 1997, s.40-43

<sup>161</sup> B. Joseph PINE II, 'Customer Service on British Airways', *Harvard Business Review*, January-February 1996, s.162

<sup>162</sup> Jim SAKER, Gareth SMITH, 'European Casebook on Principles of Marketing', (London, Prentice Hall, 1997), s.53

Rakiplerinden daha farklı müşteri hizmetleri stratejisine sahip olmak ve bilinçli bir şekilde ürün farklılaşmasına gitmek, sunulan hizmeti yüksek kaliteye çıkarmak başarını anahtarıdır. Artık, müşteri aldığı hizmetin parasının karşılığını verip vermediğini sorgulamakta ve deneyim ile sağduyusunu kullanarak değer yaratan seçeneğe yönelmektedir.<sup>163</sup>

### A. Dış Müşteri

Dış müşteri bir ürün veya hizmeti, kaliteli olması koşulu ile, en yüksek faydayı sağlamak amacı ile kullanan kişidir.<sup>164</sup> Seyahatlerinde havayolu taşımacılığını tercih eden kişiler bu sektörde dış müşteri olarak adlandırılır. Hava ulaşım araçları, teknolojinin en hızlı aşamalarının izlenmesine olanak vermektedir. Sistemin temel bileşeni olan 'insan için uçan dev gövdenin iç mekanında hızgüven ve konfor birlikte sunulurken önemli olan, insan ihtiyaçlarının, istek ve taleplerinin en iyi şekilde karşılanmasıdır.

Havayolu taşımacılığı, ulaşım araçları arasında gerek alt yapı gerekse hizmet üretimi bakımından en pahalı olanıdır. Yolcunun bedelini peşin ödediği hizmeti en mükemmel şekliyle beklemesi doğaldır. Yolcu için teknik, idari, mali, organizasyon gibi işletme sorunları arka plandadır. Yolcuyu etkileyen karşılaştığı, gördüğü, duyduğu ve hissettikleridir. Havayolu işletmeleri arasında yaptığı tercihin karşılığında, doğru seçimin ayrıcalıklarını yaşamak isteyecektir. Bu tercih havayolu işletmesinin yakaladığı bir fırsattır. Seçimini yapan yolcu artık sözkonusu havayolunun konuğudur. Kazanç, başarı ve diğer şirketlerle rekabet edebilmek için her bir konuk özenle ağırlanmalıdır.<sup>165</sup> Örneğin Gulf Air, müşterisinin memnuniyetini sağlayabilmek için her işletmesinde o hattın yolcusunun konuştuğu dili bilen, o ülkenin insanlarından kabin görevlilerine yer verir. Yolcunun kısa süreli konukluğu sırasında yabancılik çekmemesi, kendisini evinde gibi hissedebilmesi için lisanın önemi üzerinde durulmaktadır. Yolcu isteklerini kendi dili ile anlatabilmenin rahatlığını yaşayabilmelidir.<sup>166</sup>

Havayolu işletmelerini başarıya götüren en önemli unsurlardan birisi, bu müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesidir. Yolcuların söylemedikleri ancak her havayolunda görmek istedikleri bazı temel beklentileri bulunmaktadır. Örneğin, yolcunun

<sup>163</sup> H. İMERYÜZ, "Farklı Organizasyonlar Etkili Bir Pazarlama Aracı Olma Yolunda", **Marketing Türkiye**, Ekim 1993, s.8

<sup>164</sup> Earl NAUMANN, Kathleen GIEL, 'Customer Satisfaction Measurement And Management', (Cincinnati, Thomson Executive Press, 1995), s.112

<sup>165</sup> Oya TORUM, a.g.k., s.20

<sup>166</sup> Haberler: 'Gulf Air', **Turkish Aviation**, Mayıs-Haziran 1995, s.18

uçakta tuvalet, oturacağı koltuk, aydınlatma gibi gereksinimler, temel beklentisi olduğundan ayrıca bunları talep etmesi düşünülemez. Temel beklentiler 'olmazsa olmaz'ları tanımlar. Ancak yemek tercihi, oturacağı koltuğun yeri, sigara içme durumu, istendiğinde yolcuya sunulabilen özellikler kişilerin dile getirebileceği istekler arasında yer almaktadır. Telefon, faks çekebilme, film seyredebilme, hava şartlarını, gideceği yerdeki sergileri, müzeleri, şehir ya da ülke ile ilgili haberleri duyabilme gibi hizmetler sunulduğunda yolcuyu memnun edebilecek, beklenmeyen sürprizlerdendir. Temel istekleri yerine getirmek hiç bir zaman müşteriye artı bir heyecan katmazken, zamanla beklenmeyen, sürpriz hizmetler de temel beklentiler haline alacaktır.<sup>167</sup>

Zor beğenen, biliçli, kısıtlı gelir ve zamana sahip tüketicilerin yer aldığı bu küresel pazarda başarının anahtarı müşteri odaklı olmaktır. Tüketiciler daha bol çeşit, daha yüksek kalite ve daha hızlı hizmet talep etmektedir. İşletmeler de tüketici çıkarlarını gözönünde tutarak, onlara karşı olan sorumluluklarını yerine getirerek, inanç ve güven ortamı sağlamaya çalışmaktadır. Kamunun anlayış ve saygınlığını kazanabilmek için "müşteri isteklerini yine onların dilediği şekilde yap!" felsefesi uygulanmaktadır. Türk Havayolu işletmeleri verdiği hizmet kalitesini yükseltmek amacı ile, 1990'lı yıllarda 'Önce müşteri' projesini başlatmıştır. Bu proje ile, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne kabulü ile karşılaşacağı rekabet karşısında başarı şansını artırabilmek için kendine özgü hizmet anlayışını geliştirebilmek amaçlanmaktadır. Şirkete sadık müşteri ve sadık elemanlar kazandıracak çalışmalar ile hizmet kalitesini yükseltip, varlığını korumak ve gelişme sağlamak yolunda ciddi adımlar atılmaktadır.<sup>168</sup>

Müşteriye onun hayal edebileceğinden daha geniş tatmin sağlandığında işletmeye olan bağlılığı artacaktır. İşletmeler, ekonomik durgunluk dönemlerinde, rekabet yoğunlaştığında, yeni pazar arayışlarına gidildiğinde en yüksek kalite ve düşük maliyet sağlamak için tüketicinin hayal gücünü zorlayacak sıradışı tasarımlar geliştirmek durumunda kalmaktadır. Dünya pazarının küçüldüğü, küreselleşmenin ve rekabetin arttığı pazarlarda müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi takip etmeyen firmaların yaşama şansları azalmaktadır.

"Müşteri veli nimetimizdir" sözünün hayata geçirilmesi için, sürekli müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmalar şarttır. Müşteri satın aldığı hizmetin kalitesinden emin olmak ister. Potansiyel müşterinin mesaj ve imgelerle doldurulmaya

<sup>167</sup> Oya TORUM, 'Toplu Sözleşme Görüşmelerinde İç Ve Dış Müşteriler', UTED, Şubat 1997, Sayı 63, s.20

<sup>168</sup> Forum, 'Putting People First', UTED, Ocak 1992, s.9

hazır 'boş bir ekran' olduğu varsayımına karşın alışverişlerin %80'inden fazlasının tekrarlanan alışverişler olduğu ortaya konulmaktadır. İşletmenin başarısı için öncelikle, kazanılan müşteri muhafaza edilmelidir. Ayrıca, bir satın alma işlemi belirleyen en önemli etken müşterinin hizmet ile ilgili önceki deneyimleridir. Bu deneyimde de, hizmet kalitesinin etkisi yadsınmaz.<sup>169</sup>

Havayolu işletmeleri optimum doluluk oranını sağlayabilmek, pazarda bir yer edinebilmek ve var olan yerlerini sağlamlaştırabilmek için çeşitli promosyonlar geliştirmekteler. Bunlar arasında yer alan ve potansiyel yolcuları kendilerine çekip, mevcut müşterilerinde marka bağlılığı yaratma amacı güden 'Frequent Flier' programıdır (FFP). Havayolu işletmelerinin gelirlerinin büyük bir kısmı iş amaçlı seyahat eden yolculardan sağlanmaktadır.

Frequent Flier programı da sık seyahat eden yolculara hitap eden bir faaliyet olup, iş amaçlı seyahat eden yolcuların havayolu işletmesinden beklentileriyle bu programların sunduğu özel hizmet imkanları karşılaştırılınca bir biri ile paralel gittiği görülmektedir. Sunulan bu özel hizmet imkanları yolcuların belirli bir havayolu işletmesini seçmelerinde önemli bir rol oynarken, marka bağlılığı da yaratılmaktadır. Frequent Flier programının temelini yolcuların uçtuğu miller belirler. Şirket tarafından takip edilen toplam yolculuk mesafesi, mil karşılığı hesaplanır ve yolcu belirli bir mil değerine ulaştığında bedava bilet, bedava seyahat, uçuş sınıfını yükseltme ya da rezevasyon, yolcu ve bagaj kontrol noktalarında bazı ayrıcalıklı haklar kazanır. Özel yolcu programının öncüsü olan American Airlines'ı SAS, British Airways, Air France, Alitalia, Swissair takip etmiştir.<sup>170</sup>

Türk Hava Yolları da özel yolcu programlarına yönelik çalışmalarını artırmaktadır. Bu programa dahil yolculara, Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde yarım pansiyon şeklinde konaklama imkanı, bedava bilet ve çeşitli hediyeler kazanma şansı sağlanmaktadır.<sup>171</sup> Ayrıca, sık seyahat eden özel yolcularına yönelik 24 saat hizmet veren bir telefon servisi başlattı. Numaraları tuşlayınca, yolcu, toplam uçuş milini, en yakın ücretsiz bilet hakkını, bir sonraki uçuş hizmetlerini öğrenebilir.<sup>172</sup>

<sup>169</sup> C.ÇAMBEL, "Pazarlamada Zoru Başarmak", *Marketing Türkiye*, Şubat 1992, s.7-8

<sup>170</sup> Christopher H. LOVELOCK, a.g.k., s.199

<sup>171</sup> Kuşbakışı, 'THY'den Özel Yolcu Programı Üyelerine Yönelik Faaliyetler', *UTED*, Şubat 1995, s.9-10

<sup>172</sup> Havacılık Haberleri, 'Frequent Flyer Yolcularına Yeni Bir Hizmet: Alo Flight', *UTED*, Kasım 1996, Sayı 60, s.7

Research & Forecast şirketinin yaptığı araştırma sonucuna göre, sık seyahat eden yolcular havayolu şirketlerini değerlendirmede kullandıkları kriterler; rahatlık, hizmet, güvenilirlik, ikram ve fiyat. Çok sık seyahat eden yolcular uçaktaki koltukların konforlu olmasını, kendilerine daha az kısıtlamalar getirilmesini, uçuşlarda gecikmelerin yaşanmamasını, hizmetin en yüksek kalitede verilmesini istemekteler.<sup>173</sup> Taleplerinin karşılanması zor olan bu özel yolcu programları, havayolu işletmeleri tarafından rekabette ve yolcu sadakatini oluşturmada bir araç olarak kullanılmaktadır.<sup>174</sup>

Yeni anlayışa göre, hedef kitledeki müşteri titizlikle araştırılmalı, yaşam biçimi ve değişimlerden etkilenme durumuna göre analiz edilerek hakkında bilgi toplanmalıdır. Teknolojinin de yardımı ile, havayolu işletmeleri özellikle sık seyahat eden yolcularıyla ilgili tüm bilgileri bilgisayar kayıtlarında bulundurabilmektedir. Rakip firmaların sadık müşterilerini çekmek zaman ve kaynak bakımından külfetli olacağı için, çeşitli sebeplerden saf değiştirmeye hazır müşteriye; ilave hizmetler sunarak, mevcut hizmete artı değer katarak tekrar kazanma amaçlanabilir. Çünkü, günümüz tüketicisi bugüne kadar görülmedik ölçüde talepkar hale gelmiştir.<sup>175</sup> Müşterisinin ihtiyaçlarını, beklentilerini, ürünü niçin ve nasıl kullandıklarının analizini doğru yapabilen havayolu işletmeleri, yolcuların görünmeyen beklenti ve ihtiyaçlarını da saptayarak rakiplerinden daha farklı ve yaratıcı ürünler sunabildiğinde pazardaki konumunu sağlamlaştıracaktır.<sup>176</sup>

Teknolojik gelişim sonucu değişen tüketici artık, dünya kalitesinde hizmet beklemektedir. Wright kardeşlerin ilk uçabilen aracı yapmalarından tam 66 yıl sonra insanoğlu aya ayak bastı. Sıçramak için bir kaç milyon yıl, uçmak içinse sadece 66 yıl harcayan insanoğlunun ayakları yerden kesildikten sonra nereye gideceğini kestirmek kolay değil. Öyle ki sektörün içinde bulunan kişiler bile teknolojik gelişmelerin kendilerine nasıl bir gelecek hazırladığını bilememektedir.<sup>177</sup>

Toplum içindeki bireyler tüm örgütlerin kendi ihtiyaç ve çıkarları için ne tür çabalar gösterdiklerini öğrenmek isterler. Etkileşimin önemli olduğu bu çağda tüketicilerin hizmetler hakkında bilgilendirilmesi önemlidir. Tek taraflı bilgilendirme yeterli olamayacağı için, tüketici davranışlarına ilişkin bilgilerin toplanıp sosyal, kültürel,

<sup>173</sup> James T. McKENNA, 'Frequent Fliers Rate Top Carriers But Lament Decline of Quality Service', *Aviation Week & Space Technology*, September 1990, s.64

<sup>174</sup> Alex BRUMMER, 'Frequent Flying on the Ground', *Airline Business*, April 1988, s.16

<sup>175</sup> M.ÖĞÜTÇÜ, a.g.k., s.29-34

<sup>176</sup> Ian C. MacMILLAN, 'Discover Your Products' Hidden Potential', *Harvard Business Review*, May-June 1996, s.58

<sup>177</sup> "Reklam Sektöründe Digital Devrim", *Marketing Türkiye*, Şubat 1994, s.10

politik gelişmeler de gözönünde tutularak gerekli düzenlemeler yapılabilir. İşletmelerin pazarlama bölümü tüketiciye daha bilinçli yaklaşarak ve hizmet kalitesini artırarak tüketicinin aldığı hizmete artı değer katmaktadır.<sup>178</sup>

Çevreye zarar verildiğinde kitlesel tüketici hareketlerinin büyük ve güçlü şirketleri bile etkilediği Batı'lı ülkeler ile karşılaştırıldığında, ülkemiz tüketici bilincinin gelişmişlik düzeyi bakımından geride kalmışsa da, bu konuda çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Örneğin, gürültü kirliliğine karşı havayolu şirketleri bazı tedbirler almak durumunda kalmaktadır. Çevre dostu müşteri etkisinin güçlü olması ile şirketler sosyal ve ahlaksal yükümlülüklerini de yerine getirme konusunda yönlendirilmektedir.<sup>179</sup>

Pazar yapısındaki ve müşteri bilincindeki değişimlerin sürekli olarak takip edilmesi ve sonuçlarının incelenmesi, müşteri ile iletişimin devamının sağlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Artık müşteri belirleyici durumundadır. Satın alacağı hizmet hakkında bilinçlidir. Satın alacağı hizmetin kendisine sağlayacağı maddi ve manevi çıkarların yanı sıra hizmetin sunulmuş biçimine kadar bir çok kriteri biraraya getirerek sektördeki rakipleri de değerlendirerek tercihini yapmaktadır.<sup>180</sup>

## B. İç Müşteri

Kuruluş içinde, birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, birbirinden ürün ve hizmet alanlar iç müşteridir.<sup>181</sup> İç müşteri, işletmede hizmeti üreten kişidir. Rekabet ve küreselleşme ile kalite vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. İnsanların kaliteli ürüne olan talepleri artmıştır. İşletmeler devamlılıkları ve karlılığını artırmak için zamanla kalite konusunda yeni arayışlara gitmişlerdir. Yeni kalite anlayışında ise, insana büyük önem verilmektedir. Dış müşterilere sunulacak ürün ve hizmetlerdeki kalite, zamanlama, ortak çalışma disiplini, yani çalışanların tutum ve davranışları göreceli olarak yolcu beklentilerine yansımaktadır.

Hizmet sektöründe kalitenin oluşması insan ile başlar. Organizasyon içindeki tüm çalışanlar arasında pozitif bir tavır geliştirildiğinde kalite için gerekli ilk adımlar atılmış olur. Pozitif tavır geliştirebilmek için eleman seçiminden başlayarak onların devamlı gelişimini sağlayan eğitim programları ve kariyerleri ile ilgili düzenli bir çalışma gerektirir.

<sup>178</sup> D.A.ÖZAYDIN, *Marketing Türkiye*, Nisan 1994

<sup>179</sup> "Tüketici Bilinci Pazarlama Ahlakını Geliştiriyor", *Marketing Türkiye*, Eylül 1991, s.31

<sup>180</sup> *Marketing Türkiye*, Mayıs 1993, s.20

<sup>181</sup> Oya TORUM, a.g.k., s.20

Pazarın sürekli değişen bir yapıya sahip olması ile kaliteli hizmetin devamlılığı, sürekli geliştirme ve yenileme programları ile elde edilebilir. 'İlk seferinde işi doğru yapma' felsefesi ile işleyen programların sonucunda sıfır hataya ulaşılma amaçlanmaktadır.<sup>182</sup>

Her elemanın yeteneği ve güdülenme şekli birbirinden farklıdır. Çalışandan en yüksek verimi almak bu kişileri tanımakla mümkündür. Yetenek ve motivasyon yönünden çalışanlar dört gruba ayrılabilir. Birinci grupta yer alan çalışanlar en zor kişilerden meydana gelmiştir. Ne yeteneği ne de motivasyonu olan bu kişiler çalışmaya ve öğrenmeye de gönüllü değildirler. İkinci grupta yer alanlar yetenekleri olmasa da öğrenmek için çaba harcarlar ve kendilerine uygun eğitim programları ve yeterli destek ile başarılı olurlar. Üçüncü grup içindeki çalışanlarda iş için gerekli yetenek olmasına rağmen, motivasyon düşüklüğü sözkonusudur. Başa çıkması zor kişilerdir ve grup içinde olumsuz tepkiler alırlar. Örnek bir eleman ancak dördüncü gruptan çıkabilir. İstenen yeteneğe ve yeterli motivasyona sahip olup, yaptığı işten zevk alan kişilerdir.<sup>183</sup>

İşletmenin iç müşterilerinin sorunlarının giderilmesi, süreçlerin devamlı iyileştirilmesini, verimliliğin sağlanarak ürün ve hizmet kalitesi ile karlılığını artıracaktır. Dış müşteri ile iç müşteri arasındaki dengeyi kurabilmek önem kazanmaktadır. Burada iç müşteri, hizmeti tüketiciye en uygun biçimde sağlayan kişi iken, dış müşteri de kaliteli ürünü almak isteyen ve aldığı üründen memnun kalmak isteyen kişidir. Böylece, işletmeler insanın kalitesini artırarak müşterinin mutluluğunu yakalayabilirler.

Başarılı işletmelerin üst yönetimi, hizmet ekonomisinde müşteri ve müşteri ile doğrudan iletişim halindeki çalışanlara yapılan yatırımın karlılığa dönüştüğünü görmüştür. Hizmet sektöründeki karlılık ve büyüme, müşteri sadakati sonucu gerçekleşir. Müşteri sadakati doğrudan müşteri tatmininin bir sonucudur. Tatmin ise, müşteriye sunulan hizmetlere verilen değerden etkilenir. Değerin yaratılması tatmin olmuş, sadık ve etkin çalışanlar tarafından yaratılır. Çalışanların tatmini ise, hizmet kalitesine, işyerinin sunduğu imkanlara, çalışana verilen ödül ve motivasyona bağlıdır.<sup>184</sup>

Southwest Airways, belki de müşterilerini ikinci sırada tutan tek şirkettir. Çünkü birinci sırada şirket çalışanı yer almaktadır. Çalışan mutlu edilirse, mutlu personelin de

<sup>182</sup> James A.FITZSIMMONS, Robert S.SULLIVAN, 'Service Operations Management', (NewYork, McGraw Hill Book Company, 1982), s.377

<sup>183</sup> Çelebi Eğitim Müdürlüğü, 'Yolcu Hizmetleri Temel Prensipleri El Kitabı', Ç.H.S.Eğitim Müdürlüğü, Temmuz 1995

<sup>184</sup> James L.HESKETT, 'Putting The Service-Profit Chain to Work', Harvard Business Review, March-April 1994, s.165

müşteriyi mutlu edeceği düşünülmektedir. Şirket çalışanına birinci sırada olduğunu her an hissettirmektedir. Üst yönetim her elemanın doğum günlerinde, evlilikte ve bebek doğumlarında kart atar, ödüller ve kutlamalar için hiç bir fırsat kaçırılmaz. Bazen bir kutu şekerleme, dondurma ya da işten erken çıkma ödüller arasındadır. Yolcuları da memnun etmek için uğraşan şirket, müşterileri düşük fiyatla uçururken seyahati cazip hale getirmede de başarılıdır. Örneğin, uçuş esnasında güvenlik kuralları anlatılırken kullanılan cümleler ve işaretler uçuşu daha eğlenceli hale getirmektedir. Kabinde sigaranın yasak olduğu bölümde sigara içmek isteyenler için kanatların üzerinde yer ayrıldığı ve 'Rüzgar gibi geçti' filmi izlemeleri tavsiye edilirken yolcuların yüzlerinde bir tebessüm oluşur.<sup>185</sup>

İç müşteri kavramı, bir organizasyonun etkinliğinin artırılması açısından önemlidir. Bu sayede kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve işlemlerin pürüzsüz bir şekilde sürdürülmesini sağlar. Herkesin kendi müşterisini memnun etmek için gösterdiği çabalar doğrultusunda sürekli bir iyileşme sağlanarak gerçek bir kalite kültürü oluşur.

İşletmeler dış müşteriye verilen önemi iç müşteriye de gösterirler ise, dış müşterilerin sürekli mutlu olmalarını sağlayacak kişiye yatırım yapmış, değer vermiş olurlar. Çünkü, uzun vadeli yatırımlarda iç ve dış müşterinin önemi büyüktür. Müşteri ile yüzyüze olan elemanların müşteri memnuniyetindeki olumlu etkilerinin artırılması amacıyla, iş yerine ve mesleğine olan sadakatin sağlanması ve korunmasında yardımcı grup çalışması, hizmet içi eğitim, terfiler ve ödüllere yer verilmelidir. Yapılan farklı uygulamalardan biri de, British Airways'ın kendi personeline yönelik günlük televizyon haberlerinin yayına başlatılmasıdır. Böylece dünyanın değişik yerlerinde görev yapan personeli arasındaki iletişimi kuvvetlendirmenin ileride şirkete daha büyük yarar sağlaması beklenmektedir.<sup>186</sup>

İşletme için alınan elemanların nitelikleri, aldıkları eğitime, yapısal özelliklere ve onlara sunulan çalışma ortamına bağlıdır. Eleman seçiminde seçici davranılıyor ise olumlu sonuçlar ortaya çıkar. Farklı bir uygulama ile, Southwest Airlines, Frequent Flier programındaki yolcularını eleman seçiminde yardımcı olmaları için davet etmekte ve görüşlerinden yararlanmaktadır.<sup>187</sup> Kalifiye eleman bulmakta zorlanan işletmeler de

<sup>185</sup> Kuşbakışı, 'Havacılıkta Yeni Uygulamalar', **UTED**, Şubat 1997, Sayı 63, s.5

<sup>186</sup> Havacılık Haberleri, 'B.A.'den Televizyon Haberleri', **UTED**, Kasım 1996, Sayı 60, s.7

<sup>187</sup> James L.HESKETT, a.g.k., s.173



hizmet içi eğitim vererek bu sorunlarını çözebilmektedir çünkü, kişiler aldıkları eğitim kalitesi ile doğru orantılı olarak hizmet üretirler.<sup>188</sup>

Eğitim programları ile şirket verimliliği artırılmakta ve insan kaynağını rekabet ortamında şirketlerin birbirine olan üstünlüklerinde belirleyici etken olarak kullanılmaktadır. 1990'ların şirket yöneticileri ve personeli daha profesyonel, tüketiciye daha kaliteli hizmet sunmaya eğilimli, daha iyi eğitilmiş, uzmanlardan oluşmaktadır. Verilen hizmette belli bir kalitenin altına düşüldüğünde evrensellikten uzaklaşacaktır. Dünya ülkelerine bakıldığında, değişime ayak uydurmanın iki koşulu da yetişmiş insana sahip olmak ve bunun sürekliliğini sağlamaktır. Havayolu sektöründeki rekabete bağlı olarak şirketler arası personel hareketliliği giderek artmaktadır. Elemanların şirketlerini bırakıp başka bir şirket için çalışmaya başlamalarını önlemenin en etkin yolu hizmet içi eğitim programlarına verilen önemi artırmaktır.

