

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ VE
HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI
(TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Projeyi Hazırlayan:

Ayşe VURAL

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ VE
HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI
(TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Ayşe VURAL

Öğrenci No:

140745058

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Müşteri Deneyimi Yönetimi ve Havayolu Taşımacılığı (Türk Hava Yolları Örneği)**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 20.01.2017

Ayşe VURAL



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

04.02.2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden 140745058 numaralı Ayşe VURAL' ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "Müşteri Deneyimi Yönetimi Havayolu Taşımacılığı (Türk Hava Yolları) " konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 24.01.2017 tarih ve 2017/03 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayrıklık/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

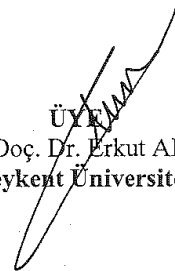

DANIŞMAN

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE


Prof. Dr. Tiğınç OKTAR
(Marmara Üniversitesi)

ÜYE


Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı :Ayşe VURAL
Tez Danışmanı :Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Tez Türü ve Tarihi :Yüksek Lisans - Ocak 2017
Anabilim Dalı :İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler :Müşteri Deneyimi Yönetimi, Havayolu Taşımacılığı, Türk Hava Yolları, Müşteri Memnuniyeti, Kaliteli Hizmet, İletişim, Sosyal Medya, Bilişim Teknolojisi

ÖZ

MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ VE HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI (TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ)

Günümüz dünyasında, teknoloji, iletişim ve ticaret alanında yaşanan gelişmeler müşteri ilişkileri disiplini farklı bir boyuta taşıyarak “müşteri deneyimi yönetimi” kavramını ortaya çıkarmıştır. Müşteri deneyimi yönetimi kavramı, markalar için önemi, diğer disiplinlerle ilişkisi, havayolu taşımacılığı sektöründeki değeri ve uygulama prensipleri giderek daha çok ilgi gösterilen alanlar haline gelmiştir. Çalışma tarihçe, metot ve literatür incelemesi tekniğinin yanı sıra kişisel bilgilere de dayanılarak gerçekleştirilmiştir.

İşletmeler, rakiplerinden ayrılmak ve hizmette kalite ile satışta başarıyı yakalayarak büyüebilmek amacıyla müşteri deneyimi yönetimine önem vermektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi havayolu taşımacılığı sektöründe de lider havayolu işletmeleri hedeflerine ulaşabilmek amacıyla marka stratejilerini müşterilerine beklentilerinin ötesinde hizmet sunma yönünde geliştirmektedir. Türkiye’nin lider, dünyanın en hızlı büyüyen havayolu işletmesi Türk Hava Yolları, başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi ile tüm iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanarak marka değerini arttırma yoluna gitmektedir.

Name and Surname : Ayse VURAL
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGIN
Degree and Date : Master – January, 2017
Department : Business Administration
Key Words :Customer Experience Management, Airline Transport,
Turkish Airlines, Customer Satisfaction, Quality Service,
Communication, Social Media, Information Technology

ABSTRACT

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT and AIRLINE TRANSPORTATION (SAMPLE OF TURKISH AIRLINES)

In today's world, the advances in technology, communication and trade areas originated the "customer experience management" by bringing the customer relations management a new dimension. The concept of the customer experience management and its importance for the brands, its relations with the other disciplines and its value in airline transportation sector, as well as its principles of implementation have begun to draw more interest. The study was completed by relying on history, method, the technic of analyzing literature as well as personal information.

The companies cares about customer experience management in order to differentiate from their rivals and success on selling and giving quality service. As it is in other sectors, in the airline transportation sector the leader airlines develop their strategy of customer experience management towards giving service that exceeds customer expectations to be able to reach their targets. Turkish Airlines that is Turkey's leader and the world's fastest growing airline, going on its way with the successful customer experience management system to increase the value of its brand by using all communication channels effectively.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
FOTOĞRAFLAR LİSTESİ.....	viii
RESİMLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ ve HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

1. MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ	4
1.1. Müşteri Deneyimi Yönetimi Kavramı	5
1.2. Müşteri Deneyimi Yönetiminin Tarihi ve Bugünü.....	6
1.3. Müşteri Deneyimi Yönetiminde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti ..	12
1.4. Müşteri Deneyimi Yönetiminde İletişimin Önemi ve Empatik İletişim.....	14
1.4.1. Müşteri Deneyimi Yönetiminde İletişimin Önemi	14
1.4.2. Empatik İletişim	16
1.5. Müşteri Deneyimi Yönetimi ile Müşteri Değeri Oluşturmak	18
1.6. Müşteri Şikâyetleri ve Çözüm Odaklı Yaklaşım	20
1.7. Mükemmel Hizmette Dinleme Sanatı.....	22
1.8. Performans Yönetiminin Müşteri Deneyimi Yönetimine Etkisi	23
1.9. Müşteri Deneyimi Yönetiminin Teknoloji ile Entegrasyonu	25
1.9.1. Müşteri Veri Tabanı Yazılımları.....	25
1.9.2. İnternet	27
1.9.3. Sosyal Medya	28

1.10.	Müşteri Deneyimi Yönetiminde Başarıyı Yakalamak	31
1.11.	Müşteri Deneyimi Yönetimi Uygulamaları	36
2.	HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI	39
2.1.	Dünyada Havayolu Taşımacılığının Tarihi Gelişimi ve Bugünü	39
2.1.1.	2000’li Yıllardan Önce Havayolu Taşımacılığı Sektörü.....	40
2.1.2.	2000 - 2016 Yılları Arasında Havayolu Taşımacılığı Sektörü.....	43
2.1.3.	2017 Projeksiyonu ile Havayolu Taşımacılığı Sektörü.....	49
2.1.4.	Dünya Havayolu Taşımacılığını Etkileyen Olumsuz Faktörler	50
2.2.	Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Tarihi Gelişimi ve Bugünü	53

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ ve UYGULAMALARI

1.	HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	61
2.	HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ VE ÇÖZÜM ODAKLI YAKLAŞIM.....	64
2.1.	Müşteri Şikâyet Türleri.....	65
2.1.1.	Kontrol Edilebilir Müşteri Şikâyetleri	65
2.1.2.	Kontrol Edilemeyen Müşteri Şikâyetleri	67
3.	MÜŞTERİ KAYBI NEDENLERİ.....	68
3.1.	Müşteri Memnuniyetsizliğini Önemsememe.....	68
3.2.	Yüksek Fiyat Politikası	69
4.	HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA BEKLENTİLERİN ÖTESİNDE HİZMET ANLAYIŞI ve SOSYAL MEDYA UYGULAMALARININ ETKİSİ 70	
4.1.	Havayolu Taşımacılığında Beklentilerin Ötesinde Hizmet Anlayışı.....	70
4.2.	Havayolu Taşımacılığında Sosyal Medya Uygulamalarının Etkisi	72
5.	DÜNYADA SEYAHAT SÜREÇLERİNDE MÜŞTERİ DENEYİMİ UYGULAMALARI	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI’NDA MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ

1.	TÜRK HAVA YOLLARI’NA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER	79
1.1.	Türkiye’nin En Değerli Markası.....	79
1.2.	Türk Hava Yolları’nın Tarihçesi.....	79

1.3. Türk Hava Yolları'nın Üyelikleri	80
1.4. Türk Hava Yolları'nın Ödülleri	81
2. MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ STRATEJİSİ	82
3. SEYAHAT SÜREÇLERİNDE MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI	84
3.1. Seyahat Öncesi Süreç.....	85
3.1.1. Müşteriye İlham Verme	85
3.1.2. Müşterinin Seyahat Planlama Sürecine Destek Sağlama.....	87
3.2. Havalimanı Süreci.....	92
3.3. Uçuş Süreci	95
3.4. Uçuş Sonrası Süreç	99
3.5. Seyahat Sonrası İletişim Süreci	99
4. SEYAHAT SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ ÇALIŞMALARI	101
5. MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİNDE ÇALIŞANIN ETKİSİ.....	103
5.1. Müşteriye Giden Yol Çalışandan Geçer	103
5.2. Çalışanda Marka Bilincinin Oluşturulması.....	104
5.3. Çalışanın Mesleki ve Kişisel Gelişiminin Sağlanması	105
6. MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİNE ETKİ EDEN KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARI.....	107
6.1. Acentelere Yönelik İletişim Etkinlikleri.....	107
6.2. Sosyal Sorumluluk Çalışmaları	108
6.3. Sponsorluk Çalışmaları.....	110
6.4. Reklam Çalışmaları.....	112
SONUÇ	114
KAYNAKÇA.....	117
ÖZGEÇMİŞ	121

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No.