Rekabetin artması, havayolu şirketlerinin performanslarını artırmada bir baskı unsurudur. Uluslararası seyahat eden yolcular da daha iyi ve kaliteli hizmet bekleyerek bu baskıyı artırabilir. İşletmeler, elemanlarının uluslararası bir görüş kazanıp müşteri hizmetlerinde dünya kalitesine ulaşabilmek için eğitim programlarına dahil etmekte. Yerde, çalışan ile yolcu iletişimi yaklaşık üç dört dakika sürdüğünden, yolcu üzerinde olumlu bir etki bırakabilmek için zaman çok kısıtlıdır. Eğitim programlarında, görevlilere kısa zamanın en etkin şekilde değerlendirilmesinin yolları gösterilmektedir. Kabin görevlilerinin programı daha farklı ve uzun sürelidir, çünkü yolcuların seyahat ile hatırladıkları bölüm kabin içinde geçirilen zamandır. Buna bağlı olarak eğitim programlarında kabin görevlilerinin uluslararası pazarla ilgili bilgileri, hizmet sunumunda kalite, yiyecek ve içecek bilgisi artırılarak profesyonel bir imaj oluşturulmaya çalışılır. Girilen pazar ile ilgili sosyal ve kültürel farklılıkların bilinmesi hizmette kaliteyi artırır. Örneğin, United Airlines Japonya'ya yaptığı ilk uçuşta, kültürel farklılığı bilmediğinden, yolcuya verilen çiçeklerin ölümü temsil ettiği, yemek çubuklarının konuluş şeklinin ve salata tabağının renginin yolcuya yanlış mesaj verdiğini görünce, şirket uluslararası deneyim kazanarak, bu tür sorunlara çözüm bulabilmeleri için elemanlarının eğitimine ağırlık vermeye başladı. Farklı ülke ve kültürden gelen yolcu ile karşılaşan görevliler her birine nasıl davranmaları gerektiğini bilmek durumundadır.<sup>189</sup>

<sup>188</sup> Oya TORUM, 'Hizmet içi Teknik Eğitimde Kalite', **UTED**, Nisan 1994, s.10

<sup>189</sup> Shari CAUDRON, 'Training Helps United Go Global', **Personnel Journal**, February 1992, Issue:2, s.103-105

Yapılan bir araştırma sonucuna göre müşterinin uçuşla ilgili hizmet anlayışının yüzde 70'i çalışanların tutumu ile ilgilidir.<sup>190</sup> Teknolojik gelişmeler sayesinde bürokrasisi fazla olan biletlerin kullanımdan sonra atılmasını önleyen ve bir çok havayolu işletmesi tarafından kullanımı artan biletsiz yolculukta 'check-in' zamanı kısalmakta, sık seyahat eden yolcularla ilgili kişisel bilgilere ulaşılabilen, bilgisayarlar kabin içi eğlence hizmetinde kullanılmaktadır. Fakat hizmet sektörü teknolojik gelişme karşısında bir ikilem yaşamaktadır. Teknoloji kullanımı ile müşteri memnuniyeti sağlanırken, müşteri memnuniyetinde en etkin olan yolcu-görevli ilişkisi azalmaktadır. Yolcular teknoloji sayesinde, hiç bir havayolu işletmesi elemanı ile görüşmeden rezervasyon ve 'check-in' yaptırabilmekte. Kişisel iletişimin kesilmesi ile hizmette farklılık yaratma zorlaşmaktadır.

Havayolu taşımacılığı çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Her iş mükemmel bir şekilde yolunda giderken beklenmedik olaylar hatalara ve yanlışlıklara yol açabilir. Böyle zamanlarda personele, deneyimleri de gözönüne alınarak karar verme sorumluluğu yüklenmelidir. Sorunlara hızlı çözümler üretilmesi yolcunun ve havayolu işletmesinin yararına olacaktır.

Özellikle, 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren dünyadaki değişimlerin ülkemize yansması, pazarın niteliğini değiştirdi. Türkiye dünya ile hızla bütünleşmeye başladı. Tüm bu gelişmeler hem işletme organizasyonlarını geliştirmeye, hem de daha verimli insan kaynaklarına sahip olmaya yöneltti. Büyük ölçekli şirketler, hem kendi içlerinde oluşturdukları eğitim bölümü faaliyetleri, hem de eğitim/danışmanlık hizmeti veren kuruluşlarla işbirliği yaparak her düzeydeki elemanlarına eğitim olanağı sağlamaktadır.

Uygulanan eğitim programlarının temel amaçlarından birisi, en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların yeni bilgiler edinerek mevcut görevlerini daha iyi yapmalarını sağlamak ve onları gelecekte daha üst görevlere hazırlamaktır. Astlarını yetiştirmeye, eğitmeye ve çeşitli motivasyon yöntemlerini uygulayarak onlardan olumlu tepkiler almaya çalışan yönetici sayısı giderek artmaktadır.<sup>191</sup> Fakat, Ekim 1995 tarihli ATW'de yayımlanan ve on büyük havayolu işletmesini kapsayan bir araştırmaya göre,

---

<sup>190</sup> Philip FESTA, a.g.k., s.43

<sup>191</sup> A.BUĞDAYCI, a.g.k., s.27-29

önemini bildikleri halde şirketlerin yeterli eğitim harcamalarında bulunmadıkları sonucu çıkmaktadır.<sup>192</sup>

Müşteri hizmetlerinde çıkan sorunlar zamanla tekrar eden, benzer nitelikli problemlerdir. Kısa bir sürede mevcut alt yapılarla yeni personele genel bilgilerin aktarılması gerekmektedir. Eski değer ölçüleri içinde kalan arayışlar başarısızlığa yol açmaktadır. Yolcu müşteridir ve 'müşteri hizmeti de en önemli ürettir' anlayışı ile müşteri hizmetlerindeki yapılanma yeniden ele alınmalıdır. Müşteri hizmetleri işletmeleri birbirinden ayıran, farklılık yaratılmasına imkan veren bir süreç olduğu için, hizmet içi eğitimde önemi büyüktür.

Müşteri ihtiyaçları ve müşteri profilleri sürekli olarak değişmekte, birkaç sınıfa toplanan müşteriler arasında homojenlik görülmemektedir. Hatta, aynı sınıf içinde oturan yolcuların da her biri farklı özellikler taşımaktadır. Kimi faks, telefon, yazı masası isterken kimi için en önemli konu yemek çeşidi olmaktadır. Bazı yolcular uçuş süresince dinlenerek geçirmek isterken bazıları kendisine özel hizmetler sunulmasını bekler. Yolcuya sunulan hizmetler seyahatin başından sonuna kadar bir bütün halinde kesintisiz olarak sürdürülse de bu hizmetlerin birbirinden farklı eğitim süreçleri vardır. Rezervasyon, bilgi sistemleri, kabin hizmetleri, müşteri hizmetleri farklı sürelerle farklı eğitim almaktadır. Değişen yolcu isteklerini karşılayabilecek farklı yeteneklerin çalışanlara kazandırılması eğitim sayesinde gerçekleşecektir. Müşteri hizmetlerinde bir değişiklik gerçekleştirmek isteyen havayolu işletmesi öncelikle elemanlarına verilen eğitim şeklini değiştirmelidir.<sup>193</sup>

### 3. MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ VE KALİTE

Sivil havacılık hizmetinde bugünkü kalite kavramı dünkünden çok farklıdır. Kalite standartları yükselmekte, yolcu beklentileri artmaktadır. Yolcu istek ve beklentilerinin açık ve saklı yönleri bulunmaktadır. Açık ve belirgin istekler; güvenli, ucuz ve rahat bir uçuşu ifade ederken, yolcunun beklentisi de verdiği ücretin karşılığında en kaliteli hizmeti almaktır. Bir havayolu işletmesinin kalitesi hizmeti sunuşu, elemanların yönetim ve çalışma şekli, kurumun imajı, pazardaki değişimlere ayak uydurabilmesi, ürün farklılığına gidebilmesi ile ölçülür. Kalite bir sistem birliği, disiplini, inanç ve düşünce beraberliği ile gerçekleştirilebilir. Sistemde yer alan tüm elemanların rollerini çok iyi yerine getirebilmeleri toplam performansı yükseltir.<sup>194</sup>

<sup>192</sup> Oya TORUM, a.g.k., s.21

<sup>193</sup> Perry FLINT, 'Staffing Shortage', *Air Transport World*, October 1995, s.51-54

<sup>194</sup> 'Sivil Havacılık Hizmetinde Kalite', *UTED*, Şubat 1993, s.14-15

İşletmelerin, gelen şikayetleri dikkate alması ve bunları çözümüleme biçimi, müşterilerin işletme kalitesi ile ilgili görüşleri açısından hayati önem taşır.<sup>195</sup> Müşteri memnuniyetini garanti altına almak için her işletmenin açık ve anlaşılır şekilde belirlenmiş kalite hedefleri, stratejileri, politikaları ve uygulamaları bulunmalıdır. Kimilerine göre, kalitenin tüm birimlerde oluşturulabilmesi büyük oranda duygulara dayanır. Duygular ve hisler pozitif olduğunda herşey yolunda giderken, ortamda negatif bir hava estiğinde herşey daha da zorlaşır. Bu nedenle, çalışanların olumlu yönde motive edilerek katılımcılıkları sağlanmalıdır.<sup>196</sup>

Bir işletmede kalite geliştirmek amacı ile yapılacak çalışmalar için en iyi başlangıç noktası, bireylerin kalite konusundaki tutum ve performanslarıdır. Kişisel kalite, kalite iyileştirilmesinde oluşturulan zincirin ilk halkasıdır. Kişisel kalitenin yükselmesi bölüm ve ekip kalitesinin yükselmesini sağlar. Yüksek kalite standardındaki bölüm ve ekipler yüksek kaliteli hizmet sunar. Bunların tümü işletme kalitesini yaratır. Kaliteli bir işletme, tatmin olmuş müşterilere ve çalışanlara sahiptir.

Bir işletmenin ayakta kalması, büyümesi, gelişmesi ve satışlarını artırabilmesi için müşteri memnuniyetini sürekli kılmalıdır. İşletmeler gelirlerini ya mevcut müşterilerine yaptığı satışları artırarak, ya da yeni müşteriler kazanarak yükseltebilirler. Müşteri memnuniyeti işletmelerin geleceği açısından önemlidir, Çünkü;<sup>197</sup>

\* Tatmin olmuş müşteri yeniden gelir. Tatmin olmayan müşteri bir daha gelmez.

\* Tatmin olmuş müşteriler 'iyi niyet' elçileridir ve işletmeye daha fazla müşteri kazandırmaya yardımcıdır. Tatmin olmamış müşteriler ise, memnuniyetsizliklerini herkesle paylaşır ve olumsuz propaganda yaparlar. Potansiyel müşteriler de mevcut ve eski müşterilerin deneyimlerinden etkilenirler.

\* Tatmin olmuş müşteriler işletmenin yeni hizmetlerini denemeye hazırdır. Tatmin olmayan müşterinin yeni hizmeti deneme olasılığı düşüktür.

\* Tatmin olmuş müşteriler işletme için moral kaynağıdır ve çalışanların motivasyonuna da olumlu katkıları olur.

<sup>195</sup> C.MOLLER, **Her Şikayet Bir Armağandır**, (Çeviren:A.Sönmez), Time Manager International A/S,1993, s.4

<sup>196</sup> Robert HELLER, 'How BA Engineered Its Turnaround', **Management Today**, September 1992, s.52

<sup>197</sup> C.MOLLER, a.g.k., s.7

Bir işletme için mevcut müşterilerini kaybetmemek, yeni müşteriler kazanmaktan daha önemli ve daha az masraflıdır. Bir işletmenin müşteri kaybetmesinin bir çok nedeni olabilir. Bunlardan en genel olanı şikayetleri değerlendirme şekli ve hizmetlerini iyileştirmedeki bakış açısıdır. Müşteri şikayetlerinin hoş karşılanmayacağını düşünebilir. Şikayetlerin kime, nasıl bildirileceğinden habersiz olabilir. Bu da müşterilerden ne kadarının ve niçin tatmin olmadığından habersiz bir şirket olduğunu gösterir. Müşteri şikayetleri olmadan işletme gereken işler zamanında yapamaz. Şikayetlerin etkin şekilde telafisi müşteri ile ilişkilerin öncekinden daha iyi olmasını sağlayabilir.

Mart 1986'da 'Harper's Magazine'de yayınlanan bir anket sonucuna göre, yapılan alışverişten memnun olan kişi ne kadar mutlu olduğunu ortalama 8 kişiye anlatır. Yapılan alışverişten memnun kalmaz ise, duygularını ortalama 22 kişiye aktaracaktır.<sup>198</sup> Aldığı hizmetten memnun olmayan müşterinin daha fazla kişiye ulaşarak olumsuz reklamın yapılmasını önlemenin en etkili yolu, sözkonusu müşteriyi tekrar şirkete kazanmaktır.

Günümüz rekabet koşullarında kurumların uzun süre aynı seviyede kalmaları ve bununla yetinmeleri mümkün değildir. Çünkü müşterinin kalite talepleri devamlı değişmektedir. Daha iyi kaliteyi sunmak yeterli olmazken; daha iyi kaliteyi hızlı ve makul bir fiyatla sunmak gereklidir. İşletme, kendi hizmetlerinin kalitesini sürekli olarak geliştirdiğini kanıtlamak durumundadır. Burada önemli olan her çalışanın kalite uygulamalarına aktif olarak katılmasıdır. Müşterilerin bir işletmeye güven duyabilmesi için her seviyedeki çalışanın müşteri beklentilerini karşılayan bir kalite seviyesini sağlaması gerekir. Müşteri ile doğrudan ilişkisi olan bölüm ve personelin, müşteri ile iletişim kurduğu sırada yetersiz bir kalite ortaya koyması müşterilerin tüm işletmeye karşı olan güvenlerini kaybetmelerine neden olabilir.<sup>199</sup>

Hizmet üreten işletmeler müşteri ile olan ilişkilerinde doğru atmaya öğrenmelerine rağmen yine de müşterilerini kaybedebilmektedirler. Colorado Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre; müşterileri bildikleri, tanıdıkları bir işletmeyi terkedip yenisini aramaya iten nedenlerin arasında, katılımcıların %44'ü yan hizmetlerde meydana gelen yanlışlık ya da eksiklikler olduğunu belirtmiş. Rezervasyonda, bilet ve faturaların düzenlenmesinde yapılan yanlışlıklar buna örnek olarak gösterilebilir. Katılımcıların %34'ü şirket değiştirme nedenini ilgisiz, konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan, müşteriye karşı kaba davranışlar sergileyen müşteri ile karşı karşıya olan personelin etkisini ve %30'u da fiyatlamının

<sup>198</sup> C.MOLLER, a.g.k., s.10

<sup>199</sup> C.MOLLER, a.g.k., s.7

değişime neden olduğunu belirtmiştir. Diğer sebepler arasında ise, hizmet üretimindeki gecikmeler, aksaklıklar karşısında şirket elemanlarının tutumu, yanlışlıktan dolayı müşterinin suçlanması, rakiplerin daha cazip hizmetler sunması, hizmeti veren işletmenin güvenilir ve dürüst olmaması sayılabilir.<sup>200</sup>

Amerika'daki işletmelerin her beş yılda müşterilerinin yaklaşık yarısını kaybettikleri şaşırtıcı bir şekilde ortaya çıkmıştır. Uzun yıllar, hiç bir yönetici müşterilerin şirketi niçin bıraktıklarını araştırmamış ve bununla ilgili önlemler almamıştır. Ancak müşteriler kendi şirketlerini terkettikten sonra bunun farkına varmaya başlamışlar, kaybedilen müşteriye geri kazanabilmek ya da onların yerine yeni bir gruba hitap edebilme çabalarına girmişlerdir. Oysa, yeni müşteri elde etmenin çok zor bir iş olduğunu gören<sup>201</sup> işletmeler artık bu olaylardan bir ders çıkartmayı öğrenmiştir. Çünkü, sadık ve uzun süreli bir müşteriye sahip olmak zamandan ve maliyetten tasarruf sağlar. Sadık müşterilere uzun zamandan beri hizmet verildiği için kişisel özellikleri, istekleri ve beklentileri bilindiği için müşteri memnuniyetinin sağlanması daha kolay olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler müşteri sadakatini oluşturmak için çeşitli promosyonlar uygulamaktadır. Sadık müşteri kazanmanın anahtarı müşteriye istediği değeri yaratabilmektir. İstenilen değeri yaratılması ise, organizasyon içinde yapılan hatalardan kazanılan bilgi ve deneyimin bir sonucudur.

Karşılanmayan beklenti ve kalite yetersizliğinin sonucu müşteri kaybıdır. Müşterideki, işletmeye ve çalışanlarına karşı oluşan olumsuz imajı silmek ve değiştirmek çok zordur. British Airways'ın yaptığı bir araştırma sonucuna göre, yolcuların yaklaşık %13'ü hizmetten memnun olmalarına rağmen iş değişikliği nedeniyle başka havayolu işletmesinin Frequent Flier programlarına dahil olmaktadır. Karşılaştığı sorunları havayolu işletmesine bildirmeyen kişilerin %50'si başka bir şirketi tercih ederken, şirket yetkililerine yaşadığı olayı anlatan müşterilerin % 87'sinin aynı havayolu işletmesi ile uçmaya devam ettikleri görülmüştür. Buradan çıkarılan sonuç ise, karşılıklı iletişimin, yanlış ve eksik sunulan hizmeti bile unutturabileceğidir.<sup>202</sup>

Müşteri ilişkileri, önceleri savunmacı bir rol üstlenmekteydi. Öncelikle, mutsuz müşteriye gözardı edip, müşteri şikayetleri duymazdan geliniyordu ya da müşterinin susması için mümkün olan en düşük miktar ödeniyordu. Organizasyonda ürün geliştirme,

<sup>200</sup> Tom RICHMAN, 'Service Industries', *Harvard Business Review*, January-February 1996, s.9-10

<sup>201</sup> Frederick F. REICHHELD, 'Learning From Customer Defection', *Harvard Business Review*, March-April 1996, s.56-57

<sup>202</sup> Charles R. WEISER, 'Championing the Customer', *Harvard Business Review*, November-December 1995, s.113

sorunları önleyici tedbirler almak yerine, hizmet yetersiz kararı almıyordu. Oysa günümüzde, müşteriye yüceltmek için çalışan işletme yöneticileri havayolu hizmetindeki kaliteyi artırabilmek için müşteriden gelen tepkileri en etkin şekilde kullanmaktadır. Kalite artırımı ve ürün geliştirme grubu elemanları zaman zaman toplanarak ileride olabilecek muhtemel sorunlara önlem almak için çalışmalar yapmaktadır. Müşteriye olan bakış açılarını değiştiren işletmeler, hedef ve amaçlarını belirlerken müşteri istek ve ihtiyaçlarını da gözönüne almaktadır. Müşteri ile bilgi alış-verişini artırmak amacıyla her ülkeden müşterinin ulaşabileceği posta yoluyla iletişim kanalı kurulmakta, müşteri ile yönetimin katıldığı forumlar düzenlenmektedir.

TARP, USA tarafından gerçekleştirilen anket sonucuna göre; kendilerine çabuk cevap verilmesi halinde yazılı olarak şikayette bulunan müşterilerin %55-70 'i aynı işletmenin müşterisi olmayı sürdürmektedir. Şikayette bulunan müşterilerin hem hızlı hem de tatmin edici yanıt alanların %95'i aynı işletmenin müşterisi olmaya devam etmektedir.<sup>203</sup>

İşletme ile müşteri arasında oluşan olumsuz atmosferin olumlu hale dönüştürülmesi için, işletmenin müşteri ile yüzyüze olan tüm görevlilerinin, sunulan hizmeti iyileştirmek amacıyla şikayetlerin etkin şekilde nasıl çözümleneceğini bilmesi önemlidir. Müşteri şikayetlerinin yöneltildiği görevlilerin doğru tutum ve davranışlara sahip olması gerekir. İşletme yöneticilerinin de doğru yaklaşımlara sahip olması aynı derecede önemli bir koşuldur. Müşteri ile doğrudan temasta bulunan görevliler bilinçli ya da farkında olmadan kendi üstlerinin tavırlarını yansıtmaya eğilimindedir. Personel işletmenin arzu ettiği şekilde davranır.

Müşteri hizmetlerindeki görevlilerinin bir kısmı, müşteri şikayetlerini dinlemekten mutluluk duyduklarını ve bu şikayetlerin kendileri için öğretici olduğunu ileri sürmektedir.<sup>204</sup> Bir şikayet, çözümlerken, konuya, müşterinin bakış açısı ile bakmaya çalışmak onun gereksinmelerini ve beklentilerini anlamada yararlı olduğuna inanılmakta ve faaliyetler bu yönde sürdürülmektedir.

Bir işletmenin şikayetleri etkin şekilde değerlendirerek müşterilerin güvenini yeniden kazanma fırsatını elde edebilmesi, iyi bir şikayet kültürü yaratması ile olur. Bu da, işletmedeki herkesin hem iç hem de dış müşteriler tarafından yapılan eleştiriler karşısında olumlu bir tutuma sahip olmaları anlamına gelir.

<sup>203</sup> C.MOLLER, a.g.k., s.16

<sup>204</sup> C.MOLLER, a.g.k., s.25

Hizmet üreten işletmeler, yeni müşteriyi nasıl kazanacaklarını, mevcut müşterilerinin de devamlılığını nasıl sağlayacaklarını çok iyi bilmektedir. Tatmin olmamış bir müşteriyi tatmin olmuş bir müşteriye dönüştürecek adımlar şöyle belirlenmiştir.<sup>205</sup> Bir müşteri şikayetine karşı ilk anda verilen tepki müşterinin olayı değerlendirmesinde önemli bir yer tutar. Bir şikayet ile karşılaşıldığında söylenecek ilk şey "Teşekkür ederim" olmalıdır. Çünkü müşteri bu şikayeti ile işletmeye iyilik yapmaktadır. Bu iyilik, kalite iyileştirmesi, geliştirmesi hatta şirketin ayakta kalabilmesi için bir şans tanıma şeklinde tanımlanabilir. Teşekkür etmek yeterli değildir. Şikayeti dinleyen görevli, müşteriyi neden takdir ettiğini açıklamalıdır. Hatalı kim olursa olsun, görevli yanlışlıktan dolayı özür dilemeli. Müşterilere onların beklediğinden daha iyi davranmak her zaman gösterilen çabaya değer. Görevli şikayet ile ilgili olarak hemen birşeyler yapılacağı dair söz vermeli ve verilen söz de yerine getirilmelidir. Yanlışın düzeltilmesi yeterli olmayabilir. Problemin çözümü için izlenilen yolun müşteriyi tatmin edip etmediğini kontrol için müşteri ile irtibat sürdürülmelidir.

Bir işletmenin şikayet politikası, şikayetleri en etkin şekilde çözümlenmesi yolu ile müşteri memnuniyetini sağlama amacına yönelik olarak belirlenmelidir. Şikayet eden bir müşterinin bir dost olduğuna, bu zahmete girdiği için teşekkür edilmesi gereken kişi olduğuna inanılmalı. Her şikayetin bir armağan olduğuna, derhal ve profesyonel bir şekilde çözümlenmesi gerektiğini düşünen işletme, şikayetleri en etkin şekilde değerlendirip çözümlenmesi sonucunda müşteri kaybetmez, memnun müşteri ve memnun çalışanların sayısı artar.

İç müşterinin şikayetleri de ciddiye alınmalı. İç müşterinin memnuniyetini sağlayan bir işletme dış müşterinin memnuniyetini daha kolay sağlayacaktır. Yaptıkları işten tatmin olma düzeylerini ve kendilerine olan güvenlerini artırmaya yardımcı olmak amacı ile iç müşterilerin birbirlerine yapıcı eleştiride bulunmaları teşvik edilmelidir.

Daha iyiye ulaşmak için işletme ve çalışanlarının, tatmin olmamış müşterilerini şikayet etme ve kalite talebinde bulunmaya teşvik edebilmeli. Görevliler birbirlerinden kalite talep etmeli. Böylece, her görevli, kurum mensuplarından daha yüksek bir kalite standardı talep ederek işletmenin kalitesini yükseltmede doğrudan katkıda bulunur.

Hizmetlerin iyileştirilmesi ve etkili bir şikayet politikasının uygulamaya konulmasındaki başarı, kalitenin iyileştirilmesi için olumlu bir zincirleme reaksiyon

---

<sup>205</sup> C.MOLLER, a.g.k., s.30-32



başlatır. Müşteri şikayetlerini doğru bir açıdan dinlemek, anlamak alınması gereken önlemlerde yardımcı unsurlardır. Şikayeti olan yolcu dikkatle dinlenmeli, yolcunun çözüm için önerisi varsa bunlar alınıp alternatifler yaratılmalı, içten, olumlu ve sıcak ifadelerle özür dilenip sorun çözülmeli ya da çözebilecek bir yetkiliye iletilmeli. Doğru yolcuya doğru davranışı sergileyebilmek için mutsuz yolcuları tanımak faydalı olacaktır. Dört tip mutsuz yolcu vardır. Bunlardan ilki, belirli bir konuda sorunu olup, çözümünü arayan yolcu tipidir. Bu kişilerle ilgilenmek çok kolaydır. İçten, candan ve yardımsever olmak, sorunun çözümünde yardımcı olmak yeterlidir. İkinci yolcu tipi ise, genelde, tüm hizmetten şikayetçidir. Bu durumda en iyi davranış biçimi yolcuya olumlu yaklaşarak özür dilemek, yanlışlığı kabullenmektir. Üçüncüsü ise, tatminsiz yolcu tipidir. Önce mutlu ve memnun görünüp, daha sonra şikayetçi bir tavır sergiler. İlk başta olumlu olan iletişim aniden negatif bir hal alır. Örneğin, yolcu yerine getirilmesi imkansız bir istekte bulunabilir. Bu durumda sorunun nedeni açıkça anlatılmalı ve yolcu olumlu iletişim ile ikna yoluna gidilmelidir. Bazı yolcular ise, hiç yargılamadan olumsuz karar verirler. Hiç dinlemeden karşısındakini suçlu olarak ilan eder. Uğraşılması en zor yolcu tipidir ve sorun en üst makama götürülmelidir.

Şikayet bildiren müşterilerin memnuniyetsizlikleri memnuniyete dönüşür. İşletme 'iyi niyet' elçilerinin artmasından yarar görür. Beklentileri karşılanmayan müşterilerden şikayet bildirenlerin sayısı artar. Böylece işletme, hizmet kalitesini iyileştirmede katkıda bulunacak bilgiler edinir. Hizmet kalitesinin artması ile müşteri kaybı azalır, yeni müşteri sayısı artar. Personel, yaptıkları işten gurur duydukları, karar vermede yetkilendirildikleri, şikayetlerin etkin şekilde çözümlenebilmek için müşteri hizmetleri konusunda eğitim aldıkları zaman, şikayet eden müşterilerin inanç, güven ve bağlılıklarını kazanma konusunda giderek daha iyi bir düzeye gelirler.

İşletmeye sadık ve işletmenin verdiği hizmetlerden memnun müşteriler, çalışanların performanslarını artırmada teşvik edici unsurdur. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri de müşteri ile olan ilişkilere olumlu veya olumsuz şekilde yansır. Yolunda gitmeyen bir hizmetten, bir arada çalışan insanların etkilenmemesi imkansızdır. Sonuç, kaybedilen bagaj, yanlış ve eksik verilen yolcu hizmeti ve kaybedilen müşteridir. Olumlu ilişkiler olumlu duygular uyandırır ve başarıya ulaştırır. Yapılan incelemeler kişilerin kendisini daha iyi hissetmelerinde dış görünüşün; temiz ve düzenli kıyafet, uygun makyaj gibi, önemini vurgulamaktadır.<sup>206</sup>

<sup>206</sup> Mat Saat BAKI, 'Functional Management, A New Approach To Motivation', Professional Development Programme, Malaysia Airlines

Özel hayattaki sorunların ne iş arkadaşlarına ne de müşterilere yansımaya izin verilmeli, çünkü sorunların kaynağı onlar değildir. Olaylara pozitif düşüncelerle yaklaşarak, karşıdaki insana iyi görüntüler sergileyerek olumlu duygular yaratılabilir. Yerde verilen müşteri hizmetlerini, yeni gelişen teknoloji sayesinde, otomasyona geçilerek bilgisayarlar tarafından yapılması da mümkündür. Fakat bir gülümseme, içten bir ilgi ve yardım eli ancak insanın sunabileceği bir hizmettir. Yolcu hizmetlerindeki işin sıkıcı ve monoton bir hal almasını önlemek için, gelen her yolcuyla ayrı bir birey olarak ele alınmalı ve onlara değer verildiği hissettirilmelidir.

Kişiler yaptığı işi önemsemez, sevmez ve saygı duymazsa, kaliteli hizmet üretilmez. Yapılan işi severek yerine getirmek başarının ilk koşuludur. Yetersiz davranışlar kaliteyi düşürür. Yolcu hizmetlerinde de insan ilişkilerine özen göstermemek, işini sevmemek, eğitimsizlik, tecrübesizlik, kişinin kendini sevmemesi, işine saygı duymaması yapılan işin zayıflığını gösterir. Eksik müşteri hizmetleri kişileri alternatif aramaya yönlendirir. Olumlu bir konuşma üslubu kullanmak olumlu iletişim kurmada yardımcıdır.

Günümüzde, gelişen iş dünyasında verilen hizmetin başarısı, insan ilişkilerindeki başarılı tekniklere ve karşılıklı olumlu etkinin yaratılmasına bağlıdır. Yolcu ilişkilerinde yolcuyla etkilemenin, saygılı ve nazik davranmanın temel prensipleri; dikkatli, yardımsever, düşünceli, nazik ve saygılı olmaktır. Dikkatli olmak; müşteriye tüm dikkati vererek kesintisiz ve hızlı hizmet sunmaktır. Yardımseverlik, talep edilmeden verilen, yolcunun yararına yapılan yardımdır. Yolcu hizmetlerinde düşünceli olmak, yolcunun iyiliği için, kendini rahatlatmış hissetmesi adına isteği doğrultusunda yapılan tüm hizmetlerdir. Nazik olma ise, karşıdaki müşteriden ve çalışanın kendisinden memnun olma duygusudur. Saygılı olmak, insanlara, statüleri ne olursa olsun, eşit şekilde davranmaktır.

Yolcuların ihtiyaçlarını doğru tespit etmek önemlidir. İş seyahatine çıkan bir iş adamı ile tatile çıkan yolcunun beklentileri birbirinden farklıdır. Bu hedefler doğru tespit edildiğinde olumlu iletişim ve kaliteli hizmet üretilebilir. Çalışanın temel amacının yolcuyla memnun etmek olduğu unutulmamalıdır.

Yolcuya verilen yüzyüze hizmette; uygun görünüm, temiz ve düzgün bir kıyafet, akıcı konuşma, sıcak ve dostça davranışlar, etkili bir ses tonu, anlaşılır bir ifade, konuşurken ve dinlerken yolcu ile olan göz temasını kaçırmamak, gülümsemek, sözleri beden diliyle pekiştirmek, yapılan yanlışlıktan dolayı özür dilemek başarının anahtarlarıdır.

#### 4. HİZMET KALİTESİNİN ARTIRILMASININ ÖNEMİ

Günümüzde rekabetin en yoğun olduğu endüstrilerden biri olan hava taşımacılığında, tüm havayolu işletmeleri yolcuları istedikleri yere, istedikleri zamanda, güvenli bir şekilde ulaştırmak ve bu hizmetleri sunarken müşteri sadakatini de oluşturabilmek için uçuş esnasında verilen yiyecek, içecek, eğlence hizmetlerini çeşitlendirirken yolcuların Frequent Flier millerini artırma faaliyetlerinde bulunurlar.<sup>207</sup>

Bazı havayolu işletmeleri rekabet ortamında her geçen gün pazar paylarını ve karlarını artırırken diğer şirketler zarar etmekte ya da pazardan çekilmek durumunda kalabilmektedir. Sektörün bunalım içinde olduğu yıllarda bile varlığını sürdürebilen havayolu işletmelerine bakıldığında, hizmet kalitesinin rekabette üstünlük kazandıran önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir. Bir yönetim danışmanlığı firması olan Temple, Barker ve Sloan'ın (TBS) yaptığı araştırma tüm hizmet sektörüne ışık tutacak sonuçlar ortaya koymaktadır. TBS'nin araştırması mükemmel hizmet kalitesinin rekabet karşısında üç kilit avantaj sağlayacağını vurgulamaktadır.<sup>208</sup>

##### A. Farklılaşma Değeri Yaratma

Hizmet kalitesi müşteri için bir değer ifade etmesi dolayısıyla bir hizmeti farklılaştırmak için temel oluşturabilir. Müşteriler daha kaliteli hizmet için daha fazla bedel ödemeye isteklidirler. Yapılan araştırmalar daha kaliteli hizmet veren işletmelerin kalitesi zayıf olan şirketlere göre, sundukları hizmet için %10daha fazla fiyat belirleyeceklerini göstermektedir.<sup>209</sup> Düşük fiyat, kaliteli bir hizmetten daha az önemli duruma gelmektedir. Yüksek fiyatın yanısıra hizmet kalitesi yüksek olan işletmeler daha güçlü müşteri bağlılığı ile karşı karşıyadırlar. Bir işletmenin hizmet kalitesinden tatmin olan tüketiciler o hizmete tekrar ihtiyaç duyduklarında aynı işletmeye gideceklerdir.

Rekabetin yoğun olduğu ortamda, potansiyel müşteri kazanmak ve mevcut müşterilerini de elde tutabilmek için British Airways hizmet farklılaştırmasına yönelmiştir. British Airways'in yönetim kurulu başkanı Sir Colin Marshall'a göre, insanların çoğu daha kaliteli hizmet için daha fazla para ödemeye hazırdır, ve bu kişileri sözkonusu işletme müşteri olarak çekmeye ve elinde tutmaya çalışmaktadır. Rakiplerden farklı bir hizmet sunulduğunda müşteriler daha fazla ödeme yapabilecek ve tercih sebebi olacaktır.

<sup>207</sup> Steven E. PROKESCH, a.g.k., s.103

<sup>208</sup> Sevgi ÖZTÜRK, a.g.k., s.73

<sup>209</sup> S. ÖZTÜRK, a.g.k., s.73

British Airways'de daha kaliteli hizmet bir hizmet için ortalama yüzde beş oranında bir ücret artışından söz edilmektedir. Bunun beş milyar poundluk bir geliri olan işletme için anlamı yılda 250 milyon pound'dur.<sup>210</sup> Londra, Heathrow havaalanı ile New York, John F. Kennedy havaalanı arasında American, United ve Virgin Atlantic gibi güçlü işletmelerin de içinde bulunduğu artan rekabet karşısında British Airways'ın son yıllarda kar sağlayarak pazar payını artırmaya devam etmesinin nedenleri şöyle belirlenmiştir:

- Sektörün bunalım içinde olduğu yıllarda dahi hizmet kalitesini bozması (uçuş esnasında sunulan hizmetler, yiyeceklerde değişiklik yaratma)
- İşletme yaşadığı zor dönemlerde bile havaalanı özel bekleme salonlarına ve personel eğitimine yatırım yapması
- İngiliz hükümet otoriteleri ile birlikte çalışarak yolcular için gümrük ve göçmen işlemlerini hızlandırıp, kolaylaştırması
- Kısa mesafeli uçuşlarda en ergonomik koltuk düzeninin oluşturulması
- Telefon aracılığı ile 'check-in' hizmeti sunabilmesi
- Yolcuların uçuş deneyimlerini kusursuz ve kişisel yapabilmek için sürekli olarak yolcu istek ve taleplerinin araştırılıp alınan cevaplar ışığında hizmetlerini yeniden düzenleyip geliştirmesidir.

Havayolu işletmeleri hizmetlerini herkese sunmayı planlamazlar. Hizmete değer verenler tesbit edilip, hizmeti kullanmaya teşvik edilir ve müşteri olarak devamlılıklarını sağlayarak ömür boyu havayoluna kazandırılır. Sözgelimi, British Airways satışlarının %60'ından fazlasını müşterilerinin sadece %35'inden sağlamaktadır.<sup>211</sup> Hizmet sektöründe ağızdan ağıza iletişimin önemi de gözönüne alındığında hizmet kalitesinin ve tatmin edilmiş müşterinin önemi daha da iyi anlaşılır.

## **B. Verimlilik Artışı**

Başlangıçta fazla yatırım gerektirse de hizmet kalitesinin artırılması verimliliği de artırabilir. Genellikle, kalitesi yüksek olan bir hizmetin maliyetinin de yüksek olduğu

<sup>210</sup> S.E. PROKESCH, a.g.k., s.105

<sup>211</sup> S.E. PROKESCH, a.g.k., s.110

görüşü yaygındır. Oysa ki, TBS'in araştırmasına göre, yüksek maliyet ile verimlilik içiçe olduğu için maliyetler düşmektedir. Gerçekte, düşük kalite daha fazla maliyet getirir. Müşteri devir oranının yarattığı masraflar, düşük hizmet kalitesinin yarattığı en büyük maliyettir. Bazı araştırma sonuçları, bir işletmenin müşterileri ile ilişki süresi uzadıkça karın arttığını göstermektedir. Hizmet kalitesi ile kar arasında doğrudan bir ilişki sözkonusudur.<sup>212</sup>

Hizmet kalitesi ile verimlilik birbirini doğrudan etkiler. Verimlilik olmadan kalite gerçekleştirilemez ve verimlilik kaliteyi ters yönde etkileyemez.<sup>213</sup>

Kalite tüm örgütte varolan genel bir felsefe ve düşünce tarzıdır. Günlük faaliyetlerin hepsini ve her personeli kapsayan etkiye sahip bir yaşam biçimi haline gelmiştir. Kalite ve mükemmellik sadece hizmete değil, aynı zamanda fiyata, teminata, planlama stratejisine, yönetime, insan ilişkilerine ve tüm dağıtım sistemine verilir. Kısacası, bir hizmetin kalitesi ile örgüt verimliliği doğru orantılıdır.<sup>214</sup>

Bir hizmetin kalitesi, verilen hizmet ile müşterilerin beklentileri arasındaki farktır. Müşteri tarafından algılanan kalite, hizmeti sağlayan kişi ile müşterinin karşı karşıya geldikleri "kritik an"da (moments of truth) ortaya çıkar. En mükemmel şekilde hizmet planlanması ve organizasyonu oluşturulsa bile, kritik anda meydana gelen herhangi bir aksaklık hizmet kalitesinin bütününe olumsuz yönde etkileyebilir. Yüksek hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin yaratılması müşteri bağlılığını ve sadakatini artıran bir faktördür. İşgören verimliliği hizmet kalitesinin artırılmasını sağlarken, işgören verimliliğinin artırılması da işgören bağımlılığının yaratılmasına bağlıdır. FAA'in (Federal Aviation Administration) performans ölçümlerine göre, en fazla zamanında iniş-kalkışı olan, en az müşteri şikayeti ve kayıp bagaj olayı yaşayan Amerika'nın en iyi on işletmesi arasında yer alan Southwest Airlines'in, personelin çok yüksek iş tatminine bağlı olarak, işgören devir oranı yüzde beşten daha azdır.<sup>215</sup>

<sup>212</sup> S. ÖZTÜRK, a.g.k., s.74

<sup>213</sup> James L. HESKETT, W. Earl SASSER, Christopher W.L.HART, **Service Breakthroughs: Chancing The Rules of The Game**, (New York, The Free Press, 1990), s.113

<sup>214</sup> Richard NORMAN, a.g.k., s.142

<sup>215</sup> James L. HESKETT, a.g.k., s.167

### **C. Gelişmiş İnsan Kaynakları Çevresi**

Hizmet kalitesine önem veren bir işletmenin personeline de aynı derecede önem vermesi gerekmektedir. Mükemmel bir hizmet sunan işletme yetenekli personeli de kendisine çekip ve elinde tutabilir. Hizmetin yetersiz olması, müşterilerin yanı sıra personelin moralini de olumsuz yönde etkiler. Yüksek kalitede hizmet sunan işletmeler kalifiye eleman çekmede ve elinde tutmada özel avantajlara sahiptir. İşgören memnuniyetinin, müşteri ve personel bağlılığı, tatmini, hizmette verimlilik ve sunulan hizmetin kalitesi üzerindeki etkisi büyüktür.

### **5. HİZMET KALİTESİNİN ARTIRILMASI**

Hava taşımacılığı sektöründe üstün kalitede hizmet sunabilmek için işletmenin dikkatli ve planlı bir şekilde örgütlenmeye yönelmesi gerekir. Hizmet kalitesinin artırılması için yerine getirilmesi gerekenler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.<sup>216</sup>

- A. Hizmet standartlarının oluşturulması
- B. Personel kalitesine önem verilmesi
- C. Ekip çalışmasının artırılması
- D. Şirket güvenilirliğinin artırılması
- E. Sorun ve şikayetlerin çözümlenmesi

#### **A. Hizmet Standartlarının Oluşturulması**

Hizmet kalitesi kontrol sürecinin en önemli safhası uygun hizmet standartlarının oluşturulmasıdır. Bu standartların müşteri beklentilerinin ve isteklerinin daha net belirlendiği araştırma sonuçlarına göre oluşturulması uygun olur. İşletmelerde yapılan genel hatalardan biri, hizmet standartlarının yetersiz olarak tanımlanması gösterilmektedir. Hizmet standardının hiç bulunmaması ya da çok fazla hizmet standardının belirlenmesi; önceliklerin kaybolmasına, standartların iyi iletilmemesine ve hizmet standart performans ölçüm, değerlendirme, ve ödüllendirme sistemi ile ilişkilerinin zayıflamasına yol açar.

---

<sup>216</sup> Christopher H. LOVELOCK, **Managing Services: Marketing Operations, and Human Resources**, (New Jersey, Prentice Hall, 1992), s.225

Hizmet kalitesi geliştirmede en önemli engel hizmetlerde standartlaşmanın zor luşudur. Fakat, havayolu şletmeleri kaliteyi geliştirebilmek için hizmetlerinde çeşitli standartlar belirleyerek bu zorluğu aşmaya çalışmaktadır. Sözelimi; SwissAir kalite standartlarını aşağıdaki gibi belirlemiştir.

- Tüm telefonların yüzde 90'ı, 30 saniye içinde yanıtlanır.
- Uçuşların yüzde 80'i, 15 dakikadan fazla gecikmez.
- Bagaj işlemleri birinci ile onuncu yolcu arasında 10 dakikadır.
- Uçuş esnasında verilen yiyeceklerle ilgili şikayetler yüzde 3'ten daha azdır.
- Personel hakkında yapılan şikayetler yüzde 1'den daha azdır.<sup>217</sup>

Hizmet standartlarının belirlenmesi işlemi müşterilerin hizmetten beklentilerinin tanımlanması için resmi bir araştırma ile başlar. Her şletme verdiği hizmetlerin müşteri tarafından nasıl algılandığı konusundaki verileri alabilmek için kendi araştirmasını düzenler ve uygular. şletmeler kendi faaliyetlerinin hangi noktada olduğunu belirlemekle yetinmez, aynı zamanda sektördeki diğer rakiplerinin performansları ile de karşılaştırır. şletmeye özgü yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan veriler, kendi hizmet standartlarının belirlenmesinde genel araştırmalardan daha fazla yardımcı olur.

Hizmet standartları belirlenip uygulandıktan sonra, hizmet kalitesini ölçmek için belirli dönemlerde ölçümler tekrarlanmalıdır. Hizmet kalitesi ölçümü bir çeşit geri bildirim kontrol sistemi olarak görülebilir.<sup>218</sup> Örneğin Amerika'daki havayolu şletmelerinin performansını ölçen Havayolu Performans Endeksi'ni aşağıda belirtilen faktörlere göre havayolu şletmelerini değerlendirir ve verdikleri hizmetin kalitesine göre bir sıralama oluşturur. Havayolu hizmet kalitesinde gözönüne alınan faktörler şunlardır:<sup>219</sup>

- Uçuşların dakikliği
- Kaza sayısı
- Uçuş esnasında ortaya çıkan sorunlar

<sup>217</sup> S. ÖZTÜRK, a.g.k., s.76

<sup>218</sup> James A. FITZSIMMONS & Robert S. SULLIVAN, a.g.k., s.365

<sup>219</sup> Valarie A. ZEITHALM & Mary Jo BITNER, **Services Marketing**, (Singapore, McGraw Hill Book Co., 1996), s.235

- Pilot hataları
- Uçaktaki koltuk sayısından fazla rezervasyon yapılması
- Bagajlarla ilgili ortaya çıkan sorunlar
- Bilet fiyatları ile ilgili şikayetler
- Frequent Flier ödülleri
- Biletle ilgili şikayetler
- Hizmetle ilgili şikayetler
- Diğer şikayetler

Sunduğu hizmetlerde başarılı havayolu işletmeleri personelin en önemli hizmet faktörleri üzerinde yoğunlaşmalarını sağlamaktalar. Sözgelimi, Southwest havayolu işletmesi için en önemli hizmet faktörleri, her uçağın havaalanında 15 dakika içinde yolcularını indirmek, yeni yolcuları almak ve kapıyı terketme sürecinde yolcular için eğlenceli bir ortam yaratabilmektir.

Müşteriler üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda havayolu seçiminde dikkate alınan faktörler şöyle sıralanmaktadır:<sup>220</sup>

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| • Havayolu güvenilirliği                                      | • Uçuş sıklığı                |
| • Uçuş zamanlaması  | • Dakiklik performansı        |
| • Uçak tipi   | • Bilet fiyatları             |
| • Koltuk bulabilirlik   | • Koltuk rahatlığı            |
| • Yemek kalitesi  | • Uçak içi eğlence hizmetleri |
| • Frequent Flier imkanları                                    | • Uçakta verilen hediyeler    |
| • Bagaj, rezervasyon ve 'check-in'de ayrıcalıkların tanınması |                               |
| • Havaalanlarında özel bekleme salonlarının bulunması         |                               |

<sup>220</sup> S.SHAW, a.g.k., (1996)



Hizmet kalitesinin geliştirilebilmesi için personel arasında da araştırma yapmak en az müşteri üzerinde yapılan araştırma kadar önemlidir. Bu durumu etkileyen nedenlerden ilki, dışsal hizmet kalitesini etkileyen içsel hizmet kalitesinde personel en etkin elemandır. İkinci olarak, hizmeti sunan personel olduğu için hizmet kalitesini olumlu ya da olumsuz etkileyen tüm faktörler hakkında bilgi sahibi olduğu kabul edilir. Yapılan personel araştırmaları ile alınan bilgiler sonucu kaliteyi olumsuz etkileyen etkenlerin nasıl olduğu ve nasıl ortadan kaldırılabileceğine ilişkin veriler elde edilebilir. Bir diğer neden ise, personel araştırmasının erken-uyarı sistemi olarak kullanılabilmesidir. Personel her an işin içinde olduğu için hizmet dağıtım sistemindeki aksaklıkları müşterilerden önce tesbit edebilir.<sup>221</sup>

## B. Personel Kalitesine Önem Verilmesi

Hizmeti sunan personel, hizmetin gerektirdiği davranış, yetenek, bilgi ve esnekliğe sahip olmadığı sürece hizmet kalitesini artırmak çok güçtür. Araştırmalara göre, yetersiz hizmet kalitesinin başlıca nedenleri arasında, görevlere yanlış kişilerin atanması ve personele hizmeti kontrol etme yetkisinin verilmemesi görülmektedir. Sunulan hizmetler bir işletmenin yerine getirdiği işlevleridir. Bu işlevler de personel aracılığı ile gerçekleştirilir. Müşterinin bakış açısı ile hizmeti sunan kişiler sözkonusu işletmeyi temsil etmektedir. Personel tarafından müşteriye yapılan herhangi bir olumsuz tutum ve davranış tamamen işletmenin olumsuz tutumu olarak anılacaktır.

Genelde işletmelerin yaptığı hatayı ortadan kaldırabilmek için mevcut görevlerde yeterli iş tanımına sahip olmalı ve hizmet standartları esas alınarak işe alma standartları belirlenmelidir. Örneğin, British Airways, özgeçmiş taraması, psikolojik testler, grup çalışmaları ve yüzyüze mülakatlardan oluşan bir personel seçim işlemini uygulamaktadır.<sup>222</sup> Günümüzde personelin müşteri hizmetlerindeki tutumu ve performansı ile örgütün başarı performansı arasındaki doğrudan ilişki olduğunun farkına varılmıştır. Bu nedenle işletmeler işgören kalitesine de önem vermekteler. Personel kalitesini artırmak için ;<sup>223</sup>

<sup>221</sup> John E. G. BATESON, *Managing Services Marketing: Text and Readings*, (Orlando, The Dryden Press, 1995), s.614

<sup>222</sup> S. E. PROKESCH, a.g.k., s.108

<sup>223</sup> Leonard A. SCHLESINGER, James L. HESKETT, "The Service-Driven Company", *Harvard Business Review*, September-October 1991, s.72

- Teknolojiye yapılan yatırım kadar ya da daha fazlası insana da yapılmalıdır.
- Müşterilerle doğrudan irtibatla bulunan personel teknoloji ile desteklenmelidir.
- İşletmenin her kademesinde görev alan personelin işe alımına ve eğitimine önem verilmelidir.
- Her kademedeki personel performanslarına göre ödüllendirilmelidir.

İyi eğitilmiş, ödüllendirilerek motive edilmiş yetenekli personel daha etkin hizmet sunar, daha az denetime ihtiyaç duyar ve işten ayrılma olasılığı azalır. Tatmin olmuş personel sayesinde daha fazla müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlanır.

### **C. Ekip Çalışmasının Artırılması**

Hizmet sektöründeki, havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetin gerçekleştirilmesi birden fazla personele bağlı olduğundan ekip çalışmasının önemi büyüktür. Müşterinin aldığı hizmet bütünü sahne arkasındaki birçok birim ve personelin çabası sonucunda gerçekleşir.

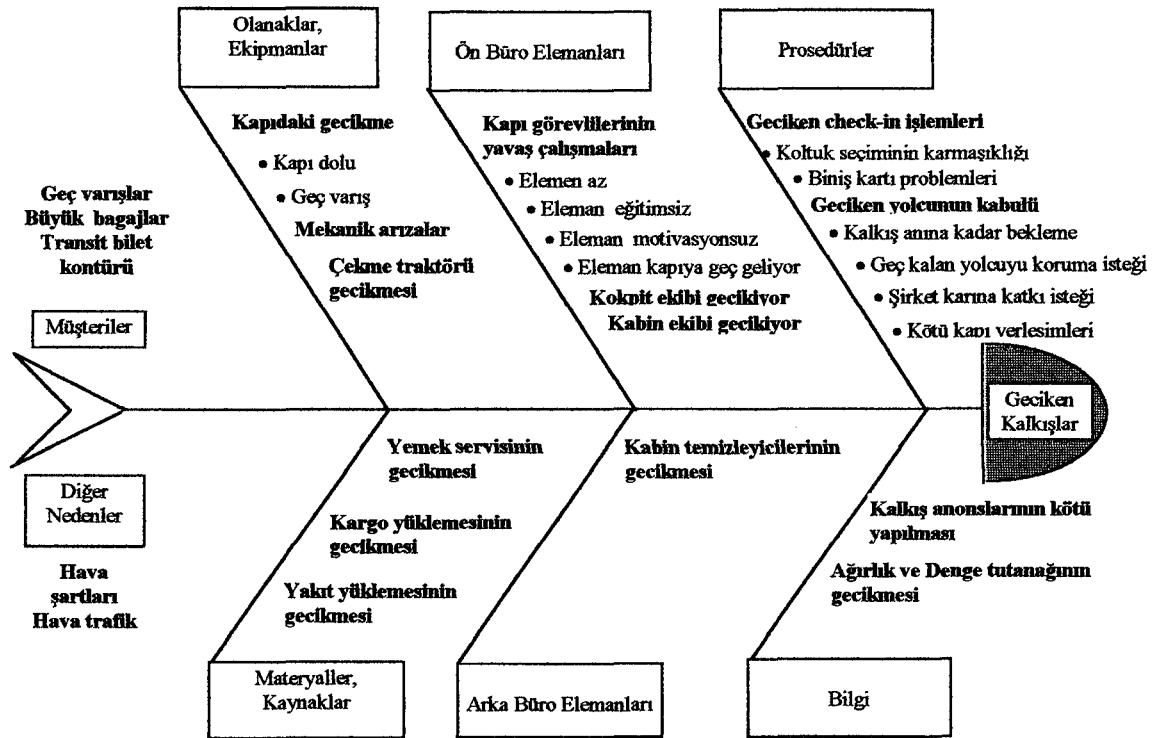
Ekip çalışması ile personel işbirliği içinde çalışır, birbirini güdüler, işi en doğru şekilde gerçekleştirir ve başarıya ulaşırlar. Bu nedenle, yöneticiler bölüm içinde ve bölümler arasında ekip çalışmasını özendirici faaliyetlerde bulunmalıdır. En iyi hizmet ekip çalışmasını oluşturmak için uzun süreli ekip üyeliği, ekip içinde sürekli iletişim, ekip liderliği, yönetim, hedef belirleme ile ekip halinde değerlendirme ve ödüllendirme gereklidir.

### **D. Şirket Güvenilirliğinin Artırılması**

Bir işletmenin sunduğu hizmetlerin tanıtımını yaparken verdiği sözleri tutması, sözkonusu işletmenin güvenilirliğini etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Verilen sözlerin tutulmaması, hizmet sunulurken yapılan bir hatanın telafi edilmemesi müşterilerin güvenlerini kaybetmelerine yol açar. Yapılan çeşitli araştırmalar hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde güvenilirliğin en önemli özellik olduğunu göstermektedir. Mükemmel hizmet üretiminin temelinde işletmeye olan güven duygusu yatmaktadır. Örneğin, uçuşları sürekli geç kalan, kaza oranı fazla olan yada sık sık bagaj kaybolma olayı yaşanan bir havayolu işletmesine olan güven en kısa zamanda kaybolur. Ağızdan ağıza iletişim yolu ile güvenilir olmayan hizmet müşteri kaybına yol açar.