Sayfa No.

Tablo 1. Dünyadaki Havayolu Şirketlerinin Gelir Tablosu Özeti.....	52
Tablo 2. Dünyadaki Havayolu Şirketlerinin Bölgesel Gelir ve Giderleri.....	53
Tablo 3. Dönemler İtibariyle Türkiye’de Havayoluyla Yolcu Ulaşımı.....	57



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.

Sayfa No.

Şekil 1.Kahve Sunularının Fiyatı	10
Şekil 2. Ekonomik Değerin Gelişimi	11
Şekil 3. Dünyada Teknoji Kullanımına İlişkin Bazı Veriler	29
Şekil 4. Dünya 2000 - 2010 Yılları Toplam Yolcu Sayısı (Milyon)	43
Şekil 5. Türkiye – Ticari Uçak Trafiği.....	44
Şekil 6. Türkiye – Ticari Yolcu Trafiği.....	44
Şekil 7. Dünya’da Hava Ulaşım Hareketi – İlk 30 Ülke	45
Şekil 8. Global Ticari Havayolu Kârlılığı	46
Şekil 9. Havayollarında Sermaye Yatırımlarının Geri Dönüşü	47
Şekil 10. Bölgelere Göre Net Vergi Sonrası Gelir	47
Şekil 11. Net Sektör Geliri.....	48
Şekil 12. Yolcu Başına Net Vergi Sonrası Gelir	49
Şekil 13. Sivil Hava Ulaşım Gelişimi – Krizlerden Etkilenme	51
Şekil 14. Türkiye’deki 2002-2013 Yılları Arası Yolcu Değişimi	58
Şekil 15. Ülkelerin Gelişmişlik Durumuna Göre Yolcuların Yaş Dağılımı	62
Şekil 16. Yolcuların Teknoloji Tutkusu	63
Şekil 17. 2015-2016'da Havayolları için Yüksek Öncelikli Trendler	72
Şekil 18. Emirates Deneyimi	75

FOTOĞRAFLAR LİSTESİ

Fotoğraf No.

Sayfa No.

Fotoğraf 1. Vecihi Hürkuş ve Nuri Demirağ Uçak İmalatları.....	55
Fotoğraf 2. Türk Hava Yolları’nın Facebook Sayfasında Tanıtım Paylaşımı ...	86
Fotoğraf 3. Türk Hava Yolları’nın Facebook Sayfasında Tanıtım Paylaşımı ...	86
Fotoğraf 4. Türk Hava Yolları’nın Facebook Sayfasında Tanıtım Paylaşımı ...	94
Fotoğraf 5. Türk Hava Yolları’nın Facebook Sayfasında Reklam Paylaşımı....	97
Fotoğraf 6. “Turkish Airlines Open” 2016 Golf Turnuvası.....	110

RESİMLER LİSTESİ

Resim No.

Sayfa No.

Resim 1. Türk Hava Yolları’nın Facebook Sayfasında Tanıtım Paylaşımı 90

Resim 2. Miniport Reklam Görseli 92



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
A.O.	Anonim Ortaklığı
AVM	Alışveriş Merkezi
CIP	Commercially Important Person
EASA	European Aviation Safety Agency
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IOS	InterNetwork OS
MDY	Müşteri Deneyimi Yönetimi
NAT GEO	National Geographic
THK	Türk Hava Kurumu
THY	Türk Hava Yolları
TV	Televizyon
UEFA	Union of European Football Associations
VIP	Very Important Person

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Globalleşen dünyada, ekonomik ve ticari gelişmelerin de etkisi ile rekabet artmış, işletmeler varlık ve gelişimlerini sürdürebilmek amacıyla müşteriye yönelmiştir. Hedef kitlesine ulaşabilmek amacıyla farklılaşmanın gerekli olduğunun ayırdına varmış olan şirketler, müşteriye cezbederek kendine çekebilmek amacıyla farklı ve ayrıcalıklı uygulamalar yapmaya başlamıştır. Bu sayede doğan yepyeni bir trend olan “müşteri deneyimi yönetimi” dünyayı kasıp kavurmaya başlamıştır. Her sektörde kendini hissettiren bu gelişmeler, havacılık sektörünü de etkilemiş, rakiplerinden ayrılmak isteyen havayolu firmaları için önemli bir araç haline gelmiştir. Son yıllarda dünyanın gündeminde olan bu yeni disiplin, ilgi çekici olması ve yadsınamaz faydası dolayısıyla bu çalışmada yer bulacaktır.

- **Çalışmanın Amacı:** Bu çalışma, günümüzde tüm dünyada ve her sektörde faaliyet gösteren işletmelerin marka değerini güçlendirmek ve satışlarını arttırmak amacıyla yatırım yaptığı öncelikli alanların başında gelen “müşteri deneyimi yönetimi” disiplinini anlatmak ve Türk Hava Yolları özelindeki strateji ve uygulamalar hakkında bilgi sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın okurları, müşteri deneyiminin nasıl ortaya çıktığına, geçmişten günümüze geçirdiği evrimsel gelişime, işletmeler tarafından nasıl algılandığına ve yönetildiğine, ayrıca hayata geçirilmiş olan kampanya ve uygulamalara tanıklık edecektir.

- **Çalışmanın Önemi:** Çalışma okurlarına müşteri deneyiminin önemini aktarmakla birlikte, potansiyel müşterilerin kazanılması ve mevcut müşterilerin sadık hale getirilerek uzun vadede portföyde tutulması amacıyla nasıl uygulanması gerektiğini aktarması yönüyle önem arz etmektedir. Başarıyı yakalamayı ve kâr elde etmeyi amaçlayan her işletme için uygulanması elzem olan bu disiplin, diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmeleri için de büyük öneme sahiptir. Bu yönüyle çalışma, ülkemizin en büyük işletmelerinden olan bayrak taşıyıcı markası Türk Hava Yolları ile birlikte, dünyanın önemli diğer havacılık işletmelerinin bu alandaki uygulamalarını gözler önüne

sermektedir. Havacılık başta olmak üzere, hemen her sektördeki müşteriye hitap etmek isteyen kurum ve kuruluşlar, bu çalışma ile müşteriye anlama ve onlara beklentisinin ötesinde deneyim yaşatabilmenin yollarını öğrenme ayrıcalığına sahip olacaktır. Okurlar çalışmada ayrıca, havacılık sektörünün dünyadaki ve ülkemizdeki gelişimine dair önemli bilgilere erişecektir.