Yöneticiler ‘iş ilk seferinde doğru yapmak’ felsefesini oluşturmak oluşturabilmek için her fırsatı yaratıp, değerlendirmelidir. Güvenilirlik konusu; bu konuda standartlar belirlenerek, eğitim programları ile güvenilirliğin nasıl ve niçin sağlanması gerekliliği öğretilerek, güvenilirliğin artırılması için ekipler oluşturularak, hata oranları ölçülüp hatasız hizmetler ödüllendirilerek tüm işletme personeline benimsetilmelidir.<sup>224</sup>

Güvenilirliği artırmanın en önemli yollarından biri, en fazla sorunların ortaya çıktığı noktaları belirlemek amacıyla verilen tüm hizmetlerin analizinin yapılmasıdır. Örneğin, Midway Airlines uçaklaraki gecikme nedenlerinin saptanması için ‘balık kılıcı’ analizi yöntemini kullanmıştır. Analizdeki ilk aşama gerçek sorunun saptanmasıdır. Buradaki sorun uçakların gecikmesidir. İkinci aşama, uçağın kalkışı için gerekli personel, ekipman, materyal ve işlem gibi kaynakların belirlenmesidir. Daha sonra her bir kaynakla ilgili sorunun nedenleri ortaya konur ve önem sırasına göre dizilir. Önemli görülen her bir neden için de balık kılıcı modeli hazırlanabilir. Sorunu yaratan nedenler belirlendikten sonra düzeltici ve tekrarlanmasını önleyici tedbirler alınır.<sup>225</sup>



Şekil 5. Havayolu işletmesinin kalkışta gecikme sorunu için neden-sonuç şeması

<sup>224</sup> C. H. LOVELOCK, a.g.k., s.231

<sup>225</sup> James L. HESKETT, W. EARL SASSER, C.W.L. HART, a.g.k., s.118

## E. Sorun ve Şikayetlerin Çözülmesi

Hizmet kalitesini artırmak için bir işletme ortaya çıkan sorunları anında çözümlenebilmelidir. Aldığı hizmet ile ilgili bir sorunla karşılaştığında müşterinin işletmeye olan güveni sarsılacaktır. Bu nedenle herhangi bir sorun ortaya çıktığında işletme bu sorunu ortadan kaldıracak ya da telafi edecek yolları geliştirebilmelidir. Aksi takdirde, işletme müşteriye iki kez hayal kırıklığına uğratmış olacaktır. Yani, hizmet sunumunda hem bir sorun yaşanması hem de bu sorunun telafi edilmemesi. TARP (Technical Assistance Research Programs Inc.) tarafından yapılan araştırmalarda müşteri şikayetlerinin tekrar satın alma kararı üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermiştir. Değeri 100 Amerikan Doları'nın üzerinde olan mal ve hizmetler ile ilgili şikayetler tatmin edici bir şekilde çözümlenmediğinde müşterilerin sadece % 19'u aynı şirketten tekrar alışveriş yapacaklarını belirtmişler. Mal ve hizmetlerle ilgili şikayetlerin tatmin edici bir şekilde çözümlendiği durumlarda ise, tekrar satın alma isteğinin % 54.3 olduğu görülmektedir. Tatmin olmadığı halde şikayet etmeyen müşterilerin tekrar aynı şirketten alış-veriş yapma istekleri oranı bir hayli düşüktür.<sup>226</sup> Havayolu işletmelerinde verilen hizmetin değeri her zaman için 100 Amerikan Doları'nın üzerinde olduğu düşünülürse, özellikle rekabetin çok fazla olduğu hatlarda müşterinin rakip şirketleri tercih etme olasılığı yüksek olacaktır. Sorunların çözümünde uygulanması gereken teknikleri ise şöyle sıralayabiliriz.

**a. Müşterileri şikayet etmeye teşvik etmek ve bu işlemleri kolaylaştırmak.** İşletmeler müşterilerini dinleyerek onları önemsediklerini ve sorunları ile ilgilendiklerini gösterirler. Bunu gerçekleştirirken çeşitli pazarlama araştırma yöntemlerinden yararlanırlar. British Airways'in 'Video Point' kabinleri buna bir örnektir. Bu yöntemde, yolcular seyahatleri sırasında bir sorun ile karşılaşırsa, uçaktan iner inmez bu kabine giderek tüm sorunlarını videoya kaydederler böylece kişileri yetkili birini bulmak, şikayet formu doldurmak gibi işlerden kurtarır.<sup>227</sup>

**b. Sorunlar ortaya çıktığı anda hemen çözümlenmek.** Sorunlar oluştuğu anda çözümlenmeye gitmek en etkin yoldur. Hemen önlem alınmayan sorunlar daha da büyüyerek ortadan kaldırılması güç hale gelebilir. Genelde müşteriler, personelin mevcut sorunu kabul etmelerini ve özür dilenmesini ve bir açıklama yapılarak çözüm yoluna gidilmesini beklerler.

<sup>226</sup> Valerie A. ZEITHAML & Mary Jo BITNER, a.g.k., s.193

<sup>227</sup> C.H. LOVELOCK, a.g.k., s.233

**c. Müşteri ile doğrudan iletişim halinde olan personele sorunların çözümü için yetki vermek.** Hizmet sunan personele karşılaşılabilecekleri sorunların çözümünde yardımcı olabilecek eğitim verilmelidir. Çünkü, müşteriler sorunlarını öncelikle, yüzyüze geldiği personele bildirir. Etkin sorun çözme becerisi, müşterinin sorununu dinlemek, çözümü belirlemek, anında düşünüp harekete geçebilmek ve bazen de kuralların dışına çıkmayı gerektirir. Örneğin, Southwest Airlines'ın müşteri sorunlarının çözülebilmesi ve müşteri tatmininin yaratılabilmesi için ilk hizmet hattında çalışan personeline gerektiğinde istediklerini yapabilme yetkisi veren bir politikası bulunmaktadır.<sup>228</sup>

**d. Tecrübelerden ders almak.** Ortaya çıkan sorunlar müşteri hizmetlerini iyileştirmede kullanılan en etkin kaynaklardan biridir. Sorunları telafisi ve çözümlerini izleyerek, yöneticiler hizmetin sunulması esnasında ortaya çıkan ve düzeltilmesi gereken sistematik problemleri belirleyebilir. Sorunların nedenleri analiz edilerek problemin kaynağı belirlenebilir ve bazen de sorun tamamen ortadan kaldırılabilir.

---

<sup>228</sup> James L. HESKETT ve diğerleri, a.g.k., s.173

## BÖLÜM 4

### HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı havayolu işletmelerinin sunduğu yolcu hizmetlerinin kalitesini belirleyerek yolcu istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi ve değiştirilmesi istenen noktaları ortaya çıkarmaktır. Bunun yanı sıra müşteri memnuniyetinin artırılmasında hizmet kalitesinin gelişimine yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Havayolu taşımacılığını kullanan müşteriler tarafından yapılacak hizmet değerlendirmesi ile bu kişilerin demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın tüketici ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda hizmet kalitesinin gelişiminin sağlanabilmesi için işletmelere yol gösterici olması beklenmektedir.

#### 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Tüketici tercihlerinin belirlenmesi ile ilgili bu araştırma ‘tanımlayıcı araştırma niteliği taşımaktadır. Bu araştırma modelinde amaç mevcut problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri, ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır.<sup>229</sup>

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları uçuştan yeni inen yolculara elden dağıtılarak, formların doldurulmasının hemen ardından aynı yöntemle geri toplanmıştır. Basit rastsal örnekleme yöntemi kullanılarak yapılan bu araştırma 23 Haziran - 4 Temmuz 1997 tarihleri arasında İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar geliş bölümünde bulunan yolculara uygulanmıştır. Araştırmanın veri kaynağı verilen tarihler arasında uluslararası uçuş yapmış olan kişilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini uluslararası tarifeli uçuş yapan yolcular oluşturmaktadır. Ana kütle birim sayısının yüksek olması, araştırma olanakları, iş gücü, para ve zaman kısıtlamalarına bağlı olarak elde edilen verilerden tatmin edici bir sonuç elde edilebilecek optimum örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır.

---

<sup>229</sup> Mustafa ÖÇ, a.g.k., s.132

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında anket formu içindeki her bir değişken için geçerli ve güvenilir veri elde etmede yeterli cevaplayıcı sayısına ulaşip araştırmanın sürdürülmesinde karşılaşılan söz konusu kısıtlara rağmen bu araştırma, tesadüfi olarak seçilmiş ve mevcut sürede mümkün olan en fazla sayıda cevaplayıcıya ulaşılarak elde edilen verilerden genel bir sonuç çıkarılması sağlanarak en iyi şekilde yürütülmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın konusu; havayolu işletmelerinin yolcuya uçuş öncesinden başlayarak uçuş sonrası süresince sunduğu hizmetlerde kalite gelişiminin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi ve yolcuların seyahat ve demografik özellikleri ile havayolu tercihinde önem verdikleri konular arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

### 3. ANKET FORMU

Bu çalışmada kullanılan veriler United Airlines ve Malaysia Airlines'ın uyguladıkları anket araştırmaları temel alınarak hazırlanmıştır. Anket formu hazırlanırken öncelikle her iki anketin veri toplama metodları, ölçümleri ve anket formundaki kriterler değerlendirilerek soru tipleri belirlendi. Uygulanacak anket formu oluşturuldu. Anket formu oluşturulduktan sonra Anadolu Üniversitesi'nde havayolu seyahati tecrübesi olan ve sık seyahat eden bir kaç kişiye ön test uygulandı. Bu kişilerin verdiği yanıtlar doğrultusunda yapılan bazı değişiklikler sonucu anket formu yeniden düzenlendi.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, ilk dört soru ile yolcuların seyahat özellikleri (seyahat sıklığı, seyahat nedeni, seyahat sınıfı ve uçuş mesafesi) belirlenmeye çalışılmıştır. Beşinci soruda yolculardan havayolu işletmesi tercihinde önem verdiği konuları sırası ile belirtmeleri istenmektedir. Altıncı soru, açık uçlu soru formunda hazırlanıp havayolu ile seyahat ederken genelde şikayetçi oldukları konuları belirtmeleri istenmektedir.

Anketin yedinci ve sekizinci soruları ile yolcuların havayolu işletmesinden memnun kaldığında ya da şikayetçi olduğunda nasıl davrandığına ilişkin bilgi almak amaçlanmaktadır. Dokuzuncu soruda havayolu işletmelerinin tanıtımında hangi kaynakların daha etkin olduğu gözlenecektir. On ve on birinci soruda yerde ve uçuş sırasında verilen hizmetler ile bu hizmetleri sunan kabin görevlilerinin tutumunu değerlendiren ifadeler bulunmaktadır.

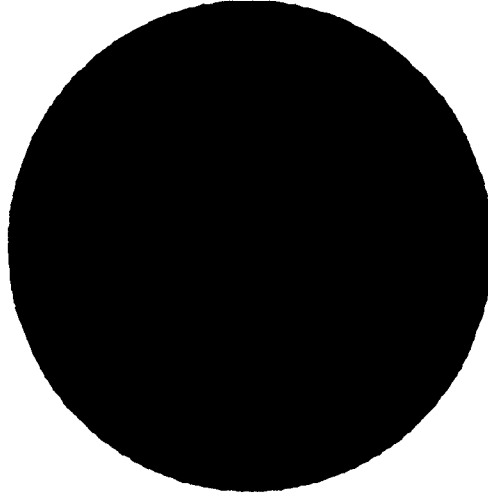
#### 4. VERİ ANALİZİ

Anket formlarındaki verilerin analizinde SPSS 7.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) kullanılmıştır. Analiz öncesinde veriler kodlanmış, sorular gruplandırılarak analize uygun hale getirilmiştir. Verilerin analizinde istatistiki ana yöntemlerden yüzde ve Spearman korelasyon değeri analizinden yararlanılmıştır.

#### 5. ARAŞTIRMANIN GENEL BULGULARI

Anket formunu cevaplayanların cinsiyeti, yaş grupları, eğitim durumları, meslekleri ve gelir grupları aşağıdaki tablolarda ve şekillerde gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan 259 cevaplayıcıların %57,5'ini erkek %42,5'ini kadınların oluşturduğu aşağıdaki şekilde görülmektedir.

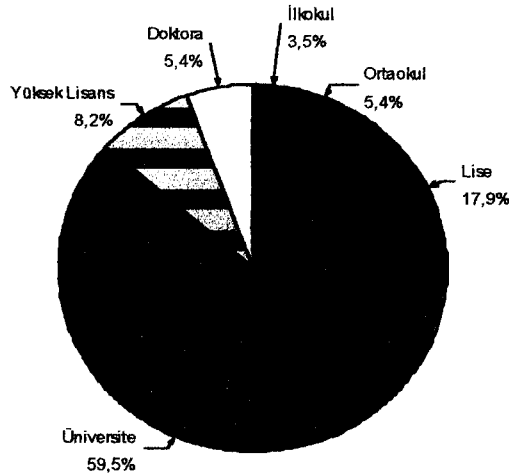


Şekil 6. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

	N		Mode
	Geçerli	Geçersiz	
EGİTİM	257	2	Üniversite
GELİR	242	17	251 milyon ve üzeri
MESLEK	245	14	Mühendis
CİNSİYET	259	0	Erkek
YAŞ	255	4	26 - 30 yaş arası

Tablo 2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

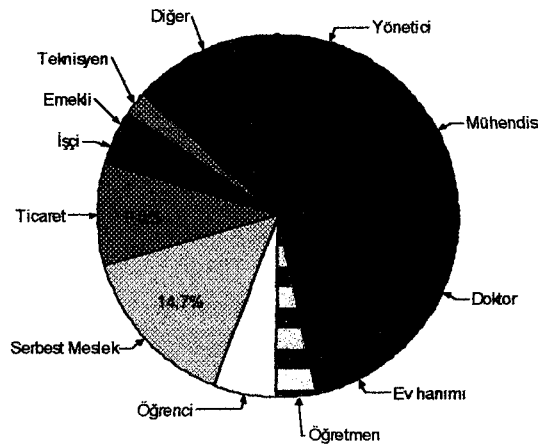




*Şekil 7. Ankete Katılanların Eğitim Durumları*

Anketi cevaplandıranların yaş dağılımları incelendiğinde ankete katılanların %23,9'unun 26-30 yaş arası, %18,1'inin 36-40 yaş arası, %9,7'sinin 46-50 yaş arası ve %5,4'ünün de 56 yaş ve üstü yaş gruplarından oluştuğu görülmektedir.

Yedinci şekilde görüldüğü gibi ankete katılanların %3,5'i ilköğretim mezunu, %5,4'ü ortaokul mezunu, %17,9'u lise mezunu, %59,5'i üniversite mezunu, %8,2'si yüksek lisansını tamamlamış (genelde mühendisler) ve %5,4'ü ise doktora yapmıştır.



*Şekil 8. Ankete Katılanların Meslek Grupları*

Ankete katılanların meslek grupları incelendiğinde katılımcıların %9,4'ü kamu veya özel kuruluşlarda yönetici, %15,5'i mühendis, %14,3'ü doktor, uzman doktor veya diş hekimi, %7,3'ü ev hanımı, %3,7'si öğretim görevlisi veya öğretmen, %5,7'si halen öğrenci, %14,7'si serbest meslek sahibi, %9'u ticaretle uğraşiyor, %2,9'u işçi, %2,0'si emekli, %2,0'si teknisyen ve %13,5'i diğer farklı iş kollarında çalışıyor gözükmektedir..

Ankete katılanlar arasında en çok görülen gelir düzeyi grubu 150-200 milyon ile 250 milyonun üzeridir.

Bu araştırmada haftada bir seyahat edenlerin oranı %3,9, ayda bir seyahat edenler %6,9, üç ayda bir seyahat edenler %15,8, altı ayda bir seyahat edenler %25,1, yılda bir %27,4, daha seyrek seyahat edenler ile daha sık seyahat edenler %20,8'dir. Dağılımın en yoğun olduğu noktanın yılda bir havayolu seyahati olduğu görülmektedir.

	N		Mode
	Geçerli	Geçersiz	
Seyahat sıklığı	259	0	Yılda bir
Seyahat nedeni	259	0	Tatil amaçlı
Seyahat sınıfı	259	0	Economy Class
Uçuş mesafesi	259	0	Orta mesafe

*Tablo 3. Ankete Katılanların Seyahat Özellikleri*

Anketi cevaplandıranların %37,1'i iş amaçlı, %46,3'ü tatil ve eğlence amaçlı, %10'u eğitim amaçlı (yurt dışında öğrenim görenler ile genelde mühendis ve doktorlardan oluşan seminer ve eğitim amaçlı kurslara katılanlar), %4,6'sı ise belirtilenlerin dışındaki nedenlere bağlı seyahat etmektedir.

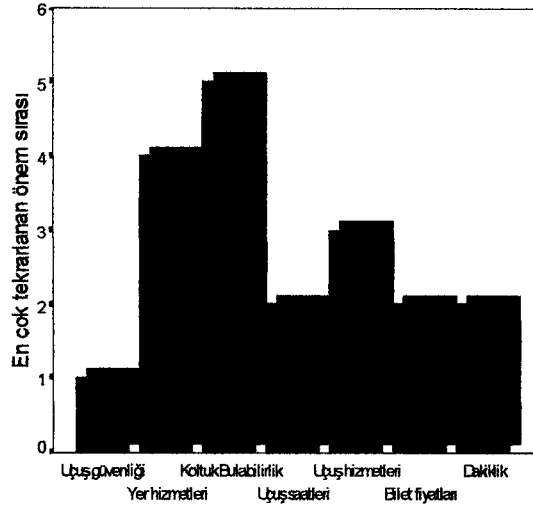
Anketi cevaplandıranların %67,2'si Economy Class'ı, %29,7'si Business Class'ı ve %3,1'i First Class'ı kullanmaktadır.

Ek 2'de verilen tablolarda da görüldüğü gibi katılımcıların %17,0'si kısa mesafe, %56,0'si orta mesafe ve %27,0'si uzun mesafe uçuşu tamamlamıştır.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi yolcuların havayolu işletmesi tercihinde önem verdiği konulardan en çok uçuş güvenliği birinci sırada bulunmaktadır. Anket sonuçlarına göre uçuş güvenliğine öncelikli olarak önem verenlerin oranı %74,5'tir. Uçuş saatleri %25,5, bilet fiyatları %19,7, uçuş hizmetleri %18,1, ve dakiklik %11,6 ile ikinci önemde; uçuş hizmetleri %18,9 oranı ile üçüncü öncelikli konular olarak görülmektedir.

	N		Mode
	Geçerli	Geçersiz	
Uçuş güvenliği	222	37	Birinci
Yer hizmetleri	86	173	Dördüncü
Koltuk bulabilirlik	49	210	Beşinci
Uçuş saatleri	153	106	İkinci
Uçuş hizmetleri	144	115	Üçüncü
Yemek kalitesi	60	199	Üçüncü
Bilet fiyatları	142	117	İkinci
Dakiklik	98	161	İkinci
Koltuk rahatlığı	54	205	Altıncı

Tablo 4. Havayolu İşletmesi Tercihinde Önem Verilen Noktalar



İşletme Tercihinde Önemli Konular

Şekil 9. Havayolu İşletmesi Tercihinde Önem Verilen Noktalar

Anket formunda açık uçlu olarak hazırlanan altıncı soruya, genelde havayolu seyahatinde şikayetçi olunan farklı bir çok konuya değinilmiştir. Bunlar arasında uçuşlarda gecikmeler ve iptallerin yaşanması %84,4 gibi bir oran ile şikayetçi olunan konuların başında gelmektedir. Bagaj tesliminde gecikmelerin, hasar ve kayıp olaylarının yaşanması ikinci derecede önemli şikayet olarak %48,6 oranında işaretlenmiştir. Anketi cevaplayanların %42,9'u koltuk aralıklarının darlığından ve koltukların rahatsız oluşundan şikayetçi iken, %66,7 oranında şikayetler uçuş saatleri, zamanlama ve uçuşların vaktinde gerçekleşmemesinden kaynaklanmaktadır. Kabin görevlilerinin ilgisizliği ve yanlış tutumları da, cevaplayıcılar arasında %48,0 gibi bir oranda şikayet konusu olduğu gözlenmektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, bilet fiyatları, güvenlik, bekleme salonlarının durumu, gazete ve dergi çeşitliliği en az şikayet edilen konular arasındadır. Hiç bir şikayetim yok diyenlerin sayısı da diğer konuların şikayet oranları ile karşılaştırıldığında epey yüksek çıktığı görülmektedir.

	N		Mode
	Geçerli	Geçersiz	
Çifte rezervasyon, koltuk bulabilirlik	11	248	Birinci
Bilet fiyatları	7	252	Birinci
Güvenlik	7	252	Birinci
Dakiklik, zamanlama, uçuş saatleri	27	232	Birinci
Pasaport ve check-in' de uzun bekleme	22	237	Birinci
Uçuş ve yer hizmetleri yetersiz	13	246	İkinci
Bekleme salonu kalabalık, gürültülü	7	252	İkinci
Uçuşlarda rötar ve iptaller	45	214	Birinci
Yolcuların uçağa alınışında düzensizlik	12	247	Birinci
Kabin içine fazla bagaj alınması	12	247	Birinci
Koltuk aralıkları dar, koltuklar rahatsız	28	231	Birinci
Uçak içi temizlik, havalandırma	15	244	Birinci
Kabin görevlilerinin eğitimsizliği, yavaş, hatalı hizmet	23	236	İkinci
Kabin görevlilerinin ilgisizliği, yanlış tutumları	25	234	İkinci
Yiyecek kalitesiz, yemek çeşidi az	17	242	İkinci
Yeterli dergi, gazete yok	9	250	Üçüncü
Bagaj tesliminde gecikme, hasar ve kayıp olayı	35	224	İkinci
Şikayet yok	29	230	Birinci
Diğer	13	246	Birinci

Tablo 5. Havayolu Seyahatinde Şikayetçi Olunan Konular

Araştırmaya katılanların havayolu seyahatinden memnun kaldıklarında nasıl davrandıkları sorusuna yanıtların büyük bir bölümü (%62,7) memnuniyetlerini önce arkadaşları ve yakınları ile paylaştıklarını göstermektedir. Cevaplayıcıların %55,2'si memnuniyetini uçak personeline teşekkür ederek göstermektedir. Bilet aldıkları seyahat acentasına memnuniyetlerini bildirenlerin oranı da yaklaşık %42,6'sı oluşturmaktadır. 'Bunlardan hiç birini yapmam' diyenlerin oranı ise %88,2'dir.

	N		Mode
	Geçerli	Geçersiz	
Memnuniyetimi uçak personeline anlatırım	145	114	Birinci
Arkadaşlarıma, yakınlarıma anlatırım	212	47	Birinci
Havayolu işletmesinin üst düzey yetkilisine anlatırım	59	200	Dördüncü
Bilet aldığım seyahat acentasına anlatırım	94	165	İkinci
Bunlardan hiçbirini yapmam	17	242	Birinci
Diğer	3	256	İkinci

Tablo 6. Havayolu Seyahatinden Memnun Kalındığında Yapılanlar

Yapılan havayolu seyahatinden herhangi bir konuda memnun kalınmadığında, ankete katılanların %72,9'u şikayetlerini öncelikle uçak personeline bildirmekte, yaklaşık %49,7'si olayı en yakınlarına aktarmakta, ve %34,5'e yakın bir oranı bileti aldığı seyahat acentasına şikayetini aktarmaktadır. Doğrudan havayolu işletmesinin bir üst düzey yetkilisine şikayetlerini bildirenler de göz ardı edilmeyecek bir orandadır.

	N		Mode
	Geçerli	Geçersiz	
Şikayetimi uçak personeline bildirim	166	93	Birinci
Arkadaşlarıma, yakınlarıma anlatırım	149	110	İkinci
Havayolu işletmesinin üst düzey yetkilisine bildirim	100	159	Birinci
Bilet aldığım seyahat acentasına bildirim	119	140	İkinci
O havayolu işletmesi ile bir daha seyahat etmem	91	168	İkinci
Şikayetimi resmi makamlara iletirim	28	231	Altıncı
Şikayetimi basın aracılığı ile başkalarına duyururum	29	230	Yedinci
Hiçbir şey yapmam, sessiz kalırım	10	249	Birinci
Diğer	2	257	Birinci

Tablo 7. Havayolu Seyahatinden Şikayetçi Olunduğunda Başvurulan Yollar

Havayolu işletmelerinin başarısında tanıtım ve reklamın da önemi giderek arttığından, potansiyel yolculara ulaşmada ve mevcut müşterileri yenilik ve değişiklikler hakkında bilgilendirmede kullanılan araçlardan en çok kullanılanın (cevaplayanlar arasında %63,8 oranda) seyahat acentaları olduğu görülmektedir. Şikayetlerin ve memnuniyetin öncelikle arkadaş ve yakınlarla anlatılması sonucundan da ortaya çıktığı gibi, bilgi kaynaklarının %38,2 oranı ile ikinci sırasında arkadaş ve yakınların tavsiyeleri gelmektedir. Gazete, dergi, broşürlerin bilgi kaynağı olarak kullanılması ikinci, üçüncü ve dördüncü sırada farklı oranlarda yer almaktadır. Belirtilen seçeneklerin dışındaki kaynaklardan da yararlananlar bulunmaktadır. Sadece reklam amaçlı tanıtımın yanısıra, basında yer alan nitelikli haber kaynaklarının da potansiyel müşteriler için daha güven verici olduklarını belirten bazı cevaplayıcılar bulunmaktadır.

	N		Mode
	Geçerli	Geçersiz	
Gazete reklamları	81	178	Birinci
Dergiler	54	205	İkinci
Radyo, televizyon, internet	57	202	İkinci
Broşür	59	200	Üçüncü
Seyahat acentaları	177	82	Birinci
Basında çıkan haber nitelikli yazılar	68	191	İkinci
Arkadaş, akraba, komşu tavsiyeleri	93	166	Birinci
Diğer	15	244	Birinci

Tablo 8. Havayolu İşletmesi Hakkında Bilgi Alınan Kaynaklar

Aşağıdaki iki tablo yerde ve uçuşta verilen hizmetler ile kabin görevlilerinin tutumu ile ilgili değerlendirmeleri göstermektedir. Genel olarak incelendiğinde sunulan hizmetlerin kalitesi 'iyi' olarak değerlendirilmektedir. Hizmetlerin sunulmasının 'çok iyi' ve 'kötü' olarak belirtenlerin oranı daha azdır. Ankete katılanların uçuşları kısa ve orta mesafe yoğunlukta olduğu için kabin içi eğlence konusunu kullanmayanların oranı yüksektir.