- **Çalışma Planı:** Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, müşteri deneyimi kavramı, önemi ve geçmişten günümüze kat ettiği yolculuk üzerinde durulacak, ayrıca bilişim teknolojileri, sadık müşteri, müşteri memnuniyeti, iletişim türleri gibi kavramlarla entegrasyonuna değinilecektir. Bunun yanı sıra, bu disiplinin bugün geldiği nokta itibarı ile çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren markalar tarafından nasıl uygulandığı örneklerle aktarılacaktır. Çalışmada ayrıca, havacılık sektörü hakkında genel bilgilere erişilecek, dünyadaki ve ülkemizdeki tarihi gelişimine dair bilgilere ulaşılabilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümüne gelindiğinde ise, havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmeleri nezdinde müşteri deneyimi yönetiminin önemi, uygulama alanları, kullanılan araç ve yöntemler, iletişim süreçleri ile entegrasyonu ve önde gelen firmalar tarafından yürütülen örnek uygulamalara yer verilecektir. Çalışmanın üçüncü bölüm, ülkemizin bayrak taşıyıcı lider markası Türk Hava Yolları A.O.'ya dair farkındalık oluşturma amaçlı bir takım genel bilgilere yer verilmiştir. Ardından, işletme tarafından yürütülen müşteri deneyimi yönetimi uygulamaları, seyahat öncesinden sonrasına kadar tüm seyahat süreçleri incelenerek aşamalı olarak ele alınacaktır. Böylelikle, havayolunun müşteri deneyimi yönetimi çerçevesinde müşterilerine yönelik tutum ve uygulama prensipleri ile bu yöndeki aksiyonları hakkında bilgi edinilecektir.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Bu çalışmada, haberler, makaleler, tezler, resmi araştırmalar, incelemeler ve anket sonuçları gibi çalışmalar araştırılmış ve incelenmiştir. İlgili konularda web sayfaları taranmış ve ilgili bilgiler alınmıştır. Konuya ilişkin tablo, şekil ve resimler ilgili kaynaklardan alınarak çalışmada gösterilmiş, konu özümseyen yorumlanmıştır. Bir kurum çalışanı olunması nedeniyle kişisel birikim, deneyim ve gözlemlerden ayrıntılı biçimde yararlanılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** “Müşteri deneyimi yönetimi”, kurum & kuruluşlarca her geçen gün daha çok uygulanmaya başlansa da son yıllarda ortaya çıkan bir disiplin olması dolayısıyla henüz yeterli sayıda kaynak ve örnek uygulama mevcut değildir. Çalışma için çok sayıda araştırma yapılmış, fayda değerinin yüksek olması amacıyla işletmeler incelenmiş, özellikle de Türk Hava Yolları’nın müşteri deneyimi yönetimi departmanı ile görüşülerek zenginleştirilmesi amaçlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ ve HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

1. MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ

Günümüzde baş döndürücü hızla gelişen bilgi ve bilişim teknolojileri ve bu sayede inanılmaz bir ivme kazanan iletişim ve bilgi akışı, küresel dünyada işletmeler arasındaki rekabetin iyice yoğunlaşmasına ortam hazırlamıştır. Firmalar bilinirliklerini arttırmak ve rakiplerinden farklılaşarak tercih edilebilir olabilmek amacıyla müşterileri ile farklı iletişim yolları kurmaya çabalamakta ve bunun kalıcı olması için bir takım stratejiler geliştirmektedir. Teknolojik gelişmeler, iletişimi ve dolayısıyla bilginin akışını hızlandırmış, bu da ürün ve hizmetlerin benzerlerinin ve taklitlerinin artmasını ve pazarda müşteri ile kısa sürede buluşmasını olanaklı hale getirmiştir.

Benzer kalitedeki ürün ve hizmetlerin yaygınlığı ve kolay ulaşılabilir olması, işletmeleri rakiplerinden ayırmak amacıyla müşteri odaklı hizmet anlayışına itmiştir. Bu nedenle, özellikle 90'lı yıllarla birlikte, işletmelerle müşteriler arasında güven ve sadakate dayalı ilişkilerin gelişmesi pazarlama dünyasına yeni bir uzmanlık alanı kazandırmıştır. İşletmelerin çağa ayak uydurma ihtiyacından doğan bu yaklaşım, pazarlama iletişimine yeni bir soluk getirerek "müşteri ilişkileri yönetimi" adındaki bu yeni yönetim tarzının doğmasını sağlamıştır. Ürün ve hizmetler standardizasyondan bağımsız hale gelerek müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanmış ve üretilmeye başlanmıştır. Müşteriler, işletmeyi yalnızca sunduğu ürün ve hizmetin kalitesine göre değil, kendisine yaşatılan hislere ve sergilenen davranış modellerine göre değerlendirmeye başlamıştır. Sonraki süreçte ise, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha çok odaklanılmış, hizmetin her sürecinde beklentisinin ötesinde deneyimler yaşatılmaya başlanmıştır, bu da “**müşteri deneyimi yönetimi (MDY)**” felsefesinin doğmasına sebebiyet vermiştir.

Günümüzde müşteriler, satın alma sürecindeki satın alma, ikram, gönderi, ödeme şekli, hitap, olası sorunların çözüm yöntemi gibi tüm basamaklarda yüksek

hizmet kalitesi beklentisinde olmaktadır. Yalnızca ürün ve hizmetin kalitesi değil, sunum şeklinde aranan mükemmellik işletmeleri rekabet gücünü arttırmak ve pazarda tutunabilmek amacıyla müşteri deneyiminde başarılı olmaya zorlamaktadır.

Zamanımızda MDY'deki başarı, marka değerine doğrudan ve yüksek ölçüde etki eden unsurların başında gelmektedir. Bugün marka değeri, markanın yalnızca fiziksel değerini değil, bunun ötesinde varlık değerini ifade etmektedir. Söz gelimi, Facebook markasının fiziksel değeri varlık değerinin yanında anılmayacak kadar düşük kalmaktadır. Facebook'a bu değeri kazandıran ise, kullanıcıya yani müşterisine sunduğu müşteri deneyimi, diğer bir deyişle yaşattığı duygusal fayda, keyif ve hazdır. Müşteri nezdinde olumlu algı ve değer yaratan unsurun ürün ya da hizmetin kalitesinden çok, kullanım ya da satın alma süreçlerinde yaşatılan keyifli ve memnuniyet verici deneyimler olduğunu keşfeden işletmeler, MDY süreçlerine kaynak ayırıp daha çok yatırım yapmakta, marka değeri stratejisini bu felsefe üzerine konumlandırmaktadır.

1.1. Müşteri Deneyimi Yönetimi Kavramı

“Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir.” (Odabaşı, 2015, s. 3) Örneğin kozmetik alışverişini sürekli aynı markadan yapan bir kişi, ilgili marka üreticisi firmanın müşterisidir. Aynı şekilde hep aynı diş macunu veya şampuan markasını, havayolu işletmesini tercih eden kişiler, bu ürün ve hizmetleri üreten firmaların sadık müşterileridir.

İşletmeler, faaliyetlerinin odak noktasına, varlıklarının devamı için beklentilerini karşılamak, büyümek için ise beklentilerinin üstüne çıkmak zorunda oldukları potansiyel ve mevcut müşterileri koymaktadır. Bir işletmenin ürün veya hizmetinin kalitesine, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ölçütüne göre müşteriler belirlemektedir. “Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir.” (Odabaşı, 2015, s. 3)

“Müşteri ilişkileri yönetimi” ise, müşteri ile hizmet öncesi, sırası ve sonrasındaki ilişki ve etkileşimi gerçekleştirmek amacıyla işletmenin, planlı bir strateji dâhilinde insan kaynaklarından pazarlamaya, muhasebeden finansa, lojistikten medya planlamasına ve veri tabanı kullanımına kadar tüm bileşenlerinin müşteri odaklılık esasına dayalı çalışmalarını içeren bir yönetim biçimidir.

Bunun bir adım ötesini ifade eden MDY, ürün ve hizmet satışını bir sürece çevirerek müşteri üzerinde, unutamayacağı ve vazgeçemeyeceği nitelikte bir etki oluşturmaktır. Müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi amacıyla günümüz şartlarının bir gerekliliği olarak ortaya çıkmış olan MDY, işletmelerin gelir arttırmak ve sadık müşteri edinmek amaçlarının sonucu olan iş hedeflerine ulaşmasında birincil öneme sahiptir.