	N		Mode
	Geçerli	Geçersiz	
Yer ayırma, bilet satış, iptal	255	4	İkinci
Check-in hizmeti	253	6	İkinci
Koltuk seçimi	254	5	İkinci
Zamanında kalkış	256	3	İkinci
Koltuk aralıklarının genişliği	257	2	İkinci
Koltuğun rahatlığı	256	3	İkinci
Kabin görevlilerinin hizmeti	257	2	İkinci
Uçağın iç görünümü	256	3	İkinci
Uçağın temizliği	256	3	İkinci
Yiyecek kalitesi	257	2	İkinci
Yiyecek içecekteki çeşitlilik	254	5	Üçüncü
Gazete, dergi çeşidi	255	4	İkinci
Video oyunları, film, müzik yayın	256	3	Beşinci
Gümrüksüz satışlar	256	3	İkinci
Bagajın zamanında teslimi	255	4	İkinci

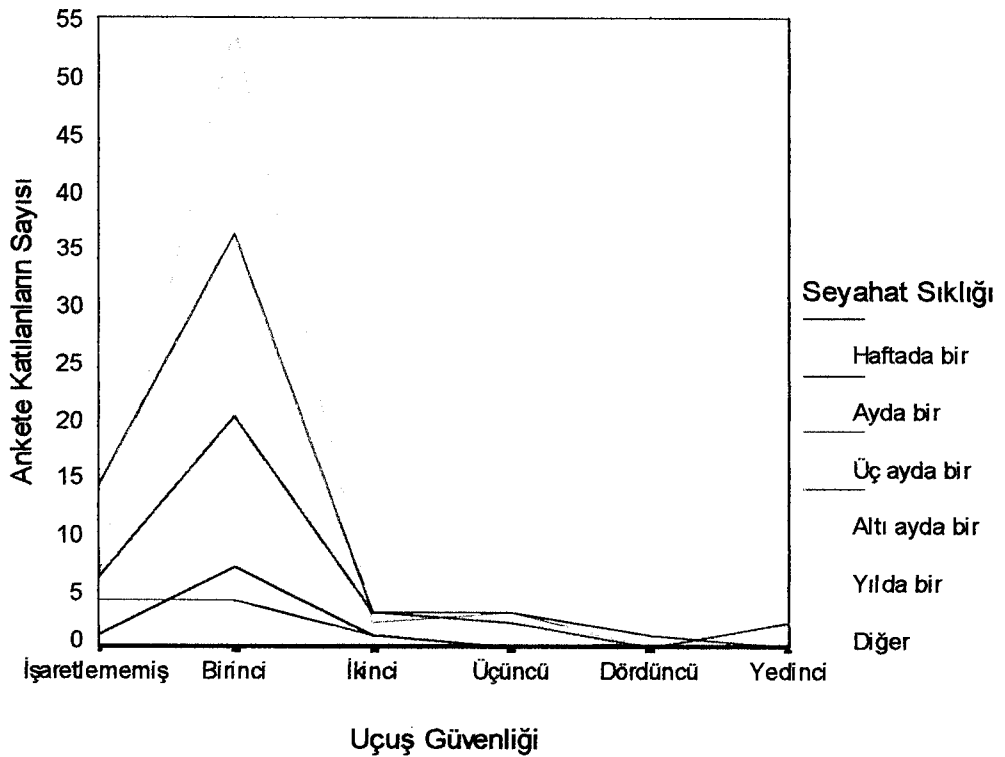
*Tablo 9. Yerde Ve Uçuşta Verilen Hizmetlerin Değerlendirilmesi*

	N		Mode
	Geçerli	Geçersiz	
Anonsları anlaşılır	255	4	İkinci
Yiyecek servisleri hızlı	252	7	İkinci
Yemeği kibarca sundular	254	5	İkinci
Rahat bir ortam sağladılar	252	7	İkinci
Yolcularla tek tek ilgilendiler	253	6	Üçüncü
Kıyafetleri düzgün ve temiz	255	4	İkinci
Yolcu şikayetlerini çözümleyebildiler	252	7	Üçüncü

*Tablo 10. Kabin Görevlilerinin Değerlendirilmesi*

Yukarıdaki tablolarda da görüldüğü gibi, havayolu işletmelerini yerde ve uçuşta sunduğu hizmetlerden yiyecek ve içecekteki çeşitlilik 'orta' kalite olarak nitelenmektedir. Bazı havayolu işletmelerinin ikram konusunda yetersiz kaldıkları görülmektedir. Yiyeceklerde domuz etinin bulunmasından ya da sadece sandviç ve portakal suyunun ikram edilmesinden şikayetçi yolcular bulunmaktadır. Bu şikayetlerin giderilebilmesi için ikram menüsü hazırlanırken yolcu listesi daha özenli bir şekilde dikkate alınabilir.

Kabin görevlilerinin yolcularla tek tek ilgilenmeleri, yolcu şikayetlerini çözümleyebilmeleri ile ilgili hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesinde karasız yolcuların bulunması, her yolcunun seyahat sırasında bir sorun ile karşılaşmaması ile ilişkilendirilebilir.



Şekil 10. Seyahat Sıklığı ile Uçuş Güvenliğine Verilen Önemin İlişkisi

#### A. Ankete Katılanların Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetleri Değerlendirmeleri İle Ankete Katılanların Seyahat Özelliklerinin Karşılaştırılması

Ankete katılanların seyahat özellikleri dört ana başlıkta incelenmiştir. Havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi değerlendirilirken yolcuların seyahat sıklığı, seyahat nedeni, uçtuğu seyahat sınıfı ve uçulan mesafenin kısa ya da uzun oluşu dikkate alınmıştır.

##### a. Seyahat sıklığı ile havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi

Yapılan istatistik çalışmalarının sonuçlarına göre, seyahat sıklığı ile havayolu işletmesi tercihinde önem verilen hususlar arasında zayıf bir ilişki sözkonusudur. Tercih sıralamasında uçuş saatleri ile uçuş hizmetlerinin kalitesi arasında doğru yönlü bir ilişki görülmektedir. Seyahat sıklığı arttıkça uçuş saatleri ( $r=0.145$ ) ve uçuş hizmetlerinin ( $r=0.109$ ) kalitesine verilen önem de artmaktadır. Uçuş güvenliği ile seyahat sıklığı

arasında daha kuvvetli ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.( $r=-0.249$ ) Seyahat sıklığı azaldıkça uçuş güvenliğine verilen önemin arttığı anlamına gelmektedir. Araştırmaya katılan sık seyahat eden yolcuların da önemli bir bölümü öncelikli önem sırasına almakla birlikte bu konuyu tercih sırasına almayanlar da görülmektedir.

Altı ayda bir seyahat edenler için yer hizmetlerinin kalitesi önemli iken yılda bir seyahat edenler için ikinci ve üçüncü sırada önemli olduğu görülmektedir.

Sık seyahat eden yolcuların, çifte rezervasyon, koltuk bulabilirlik, uçuş ve yer hizmetlerindeki yetersizlik, bekleme salonu ve uçağa yolcu alınışındaki düzensizlik, kabin içine fazla bagaj alınması, kabin görevlilerinin yetersizliği ve ilgisizliği, yiyecek kalitesi, yeterli gazete ve dergi bulunmaması, bagaj teslimindeki gecikme ve hasarlar ile ilgili şikayetleri artmaktadır. Daha seyrek seyahat eden yolcuların öncelikli şikayetleri arasında güvenlik, dakiklik, uçuş saatleri, pasaport ve 'check-in'de uzun beklemeler, uçuşların gecikmesi ve iptali, koltukların rahatsız ve koltuk aralıklarının dar olması, uçak içinin temizliği yer almaktadır (Tablo 12).

Ankete katılan, sık seyahat eden yolcuların havayolu seyahatinden memnun kaldığında hiç bir şey yapmamayı en son madde olarak işaretlediği görülmektedir. Sık seyahat eden yolcular ile memnuniyetini havayolu işletmesinin üst düzey yetkilisine anlatması arasında doğru yönlü bir ilişki görülmektedir ( $r=0.176$ ). Buradan, sık seyahat edenlerin memnuniyetlerini işletmenin üst düzey yetkilisi ile paylaştıkları sonucu çıkmaktadır. Seyahat sıklığına bağlı olarak memnuniyetini uçak personeline, arkadaş ve yakınlarına, seyahat acentasına anlatma arasında bir ilişki tanımlanamamıştır.

Ankete katılanların seyahat sıklığı azaldıkça havayolu seyahatinden memnun kalınmadığında bir daha aynı işletme ile uçmama kararı alınmıyor. Şikayetler önce bilet alınan seyahat acentasına bildirilip, sonuç alınmadığında işletmenin üst düzey yetkilisine başvurulduğu anket formlarında belirtilmiştir. Sık seyahat edenler ise şikayetlerini öncelikli olarak yüzyüze oldukları personele belirttikleri istatistik sonuçlarından görülmektedir( $r = 0.100$ ).

Seyahat sıklığı arttıkça havayolu işletmeleri ile ilgili bilgi kaynağının öncelikli olarak arkadaş ve yakınların tavsiyesi olduğu görülmektedir. Bu araştırmaya göre, seyahat sıklığı azaldıkça kişilerin havayolu seyahatinde işletme tercihini yapmadan önce dergi, broşür ve basında çıkan haber nitelikli yazıları takip ettiği ve seyahat acentalarına başvurduğu sonucu çıkmaktadır. Çıkan sonuca göre mevcut yolcuların elde tutulabilmesi



ve potansiyel müşterilere onların aracılığı ile ulaşılması için yolcu hizmetlerindeki kalitenin artırılarak müşteri tatmininin yaratılması sağlanabilir.

Yerde ve uçuş esnasında verilen hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ile seyahat sıklığı arasında çok kuvvetli ilişkiler bu araştırma sonucuna göre (Tablo16) görülmemekle birlikte sık seyahat edenler kabin görevlilerinin hizmet kalitesi, 'check-in' hizmeti, bagajın zamanında teslimi, uçak içinin temizliği, yiyecek kalitesi ve koltuk seçimi ile ilgili hizmetleri 'kötü' ya da 'farketmedim/kullanmadım' olarak nitelemektedir. Yapılan istatistik sonuçlarına göre sık seyahat edenler için kabin içi eğlence hizmetlerini 'iyi' olarak nitelemektedir.

Kabin görevlilerinin hizmet kalitesi ve dış görünüşüyle ilgili değerlendirme ile seyahat sıklığı arasında çok kuvvetli bir ilişki görülmemektedir. En anlamlı ilişki kabin görevlilerinin kıyafetlerinin düzgün ve temiz olması, yolcu istekleri ile yakından ilgilenilmesi ve rahat bir ortam sağlayabilmeleri konularında sık seyahat eden yolcuların şikayetçi olduğu görülmektedir. Seyahat sıklığı azaldıkça bu hizmetler daha olumlu şekilde değerlendirilmektedir. Sık seyahat eden yolcuların istek ve beklentileri diğerlerine göre daha fazla olduğundan bu yolcuların beklentilerinin karşılanabilmesi için gerekli özen gösterilmelidir (Tablo 17).

#### **b. Seyahat nedeni ile havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi**

Ankete katılan sağlık amaçlı yolcu sayısı az olduğundan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde yanlış sonuçlar çıkabileceği için dikkate alınmayacaktır. İş amaçlı ve tatil amaçlı yolcular arasındaki ilişki öncelikli olarak değerlendirilecektir.

Havayolu işletmesi tercihinde iş amaçlı yolcuların uçuş saatleri ( $r=0.242$ ) ve koltuk rahatlığına ( $r=0.174$ ) önem verdikleri görülmektedir. Tatil ve eğitim amaçlı yolcular ise uçuş güvenliği, bilet fiyatları ve koltuk bulabilirlik üzerinde önemle durmaktadır. Tercihinde diğer önemli konular ile seyahat nedeni arasında çok kuvvetli bir ilişki görülmemektedir.

Seyahat nedeni ile havayolu seyahatinden şikayetçi olunan konular arasındaki ilişkiye bakıldığında (Tablo 12) iş amaçlı yolcuların; yeterli gazete ve dergi çeşidinin olmaması, kabin içine fazla bagaj alınması, koltuk aralıklarının darlığı; dakiklik, zamanlama ve uçuş saatleri ve koltuk bulabilirlikten şikayetçi oldukları görülmektedir.

Tatil ve eğitim amaçlı uçan yolcuların en çok şikayetçi oldukları konular arasında ise, güvenlik, bekleme salonundaki kalabalık, uçak içinin temizliği, yiyecek kalitesi sayılabilir. Uçuş ve yer hizmetlerindeki yetersizlik, pasaport ve 'check-in'de uzun bekleme; kayıp, hasarlı ve geçiken bagaj teslimi, yolcuların uçağa alınışında yaşanan düzensizlik ile seyahat nedeni arasında çok zayıf ilişki bulunmaktadır.

Havayolu seyahatinden memnun kalan yolculardan tatil ve eğitim amaçlı olanlar memnuniyetini öncelikle bilet aldığı seyahat acentasına göstermeyi tercih etmekte ya da hiç kimseye anlatmamaktadır (Tablo 13). İş amaçlı yolcuların da memnuniyetini uçak personeline belirtmeyi öncelikli olarak tercih ettikleri görülmektedir.

Havayolu seyahatinden memnun kalmayan iş amaçlı yolcular şikayetlerini öncelikli olarak havayolu işletmesinin üst düzey yetkilisine ve basına duyurmayı tercih etmektedir. Ankete katılan cevaplayıcılardan basın mensubu (iki kişi) bir yolcunun anket formuna şikayetleri çözümlemenin en etkin yolun haberi basına iletmek olduğunu not etmiştir. Tatil ve eğitim amaçlı yolcular için şikayetlerini arkadaş ve yakınlarına anlatma ile bilet aldığı seyahat acentasına bildirmenin daha öncelikli olduğu görülmektedir.

Havayolu işletmelerinin gerçekleştirdiği hizmetler ile ilgili bilgi kaynağı olarak seyahat acentaları ve diğer farklı kaynaklar iş amaçlı yolcular tarafından öncelikli olarak kullanılmaktadır. Tatil ve eğitim amaçlı yolcuların broşür, radyo, televizyon, gazete reklamları, dergiler, basında çıkan haber nitelikli yazılar ve arkadaş tavsiyeleri öncelikli bilgi kaynakları arasında yer almaktadır (Tablo 15).

Seyahat nedeni ile havayolu işletmelerinin yerde ve uçuş sırasında verdiği hizmetler arasındaki ilişkiye bakıldığında iş amaçlı yolcular zamanında kalkış; koltuk aralıklarının genişliği; koltuğun rahatlığı; kabin görevlilerinin hizmeti; yiyecek kalitesi ve çeşitliliği ile gazete, dergi çeşitliliği hizmetlerinin kalitesini 'iyi' olarak değerlendirilmektedir. İş amaçlı yolcular arasında yer ayırtma; bilet satış; check-in hizmeti ve koltuk seçimi hizmetlerini kullanmayanlara da rastlanmaktadır. Bu hizmetlerin teknolojinin kullanılarak yapıldığına ilişkin bir açıklama bulunmamaktadır. Özellikle son zamanlarda telefon aracılığı ile gerçekleştirilen bu hizmetler iş adamlarının uçuş için son dakikada gelmelerine fırsat tanıyarak zamanı kısıtlı yolculara etkin hizmet sunulabilir.

Tatil ve eğitim amaçlı yolcular yer ayırtma, bilet satış; check-in hizmeti; koltuk seçimi; uçağın temizliği; bagajın zamanında teslimi ve kabin içi eğlence hizmetlerini "iyi"

olarak değerlendirmekte, diğer hizmetlerin kalitesinin mükemmel olmadığı mesajı da verilmektedir.

Seyahat nedeni ile kabin görevlilerinin değerlendirilmesinde anonsların anlaşılabilirliği; yiyecek servisinin hızı arasında doğru orantılı çok zayıf bir ilişki söz konusudur. Yine seyahat nedeni ile kabin görevlilerinin dış görünüşü; yolculara karşı tutumu arasında ters orantılı fakat anlamsız bir ilişki görülmektedir (Tablo 17).

### **c. Seyahat sınıfı ile havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi**

Seyahat sınıfı ile havayolu işletmesi tercihinde uçuş güvenliği; yer hizmetleri; koltuk bulabilirlik; uçuş hizmetleri; yemek kalitesi; bilet fiyatları; koltuk rahatlığı konularına verilen önem arasında ters orantılı zayıf bir ilişki bulunmaktadır. First Class yolcuları için bu konulara verilen önem azalmaktadır. Economy Class yolcuları için havayolu tercihinde bu konular öncelikli önem taşımaktadır. First Class yolcusu için uçuş saatleri ve dakiklik tercihte öncelikli önem taşırken, Economy Class yolcusu için bu konulara verilen önem daha da azalmaktadır (Tablo 11).

Seyahat sınıfı ile uçuş ve yer hizmetlerindeki yetersizlik ve yolcuların uçağa alınışında yaşanan düzensizlik ile ilgili şikayetler arasında bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Fakat seyahat sınıfı ile çifte rezervasyon; bilet fiyatları; güvenlik; pasaport ve check-in' de uzun bekleme; bekleme salonlarının kalabalığı; uçuşlarda gecikme; uçak içinin temizliği; hosteslerin ilgisizliği; yeterli gazete, derginin olmayışı ile bagaj tesliminde yaşanan gecikme, hasar ve kayıp olayları ile ilgili şikayetler arasında ters orantılı ve kuvvetli bir ilişki görülmektedir. First Class yolcuları için tüm bu konular öncelikli şikayet nedeni olmazken Economy Class yolcuları için öncelikli şikayet nedeni olarak belirtilmiştir.

Havayolu seyahatinden memnun kalan First Class yolcuları memnuniyetini bilet aldığı seyahat acentasına aktarmayı önemli saymazken Economy Class yolcuları için seyahat acentasına memnuniyetini bildirmek öncelikli sırada yer almaktadır (Tablo 13).

Havayolu seyahatinden memnun kalmadığı halde sessiz kalıp hiç birşey yapmayan yolcuların Economy Class' tan oldukları araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biridir. Economy Class yolcuları şikayetlerini öncelikli olarak arkadaş ve yakınlarına aktarmaktadır. First Class yolcuları ise şikayetlerini işletmenin bir üst düzey yetkilisine bildirmeyi zayıf bir oranda da olsa daha önemli saymaktadırlar (Tablo 14).

Havayolu işletmeleri ile ilgili bilgi kaynaklarından broşür, dergi, gazete reklamları ile arkadaş ve yakınların tavsiyelerinin kullanılması her yolculuk sınıfı için aynı oranda geçerli olarak görülmektedir (Tablo 15).

Havayolu işletmesinin yerde ve uçuş esnasında yolcuya sunduğu hizmetlerden gümrüksüz satışlar, koltuk aralıklarının genişliği, gazete ve dergi çeşitliliği ile ilgili konular arasında zayıf bir ilişki olmakla beraber First Class yolcusu bu hizmetleri 'iyi' olarak değerlendirmektedir.

Economy Class yolcusu yer ayırma, check-in hizmeti, koltuk seçimi, zamanında kalkış koltuk rahatlığı, kabin görevlilerinin hizmeti, uçağın temizliği, yiyecek kalitesi ve çeşitliliği, kabin içi eğlence hizmetleri, bagajın zamanında teslimi ile ilgili hizmetlerden çok şikayetçi olmamakta ve 'iyi' olarak değerlendirmektedir. First Class yolcuları ise sayılan bu hizmetlerin kalitesini 'orta' ve 'kötü' olarak nitelemektedir (Tablo 16).

First Class yolcuları arasında kabin görevlilerinin tutumunu 'çok iyi' ve 'iyi' olarak değerlendiren bulunmamaktadır. Economy Class yolcuların ise kabin görevlilerinin ilgisi, dış görünüşü ve hizmet yeterliliği ile ilgili hizmetleri 'iyi' olarak değerlendirdiği gözlenmektedir (Tablo 17).

#### **d. Uçuş mesafesi ile havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi**

Ankete katılan yolcuların seyahatlerinin orta mesafede yoğunluk kazandığı görülmektedir. Bu nedenle, genellikle uzun mesafe uçuşlarda verilen kabin içi eğlence hizmetleri, kısa ve orta mesafe uçuşlarda bulunmaması nedeni ile bu sınıfta seyahat eden yolcular tarafından değerlendirilememiştir.

Havayolu işletmesi tercihinde uçuş mesafesi arttıkça; uçuş güvenliği yer hizmetleri, uçuş saatleri, yemek kalitesi, bilet fiyatları ve koltuk rahatlığı işletme tercihinde önemli konular arasında görülmektedir. Kısa mesafeli seyahatlerde ise, havayolu tercihi yapılırken dakiklik, koltuk bulabilirlik ve uçuş hizmetleri daha da önem kazanmaktadır (Tablo 11).

Havayolu ile seyahat eden kısa mesafe yolcuları genellikle uçuş saatleri, dakiklik; bekleme salonlarının kalabalık olması; uçuş görevlilerinin ilgisizliği ve bagaj tesliminde yaşanan gecikme, kayıp ve hasar olaylarından şikayetçi olmaktadır. Uzun mesafe seyahatini gerçekleştiren yolcular ise, genellikle bilet fiyatları, güvenlik, kabin içine fazla

bagaj alınması, koltuk aralıklarının dar ve koltukların rahatsız olması, kabin görevlilerinin ilgisizliği, yiyecek kalitesi ve çeşitliliği ile bagaj tesliminde yaşanan olaylardan şikayetçi olmaktadır.

Uçuş ve yer hizmetlerinin yetersizliği ile ilgili şikayetler ile uçuş mesafesi arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Uzun mesafeli uçuş yolcuları seyahatlerinden memnun kaldığında memnuniyetini arkadaş ve yakınlarına anlatıyor, kısa mesafe uçan yolcular ise, memnuniyetini uçuş personeline ya da havayolu işletmesinin üst düzey yetkilisine teşekkür ederek belirttikleri görülmektedir (Tablo 13).

Araştırma sonuçlarına göre, havayolu seyahatinden memnun kalmayan kısa mesafe uçuş yolcusu şikayetini uçak personeline, hava işletmesinin üst düzey yetkilisine, bilet aldığı seyahat acentasına ya da resmi makamlara götürebilmekte. Uzun mesafe uçuş yolcusu ise, şikayetini basın aracılığı ile başkalarına duyurmakta ya da şikayetini hiçbir yere iletmeden söz konusu havayolu işletmesi ile tekrar uçmamayı tercih etmektedir.

Havayolu işletmesi ve sunduğu hizmetlerle ilgili bilgileri edinebilmek için seyahat acentası, radyo ve televizyon; yakınların tavsiyeleri ve diğer kanallara başvurular uzun mesafe uçuş yolcuları olarak görülmektedir. Uçuş mesafesi azaldıkça yolcular bilgileri gazete reklamları, dergi, broşür ve basında çıkan haber nitelikli yazılardan alma eğilimli olduğu araştırma sonuçlarına göre ortaya çıkmaktadır (Tablo 15).

Uçuş mesafesi artıkça yer ve uçuş hizmetlerinin değerlendirilmesinde yiyecek kalitesi ve çeşitliliği, kabin içi eğlence hizmetleri, koltuk rahatlığı, kabin görevlilerinin hizmeti 'iyi' olarak değerlendirilmektedir. Bu hizmetlerin değerlendirilmesi uçuş mesafesi azaldıkça 'orta' ve 'kötü'ye doğru gittiği anket sonuçlarından görülmektedir. Kabin görevlilerinin ve sunduğu hizmetlerin kalitesi değerlendirilirken uzun mesafe uçuş yolcusu 'iyi' olarak nitelemekte, kısa mesafe yolcusu ise personelin tutumunu ve hizmetlerin kalitesini 'orta' ve 'kötü' ye yakın olarak nitelemektedir (Tablo 16-17).

## **B. Ankete Katılanların Havayolu İşletmelerinin Sunduğu Hizmetleri Değerlendirmeleri İle Ankete Katılanların Demografik Özelliklerinin Karşılaştırılması**

Bu karşılaştırma ile ankete katılanların eğitim düzeyi, meslek, gelir ve yaş grupları ve cinsiyetleri ile havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetleri değerlendirmeleri arasında bir ilişki olup olmadığı, varsa ilişkinin yönün belirlenmesi amaçlanmaktadır (Tablo 17).

### **a. Eğitim düzeyi ile havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi**

Ankete katılanların eğitim düzeyi ile havayolu işletmesi tercihinde önem verilen konular arasındaki yer hizmetleri, uçuş güvenliği, koltuk bulabilirlik, uçuş hizmetleri, yemek kalitesi, bilet fiyatları, dakiklik, koltuk rahatlığı ile aralarında doğru yönlü, anlamlı bir ilişki sözkonusudur. Eğitim düzeyi düştükçe bu konulara verilen önem artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek yolcular için havayolu işletmesi tercihinde uçuş saatleri daha öncelikli durumda görülmektedir (Tablo 11).

Havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetler arasında genelde şikayetçi olunan noktalara bakıldığında, eğitim düzeyi yüksek kişilerin çifte rezervasyon, koltuk doluluğundan yer bulunamaması, güvenlik, uçuş saatleri, dakiklik, uçuşlarda gecikme, uçak için temizliği konularında şikayetlerin daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan yolcular ise, bilet fiyatları; pasaport ve check-in'de bekleme; uçuş ve yer hizmetleri ile kabin görevlilerinin verdiği hizmetlerin kalitesi; yeterli dergi ve gazete çeşidinin olmayışı; bagaj tesliminde sorunların çıkması konularında şikayetçi olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, havayolu seyahatinden memnun kalan eğitim düzeyi yüksek yolcular memnuniyetini genellikle başkaları ile paylaşmayı gerekli görmüyor; yalnız arkadaş ve yakınlarına memnuniyetini anlatma düşük bir oranda görülmektedir.

Eğitim düzeyi ile havayolu seyahati ile ilgili şikayetleri bildirme yeri arasında doğru yönlü ilişki görülmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan yolcuların şikayetlerini uçak personeline; arkadaş ve yakınlarına; havayolu işletmesi üst düzey yetkilisine; bilet aldığı seyahat acentasına ya da resmi makamlara iletme eğilimli olduğu görülmektedir.