Modern MDY’inde müşteri faydasını ön planda tutan bir kazan-kazan ilişkisi esas alınmaktadır. Bu yönetim felsefesi, müşteriyi yönetmek anlayışı üzerine kurulmamış, aksine müşteri beklentilerinin zamanında karşılanabilmesini olanaklı kılan bir yapının geliştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu, rekabette başarının olmazsa olmazıdır. Burada, müşterinin talepleri, istek ve ihtiyaçları esas alınmakta, zaman planlamasına önem verilmektedir. Müşteri fayda sağlanması gereken bir araç olarak görülmemekte, her iki tarafın da kazanması, sürecin devamlılığı ve uzun süreli bir ilişki kurulabilmesi açısından önem kazanmaktadır. Samimi, içten ve dostça bir yaklaşım, süreci başarıya götüren etkenlerden bir tanesidir.

1.2. Müşteri Deneyimi Yönetiminin Tarihi ve Bugünü

MDY’nin çok eski çağlarda farkında olunmadan bazı kişilerce veya işletmelerce uygulanmış olduğu bilinmektedir. Ressamların yalnızca özel müşterilerine tablolar yapması, tüccarların deniz aşırı ülkelerden müşterilerine özel, kaliteli mal getirmeleri müşteri odaklı hizmetin tohumlarının çağın her döneminde var olduğunu kanıtlamaktadır. Genel yargı ürün ve yerinde satış odaklı anlayışa tabi olsa da, ileri görüşlü tüccarlar daha o zamandan bugünkü müşteri deneyimi biliminin doğuşuna ortam hazırlamıştır.

MDY bir yana, klasik müşteri ilişkileri yönetim felsefesinin strateji ve uygulamalarının dahi henüz kullanılmadığı dönemlerdeki geleneksel pazarlamada, müşterilerin takibi yapılmamakta, yalnızca o an yapılan alışveriş dikkate alınmakta ve müşterilerle kurulan iletişim satış anı ile sınırlı kalmaktaydı. Talep her zaman ve her sektörde arzı aştığından, düşük maliyet ile çok sayıda mal ve hizmet sunulmakta, bunların şekline, rengine, yöntemine vb. işletmeler karar vermektedir. İşletme çalışanlarının müşterilerle ilgili bilgi sahibi olmasına gerek yoktu. Çeşitlilik çok olmadığından müşteri talepleri değil, üretilen ürün ve sunulan hizmete odaklanılmaktaydı. Ürün ve hizmetler müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre sunulmadığından, müşteri alabileceği ile yetinmekteydi. Otomobil sanayiinin önemli ismi Henry Ford'un, "T model" olarak bilinen ve 1908-1927 yılları arasında üretilen, siyah renkli ucuz otomobiller için söylediği "müşteri, siyah olmak şartıyla istediği renkte otomobili seçebilir" sözü, üretim anlayışını özetlemektedir. (Bulut, 2012, s. 13)

Zamanla, dünya toplumlarının ekonomik durumlarının iyileşmesi ve pazarda oluşan rekabetin sonucu olarak mevcut müşteriye elde tutabilme ve yenilerini kazanma ihtiyacından doğan müşteri ilişkilerinin bir yönetim tarzı haline gelmesi ile müşterilerle kurulan ilişki ve iletişim tarzı da büyük ölçüde değişikliğe uğramıştır. Vaat kavramı ortaya çıkmış ve gerçekleştirilebilmesi giderek önem kazanmıştır. Daha önce müşterilerle ilişkiler anlık satışlarla sınırlı iken, uzun soluklu ilişkiler geliştirilmeye başlanmıştır. Bu doğrultuda müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinde yazılımlar sayesinde müşteri takip sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Müşterilerin kalite, renk, fiyat tercihleri, geçmişteki alışverişleri gibi satın alma özellikleri takip edilip incelenerek, gelecekteki tercihleri öngörülme, ürün ve hizmetler bu istek ve ihtiyaçlara göre sunulmaya başlanmıştır.

Bir adım daha ileri gitmeyi başaran işletmeler, müşteri tarafından tercih edilebilmek amacıyla aralarındaki duygusal bağı geliştirmenin yollarını aramış, ürün ve hizmetlerin ötesinde onlara sundukları deneyimlerle ayrışmanın yollarını arar olmuşlardır. MDY'inde başarılı olan işletmeler, müşteri beklentisinin çok ötesinde ürün ve hizmet sunarak kitleleri peşinde sürükler boyuta ulaşmıştır. Bu da işletmeler arasında kıyasıya yarışılan, zamanlama ve strateji açısından akılcı planlamaları

gerektiren bir rekabet ortamı oluşturmıştır. Söz gelimi, Apple ile Samsung arasındaki telefon teknolojisi yarışı buna ideal bir örnek teşkil etmektedir.

1970'lere kadar "Seri üretim ve buna bağlı satış", 1980'lerde "Kitlese pazarlama ve mevcut pazarda pazar payını artırma" çabası, 1990'larda "Ürün yönetimi, üründe farklılaşma, ürün için müşteri arama ve hedef pazarlara yönelme", 2000'li yıllardan itibaren ise "Müşteri ilişkileri yönetimi, kişiselleştirme, müşteri için ürün ve müşterideki payı artırma" düşüncelerinin öne çıkmakta olduğunu görmekteyiz. Firmalar 4P yani "Ürün (Product), Fiyat (Price), Tutundurma (Promotion) ve Yer (Place)" yerine 4C yani "Müşteri (Customer), Maliyet (Cost), İletişim (Communication) ve Uygunluk (Convenience) bakış açısı ile hareket etmeye çalışmaktadır. (Bozgeyik, 2005, s. 42)

İlk dönemde, müşteri odaklı yaklaşım bildiğimiz şeyliyle uygulanmamış olsa da, sonraki döneme göre daha bireysel olmuş ve ticari ilişkiler daha basit ölçekli, ilişkiler daha sıcak hale bürünmüştür. Büyük marketler ve AVM'lerin sayısı az olduğundan, esnafın tüketiciyi tanıdığı ve ihtiyaçlarına daha tatmin edici boyutta cevap verdiği görülmektedir. Bununla birlikte mal ve hizmetlerin sunumu, müşteri ihtiyacına göre değil, mevcut olana göre olmuştur. 1980'lerden itibaren ise kitlese pazarlama uygulamaları ortaya çıkmış, işletmeler büyümüş, bireysel talepler göz ardı edilmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde firmaların ve benzer ürünlerin çoğalmasa söz konusu olmuş, müşteriye elde tutmada mal ve hizmetin kaliteli olması yeterli olmamaya başlamıştır. Bu da işletmeleri rekabete sürülmemiş, bireysel pazarlama yöntemleri yeniden ortaya çıkmaya başlamış, bu da müşteri ilişkilerinin bir yönetim tarzı olarak benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir.

Bu dönemde internetin ve beraberinde gelen global yazılım ve uygulamaların yaygınlaşması söz konusu olmuş, dünya iletişimde bölgesel sınırların ortadan kaldırıldığı global bir köy halini almıştır. Dünyada meydana gelen tüm olaylar saniye saniye kitlelere yayılır hale gelmiştir. Bu durum ticari ilişkilere de yansımış, üreticilere ve tüketici kitleye ulaşmak kolaylaşmıştır. Tüketiciler dünyada meydana gelen olaylar kadar, oluşan yeni trendlerden de anında haberdar olmaya başlamıştır. Bu da işletmeler arası rekabeti iyice kızıştırmıştır. İnternetin insanlığın hayatına girmesi ile yeni bir çağ doğmuş, bu durum müşteri ilişkileri yönetimi felsefesini de

etkilemiştir. Bu döneme kadar olan müşteri ilişkileri yönetimi dönemi klasikleşirken, beraberinde Facebook, Twitter, Instagram, Youtube gibi kanalları getiren “sosyal müşteri ilişkileri yönetimi” denilen yeni bir döneme adım atılmıştır. Bu sosyal medya kanalları sayesinde işletmeler, potansiyel ve mevcut müşterilere kolaylıkla erişme, yenilikleri duyurma vb. olanaklarına sahip olmakta, aynı zamanda onları takip ederek özel hayatlarına, yaşam biçimlerine, tercihlerine, hobilerine vb. ilişkin daha çok bilgi sahibi olabilmektedir. Bu da, işletmelerin inovatif bakış açısı ile müşterilerin isteyebileceği yeni ürün ve hizmetler sunabilmesine, interaktif olarak daha hızlı ve etkin bir şekilde iletişim kurabilmesine ortam hazırlamıştır.

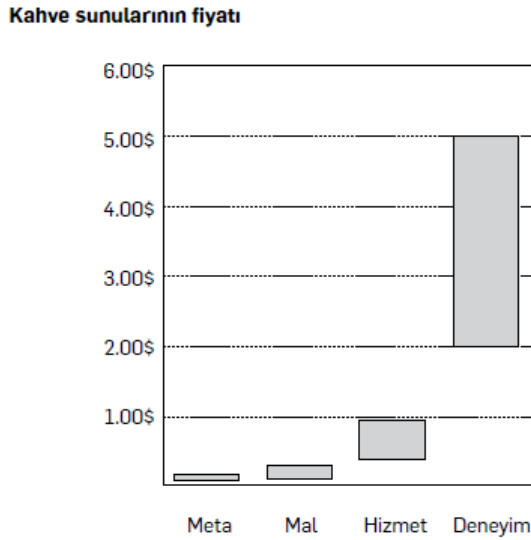
Müşteriler yeni trendlere karar veren kitleler haline dönüşmüş, seçeneklerinin fazla olması beklentilerini daha da ileri boyutlara taşımıştır. Müşteri ile etkileşim süreçlerinin daha da yoğunlaşması işletmeleri, müşteri beklentilerinin ötesine geçen kalitede hizmet sunmaya itmiştir ve MDY kavramı ortaya çıkmıştır. Burada, müşterinin markanın ürününü ya da hizmetini satın alırken yaşadığı deneyimin mükemmelleştirilmesi esas alınmaktadır.

İşletmelerin müşterilerine sunması gereken "kalite" kavramı artık yalnızca ürün ve hizmetin kaliteli olmasıyla sınırlı değildir. Günümüzde her işletmenin sunduğu ürün ya da hizmet benzer ya da aynı kalite özelliklerine sahiptir. Firmaları ayırtıran, satış öncesi, sırası ve sonrasındaki süreçlerde müşteriye sunulan “kişisel deneyimin” kalitesi olmuştur. Bu, müşterilerle kurulan ilişki, iletişim ve bağın kalitesinden doğrudan etkilenmektedir. Müşterilerde tatmin hissi oluşturma, onlarla iletişimde olan çalışanların da motivasyonunu zorunlu hale getirmiş, bu da insan kaynakları, personel yönetimi gibi alanların gelişmesine ortam hazırlamıştır. Tatmin olmayan çalışan, müşteriye de mutlu edemez anlayışı gelişmiştir.

Rakiplerinden ileride olmak ve istikrarlı şekilde büyüyerek pazarda büyük ölçekli pay sahibi olmak isteyen markalar, kaliteli hizmet ile müşterisini memnun etmenin ötesine geçerek, onlara kişisel bir marka deneyimi sunmaktadır. Günümüzde her ürün kişiye özel ya da kişiselleştirilmeye eğilimli olarak üretilmektedir. Örneğin, üretilen akıllı telefonlar, Ipad’ler kişilerin kendilerine özel içeriklerle donatabileceği fonksiyondadır. Her müşteri ürün ve hizmet seçiminde, kendi karakterine ve doğasına hitap eden renk, dizayn ve özelliklere sahip ürünleri tercih etmektedir.

İşletmeler de, tercih edilmek amacıyla, ürün ve hizmetlerini müşterilerine özel kişiliklere büründürerek satmaktadır. Kahve ürünü, klasik yolla satıldığında oldukça sıradan iken, şık bir kafede sunulduğunda oldukça kişiye özel hale gelmektedir. Restoran ve kafe gibi işletmeler ortamlarını, müşterilerinin her duyusuna hitap eden mekânlara dönüştürerek satış sürecini kişisel deneyim haline getirmektedir. Söz gelimi, Gloria Jeans, belirlediği müşteri kitlesine özel mobilya, renk, malzeme seçimi, çaldığı müzikler, ürünlerinin ambalaj rengi ve şıklığı, ortamdaki taze kahvenin aromalarla karışan ahenkli kokusu ve ürünlerin tadı ile müşterilerini cezbetmeyi ve rahatlamak, sohbet etmek amacıyla sıkça geldikleri uğrak mekânları olmayı hedeflemektedir.

Şekil 1.Kahve Sunularının Fiyatı

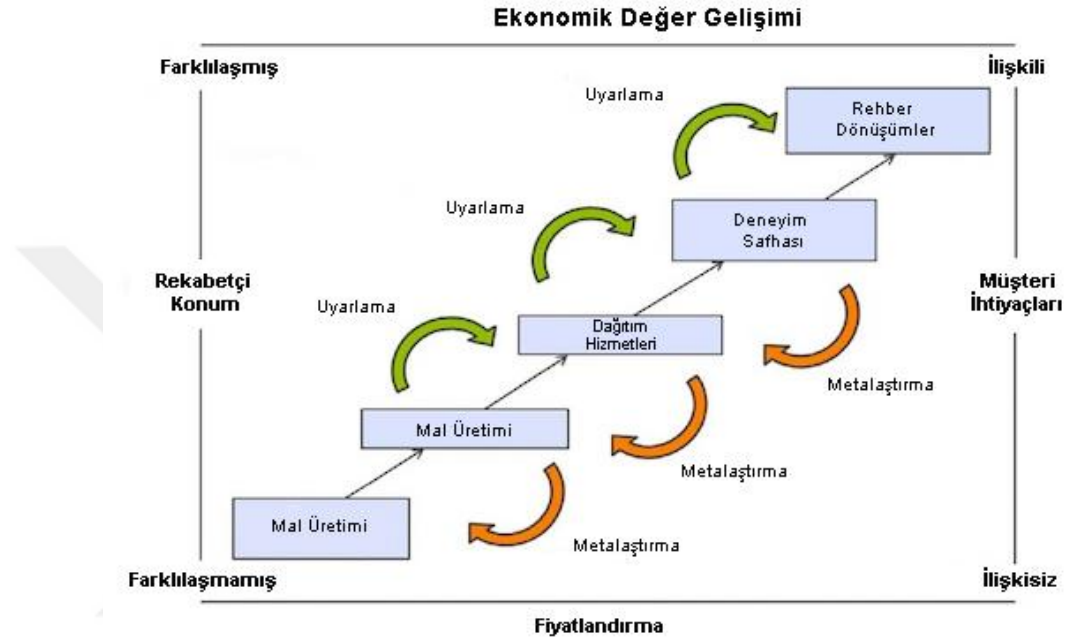


Kaynak: J. Pine, & H. J. Gilmore, Deneyim Ekonomisi, (Çev: L. Cinemre), İstanbul, 2012, S. 30

Yukarıdaki şekilde, bir ürünün metadan deneyime geçiş aşamaları ve bu süreçlerde aldığı değer anlatılmaktadır. Buna göre, yine kahve örneğini ele alırsak, tarladan elde edildiği ham hali ile 10 cent değerinde iken, paketlenip mal haline getirildikten sonra marketlere 20 cent ile satılmaktadır. Marketlerde ya da sıradan kafe ya da lokantalarda hizmet olarak satışı 1 Dolar'a kadar çıkarken, müşteriye, her duyusuna hitap edilerek 360 derece hizmet kalitesi ile sunulduğu şık kafe ya da mekanlarda malzeme olarak aynı kalitedeki kahvenin deneyime dönüştükten sonraki

değeri 5 Dolar'a kadar ulaşmaktadır. Bu fiyata dahil olan deneyimler, kahvenin buruna hitap eden aromalı çeşitlerinden, göze hitap eden mekanın dekoru ya da deniz gören şehir manzarasıdır.