Havayolu işletmesi ve hizmetleri ile ilgili bilgileri, eğitim düzeyi düşük yolcular gazete reklamları, radyo, televizyon, broşür ve basında çıkan yazılardan elde ederken,

eğitim düzeyi yüksek yolcuların bilgi edinme yerleri olarak yukarıda sayılanların dışında diğer kaynakların olduğu görülmektedir (Tablo 15).

Eğitim düzeyi ile yerde ve uçuşta verilen hizmetler, kabin görevlilerinin hizmetlerinin değerlendirilmesi arasında doğru yönlü ilişki görülmektedir. Eğitim düzeyi düştükçe sunulan bu hizmetler ‘iyi’ olarak nitelenirken eğitim düzeyi yükseldikçe bu hizmetlerin kalitesi ile ilgili memnuniyet azalmaktadır (Tablo17).

### **b. Meslek grubu ile havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi**

Yönetici, doktor, mühendis gibi kariyeri yüksek olan meslek grubundan yolcuların havayolu işletmesi tercihinde önem verdiği konu koltuk bulabilirlik olarak tesbit edilmiştir. Tercihinde koltuk rahatlığının önemi ile meslek grubu arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kariyer olarak daha düşük meslek grubundan yolcuların havayolu işletmesi tercihinde uçuş güvenliği, bilet fiyatları, yemek kalitesi, dakiklik, uçuş hizmetleri, koltuk rahatlığı gibi konulara önem verdikleri görülmektedir (Tablo 11).

Kariyeri yüksek olan meslek grubundaki yolcuların koltuk bulabilirlik, güvenlik, uçuş saatleri, uçuşlarda gecikme ve iptaller, uçuş ve yer hizmetlerinde yetersizlik, bekleme salonlarındaki kalabalık, yolcuların uçağa alınışındaki düzensizlikten şikayetleri daha yoğun olarak görülmektedir. Kariyeri düşük olan meslek grubundan yolcular ise bilet fiyatları, pasaport ve ‘check-in’de bekleme, kabin içine fazla bagaj alınması, bagaj tesliminde hasar ve kayıp olayları, yiyecek kalitesi ve çeşitliliği konularında daha şikayetçi oldukları istatistik sonuçlarında görülmektedir (Tablo 12).

Havayolu seyahatinden memnun kalan kariyeri yüksek meslek grubundaki yolcular memnuniyetlerini bilet aldığı seyahat acentasına anlatma eğilimindedir. Kariyer olarak yüksek meslek grubundaki yolcuların memnuniyetini öncelikli olarak arkadaşlarına ve seyahat acentasına bildirdiği görülmektedir (Tablo 13).

Havayolu işletmesinin sunduğu hizmetlerden memnun kalmayan kariyer olarak yüksek meslek grubundaki yolcular aynı havayolu işletmesi ile bir daha umamaya zen gösterirken, kariyer olarak daha düşük meslek grubundaki yolcular şikayetlerini uçak personeline, yakınlarına, seyahat acentasına, işletmenin üst düzey yetkilisine aktarabileceklerini belirtmektedir (Tablo 14).

Anket sonuçlarına göre, kariyer sahibi yolcuların havayolu işletmesi ve hizmetleri ile ilgili bilgileri arkadaş ve yakınlarından aldığı görülmektedir. Kariyer olarak daha düşük meslek grubundaki yolcuların bilgi kaynağı ise seyahat acentaları, dergi ve broşürlerin olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 15).

Havayolu işletmesinin yolcuya doğrudan sunduğu hizmetler ve yolcu ile yüz yüze olan personelin tutumu değerlendirildiğinde kariyer sahibi yolcuların beklentilerine iyi şekilde yanıt verilmediği gözlenmiştir. Diğer yolcular ise bu hizmetlerin kalitesini olumlu şekilde değerlendirmektedir (Tablo 17).

### **c. Gelir grubu ile havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi**

Yapılan anket çalışması sonucu gelir grubu yüksek olan yolcuların havayolu işletmesi tercihinde uçuş saatleri ve dakikliğin daha öncelikli; gelir grubu düşük olan yolcular için de uçuş güvenliği, yer hizmetleri, koltuk bulabilirlik, uçuş hizmetleri, bilet fiyatları ve yemek kalitesinin önemli olduğu görülmektedir (Tablo 11).

Gelir düzeyi yüksek yolcu grubu havayolu seyahatlerinde en fazla uçak içinin, lavaboların temiz olmamasından, kabin görevlilerinin güler yüzlü olmayışından, yeterli gazete ve dergi bulunmamasından ve bagaj tesliminde gecikme, hasar ve kayıp olaylarından şikayetçi olmaktadır.

Gelir düzeyi düşük yolcuların öncelikli şikayet konuları arasında ise, bilet fiyatları, güvenlik, uçuş saatleri ve uçuşların gecikmesi, bekleme salonlarının kalabalık olması, sunulan hizmetin yavaş ve hatalı olması ve bagaj tesliminde gecikme, hasar ve kayıp olaylarından şikayetçi olmaktadır.

Düşük gelir grubundaki yolcular havayolu seyahati ile ilgili memnuniyetlerini uçak personeline teşekkür ederek gösterirken, şikayetlerini öncelikle uçak personeline ve yakınlarına aktarmaktadır. Yine anket sonuçlarına göre, yüksek gelir grubundaki yolcuların havayolu seyahati ile ilgili memnuniyetlerini uçak personeline ya da üst düzey yetkiliye teşekkür ederek göstermekte, üstelik yakınlarına ve seyahat acentasına da yolculuktan memnun kaldığı konuları anlatmaktadır. Seyahatinden şikayetçi olduğunda bir sonraki seyahatinde aynı havayolu işletmesini tercih etmemektedir.

Seyahat acentaları, basında çıkan haber nitelikli yazılar gelir düzeyi yüksek kişilerin uçmak istediği havayolu işletmesi hakkında bilgi aldığı kaynaklar olarak



görülmektedir. Düşük gelir grubundakiler ise bilgi kaynağı olarak gazete reklamları, dergi, broşür ve arkadaş tavsiyelerini kullanmaktadır (Tablo 15).

Yüksek gelir grubundaki yolcuların kabin içi eğlence hizmetleri, koltuk rahatlığını ‘iyi’ olarak değerlendirmesi First Class ve Business Class’da uçmaları ile ilişkilendirilebilir. Ankete katılan yüksek gelir grubundaki yolculardan Economy Class’da seyahat edenler arasında yerde ve uçuşta verilen diğer hizmetler ile kabin görevlilerinin tutumunun daha iyi olabileceğini belirtenler de bulunmaktadır. Düşük gelir grubundaki yolcuların kabin görevlileri ile ilgili şikayetleri olmadığı görülmektedir. Ayrıca, rezervasyon, ‘check-in hizmeti, zamanında kalkış, uçağın iç görünümü ve bagajın zamanında teslimine ilişkin hizmetlerden memnun olduklarını belirtmekte (Tablo 17).

#### **d. Yaş grubu ve yolcuların cinsiyeti ile havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi**

Araştırma sonuçlarına göre, genç yaş grubundaki yolcular havayolu işletmesi tercihinde uçuş saatleri, uçuş hizmetleri, uçuş hizmetleri, yemek kalitesi, koltuk bulabilirlik, koltuk rahatlığı ve yer hizmetleri konuları üzerinde önemle durmaktadır. Yolcuların yaş oranı yükseldikçe havayolu işletmesi tercihinde önem verdiği konular arasında uçuş güvenliği, dakiklik ve bilet fiyatları yer almaktadır (Tablo 11).

Yolcuların cinsiyeti ile havayolu işletmesi tercihinde yapılan sıralama arasındaki ilişkiye bakıldığında erkeklerin uçuş saatine daha çok önem verdiği görülmektedir.

Havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerle ilgili şikayetlerin genç yaş grubu arasında koltuk bulabilirlik, bilet fiyatları, uçuş ve yer hizmetlerinin yetersizliği, bekleme salonlarının kalabalık oluşu, uçuşlarda gecikmeler, kabin içine fazla bagaj alınması, bagaj tesliminde sorun yaşanması, ve kabin içi eğlence hizmetlerinden şikayetçi olmaktadır. İlerleyen yaşlarda şikayet konuları arasında; uçuş saatleri, uzun kuyruklarda beklemek, koltuk aralıklarının darlığı ve koltukların rahatsızlığı ile uçak için temiz olmaması yer almaktadır.

Bu araştırma sonucuna göre bayan yolcuların erkek yolculara oranla daha şikayetçi tavır aldıkları görülmektedir. Uçuş saatleri, uzun bekleme, koltuk aralıklarının darlığı ve yavaş hizmet sunulması erkek yolcuların şikayetçi olduğu konular arasındadır. Bayan yolcular ise, koltuk bulabilirlik, bilet fiyatları, uçuşta gecikmeler, bekleme salonunun kalabalık ve gürültülü olması, kabin görevlilerinin tutumu, yiyecek kalitesi,

bagaj tesliminde sorunla karşılaşılması ve kabin içi eğlence hizmetlerinden şikayetçi olmaktadır (Tablo 12).

Havayolu seyahatinden memnun kalıp memnuniyetini uçak personeline ve işletmenin üst düzey yetkilisine teşekkür ederek belirteceğini işaretleyenler bayanlar ve genç yaş grubundaki yolculardır. Erkek yolcular havayolu seyahatinden memnuniyetlerini sadece arkadaş ve yakınlarına anlatmakla yetinmektedir. İleri yaşlardaki yolcular ise memnuniyetlerini bilet aldıkları seyahat acentasına aktarmakta ya da hiç bir şey yapmamaktadır (Tablo 13).

Havayolu işletmesinin hizmetlerinden şikayetçi olan erkekler ve yaşlı yolcular aynı havayolu işletmesi ile uçmamayı tercih ederken genç yolcular ile bayanlar şikayetlerini arkadaş ve yakınlarına, bilet aldığı seyahat acentasına, gerektiğinde resmi makamlara ulaştırmaktadır (Tablo 14).

Havayolu işletmesi ve hizmetleri ile ilgili bilgileri genç yaş grubundaki yolcular gazete, dergi, broşür ve radyo/televizyon aracılı ile edindiğini belirtirken ileri yaşlardaki yolcuların kaynağının seyahat acentaları ve basında çıkan haber nitelikli yazılar olduğu görülmektedir.

Bayan yolcular bilgi kaynağı olarak herbirinden yaralandıklarını belirtirken erkek yolcular yalnızca arkadaş ve yakınların tavsiyesine başvurduklarını anket formunda belirtmişlerdir (Tablo 15).

İleri yaşlardaki yolcular kendilerine sunulan hizmetlerden yiyecek kalitesi ve çeşitliliğini ‘iyi’ olarak değerlendirirken diğer hizmetleri çok iyi bulmadıklarını belirtmektedir. Genç yaş grubundaki yolcular ise zamanında kalkış, koltuk aralıklarının genişliği, koltuk rahatlığı, gazete/dergi çeşitliliği ve bagaj teslimi hizmetlerini ‘iyi’ ve ‘çok iyi’ olarak değerlendirmekte, diğer hizmetlerin daha iyi olmasını beklemektedir.

Bayan yolcuların kabin içi eğlence hizmetlerini, bagaj teslimini, uçağın temizliği, zamanında kalkış ve koltuk seçimi konularını ‘iyi’ olarak değerlendirirken, diğer hizmetlerden daha az memnun kaldıkları görülmektedir. Erkek yolcuların koltuk aralıklarının genişliği dışındaki diğer hizmetlerin kalitesini ‘orta’ ve ‘kötü’ olarak değerlendirmeye aldığı Tablo 16’da görülmektedir. Kabin görevlileri ve sundukları hizmetleri değerlendiren yolcular arasından erkek ve ileri yaş grubunda olanlar daha olumsuz yaklaşım içinde iken, genç yolcular ile bayan yolcular bu hizmetleri kalitesi ile ilgili olumlu görüş bildirdiği anket sonuçlarında görülmektedir (Tablo 17).

## SONUÇ

Dünya pazarındaki tüm hizmet sektöründe yaşanan küreselleşme ve yoğun rekabet sonucu hızlı değişim ve gelişimin etkisi sivil hava taşımacılığında da belirgin bir şekilde görülmektedir. Havayolu işletmeleri, hedeflerine ulaşmada müşteri odaklı olmanın önemini hizmetlerinin tanıtımını gerçekleştirirken ‘önce müşteri’ sloganı ile göstermeye çalışmaktadır.

Hizmetin her alanında gelişmiş teknolojinin kullanılmaya başlanması ile hizmette farklılık yaratmak günümüz işletmeleri için başarının anahtarı olarak görülmektedir. İşletme stratejileri oluşturulurken sunulan hizmetlerin mevcut durumu, müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan personelin yeterliliği ve etkinliğine ilişkin bilgiler ile sadık müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi kaliteli hizmet oluşturarak müşteri memnuniyeti yaratmada en etkili yollardandır.

Bu çalışma ile havayolu işletmelerinin dış hatlarda gerçekleştirdikleri hizmetlerin kalitesinin yolcular tarafından nasıl algılandığı, işletmelerin mevcut durumda yolcu beklenti ve ihtiyaçlarının ne kadarını karşılayabildikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti yaratmada hizmet sektöründe standartların oluşturulması zor olsa da yolcu istek ve beklentilerinin genel bir profili ortaya çıkarıldığında hizmet gelişiminde ve personel eğitiminde kullanılacak veriler elde edilebilir.

Yapılan bu araştırma ile elde edilen sonuçlarına göre; sık seyahat eden yolcular uçuş saatleri ve uçuş hizmetlerine önem vermektedir. Seyahat sıklığı daha az olan yolcular için uçuş güvenliği ve bilet fiyatlarının önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Havayolu işletmeleri sık seyahat eden müşterileri kaybetmemek için uçuş saatleri ve uçuş hizmetlerini müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlemelidir. Yeni yolcuları kazanmak için bilet fiyatlarında çeşitli promosyonlar uygulayabilir. Bu öneriler havayolu işletmeleri için yeni bir çalışma değildir; fakat halen bu konular ile ilgili şikayetler olduğundan söz konusu hizmetler ile ilgili çalışmaların tekrar gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.

Araştırmadan çıkarılabilecek en genel sonuç; sık seyahat eden, gelir düzeyi yüksek, eğitilmiş yolcuların beklenti ve ihtiyaçları nisbeten daha fazla ve farklı olduğudur. Havayolu işletmeleri özel yolcu programlarına alabilecekleri bu yolcuların beklentilerini karşılayabilmek amacı ile sundukları hizmetlerin kalitesi ile ilgili görüş ve önerilerini alabilecekleri çeşitli araştırma yöntemlerini uygulayarak hizmet gelişimi ve farklılaşmasını yaratarak müşteri sadakatini oluşturabilir. First Class ve uzun mesafe uçuşlarda gösterilen özen ve yaratılan kalite, Economy Class ve kısa mesafe uçuş yolcuları için de sağlanabilmelidir. Özellikle yiyecek kalitesi ve çeşitliliği, kabin içi eğlence hizmetleri, koltuk aralıklarının genişliği, koltuk rahatlığı gibi uçak içi konforun her sınıf ve her mesafe yolcusu için sağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılan yolcuların büyük bir çoğunluğunun uçuş güvenliğine öncelikli önem verdikleri görülmektedir. Uçak bakım ve onarımında en gelişmiş teknolojilerin kullanıldığı, genç filolara sahip olma yarışının yaşandığı günümüzde yolcuların uçuş güvenliğine olan itimatlarının artırılmasına ilişkin çalışmalar düzenlenmelidir. İşletmeler tarafından havayolu taşımacılığının en güvenli seyahat yolu olarak her yolcu tarafından büyük oranda kabullenildiği bir güven ortamı sağlanabilmelidir.

Yolcuların havayolu işletmelerinin hizmet kalitesi ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucunda uçuşlarda yaşanan gecikmeler, bagajın geç, hasarlı teslimi ya da kaybolması; koltuk aralıklarının dar ve koltukların rahatsız olması, kabin görevlilerinin yeterli uçuş bilgisine sahip olmaması, yavaş ve hatalı hizmet sunmaları ve güler yüzlü olmamaları ile ilgili şikayetler yoğunluk kazanmaktadır. Havayolu taşımacılığında kaliteyi yakalayabilmek için en üstün teknolojiyi kullanmak yeterli olmamaktadır. Tüm işlemlerin hatasız olarak gerçekleştiği bir uçuşta personelin sert tutumu yolcunun seyahati olumsuz olarak değerlendirmesine yol açabilir.

Havayolu işletmeleri yeterli teçhizat ve eğitilmiş personel ile kontrol edilebilen değişkenlere bağlı olan gecikmelere karşı önlem alarak uçuşlardaki gecikme oranını en aza indirilebilir. Havayolu yolcusu yaşadığı durum ve karşılaştığı sorunlar ile ilgili yeterli

bilgi sahibi olamadığından şikayetçidir. Böyle bir durumda yer ve uçuş personelinin en kısa sürede yolculara tatmin edici bilgiler vermesi beklenmektedir.

Pasaport ve yolcu kabul bankalarında uzun beklemler de en çok şikayet konuları arasında yer almaktadır. Oysa pasaport kontrolü havayolu işletmesinin dışında gerçekleşen, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin sunduğu bir hizmettir. Yolcu burada yaşadığı sorunları da havayolu işletmesi ile ilişkilendirmektedir. Pasaport kontrolünde uzun kuyrukların oluşmasını önlemek amacı ile havayolu işletmeleri bilet kontrol ve yolcu kabul bankalarını daha erken hizmete sunup, teknoloji ve bu teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilecek eğitimli personel ile işi hızlandırabilir. Havaalanına erken gelip beklemek istemeyen yolcular için de telefon aracılığı ile rezervasyon ve yolcu/bagaj kabul hizmetleri geliştirilebilir.

Havayolu seyahati ile ilgili tüm şikayet ve memnuniyetin bildirildiği, yolcunun yüze ilişkide bulunduğu yer ve uçuş personelinin şikayetler karşısında etkin çözümler yaratabilmesi için yeterli eğitim, bilgi deneyim, yetki ve sorumluluğa sahip olması gerekmektedir. Seyahati sırasında herhangi bir sorun ile karşılaşan yolcu, şikayetini sorumlu personele iletğinde şikayetinin dikkate alınıp, uygun çözümler geliştirilmesi sonucunda havayolu işletmesinin sadık bir müşterisi olma olasılığı artmaktadır.

Şikayet ve memnuniyetlerin aktarıldığı diğer kanallar ise, yakınlar, arkadaşlar ve seyahat acentalarıdır. Kulaktan kulağa iletişimin yolcular arasında geçerli ve etkin olması müşteri memnuniyetinin yaratılmasının önemini artırmaktadır. Mevcut müşterinin istek ve beklentilerinin karşılanması ile fazla çaba harcamadan potansiyel yolcular kazanılabilir. Seyahat acentalarına yeterli komisyonun verilmesi ve bilgisayarlı rezervasyon sisteminde yer alınması ile daha çok müşteri kitlesine ulaşılabilir.

Mevcut hizmetleri yeni müşterilere tanıtmaya ve hizmette gerçekleştirilen yenilikler ile değişikliklerden sadık müşterileri haberdar etmek için seyahat acentaları, dergi, broşür ve gazete reklamlarına önem verilmeli. Yukarıda sayılan bu tanıtım ve reklam amaçlı kaynakların yanısıra bir çok yolcunun basında çıkan haber nitelikli yazılardan da etkilendiği görülmektedir. Bu tür yazıların nitelik ve sayılarının artırılması yolcuların

tercih yapmasında daha güvenilir bir kaynak olarak kullanılırken, havayolu işletmelerinin başarısında da etkin bir rol oynayabilir.

Bu araştırmada yolcuların yerde ve uçuş esnasında aldığı hizmetler ile kabin görevlilerinin sunduğu hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerinin sonucu olumlu çıkmıştır. Havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetleri ‘çok iyi’ ve ‘çok kötü’ olarak değerlendirenlerin nisbi daha düşük olduğu belirlenmiştir. Hizmet kalitesinin gelişimi ve müşteri memnuniyetinin yaratılmasına ilişkin havayolu işletmelerinin yaptığı çalışmalar olumlu sonuç göstermektedir. Sunulan hizmetlerin çok daha iyi ve kaliteli olabilmesi, rekabette üstünlük sağlayabilecek hizmet farklılaşmasının yaratılması için gerekli çalışmaların sürekli olarak değişen müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilecek yeterlilikte olması gerekliliği gözden kaçırılmamalıdır. Dinamik bir ortamda gerçekleştirilen hizmetler kalite ve teknoloji açısından dış çevrenin değişim hızını yakalayabilmelidir.

**SPEARMAN KORELASYON DEĞERLERİ (r)**

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Eğitim	Meslek	Gelir	Yaş	Cinsiyet
51	-0.249	-0.195	-0.135	-0.017	0.111	-0.068	0.138	-0.017	0.166
52	-0.060	0.060	-0.170	-0.144	0.459	-0.155	0.187	0.176	0.062
53	-0.066	-0.307	-0.151	0.124	0.350	0.065	0.165	0.011	0.003
54	0.145	0.242	0.139	-0.001	-0.121	-0.057	-0.121	0.096	-0.121
55	0.109	0.052	-0.076	0.003	0.201	-0.148	0.108	0.230	0.217
56	-0.042	0.057	-0.099	-0.101	0.287	-0.119	0.148	0.381	0.220
57	-0.093	-0.148	-0.196	-0.191	0.215	-0.133	0.058	-0.040	0.057
58	-0.029	0.038	0.039	0.024	0.108	-0.259	-0.101	-0.180	0.008
59	-0.084	0.174	-0.022	-0.396	0.119	0.000	0.038	0.110	0.317

*Tablo 11. Yolcuların seyahat ve demografik özellikleri ile havayolu işletmesi tercihinde önemli konular*

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Eğitim	Meslek	Gelir	Yaş	Cinsiyet
61	0.211	0.445	-0.568	0.031	-0.359	0.266	-0.020	0.226	0.214
62	0.876	0.693	-0.458	-0.458	0.660	-0.660	0.891	0.693	0.458
63	-0.746	-0.730	-0.730	-0.882	-0.645	0.161	0.161	0.000	0.548
64	-0.306	0.297	0.317	0.306	-0.307	0.343	0.188	-0.075	-0.313
65	-0.464	0.009	-0.358	-0.082	0.250	-0.177	0.357	-0.078	-0.233
66	0.460	0.000	0.000	0.000	0.739	0.456	0.000	0.253	-0.425
67	0.663	-0.353	-0.300	0.645	sabit	0.564	0.418	0.328	-0.091
68	-0.216	0.023	-0.266	-0.097	-0.154	0.352	0.141	0.207	0.000
69	0.112	0.000	-0.005	-0.525	-0.031	0.184	0.048	0.037	0.127
610	0.111	0.181	0.140	-0.255	0.026	-0.228	0.295	0.501	0.518
611	-0.214	0.400	0.108	-0.186	0.227	-0.020	-0.009	-0.305	-0.261
612	-0.295	-0.209	-0.042	-0.107	-0.504	0.224	-0.164	-0.244	0.114
613	0.032	-0.099	0.119	-0.173	0.238	-0.015	0.415	0.150	-0.243
614	0.201	-0.048	-0.075	0.138	0.008	-0.184	-0.045	0.193	-0.075
615	0.030	-0.112	0.289	-0.444	0.011	-0.201	0.654	0.128	0.386
616	0.438	0.139	-0.046	-0.419	0.366	-0.230	-0.023	0.114	0.146
617	0.327	-0.014	-0.132	0.332	0.153	-0.348	0.165	0.348	0.135
618	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit
619	-0.542	0.437	0.017	-0.276	0.232	-0.183	-0.543	0.517	0.298

*Tablo 12. Yolcuların seyahat ve demografik özellikleri ile havayolu seyahatine ilişkin şikayetler*

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Eğitim	Meslek	Gelir	Yaş	Cinsiyet
71	-0.034	0.060	-0.072	0.194	0.185	-0.025	0.118	0.050	0.129
72	-0.089	-0.071	0.040	-0.125	-0.068	-0.098	-0.089	-0.006	-0.133
73	0.176	-0.073	-0.075	0.363	0.241	-0.309	0.223	0.478	0.386
74	-0.025	-0.152	-0.283	-0.005	0.000	0.072	-0.182	-0.221	0.223
75	-0.397	-0.149	-0.102	-0.042	-0.125	-0.232	-0.465	-0.130	0.235
76	sabit	sabit	sabit	1.000	sabit	sabit	-1.000	-1.000	sabit

*Tablo 13. Yolcuların seyahat ve demografik özellikleri ile memnuniyetini bildirme yolları*

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Eğitim	Meslek	Gelir	Yaş	Cinsiyet
81	0.100	-0.007	-0.068	0.107	0.093	-0.076	0.161	0.099	0.134
82	-0.040	-0.102	-0.207	0.038	0.263	-0.117	0.259	0.322	0.011
83	-0.189	0.011	0.068	0.255	0.267	-0.236	0.095	0.097	0.143
84	-0.220	-0.082	0.006	0.240	0.148	-0.099	0.016	0.127	0.202
85	-0.259	-0.171	0.005	-0.017	0.050	0.145	-0.266	-0.281	-0.075
86	-0.021	-0.258	-0.042	0.277	0.411	-0.415	0.095	0.180	0.491
87	-0.046	0.318	0.017	-0.131	0.342	-0.480	0.089	0.065	0.207
88	0.063	-0.239	-0.553	-0.646	0.334	-0.541	0.021	-0.042	0.262
89	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit	sabit

Tablo 14. Yolcuların seyahat ve demografik özellikleri ile şikayetlerini bildirme yolları

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Eğitim	Meslek	Gelir	Yaş	Cinsiyet
91	-0.092	-0.197	-0.093	0.167	0.390	-0.104	0.260	0.276	0.193
92	-0.317	-0.331	0.110	0.202	0.213	-0.241	0.350	0.337	0.335
93	-0.120	-0.196	-0.137	-0.166	0.001	0.060	-0.032	0.158	0.081
94	-0.211	-0.258	-0.147	0.244	0.345	-0.175	0.157	0.406	0.155
95	-0.141	0.008	-0.102	-0.045	0.101	-0.126	-0.074	-0.205	0.067
96	-0.263	-0.202	-0.019	0.095	0.239	-0.084	-0.268	-0.279	0.234
97	0.020	-0.143	-0.102	-0.027	0.099	0.080	0.157	0.057	-0.134
98	-0.065	0.065	-0.522	-0.100	-0.557	0.127	-0.491	-0.160	0.286

Tablo 15. Yolcuların seyahat ve demografik özellikleri ile bilgi kaynakları

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Eğitim	Meslek	Gelir	Yaş	Cinsiyet
101	-0.086	-0.172	-0.179	0.005	0.124	-0.076	0.139	0.028	0.086
102	-0.172	-0.041	-0.029	-0.003	0.164	-0.093	0.114	0.099	0.023
103	-0.125	-0.058	-0.005	0.051	0.191	-0.022	0.058	0.053	0.132
104	-0.006	0.006	-0.158	-0.026	0.335	-0.190	0.084	0.213	0.139
105	-0.074	0.077	0.011	0.034	0.167	-0.037	0.053	0.123	-0.013
106	-0.041	0.106	-0.118	-0.050	0.249	-0.064	-0.019	0.108	0.056
107	-0.213	0.007	-0.010	-0.047	0.254	-0.119	0.066	0.087	0.044
108	-0.078	-0.085	-0.055	0.014	0.262	-0.044	0.091	0.040	0.012
109	-0.158	-0.108	-0.094	-0.004	0.298	-0.063	-0.038	0.008	0.135
1010	-0.131	0.078	-0.032	-0.088	0.263	-0.117	-0.101	-0.090	0.077
1011	-0.063	0.061	-0.096	-0.204	0.381	-0.238	-0.013	-0.017	0.177
1012	0.044	0.069	0.009	-0.095	0.178	-0.185	-0.025	0.152	0.081
1013	0.034	-0.024	-0.020	-0.098	0.086	-0.033	-0.052	0.000	0.185
1014	-0.042	-0.060	0.016	0.060	0.123	-0.052	0.062	0.012	0.120
1015	-0.158	-0.113	-0.038	0.053	0.219	-0.104	0.155	0.100	0.164

Tablo 16. Yolcuların seyahat ve demografik özellikleri ile havayolu işletmelerinin hizmet kalitesi

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Eğitim	Meslek	Gelir	Yaş	Cinsiyet
111	-0.031	0.029	-0.135	-0.102	0.255	-0.144	0.072	0.210	0.055
112	0.021	0.013	-0.185	-0.250	0.278	-0.173	0.004	0.084	0.219
113	-0.015	-0.029	-0.150	-0.077	0.208	-0.098	0.025	0.036	0.092
114	-0.113	-0.019	-0.155	-0.140	0.226	-0.049	0.096	0.134	0.152
115	-0.055	-0.025	-0.174	-0.141	0.205	-0.094	0.131	0.195	0.166
116	-0.188	-0.089	-0.075	0.147	0.162	-0.015	0.087	0.087	0.100
117	-0.070	0.000	-0.059	-0.135	0.203	-0.067	0.112	0.170	0.057

Tablo 17. Yolcuların seyahat ve demografik özellikleri ile kabin görevlilerinin hizmet kalitesi



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKAN, P., Dimensions of Service Quality: Expectations of Turkish Consumers from Services, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1995.

BALLANTYNE, T., *Crunch Time*. Orient Aviation, May 1996.

BALLANTYNE, T., *SIA Takes Quantum Leap*. Orient Aviation, August 1996.

BAKI, M. S., Functional Management, A New Approach to Motivation, Professional Development Programme, Malaysia Airlines.

BATESON, J. E. G., Managing Services Marketing: Text and Readings, Orlando, The Dryden Press, 1995.

Berliner Lufthansa Airport Services, *Quality Service on the Ground*. Airport Technology International, June 1995.

BIRCH, S., *Quality Drive or Flight of Fancy*. Accountancy, January 1992.

BRUMMER, A., *Frequent Flying on the Ground*. Airline Business, April 1988.

BUĞDAYCI, A., *Kaliteye Giden Yol 'Training'*. Marketing Türkiye, Mat 1993.

CANSEN, E., *Yaşam Biçimi Olarak Kalite*. Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler, 1994.

CAUDRON, S., *Training Helps United Go Global*. Personnel Journal, 2, February 1992.

CEMALCILAR, İ., Pazarlama Kavramlar-Kararlar, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1994.

CEMALCILAR, İ., Pazarlama Seçme Yazılar (Derleyen: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1990.

COURTIS, J., Hizmet Pazarlaması (Çeviren: Prof. Dr. Birol TENKEKİOĞLU), Eskişehir, Bilim Teknik Yayınevi, 1993.

ÇAMBEL, C., *Pazarlamada Zoru Başarmak*. Marketing Türkiye, Şubat 1992.

Çelebi Eğitim Müdürlüğü, Yolcu Hizmetleri Temel Prensipleri El Kitabı, Ç.H.S. Eğitim Müdürlüğü, Temmuz 1995.

DALY, K., *Horror Movie*. Airline Business, February 1996.

ENGEL, J. F., WARSHAW, M. R., KINNEAR, T. C., *Promotional Strategy Managing The Marketing Communications Process*, Boston, Richard D. Irwin Inc., 1991.

FELDMAN, J. A., *Surfs Up for Distribution*. Air Transport World, June 1995.

FESTA, P., *Wheeling Out The Service*. Airline Business, January 1997.

FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J., *Service Management for Competitive Advantage*, New York, Mc Graw Hill, 1994.

FITZSIMMONS, J. A., SULLIVAN, R. S., *Service Operations Management*, New York, Mc Graw Hill, 1982.

FLINT, P., *Convertible Seats Catch On , A Compromise That Works*. AirTransport World, July 1995.

FLINT, P., *Staffing Shortage*. Air Transport World, October 1995.

GOURDIN, K. N., KLOPPENBORG, T. J., *Identifying Service Gaps in Commercial Air Travel: The First Step Toward Quality Improvement*. Transportational Journal, 31, 1991.

HELLER, R., *How BA Engineered Its Turnaround*. Management Today, September 1992.

HENDERSON, D. K., *Airline Catering Outstrips Costs Cutting*. Air Transport World, May 1993.

HENDERSON, D. K., *Passenger Service, In-Flight Gambling, Lucky, Be a Lady, This Flight*. Air Transport World, May 1994.

HENDERSON, D. K., *Trying to Give More, For Less*. Air Transport World, October 1993.

HESKETT, J. L., SASSER, W. E., HART, C. W. L., *Service Breakthroughs: Changing the Rules of The Game*, NewYork, The Free Press, 1990.

HESKETT, J. L., *Putting The Service Profit Chain To Work*. Harvard Business Review, March-April 1994.

HILL, L., *Trimming Fat From Food Costs*. Air Transport World, May 1993.

IATA, *Principles of Airport Handling*, International Air Transport Association, 1980.

IFE: Special Report, *Is it Worth It?*. Orient Aviation, August 1995.

İMERYÜZ, H., *Farklı Organizasyonlar Etkili bir Pazarlama Aracı Olma Yolunda*. Marketing Türkiye, Ekim 1993.

KANTARCI, H., *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler*, İstanbul, TKY Araştırma Komitesi, 1994.

KOGEM, *Topyekün Mükelleşme*, Haziran, 1993.

LOVELOCK, C. H., *Managing Services: Marketing Operations and Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, 1992.

LOVELOCK, C. H., *Service Marketing*, London, Prentice Hall International, 1996.

MacMILLAN, I. C., *Discover Your Products' Hidden Potential*. Harvard Business Review, May-June, 1996.

McGEE, C., *Gaming Takes Off*. Orient Aviation, August 1996.

McKENNA, J. T., *Frequent Fliers Rate Top Carriers But Lament Decline of Quality Service*. Aviation Week&Space Technology, September 1990.

MILLER, L., *User of New Technology Hold Keys for Success*. Airport Technology International, May 1996.

MOLLER, C., *Her Şikayet Bir Armağandır (Çeviren: A. SÖNMEZ)*, Time Manager International A/S, 1993.

MUCUK, İ., *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul, Der Yayınları, 1994.

NAUMANN, E., GIEL, K., *Customer Satisfaction Measurement and Management*, Cincinnati, Thomson Executive Press, 1995.

NELMS, D. W., *Customized Travel*. Air Transportation World, 1995.

NORMANN, R., *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*, New York, John Wiley&Sons, 1993.

On-Board Services Report, *Food Service Costs Continue to Climb*. Air Transport World, April 1987.

OZMENT, J., MORASH, E. A., *The augmented Service Offering for Percieved and Actual Service Quality*. Journal of marketing, 22, 1994.

ÖÇ, M., *Havayolu Pazarlaması Eskişehir'deki Potansiyel İş Amaçlı Pazarın Müşteri Profiline Belirlenmesi (Basılmamış Doktora Tezi)*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1994.

ÖĞÜTÇÜ, M., *Pazarlamada 'Üçüncü Dalga' Müşteri Parasının Karşılığını İstiyor*. Pazarlama Dünyası, 1994.

ÖNÖZ, E., *Arçelik Satış Sonrası Hizmetlerinde Kalite Yönetimi*. Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, 1994.

ÖZAYDIN, D. A., *Marketing Türkiye*, Nisan 1994.

ÖZTÜRK, S., *Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Arttırılması*. Verimlilik Dergisi, 2, 1996.

PALMER, A., *Principles of Services Marketing*, New York, McGraw Hill, 1994.

PINE II, B. J., *Customer Service on British Airways*. Harvard Business Review, January-February 1996.

PIRAT, J. L., *Airport Co-ordination to Improve Air Transport Efficiency*. Airport Technology International, December 1994.

PROKESCH, S. E., *Competing on Customer Service*. Harvard Business Review, November-December 1995.

RACHMAN, D., *Marketing Today*, Philadelphia, The Dryden Press, 1994.

REICHHELD, F. F., *Learning From Customer Defection*. Harvard Business Review, March-April 1996.

RICHMAN, T., *Service Industries*. Harvard Business Review, January-February 1996.

SAKER, J., SMITH, G., *European Casebook on Principles of Marketing*, London, Prentice Hall, 1997.

SALDIRANER, Y., *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Örneği*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Havacılık Yüksekokulu Yayınları, 1992.

SCHLESINGER, L. A., HESKETT, J. L., *The Service Driven Company*. Harvard Business Review, September-October 1991.

SHAW, S., *Airline Economics*, Eurosas Kurs Notları Map 32/1, Toulouse-Fransa, 1996.

SHAW, S., *Airline Marketing*, Eurosas Kurs Notları, Map 29/2, Toulouse-Fransa, 1996.

SHAW, S., *Airline Marketing and Management*, Florida, R. E. Krieger Publishing Company, 1988.

SÜRMEİ, F., SEÇİM, H., SÖZBİLİR, H., *Sivil Havacılık Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1991.

TORUM, O., *Hava Taşımacılığında Yüksek Düzeyde Hizmet*. UTED,

TORUM, O., *Hizmet İçerik Teknik Eğitimde Kalite*. UTED, Nisan 1994.

TORUM, O., *İkram Hizmetinde Önemli Bir Araç Yemek*. UTED, 58, Eylül 1996.

TORUM, O., *Müşteri Hizmetleri En Önemli Ürünümüzdür*. UTED, Haziran 1996.

TORUM, O., *Toplu Sözleşme Görüşmelerinde İç ve Dış Müşteriler*. UTED, 63, Şubat 1997.

Traffic Training Section , *Traffic Training*. Malaysia Airlines, Kuala Lumpur.

VERWER, C. P., *Liability For Damage to Luggage in International Air Transport*, The Netherlands, Kluwer Law and Taxation Publishers, 1987.

WEISER, C. R., *Championing the Customer*. Harvard Business Review, November-December 1995.

WELLS, A. T., *Air Transportation A Management Perspective*, California, Wadsworth Publishing Company, 1989.

WOOLSEY, J. P., *Long-Haul Comfort Zone*. Air Transport World, December 1995.

YURTÇU, G., *Bankacılıkta Toplam Kalite*. 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitiminde Kalite, İstanbul, TÜSİAD, 1995.

ZEITHALM, V. A., BITNER, M. J., *Services Marketing*, Singapore, McGraw Hill, 1996.

*Air France' dan Görme Özürlü Yolculara Yeni Bir Hizmet*. UTED, Şubat 1995.

*Air Malta*. Turkish Aviation, 7, Ocak-Şubat 1996.

*Alitalia First Class' ın Yerine Yeni Business Class' ı Getiriyor*. UTED, 47, Ekim 1995.

*A Movable Office*. Air Transport World, October 1996.

*Avusturya Havayolları Yeni A340' larını Telefonla Donatıyor*. UTED, Temmuz 1995.

*Better Service and Marketing*. Aviation Week&Space Technology, December 1996.

*Biletsiz Yolculuk Yaygınlaşıyor*. UTED, Temmuz 1995.

*British Airways' den Televizyon Haberleri*. UTED, 60, Kasım 1996.

*China's Big Eaters*. Orient Aviation, August 1996.

*Coffee, Tea and On-time Arrival*. Business Week, January 1997.

*Emirates*. Turkish Aviation, Ocak-Şubat 1995.

*Emirates*. Turkish Aviation, Mayıs-Haziran 1994.

*Emirates Havayolları Isı Ayarlayıcı Perde Geliştirdi.* UTED, Ocak 1995.

*Emirates' de Oscarlı Filmler Gösterisi.* UTED, Temmuz 1996.

*Frequent Flyer Yolcularına Yeni Bir Hizmet: Alo Flight.* UTED, 60, Kasım 1996.

*Gulf Air.* Tuukish Aviation, Mayıs-Haziran 1995.

*Havacılıkta Yeni Uygulamalar.* UTED, 63, Şubat 1997.

*Havada Karada İkrım.* UTED, 50, Ocak 1996.

*Havayollarında Elektronik Bilet Uygulaması.* UTED, 47, Ekim 1995.

*Improving the Path of the Disabled Passenger.* Jane' s Airport Review, April 1996.

*In Flight Shopping Enters Domestic Markets.* Air Transport World, April 1987.

*Iran Air Yolcularına Uluslararası Kalitede Özel Servis Sunuyor.* Turkish Aviation, Mayıs-Haziran 1994.

*Is it Just Pie in the Sky ?.* Airline Business, May 1996.

*Lufthansa' da Yeni Kredi Kartı Uygulaması.* Turkish Aviation, Mayıs 1995.

Marketing Türkiye, Mayıs 1993.

*Putting People First.* UTED, Ocak 1992.

*Reklam Sektöründe Digital Devrim.* Marketing Türkiye, Şubat 1994.

*Rules and Reservations.* Airline Business, August 1993.

*Sivil Havacılık Hizmetinde Kalite.* UTED, Şubat 1993.

*Smart Cards to Chip İn.* Airline Business, August 1996.

*Swissair Rahatlıkta da İddialı.* UTED, Temmuz 1993.

*Swissair' s New Upgrades.* Air Transport World, May 1994.

*Tele Tıp.* UTED, 50, Ocak 1996.

*The Market Makers.* Airline Business, February 1996.

*THY' den Özel Yolcu Programı Üyelerine Yönelik Faaliyetler.* UTED, Şubat 1995.

*THY' nin Süper Koltukları.* UTED, 49, Aralık 1995.

*Too Much Food.* Orient Aviation , August 1996.

Turkish Aviation, Mart-Nisan 1994.

*Tüketici Bilinci Pazarlama Ahlakını Geliştiriyor.* Marketing Türkiye, Eylül 1991.



EK 1

## HAVAYOLLARINDA HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Değerli Yolcu,

Bu anket çalışması havayolu işletmelerinin tercihinde hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin yaratılmasının önemini ölçmeyi amaçlamaktadır. Yolculuğunuz sırasında aldığınız tüm hizmetlerle ilgili olumlu/olumsuz görüşlerinizi ve önerilerinizi lütfen belirtiniz.

Gösterdiğiniz ilgi için şimdiden teşekkürler.

1. Seyahat sıklığınız  Haftada bir  Ayda bir  Üç ayda bir  
 Altı ayda bir  Yılda bir  Diğer-----

2.Seyahat nedeniniz  İş  Tatil/Eğlence  Sağlık  
 Eğitim amaçlı  Diğer-----

3. Seyahat sınıfınız  First Class  Business Class  Economy Class

4. Uçuşunuz  Kısa mesafeli  Orta mesafeli  Uzun mesafeli  
(1000km) (1000-3000km) (3000km ve üstü)

5. Havayolu işletmesi tercihinde önem verdiğiniz hususlar nelerdir? Lütfen önem sırası ile belirtiniz. (1.2.3....)

Uçuş güvenliği  Uçuş saatleri  Bilet fiyatları  
 Yer hizmetleri  Uçuş hizmetleri  Dakiklik  
 Koltuk bulabilirlik  Yemek kalitesi  Koltuk rahatlığı

6. Havayolu ile seyahat ederken genellikle şikayetçi olduğunuz konular nelerdir?

a.....

b.....

c.....

d.....

7. Havayolu seyahatinden memnun kaldığınızda nasıl davranırsınız? (Lütfen önem sırası ile 1.2.3...)

Memnuniyetimi uçak personeline anlatırım

Memnuniyetimi arkadaşlarıma/yakınlarıma anlatırım

Memnuniyetimi havayolunun bir üst düzey yetkilisine anlatırım

Memnuniyetimi bileti aldığım büroya/seyahat acentasına anlatırım

Bunlardan hiç birini yapmam

Diğer.....

8. Havayolu ile seyahatinizde şikayetçi olduğunuzda nasıl davranırsınız? (Lütfen önem sırası ile belirtiniz 1.2....)

Şikayetimi uçak personeline bildiririm

Şikayetimi arkadaşlarıma/yakınlarıma anlatırım

Şikayetimi o havayolunun üst düzey yetkilisine bildiririm

Şikayetimi bileti aldığım büroya/seyahat acentasına bildiririm

O havayolu ile bir daha seyahat etmem

- Şikayetimi resmi makamlara iletirim
- Şikayetimi basın aracılığı ile başkalarına duyururum
- Hiç bir şey yapmam, sessiz kalırım
- Diğer.....

9. Havayolu işletmeleri ve hizmetleri konusunda hangi kaynaklardan bilgi alıyorsunuz?  
(Lütfen önem sırası ile belirtiniz 1.2.3....)

- Gazete reklamları  Dergilerden  Radyo, TV, İnternet  Broşür
- Seyahat acentaları  Basında çıkan haber nitelikli yazılardan
- Arkadaş, akraba, komşu tavsiyesi  Diğer.....

10. Yerde ve uçuş esnasında verilen hizmetleri lütfen değerlendiriniz.

Hizmetle ilgili uygun seçeneğe X koyunuz.

	<u>Çok iyi</u>	<u>İyi</u>	<u>Orta</u>	<u>Kötü</u>	<u>Farketmedim/Kullanmadım</u>
1.Yer ayırma/Bilet satışı/İptal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Check-in hizmeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Koltuk seçimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Zamanında kalkış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Koltuk aralıklarının genişliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Koltuğun rahatlığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.kabin görevlilerinin hizmeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Uçağın iç görünümü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Uçağın temizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Yiyecek kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Yiyecek-içecekteki çeşitlilik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Gazete, dergi çeşidi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Video oyunları, film,müzik yayını	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Gümrüksüz satışlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Bagajın zamanında teslimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Lütfen aşağıdaki ifadelerle "Kesinlikle aynı kanıda", "Aynı kanıda", "Kararsız", "Aynı kanıda değil", "Kesinlikle aynı kanıda değil" şeklinde düşüncelerinizi belirtiniz.

	Kesinlikle aynı kanıda	Aynı kanıda	Kararsız	Aynı kanıda değil	Kesinlikle aynı kanıda değil
<b>Kabin görevlilerinin...</b>					
Anonsları anlaşılırdı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İçecek servisleri hızlı idi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yemeği kibarca sundular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahat bir ortam sağladılar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yolcularla tek tek ilgilendiler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kıyafetleri düzgün ve temiz idi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yolcu şikayetlerini çözümleyebildiler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### SİZİNLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Medeni durumunuz  Evli  Bekar  Dul  Boşanmış
3. Yaşınız  25 veya daha az  26-30  31-35  36-40  
 41-45  46-50  51-55  55 ve üstü
4. Eğitim durumunuz  İlk  Orta  Lise  Üniversite  
 Master  Doktora
5. Mesleğiniz -----
6. Gelir grubunuz  50 milyon ve aşağı  51-100 milyon  
 101-150 milyon  151-200 milyon  
 201-250 milyon  251 ve üzeri

## EK 2

## Ankete katılanların eğitim durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	İlkokul	9	3,5	3,5	3,5
	Ortaokul	14	5,4	5,4	8,9
	Lise	46	17,8	17,9	26,8
	Üniversite	153	59,1	59,5	86,4
	Yüksek Lisans	21	8,1	8,2	94,6
	Doktora	14	5,4	5,4	100,0
	Toplam	257	99,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	2	,8		
	Toplam	2	,8		
Toplam		259	100,0		

## Ankete katılanların gelir durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	50 milyon ve daha az	18	6,9	7,4	7,4
	51-100 milyon	23	8,9	9,5	16,9
	101-150 milyon	42	16,2	17,4	34,3
	151-200 milyon	57	22,0	23,6	57,9
	201-250 milyon	31	12,0	12,8	70,7
	251 milyon ve üzeri	71	27,4	29,3	100,0
	Toplam	242	93,4	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	17	6,6		
	Toplam	17	6,6		
Toplam		259	100,0		

## Ankete katılanların meslek ve görevleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Yönetici	23	8,9	9,4	9,4
	Mühendis	38	14,7	15,5	24,9
	Doktor	35	13,5	14,3	39,2
	Ev hanımı	18	6,9	7,3	46,5
	Öğretmen-Öğretim Üyesi	9	3,5	3,7	50,2
	Öğrenci	14	5,4	5,7	55,9
	Serbest meslek	36	13,9	14,7	70,6
	Ticaret	22	8,5	9,0	79,6
	İşçi	7	2,7	2,9	82,4
	Emekli	5	1,9	2,0	84,5
	Teknisyen	5	1,9	2,0	86,5
	Diğer	33	12,7	13,5	100,0
	Toplam	245	94,6	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	14	5,4		
	Toplam	14	5,4		
Toplam		259	100,0		

## Ankete katılanların cinsiyeti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli Kadın	110	42,5	42,5	42,5
Erkek	149	57,5	57,5	100,0
Toplam	259	100,0	100,0	
Toplam	259	100,0		

## Ankete katılanların yaş grupları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçersiz 25 yaş veya daha az	33	12,7	12,9	12,9
26 - 30 yaş arası	62	23,9	24,3	37,3
31 - 35 yaş arası	42	16,2	16,5	53,7
36 - 40 yaş arası	47	18,1	18,4	72,2
41 - 45 yaş arası	23	8,9	9,0	81,2
46 - 50 yaş arası	25	9,7	9,8	91,0
51 - 55 yaş arası	9	3,5	3,5	94,5
56 yaş ve üstü	14	5,4	5,5	100,0
Toplam	255	98,5	100,0	
Geçersiz İşaretleme	4	1,5		
Toplam	4	1,5		
Toplam	259	100,0		

## Seyahat sıklığı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli Haftada bir	10	3,9	3,9	3,9
Ayda bir	18	6,9	6,9	10,8
Üç ayda bir	41	15,8	15,8	26,6
Altı ayda bir	65	25,1	25,1	51,7
Yılda bir	71	27,4	27,4	79,2
Diğer	54	20,8	20,8	100,0
Toplam	259	100,0	100,0	
Toplam	259	100,0		

## Seyahat nedeni

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli İş amaçlı	96	37,1	37,1	37,1
Tatil amaçlı	120	46,3	46,3	83,4
Sağlık amaçlı	5	1,9	1,9	85,3
Eğitim amaçlı	26	10,0	10,0	95,4
Diğer	12	4,6	4,6	100,0
Toplam	259	100,0	100,0	
Toplam	259	100,0		

## Seyahat sınıfı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	First Class	8	3,1	3,1	3,1
	Business Class	77	29,7	29,7	32,8
	Economy Class	174	67,2	67,2	100,0
	Toplam	259	100,0	100,0	
Toplam		259	100,0		

## Uçuş mesafesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Kısa mesafe	44	17,0	17,0	17,0
	Orta mesafe	145	56,0	56,0	73,0
	Uzun mesafe	70	27,0	27,0	100,0
	Toplam	259	100,0	100,0	
Toplam		259	100,0		

## Havayolu işletmesi tercihinde uçuş güvenliğinin önemi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	193	74,5	86,9	86,9
	İkinci	14	5,4	6,3	93,2
	Üçüncü	11	4,2	5,0	98,2
	Dördüncü	1	,4	,5	98,6
	Yedinci	2	,8	,9	99,5
	Sekizinci	1	,4	,5	100,0
	Toplam	222	85,7	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	37	14,3		
	Toplam	37	14,3		
Toplam		259	100,0		

## Havayolu işletmesi tercihinde yer hizmetlerinin önemi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	4	1,5	4,7	4,7
	İkinci	11	4,2	12,8	17,4
	Üçüncü	17	6,6	19,8	37,2
	Dördüncü	19	7,3	22,1	59,3
	Beşinci	16	6,2	18,6	77,9
	Altıncı	8	3,1	9,3	87,2
	Yedinci	3	1,2	3,5	90,7
	Sekizinci	4	1,5	4,7	95,3
	Dokuzuncu	4	1,5	4,7	100,0
	Toplam	86	33,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	173	66,8		
	Toplam	173	66,8		
Toplam		259	100,0		

**Havayolu işletmesi tercihinde koltuk bulabilirliğin önemi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	1	,4	2,0	2,0
	İkinci	8	3,1	16,3	18,4
	Üçüncü	6	2,3	12,2	30,6
	Dördüncü	5	1,9	10,2	40,8
	Beşinci	10	3,9	20,4	61,2
	Altıncı	4	1,5	8,2	69,4
	Sekizinci	8	3,1	16,3	85,7
	Dokuzuncu	7	2,7	14,3	100,0
	Toplam	49	18,9	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	210	81,1		
	Toplam	210	81,1		
Toplam		259	100,0		

**Havayolu işletmesi tercihinde uçuş saatlerinin önemi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	26	10,0	17,0	17,0
	İkinci	66	25,5	43,1	60,1
	Üçüncü	41	15,8	26,8	86,9
	Dördüncü	10	3,9	6,5	93,5
	Beşinci	5	1,9	3,3	96,7
	Altıncı	4	1,5	2,6	99,3
	Sekizinci	1	,4	,7	100,0
	Toplam	153	59,1	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	106	40,9		
	Toplam	106	40,9		
Toplam		259	100,0		