Şekil 2. Ekonomik Değerin Gelişimi



Kaynak: L. Sherman, *News & Analysis*, Business of Fashion, 24.09.2016, <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/are-luxury-brands-ready-for-the-transformation-economy-wellness-health-direct-vision>

Pine ve Gilmore, önceki sayfada değinilen kitaplarında bir ürünün deneyime giden yolculuğunu yukarıdaki şekli kurgulayarak anlatmaktadır. Buna göre, daha önce bahsettiğimiz gibi, bir ürün öncelikle metadır. Sonra şekillendirilip paketlenip markalanarak mal halini alır. Klasik pazarlama çağında ürünler mal olarak satılmaktaydı. Sonraki dönem, hizmet kavramını beraberinde getirmiş, bu da aracı satışları arttırmış, ürünün daha çok müşteriye hitap eden şekilde sunulmasının kapılarını açmıştır. Ardından her ürün sunumu bir deneyime bürünmüş, ürünleri sunan markaların ekonomik değerleri fiziksel varlıkları ile değil müşteriye yaşattıkları deneyimlerle ölçülmeye başlanmıştır. Bu dönemde markalar, kişiselleştirilmiş marka deneyimi sunmaya başlamıştır. Ürünü müşteri için tek tip, örneğin üzerinde isminin yazıldığı formatta sunar olmuştur. Bu dönemde çalışanlar

eğitilidir, müşteri ile sıcak, akılda kalıcı bir iletişimin peşinden koşulmakta, böylelikle farklılaşma amaçlanmaktadır. (Pine ve Gilmore, 2012, S. 30)

Sonraki aşama olan dönüşüm (transformation) süreci ise, günümüzde şirketlerin ulaşmaya çalıştığı, müşteriye beklentisinin çok ötesinde bir deneyim yaşatma evresidir. Bu noktada müşteri kalıcı olarak sadık hale gelmektedir. Bu evrede işletmeler, müşterisini verdiği hizmet ile çok özel bir insan gibi hissettirmekte, sıradan yaşamının dışına çıkararak bambaşka bir deneyim yaşatmaktadır. Yalnızca ihtiyaç duyduğu kaliteli hizmeti sağlamakla yetinmemekte, akılda kalan, mükemmel hissettiren ve yeniden gelmesini sağlayan bir “kişisel deneyimler bütünü” sunulmaktadır. Buna fitness salonlarında verilen, müşteriye göre uyarlanmış kişisel hizmet deneyimleri örnek gösterilebilmektedir. Müşteri salona gittiğinde yalnızca spor yapmakla kalmamakta, aynı zamanda boyu, kilosu, yağ oranları vb. ölçülmekte, uzmanlar tarafından o müşteriye özel beslenme ve spor programları çıkartılmakta, koçlar eşliğinde sporunu yapmakta ve bu büyük ilgiden memnun olarak salondan ayrılmakta ve yine gelmektedir. (Pine ve Gilmore, 2012, S. 30)

1.3. Müşteri Deneyimi Yönetiminde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti

Yaygın olarak bilindiği üzere, mevcut müşterileri elde tutmak yenilerini kazanmaktan çok daha maliyetli olmaktadır. Müşteride memnuniyet ve tatmin oluşturmak, geliri arttırarak kâr elde etmek için ön şart niteliğindedir. Müşteri memnuniyetinin ön şartı ise yüksek kaliteli hizmettir. Hizmet kalitesi, müşteri değerlendirmeleri sonucunda elde edilen geribildirimlerle belirlenmektedir.

Müşterilerin sadık hale gelebilmesi için, sunulması gereken kaliteli hizmetin yanı sıra işletmeler onlara kendilerini değerli hissettirmek zorunluluğundadır. Müşterilerle güçlü bir bağ kurulabilmesi için üç temel yeteneğe sahip olunması gerekmektedir. Öncelikle müşterilerle uyumu yakalayabilmek amacıyla doğru etkileşim kurulması gerekmektedir. İkinci olarak, müşteri beklentilerinin ötesine geçilerek, müşteri değeri ile birlikte maksimum düzeyde tatmin oluşturulmalıdır. Bunun en önemli bileşenlerinden bir tanesi de faydası kanıtlanmış yollarla müşteri

şikâyetlerinin yanıtlanması ve yönelttikleri sorunların çözüme ulaştırılmaya çalışılmasıdır.

Etkin bir müşteri deneyimi sürecinde hizmet kalitesi on elementli bir fonksiyondur, bunlar; müşteriye dinlemek, güvenilir hizmet sunmak, hizmeti önemsemek, hizmetin boyutunu anlamak, müşteriye şaşırtmak, hizmete ilişkin sorunları çözmek, adaletli olmak, ekip çalışmasını desteklemek, çalışanı dinlemek ve ekipten lider yöneticiler çıkarmaktır. (Metwally, 2013, s. 300) Hizmet, iyi, zayıf ve mükemmel olarak kategorize edilebilmektedir. Mükemmel müşteri hizmeti, müşteri beklentilerini aşan nitelikte olmalıdır. Bu doğrultuda, iyi hizmet, müşteri beklentisi karşılanabildiğinde ortaya çıkmaktadır. İyi hizmet genellikle müşteriler tarafından kolayca hatırlanmamaktadır. Bunun nedeni, insanların kolayca karşılanan beklentilerinin sonucu olan hizmetleri pek hatırlayamamalarıdır. Zayıf hizmetler ise müşterilerin hafızasından uzun süre silinmemektedir. Bu hizmet türü, müşteri beklentilerinin yeterince karşılanamadığı durumlarda meydana gelmektedir.

Müşteriler kurumlardan nezaket beklentisindedir. Dolayısıyla, müşteri, zayıf hizmet karşısında oldukça hayal kırıklığına uğramış olmaktadır. Kaba davranışın sergilendiği hizmet zayıf ve hafızada kalan, arkadaşça ve nezaket kurallarına uygun davranışlarla bezenmiş hizmet ise iyi ancak unutulabilir olarak tanımlanmaktadır. Mükemmel hizmet ise, beklentilerin en az bir adım ötesinde karşılandığı hizmettir. Örneğin, müşteriye ismi ile hitap edilmesi veya nazik bir iltifat, iyi hizmeti mükemmel hale getirmekte, kalıcı olmasını sağlamaktadır. Bir markanın ürün ya da hizmetlerinden tatmin olarak sadık hale gelmiş müşteri, çoğunlukla şikâyet etmekten kaçınmaktadır. İşletmenin uyguladığı fiyat değişikliklerine ya da kusurlu ürünlere karşı daha anlayışlı olabilmektedir. Bir defa sadık hale gelmiş müşteri benzer ürünler daha uygun fiyatlı olsa da, elde ettiği memnuniyet karşısında kendi markasına daha fazla bedel ödemeye istekli olabilmektedir.

1.4. Müşteri Deneyimi Yönetiminde İletişimin Önemi ve Empatik İletişim

1.4.1. Müşteri Deneyimi Yönetiminde İletişimin Önemi

Toplumsal bir varlık olan insan, içinde bulunduğu hemen her ortamda iletişim kurmaktadır. “İletişim, kişiler, gruplar ve örgütler arasında karşılıklı mesaj (düşünce, bilgi, haber) değiş tokuşu süreci olarak tanımlanmaktadır.” (Odabaşı ve Oyman, 2003, s. 15) İletişimin, mesajın gönderici tarafından doğru bir şekilde kodlanıp doğru iletişim kanalları ile elverişli bir ortamda iletilmesi ve alıcı tarafından yeterli ve doğru bir şekilde algılanabilmesi ile gerçekleşebilmektedir.