**Havayolu işletmesi tercihinde uçuş hizmetlerinin önemi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	5	1,9	3,5	3,5
	İkinci	47	18,1	32,6	36,1
	Üçüncü	49	18,9	34,0	70,1
	Dördüncü	25	9,7	17,4	87,5
	Beşinci	10	3,9	6,9	94,4
	Altıncı	6	2,3	4,2	98,6
	Yedinci	2	,8	1,4	100,0
	Toplam	144	55,6	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	115	44,4		
	Toplam	115	44,4		
Toplam		259	100,0		



**Havayolu işletmesi tercihinde yemek kalitesinin önemi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	İkinci	4	1,5	6,7	6,7
	Üçüncü	14	5,4	23,3	30,0
	Dördüncü	12	4,6	20,0	50,0
	Beşinci	6	2,3	10,0	60,0
	Altıncı	3	1,2	5,0	65,0
	Yedinci	11	4,2	18,3	83,3
	Sekizinci	7	2,7	11,7	95,0
	Dokuzuncu	3	1,2	5,0	100,0
	Toplam	60	23,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	199	76,8		
	Toplam	199	76,8		
Toplam		259	100,0		

**Havayolu işletmesi tercihinde bilet fiyatlarının önemi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	23	8,9	16,2	16,2
	İkinci	51	19,7	35,9	52,1
	Üçüncü	31	12,0	21,8	73,9
	Dördüncü	12	4,6	8,5	82,4
	Beşinci	6	2,3	4,2	86,6
	Altıncı	7	2,7	4,9	91,5
	Yedinci	7	2,7	4,9	96,5
	Sekizinci	1	,4	,7	97,2
	Dokuzuncu	4	1,5	2,8	100,0
	Toplam	142	54,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	117	45,2		
	Toplam	117	45,2		
Toplam		259	100,0		

## Havayolu işletmesi tercihinde dakikliğin önemi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	6	2,3	6,1	6,1
	İkinci	30	11,6	30,6	36,7
	Üçüncü	26	10,0	26,5	63,3
	Dördüncü	10	3,9	10,2	73,5
	Beşinci	12	4,6	12,2	85,7
	Altıncı	5	1,9	5,1	90,8
	Yedinci	3	1,2	3,1	93,9
	Sekizinci	4	1,5	4,1	98,0
	Dokuzuncu	2	,8	2,0	100,0
	Toplam	98	37,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	161	62,2		
	Toplam	161	62,2		
Toplam		259	100,0		

## Havayolu işletmesi tercihinde koltuk rahatlığının önemi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	1	,4	1,9	1,9
	Üçüncü	12	4,6	22,2	24,1
	Dördüncü	9	3,5	16,7	40,7
	Beşinci	5	1,9	9,3	50,0
	Altıncı	13	5,0	24,1	74,1
	Yedinci	3	1,2	5,6	79,6
	Sekizinci	3	1,2	5,6	85,2
	Dokuzuncu	8	3,1	14,8	100,0
	Toplam	54	20,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	205	79,2		
	Toplam	205	79,2		
Toplam		259	100,0		

## Şikayetler: Çifte rezervasyon, koltuk bulabilirlik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	5	1,9	45,5	45,5
	Üçüncü	2	,8	18,2	63,6
	Dördüncü	2	,8	18,2	81,8
	Beşinci	2	,8	18,2	100,0
	Toplam	11	4,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	248	95,8		
	Toplam	248	95,8		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Bilet fiyatları**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	3	1,2	42,9	42,9
	İkinci	2	,8	28,6	71,4
	Üçüncü	2	,8	28,6	100,0
	Toplam	7	2,7	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	252	97,3		
	Toplam	252	97,3		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Güvenlik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	5	1,9	71,4	71,4
	İkinci	2	,8	28,6	100,0
	Toplam	7	2,7	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	252	97,3		
	Toplam	252	97,3		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Dakiklik, zamanlama, uçuş saatleri**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	18	6,9	66,7	66,7
	İkinci	5	1,9	18,5	85,2
	Üçüncü	3	1,2	11,1	96,3
	Dördüncü	1	,4	3,7	100,0
	Toplam	27	10,4	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyenler	232	89,6		
	Toplam	232	89,6		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Pasaport ve check-in' de uzun bekleme**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	12	4,6	54,5	54,5
	İkinci	5	1,9	22,7	77,3
	Üçüncü	3	1,2	13,6	90,9
	Dördüncü	2	,8	9,1	100,0
	Toplam	22	8,5	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	237	91,5		
	Toplam	237	91,5		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Uçuş ve yer hizmetleri yetersiz**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	1	,4	7,7	7,7
	İkinci	11	4,2	84,6	92,3
	Üçüncü	1	,4	7,7	100,0
	Toplam	13	5,0	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	246	95,0		
	Toplam	246	95,0		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Bekleme salonu kalabalık, gürültülü**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	İkinci	5	1,9	71,4	71,4
	Üçüncü	2	,8	28,6	100,0
	Toplam	7	2,7	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	252	97,3		
	Toplam	252	97,3		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Uçuşlarda rötar ve iptaller**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	38	14,7	84,4	84,4
	İkinci	4	1,5	8,9	93,3
	Üçüncü	3	1,2	6,7	100,0
	Toplam	45	17,4	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	214	82,6		
	Toplam	214	82,6		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Yolcuların alınışında düzensizlik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	7	2,7	58,3	58,3
	İkinci	4	1,5	33,3	91,7
	Üçüncü	1	,4	8,3	100,0
	Toplam	12	4,6	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	247	95,4		
	Toplam	247	95,4		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Kabin içine fazla bagaj alınması**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	6	2,3	50,0	50,0
	İkinci	5	1,9	41,7	91,7
	Üçüncü	1	,4	8,3	100,0
	Toplam	12	4,6	100,0	
Geçersiz	İşaretleme	247	95,4		
	Toplam	247	95,4		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Koltuk aralıkları dar, koltuklar rahatsız**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	12	4,6	42,9	42,9
	İkinci	9	3,5	32,1	75,0
	Üçüncü	7	2,7	25,0	100,0
	Toplam	28	10,8	100,0	
Geçersiz	İşaretleme	231	89,2		
	Toplam	231	89,2		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Uçak içi temizlik, havalandırma**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	7	2,7	46,7	46,7
	İkinci	6	2,3	40,0	86,7
	Üçüncü	1	,4	6,7	93,3
	Dördüncü	1	,4	6,7	100,0
	Toplam	15	5,8	100,0	
Geçersiz	İşaretleme	244	94,2		
	Toplam	244	94,2		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Kabin görevlilerinin eğitimsizliği, yavaş ve hatalı hizmet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	10	3,9	43,5	43,5
	İkinci	11	4,2	47,8	91,3
	Üçüncü	2	,8	8,7	100,0
	Toplam	23	8,9	100,0	
Geçersiz	İşaretleme	236	91,1		
	Toplam	236	91,1		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Kabin görevlilerinin ilgisizliği**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	11	4,2	44,0	44,0
	İkinci	12	4,6	48,0	92,0
	Üçüncü	2	,8	8,0	100,0
	Toplam	25	9,7	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	234	90,3		
	Toplam	234	90,3		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Yiyecekler kalitesiz, yemek çeşidi az**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	6	2,3	35,3	35,3
	İkinci	8	3,1	47,1	82,4
	Üçüncü	3	1,2	17,6	100,0
	Toplam	17	6,6	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	242	93,4		
	Toplam	242	93,4		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Yeterli dergi, gazete yok**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	2	,8	22,2	22,2
	İkinci	3	1,2	33,3	55,6
	Üçüncü	4	1,5	44,4	100,0
	Toplam	9	3,5	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	250	96,5		
	Toplam	250	96,5		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Bagaj tesliminde gecikme, hasar, kayıp olayı**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	16	6,2	45,7	45,7
	İkinci	17	6,6	48,6	94,3
	Üçüncü	2	,8	5,7	100,0
	Toplam	35	13,5	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	224	86,5		
	Toplam	224	86,5		
Toplam		259	100,0		

**Şikayet yok**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	29	11,2	100,0	100,0
	Toplam	29	11,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	230	88,8		
	Toplam	230	88,8		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetler: Diğer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	10	3,9	76,9	76,9
	İkinci	1	,4	7,7	84,6
	Üçüncü	2	,8	15,4	100,0
	Toplam	13	5,0	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	246	95,0		
	Toplam	246	95,0		
Toplam		259	100,0		

**Memnuniyetimi uçak personeline anlatırım**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	80	30,9	55,2	55,2
	İkinci	41	15,8	28,3	83,4
	Üçüncü	21	8,1	14,5	97,9
	Dördüncü	3	1,2	2,1	100,0
	Toplam	145	56,0	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	114	44,0		
	Toplam	114	44,0		
Toplam		259	100,0		

**Memnuniyetimi arkadaşlarıma, yakınlarıma anlatırım**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	133	51,4	62,7	62,7
	İkinci	61	23,6	28,8	91,5
	Üçüncü	16	6,2	7,5	99,1
	Dördüncü	2	,8	,9	100,0
	Toplam	212	81,9	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	47	18,1		
	Toplam	47	18,1		
Toplam		259	100,0		

**Memnuniyetimi havayolu işletmesinin üst düzey yetkilisine anlatırım**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Geçerli	Birinci	9	3,5	15,3	15,3
	İkinci	17	6,6	28,8	44,1
	Üçüncü	12	4,6	20,3	64,4
	Dördüncü	19	7,3	32,2	96,6
	Altıncı	2	,8	3,4	100,0
	Toplam	59	22,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	200	77,2		
	Toplam	200	77,2		
Toplam		259	100,0		

**Memnuniyetimi bilet aldığım seyahat acentasına anlatırım**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Geçerli	Birinci	16	6,2	17,0	17,0
	İkinci	40	15,4	42,6	59,6
	Üçüncü	28	10,8	29,8	89,4
	Dördüncü	10	3,9	10,6	100,0
	Toplam	94	36,3	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	165	63,7		
	Toplam	165	63,7		
Toplam		259	100,0		

**Bunlardan hiçbirini yapmam**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Geçerli	Birinci	15	5,8	88,2	88,2
	Dördüncü	1	,4	5,9	94,1
	Beşinci	1	,4	5,9	100,0
	Toplam	17	6,6	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	242	93,4		
	Toplam	242	93,4		
Toplam		259	100,0		

**Diğer**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Geçerli	Birinci	1	,4	33,3	33,3
	İkinci	2	,8	66,7	100,0
	Toplam	3	1,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	256	98,8		
	Toplam	256	98,8		
Toplam		259	100,0		



**Şikayetimi uçak personeline bildirim**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	121	46,7	72,9	72,9
	İkinci	28	10,8	16,9	89,8
	Üçüncü	9	3,5	5,4	95,2
	Dördüncü	5	1,9	3,0	98,2
	Beşinci	2	,8	1,2	99,4
	Yedinci	1	,4	,6	100,0
	Toplam	166	64,1	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	93	35,9		
	Toplam	93	35,9		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetlerimi arkadaşlarıma, yakınlarıma anlatırım**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	43	16,6	28,9	28,9
	İkinci	74	28,6	49,7	78,5
	Üçüncü	21	8,1	14,1	92,6
	Dördüncü	10	3,9	6,7	99,3
	Altıncı	1	,4	,7	100,0
	Toplam	149	57,5	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	110	42,5		
	Toplam	110	42,5		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetimi havayolu işletmesinin üst düzey yetkilisine bildirim**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	35	13,5	35,0	35,0
	İkinci	24	9,3	24,0	59,0
	Üçüncü	20	7,7	20,0	79,0
	Dördüncü	13	5,0	13,0	92,0
	Beşinci	7	2,7	7,0	99,0
	Altıncı	1	,4	1,0	100,0
	Toplam	100	38,6	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	159	61,4		
	Toplam	159	61,4		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetimi bilet aldığım seyahat acentasına bildirim**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	22	8,5	18,5	18,5
	İkinci	41	15,8	34,5	52,9
	Üçüncü	36	13,9	30,3	83,2
	Dördüncü	16	6,2	13,4	96,6
	Beşinci	4	1,5	3,4	100,0
	Toplam	119	45,9	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	140	54,1		
	Toplam	140	54,1		
Toplam		259	100,0		

**O havayolu işletmesi ile bir daha seyahat etmem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	21	8,1	23,1	23,1
	İkinci	27	10,4	29,7	52,7
	Üçüncü	24	9,3	26,4	79,1
	Dördüncü	5	1,9	5,5	84,6
	Beşinci	12	4,6	13,2	97,8
	Altıncı	2	,8	2,2	100,0
	Toplam	91	35,1	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	168	64,9		
	Toplam	168	64,9		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetimi resmi makamlara iletim**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	4	1,5	14,3	14,3
	İkinci	4	1,5	14,3	28,6
	Dördüncü	1	,4	3,6	32,1
	Beşinci	5	1,9	17,9	50,0
	Altıncı	12	4,6	42,9	92,9
	Yedinci	2	,8	7,1	100,0
	Toplam	28	10,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	231	89,2		
	Toplam	231	89,2		
Toplam		259	100,0		

**Şikayetimi basın aracılığı ile başkalarına duyururum**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	3	1,2	10,3	10,3
	İkinci	6	2,3	20,7	31,0
	Dördüncü	4	1,5	13,8	44,8
	Beşinci	4	1,5	13,8	58,6
	Altıncı	3	1,2	10,3	69,0
	Yedinci	9	3,5	31,0	100,0
	Toplam	29	11,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	230	88,8		
	Toplam	230	88,8		
Toplam		259	100,0		

**Hiçbir şey yapmam, sessiz kalırım**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	6	2,3	60,0	60,0
	Üçüncü	2	,8	20,0	80,0
	Altıncı	1	,4	10,0	90,0
	Sekizinci	1	,4	10,0	100,0
	Toplam	10	3,9	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	249	96,1		
	Toplam	249	96,1		
Toplam		259	100,0		

**Diğer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	2	,8	100,0	100,0
	Toplam	2	,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	257	99,2		
	Toplam	257	99,2		
Toplam		259	100,0		

## Gazete reklamları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	31	12,0	38,3	38,3
	İkinci	25	9,7	30,9	69,1
	Üçüncü	11	4,2	13,6	82,7
	Dördüncü	5	1,9	6,2	88,9
	Beşinci	6	2,3	7,4	96,3
	Altıncı	1	,4	1,2	97,5
	Yedinci	2	,8	2,5	100,0
	Toplam	81	31,3	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	178	68,7		
	Toplam	178	68,7		
Toplam		259	100,0		

## Dergiler

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	10	3,9	18,5	18,5
	İkinci	21	8,1	38,9	57,4
	Üçüncü	14	5,4	25,9	83,3
	Dördüncü	6	2,3	11,1	94,4
	Beşinci	3	1,2	5,6	100,0
	Toplam	54	20,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	205	79,2		
	Toplam	205	79,2		
Toplam		259	100,0		

## Radyo, televizyon,internet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	14	5,4	24,6	24,6
	İkinci	29	11,2	50,9	75,4
	Üçüncü	8	3,1	14,0	89,5
	Dördüncü	2	,8	3,5	93,0
	Beşinci	2	,8	3,5	96,5
	Altıncı	2	,8	3,5	100,0
	Toplam	57	22,0	100,0	
	Geçersiz	İşaretlenmeyen	202	78,0	
Toplam		202	78,0		
Toplam		259	100,0		

## Broşür

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	15	5,8	25,4	25,4
	İkinci	9	3,5	15,3	40,7
	Üçüncü	16	6,2	27,1	67,8
	Dördüncü	9	3,5	15,3	83,1
	Beşinci	4	1,5	6,8	89,8
	Altıncı	5	1,9	8,5	98,3
	Yedinci	1	,4	1,7	100,0
	Toplam	59	22,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	200	77,2		
	Toplam	200	77,2		
Toplam		259	100,0		

## Seyahat acentaları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	1,00	113	43,6	63,8	63,8
	2,00	43	16,6	24,3	88,1
	3,00	18	6,9	10,2	98,3
	4,00	2	,8	1,1	99,4
	5,00	1	,4	,6	100,0
	Total	177	68,3	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	82	31,7		
	Toplam	82	31,7		
Toplam		259	100,0		

## Arkadaş, akraba, komşu tavsiyesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	45	17,4	48,4	48,4
	İkinci	13	5,0	14,0	62,4
	Üçüncü	22	8,5	23,7	86,0
	Dördüncü	6	2,3	6,5	92,5
	Beşinci	2	,8	2,2	94,6
	Altıncı	2	,8	2,2	96,8
	Yedinci	3	1,2	3,2	100,0
	Toplam	93	35,9	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	166	64,1		
	Toplam	166	64,1		
Toplam		259	100,0		

## Basında çıkan haber nitelikli yazılar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	15	5,8	22,1	22,1
	İkinci	26	10,0	38,2	60,3
	Üçüncü	13	5,0	19,1	79,4
	Dördüncü	4	1,5	5,9	85,3
	Beşinci	6	2,3	8,8	94,1
	Altıncı	3	1,2	4,4	98,5
	Yedinci	1	,4	1,5	100,0
	Toplam	68	26,3	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	191	73,7		
	Toplam	191	73,7		
Toplam		259	100,0		

## Diğer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Birinci	14	5,4	93,3	93,3
	Altıncı	1	,4	6,7	100,0
	Toplam	15	5,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlenmeyen	244	94,2		
	Toplam	244	94,2		
Toplam		259	100,0		

## Yer ayırtma, bilet satış, iptal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	79	30,5	31,0	31,0
	İyi	134	51,7	52,5	83,5
	Orta	16	6,2	6,3	89,8
	Kötü	10	3,9	3,9	93,7
	Farketmedim/Kullanmadım	16	6,2	6,3	100,0
	Toplam	255	98,5	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	4	1,5		
	Toplam	4	1,5		
Toplam		259	100,0		

## Check-in hizmeti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	63	24,3	24,9	24,9
	İyi	132	51,0	52,2	77,1
	Orta	34	13,1	13,4	90,5
	Kötü	8	3,1	3,2	93,7
	Farketmedim/Kullanmadım	16	6,2	6,3	100,0
Toplam		253	97,7	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	6	2,3		
	Toplam	6	2,3		
Toplam		259	100,0		

## Koltuk seçimi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	42	16,2	16,5	16,5
	İyi	105	40,5	41,3	57,9
	Orta	75	29,0	29,5	87,4
	Kötü	21	8,1	8,3	95,7
	Farketmedim/Kullanmadım	11	4,2	4,3	100,0
Toplam		254	98,1	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	5	1,9		
	Toplam	5	1,9		
Toplam		259	100,0		

## Zamanında kalkış

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	40	15,4	15,6	15,6
	İyi	97	37,5	37,9	53,5
	Orta	77	29,7	30,1	83,6
	Kötü	40	15,4	15,6	99,2
	Farketmedim/Kullanmadım	2	,8	,8	100,0
Toplam		256	98,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	3	1,2		
	Toplam	3	1,2		
Toplam		259	100,0		

## Koltuk aralıklarının genişliği

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	28	10,8	10,9	10,9
	İyi	84	32,4	32,7	43,6
	Orta	71	27,4	27,6	71,2
	Kötü	70	27,0	27,2	98,4
	Farketmedim/Kullanmadım	3	1,2	1,2	99,6
	Total	257	99,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	2	,8		
	Toplam	2	,8		
Toplam		259	100,0		

## Koltuğun rahatlığı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	33	12,7	12,9	12,9
	İyi	93	35,9	36,3	49,2
	Orta	91	35,1	35,5	84,8
	Kötü	35	13,5	13,7	98,4
	Farketmedim/Kullanmadım	4	1,5	1,6	100,0
	Toplam	256	98,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	3	1,2		
	Toplam	3	1,2		
Toplam		259	100,0		

## Kabin görevlilerinin hizmeti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	57	22,0	22,2	22,2
	İyi	138	53,3	53,7	75,9
	Orta	44	17,0	17,1	93,0
	Kötü	16	6,2	6,2	99,2
	Farketmedim/Kullanmadım	2	,8	,8	100,0
	Toplam	257	99,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeleyen	2	,8		
	Toplam	2	,8		
Toplam		259	100,0		



## Uçağın iç görünümü

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	41	15,8	16,0	16,0
	İyi	154	59,5	60,2	76,2
	Orta	47	18,1	18,4	94,5
	Kötü	11	4,2	4,3	98,8
	Farketmedim/Kullanmadım	3	1,2	1,2	100,0
	Toplam	256	98,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	3	1,2		
	Toplam	3	1,2		
Toplam		259	100,0		

## Uçağın temizliği

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	45	17,4	17,6	17,6
	İyi	150	57,9	58,6	76,2
	Orta	46	17,8	18,0	94,1
	Kötü	13	5,0	5,1	99,2
	Farketmedim/Kullanmadım	2	,8	,8	100,0
	Toplam	256	98,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	3	1,2		
	Toplam	3	1,2		
Toplam		259	100,0		

## Yiyecek kalitesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	33	12,7	12,8	12,8
	İyi	117	45,2	45,5	58,4
	Orta	87	33,6	33,9	92,2
	Kötü	19	7,3	7,4	99,6
	Farketmedim/Kullanmadım	1	,4	,4	100,0
	Toplam	257	99,2	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	2	,8		
	Toplam	2	,8		
Toplam		259	100,0		

## Yiyecek içecekteki çeşitlilik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	28	10,8	11,0	11,0
	İyi	89	34,4	35,0	46,1
	Orta	101	39,0	39,8	85,8
	Kötü	32	12,4	12,6	98,4
	Farketmedim/Kullanmadım	4	1,5	1,6	100,0
	Toplam	254	98,1	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	5	1,9		
	Toplam	5	1,9		
Toplam		259	100,0		

## Gazete, dergi çeşidi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	29	11,2	11,4	11,4
	İyi	91	35,1	35,7	47,1
	Orta	63	24,3	24,7	71,8
	Kötü	59	22,8	23,1	94,9
	Farketmedim/Kullanmadım	13	5,0	5,1	100,0
	Toplam	255	98,5	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	4	1,5		
	Toplam	4	1,5		
Toplam		259	100,0		

## Video oyunları, film, müzik yayını

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	22	8,5	8,6	8,6
	İyi	54	20,8	21,1	29,7
	Orta	55	21,2	21,5	51,2
	Kötü	55	21,2	21,5	72,7
	Farketmedim/Kullanmadım	70	27,0	27,3	100,0
	Toplam	256	98,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	3	1,2		
	Toplam	3	1,2		
Toplam		259	100,0		

**Gümrüksüz satışlar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	30	11,6	11,7	11,7
	İyi	92	35,5	35,9	47,7
	Orta	43	16,6	16,8	64,5
	Kötü	23	8,9	9,0	73,4
	Farketmedim/Kullanmadım	68	26,3	26,6	100,0
	Toplam	256	98,8	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	3	1,2		
	Toplam	3	1,2		
Toplam		259	100,0		

**Bagajın zamanında teslimi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Çok iyi	40	15,4	15,7	15,7
	İyi	90	34,7	35,3	51,0
	Orta	81	31,3	31,8	82,7
	Kötü	40	15,4	15,7	98,4
	Farketmedim/Kullanmadım	4	1,5	1,6	100,0
	Toplam	255	98,5	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	4	1,5		
	Toplam	4	1,5		
Toplam		259	100,0		

**Anonsları anlaşılırdı**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Kesinlikle aynı kanıda	76	29,3	29,8	29,8
	Aynı kanıda	107	41,3	42,0	71,8
	Kararsız	28	10,8	11,0	82,7
	Aynı kanıda değil	32	12,4	12,5	95,3
	Kesinlikle aynı kanıda değil	12	4,6	4,7	100,0
	Toplam	255	98,5	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	4	1,5		
	Toplam	4	1,5		
Toplam		259	100,0		

## Yiyecek servisleri hızlı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Kesinlikle aynı kanıda	57	22,0	22,6	22,6
	Aynı kanıda	117	45,2	46,4	69,0
	Kararsız	47	18,1	18,7	87,7
	Aynı kanıda değil	24	9,3	9,5	97,2
	Kesinlikle aynı kanıda değil	7	2,7	2,8	100,0
	Toplam	252	97,3	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	7	2,7		
	Toplam	7	2,7		
Toplam		259	100,0		

## Yemeği kibarca sundular

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Kesinlikle aynı kanıda	67	25,9	26,4	26,4
	Aynı kanıda	153	59,1	60,2	86,6
	Kararsız	17	6,6	6,7	93,3
	Aynı kanıda değil	13	5,0	5,1	98,4
	Kesinlikle aynı kanıda değil	4	1,5	1,6	100,0
	Toplam	254	98,1	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	5	1,9		
	Toplam	5	1,9		
Toplam		259	100,0		

## Rahat bir ortam sağladılar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Kesinlikle aynı kanıda	49	18,9	19,4	19,4
	Aynı kanıda	136	52,5	54,0	73,4
	Kararsız	44	17,0	17,5	90,9
	Aynı kanıda değil	9	3,5	3,6	94,4
	Kesinlikle aynı kanıda değil	14	5,4	5,6	100,0
	Toplam	252	97,3	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	7	2,7		
	Toplam	7	2,7		
Toplam		259	100,0		

## Yolcularla tek tek ilgilendiler

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Kesinlikle aynı kanıda	52	20,1	20,6	20,6
	Aynı kanıda	75	29,0	29,6	50,2
	Kararsız	79	30,5	31,2	81,4
	Aynı kanıda değil	34	13,1	13,4	94,9
	Kesinlikle aynı kanıda değil	13	5,0	5,1	100,0
	Toplam	253	97,7	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	6	2,3		
	Toplam	6	2,3		
Toplam		259	100,0		

## Kıyafetleri düzgün ve temiz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Kesinlikle aynı kanıda	70	27,0	27,5	27,5
	Aynı kanıda	129	49,8	50,6	78,0
	Kararsız	28	10,8	11,0	89,0
	Aynı kanıda değil	10	3,9	3,9	92,9
	Kesinlikle aynı kanıda değil	18	6,9	7,1	100,0
	Toplam	255	98,5	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	4	1,5		
	Toplam	4	1,5		
Toplam		259	100,0		

## Yolcu şikayetlerini çözümlayebildiler

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Geçerli	Kesinlikle aynı kanıda	39	15,1	15,5	15,5
	Aynı kanıda	76	29,3	30,2	45,6
	Kararsız	93	35,9	36,9	82,5
	Aynı kanıda değil	26	10,0	10,3	92,9
	Kesinlikle aynı kanıda değil	18	6,9	7,1	100,0
	Toplam	252	97,3	100,0	
Geçersiz	İşaretlemeyen	7	2,7		
	Toplam	7	2,7		
Toplam		259	100,0		