İşletmelerin müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler geliştirebilmesi ve sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi, müşterilerine yönelttikleri iletişim formlarının doğru kurgulanması ile doğrudan ilişkilidir. İletişimin başarısı, kurulan ilişkinin doğru yönetilebilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Müşterilerin kazanılarak sadık hale gelmesi ya da bir daha o işletmenin ürününü kullanmamaya karar vermesi tamamen işletmenin iletişim süreçlerini yönetme stratejisiyle ilgilidir. İletişim sürecinde seçilen ve kullanılan söz, yazı, işaret, tavır ve davranışlar, müşterileri satın alma ya da almama kararına götürmektedir. İletişimi engelleyen bazı davranışlar ise; başınızı sürekli hareket ettirmek, dalıp gitmek, hızlı tepki vermek, sözünü kesmek, konuşan kişide gözünüzü kaçırmak, sadece kafa sallamak ve baskın çıkmaya çalışmak vb. olarak sıralanabilir. Unutmamak gerekir ki, karşıya istediğini kabul ettirmeye çalışmak iletişimi bloke eder. (Bozgeyik, 2005, s. 42) Başarılı bir iletişim için öncelikle gerekli ölçüde dinlemek, karşıdakini anladığından emin olmak, ısrarcı olmamak, totalde haksız da olsa zaman zaman müşteriden yana tavır sergilemek, özür dilemeyi bilmek, açık ifadeler kullanmak gerekmektedir.

Çağdaş pazarlamanın getirdiği MDY sürecinde, müşteri ile yalnızca satış sırasında iletişim kurulmamakta, hizmet öncesi, sırası ve sonrasında çeşitli iletişim kanalları kullanılarak sürekli etkileşim sağlanmakta, müşterilerin marka, ürün ve hizmetlerle ilgili görüşleri alınmaktadır. Bu noktada başarının anahtarı, müşterileri sürece dâhil ederek onlarla iletişimi ve etkileşimi sürdürebilmektir. Müşteriler, kendilerini özel hissettiren markaların peşinden koşma eğilimindedir. Bu noktada, işletmelerin çoğu müşterilerini kişi ve işletme bazlı takibe almaktadır. Her bir

müşterinin hizmet alım kriterlerini, rutinlerini, tercihlerini takip etmekte, hizmeti veya ürünü onlar için özelleştirerek daha tercih edilir hale getirmektedir. Örneğin, müşterinin zevkine uygun bir ürün üretildiğinde müşteri bilgilendirilmekte, özel günlerde kutlama mesajları gönderilmekte, bir takım işletmelerle indirim veya ücretsiz üyelik anlaşmaları yapılarak müşteriler bunlardan yararlandırılmaktadır. Bu ve benzeri uygulamalarla, alışveriş yaptığı marka ile sıradan satış sürecinin çok ötesinde bir ilişki geliştiren müşteri, o markayı hayatının bir parçası haline getirmekte hatta ailesinden biri olarak görebilmektedir. Farklı markadan alışveriş yapması ise onu markasına ihanet etmiş psikolojisine büründürebilmektedir. İşte bu, günümüz işletmelerinin müşterilerinde görmeyi arzu ettikleri davranış ve tutum halidir. Bu ise ancak sadık hale gelmiş olan müşteri tanımıdır.

Müşterileri sadık haline getirmesi umulan ilişki ve iletişim yönetimi firmalar için her ne kadar önemli olsa da, günümüzün müşteri kitlesi, erişebilecekleri seçenekler her geçen gün artış gösterdiğinden, belirli markalara bağlı kalmak yerine sürekli yeniyi ve daha iyiyi deneme eğilimindedir. Firmalar müşterileri kendilerine sadakat duygusu ile bağlı hale getirmenin yollarını aradıkça ve buna hizmet eden MDY tarzları benimsedikçe, müşteriler onları daha çok tatmin edecek sonraki ürüne ve hizmete ulaşana kadar markasına bağlılık göstermektedir. Durum böyle olunca, firmalar için, eskiden olduğu gibi birkaç pahalı reklam argümanına para dökmek ve müşterilere doğum günleri gibi özel günlerde hediye çeki göndermek yeterli olmamaya başlamıştır. En iyi özelliklere bürünmüş mal ve hizmeti en kısa sürede ve etkili yol ile müşterinin önüne sermek olmazsa olmaz halini almıştır. En kaliteli yemeği en kısa sürede müşterinin kapısında teslim etmeye, vaat edilen saatte istendiği gibi getirilmemesi halinde para iadesi seçeneği eklenmiştir. Aynı şekilde, online olarak sipariş edilen çiçek gecikmeli gönderildiğinde, yanında bir ayıcık oyuncağı ile aynı çiçeğin ücretsiz olarak yeniden gönderilmesi firmaların müşteriye elinde tutma yollarından bir tanesidir.

Buradan hareketle görülmektedir ki, firmalar uzun soluklu ilişkiler geliştirme ve müşterinin gönlünü çelme yoluna gitmekte, onları sadık hale getirmeye çalışmaktadır. Bunu da ancak ekstra harcamalardan kaçmadan başarabilmektedirler.

MDY sürecindeki ilişki felsefesi, yeterli kaynağa gerekli ölçüde yatırımın ve harcamanın yapılmasıyla başarıya ulaşmaktadır.

Diğer taraftan, çalışanların müşterilerle güler yüzlü iletişim ve sıcak ilişkiler kurabilmesi, hizmetleri alanındaki işletmeye değer katan müşteri en önemli ve tamamlayıcı niteliklerden bir tanesidir. Bu, müşterilerin çalışanları, dolayısıyla işletmeyi daha iyi tanımasını sağlamakta ve bu bağ sağlıklı kurulduğu takdirde, sempati toplanmasına olanak sağlamaktadır. İnsanlar için favori mekânlar, isimlerinin hatırlandığı ve onlara eski bir dost gibi davranıldığı yerlerdir. İki taraf arasındaki bağ başarılı bir şekilde kurulduğunda, müşteriler aldıkları hizmetten daha memnun kalmakta, yapılan hataları görmezden gelebilmekte veya daha kolay affedilmektedir. Sıcak bir ilişki ve dostluk kurabilmenin en önemli getirisi ise, sadık müşteri kazanabilmektir. Müşteriler, sadık hale geldikten sonra, markalarına ihanet etmekten kaçınmakta, daha pahalı veya daha uzak mekânda olsa bile, alışverişlerinde gönülden bağlı oldukları işletmelerden alışveriş yapmaktadır. Müşteri markayı sevdiğinde, daha fazla ödemeyi, daha çok beklemeyi, daha uzun yol gitmeyi tercih etmektedir.

İşletme çalışanları, müşterilerine güler yüzlü hizmet sağlamaya odaklanma noktasında, gün içerisinde birçok farklı güçlüklerle mücadele etmek durumunda kaldığı için zorluk yaşamaktadır. Bu durum, bazen zor bir müşteriden kaynaklanırken, kimi zaman da iş arkadaşlarından, patronlardan, hasarlı ürünlerden, şirket kurallarından ve hatta kişisel problemlerden doğmaktadır. Ancak, yaşanan sorun ve içinde bulunulan durum ne olursa olsun, profesyonel ve mükemmel hizmet, daima müşterinin penceresinden bakabilmeyi ve bu doğrultuda davranış sergilemeyi başarıma sanatıdır. Çalışanın, işletmesine karşı geliştirdiği aidiyet duygusu ve işletmeyi tanıma derecesi, karşılaşılan sorunları giderme becerisi ve mükemmel hizmeti yansıtmaya becerisi ile doğru orantılıdır.

1.4.2. Empatik İletişim

Empati, müşteri ile kurulan ilişkinin her aşamasında önemlidir. İlişki sürecindeki iletişim safhalarında, müşterilere karşı duyulan empati hissi, işletme çalışanlarının onları daha iyi anlamalarına ve bu sayede ihtiyaçlarını daha doğru ve

hızlı bir şekilde karşılamanın yanı sıra, proaktif bir bakış açısı ile sorunların oluşmasını önleme, meydana gelen sorunların ise daha sağduyulu ve efektif bir şekilde çözüme kavuşturulmasına olanak sağlamaktadır. İşletmenin çalışanlarının yalnızca mesleki değil aynı zamanda kişisel gelişiminin de desteklenmesi, empatik iletişim, hitap, zarafet, sunum gibi nitelikleri kazanabilmeleri açısından son dönemde önem kazanmıştır. Bu eğitimleri veren ufak çaplı eğitim merkezleri artmış, koçluk, kişisel gelişim gibi alanlarda danışmanlık hizmeti veren işletmeler boy göstermeye başlamıştır. MDY'ni bir bilim dalı olarak gören ve önemini kavrayan firmalar, insan kaynağına eğitim alanında yatırım yapmakta, müşterilerle iletişimlerinin başarılı olması için şahsi niteliklerini arttırmaları konusunda çalışanlarını destekleme yoluna gitmektedir.

Empati, kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, onun gibi düşünmesi, hissetmesi yeteneğidir. Bu beceri iletişimi daha başarılı hale getirmekte, karşılıklı olan iletişimi güçlendirmekte, aynı hisler paylaşıldığından duygusal bağ kurulmasını sağlamaktadır. Bu nedenle son dönemde, işletmelerin bu yeteneğe sahip çalışan istihdam edebilmesi önem kazanmıştır.

Empati kurabilmek, MDY'inde önemli bir hünerdir. Bu, müşterilerin hislerini anlayabilmek ve bu sayede onların temel ihtiyaçlarından biri olan duygusal beklentilerine cevap verebilmek noktasında oldukça faydalı bir beceridir. Empati, bazen doğaçlama olarak kendiliğinden oluşabilmektedir. Hizmeti veren taraf, müşteri ile aynı durumda kalmış ise müşterinin nasıl hissettiğini anlayabilme yetisine sahip olabilmektedir. Diğer türlü, bunun mümkün olması çok olası değildir. Sözelimi, hastanede bir yakını kaybetmemiş olan bir doktor, hasta yakınının yaşadığı paniği anlamakta güçlük çekebilecek, rahat davranışları hasta yakınına çileden çıkarabilecektir. Müşterinin içinde bulunduğu durumu anlayabilmek için, aynı duruma girilmesine neden olan farklı bir durumun hatırlanması, empati kurulmasını kolaylaştıracaktır. Ardından, müşteriye kendisinin içtenlikle dinlendiği hissettirilmeli, ona yardım için orada bulunduğu mesajı verilmelidir. Bu müşteride güven duygusu oluşturacak, kendisini karşı tarafa daha iyi ifade etmesi sağlanacaktır. Empati her zaman sergilenmesi kolay olan bir davranış şekli değildir. Sergilemesi beklenen kişi o gün yorgun, hasta, uykusuz, aç, üzgün veya sinirli olabilir. Ancak

gösterilebilmesi, iyi hizmet ile mükemmel hizmeti birbirinden ayıran önemli bir niteliktir.

1.5. Müşteri Deneyimi Yönetimi ile Müşteri Değeri Oluşturmak

Bilinmektedir ki, müşteriye sunulabilecek mükemmel hizmet, ihtiyaçlarının, beklentilerinin ötesinde karşılanmasıyla mümkün olabilmektedir. Nasıl bir hizmet beklediklerini anlayabilmek için de öncelikle ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirlemek gerekmektedir. Böylelikle ihtiyaçları, beklentilerinin ötesinde bir hizmet ile karşılanabilecektir. Bu sayede ortaya çıkan memnuniyet müşteri nezdinde "değer" olarak sonuçlanmaktadır. Müşteri, ihtiyacının karşılanması amacıyla ödediğinin karşılığını beklentisinin ötesinde alabiliyorsa, bu müşteriye için değer olarak yansımaktadır. Bu değer, işletme ile müşteri arasında samimi bir ilişki, bir etkileşim oluşturmakta, bu da müşteri sadakatini doğurmaktadır. Bu da işletmeye, sadık müşteri sayısında ve gelirden artış ve büyüme, aynı zamanda kurumsallaşma olarak geri dönmektedir.

Mevcut sadık müşterilere sahip olmak, uzun vadede işletmeler için oldukça kârlı sonuçlar doğurmaktadır. Bir müşteriye sadık hale getirebilmek için harcanan bedel, kazanılmasından sonra azalmakta ve zamanla kâra dönüşmektedir. Bu nedenle işletmeler, mevcut sadık müşterilerini ellerinde tutabilmek için çaba harcamaktadır. Sadık müşterileri korumak için gözden çıkarılan bedeller, yeni müşteri kazanmak veya kaybedilen müşterileri yeniden elde etmek için yapılan harcamalar karşısında oldukça küçük kalmaktadır. Kazanca bakıldığında ise, daha az bir maliyet ve uğraşla elde tutulabilen mevcut sadık müşterilerden elde edilen gelir katlanarak artmaktadır.

Tüketicilerin kendilerine hissettirilen değerle ilgili algıları farklılıklar gösterebilir. Diğer ürünlere oranla daha indirimli ürün almayı tercih edenler, bunu önemli bir değer olarak düşünebilmektedir. Kimileri ise, ürünün avantaj ve yararlarına odaklıdır, örneğin şarjı daha çok dayanan bir telefon sunan bir işletme onlar için önemli bir değer algısı oluşturmuş olabilir. Bazı tüketiciler ise markaları kaliteli ürün algısına göre seçmektedir. En yüksek bedeli ödemek pahasına, en kaliteli ürünü vaat eden ve sunan markadan vazgeçmemektedirler. Onlara göre en iyi ve kaliteli ürün pahalı olandır inancı da son derece mantıklı olabilmektedir.

Müşterilerin temel ihtiyaçları, mantıksal ve duygusal olarak ikiye ayrılmaktadır. Mantıksal ihtiyaçlar, belirli bir yardım ile çözülebilecek müşteri talebidir. Örneğin, bir banka müşterisinin yatırımı ile ilgili sorduğu bazı sorular mantıksal ihtiyaçtan doğmaktadır. Bir otel müşterisinin resepsiyondan kayıt olabilmek ve odaya yerleşmek amacıyla yardım talebi de aynı şekilde mantıksal bir ihtiyaçtır. Duygusal ihtiyaç ise, müşterinin aldığı hizmet hakkında nasıl hissettiğidir. Duygusal ihtiyaçların belirlenmesi çoğunlukla mantıksal ihtiyaçların belirlenmesinden daha güç olmaktadır. Eğer müşterinin deneyimi başarısız sonuçlanırsa, sonraki hizmetler de olumsuz duygularla ve önyargılarla deneyimlenecektir. Amaç yalnızca rasyonel ihtiyacı gidermek değil, duygulara da hitap ederek müşteriyi iyi hissettirmek, güven duygusu aşlamak ve böylelikle ihtiyaçlarını karşılama noktasında beklentilerinin ötesinde hizmet sağlayabilmiş olabilmektir.

Kimi zaman sunulan sıradan ve standart bir hizmet ile müşteri beklentilerinin ötesine geçilebilirken, kimi zaman ise harcanan büyük çabalar bile bu beklentilere yaklaşamayabilmektedir. Müşteri deneyimi uzmanları, müşteri beklentilerini ve memnuniyetini yönetmenin bazı yolları olduğundan bahsetmektedir. İşletme çalışanlarının öncelikle yeni müşterilere odaklanması, onlara yeni ürün ve hizmetlerden bahsetmesi, yeni müşterilerin önceki benzer işletme ile ilgili işletmeyi karşılaştırmalarını ve bu sayede objektif geri dönüş alınmasını sağlamaktadır. İkinci olarak, müşteriye alacağı hizmetin süreç ve prosedürlerini açıklamak için kısa da olsa zaman ayrılması, müşteriyi rahatlatarak, önemsendiğini hissetmesini sağlayacaktır. Üçüncü olarak ise, müşteriye her zaman her kötü senaryo bilgisi verilmelidir. Örneğin bir ürünün teslimat süresi 1 ila 3 hafta arasında ise, müşteriye 3 hafta bilgisi verilmelidir. Ancak ürün 2 haftada teslim edilirse, müşteri beklentisinin ötesinde hizmet sağlanmış olunmaktadır. Aynı zamanda bu yol ile ürünün 3. haftada teslim edilmesi durumunda, müşterinin kızdırılmasının ve memnuniyetsiz olmasının da önüne geçilmiş olunmaktadır. Açık iletişim, müşteri beklentileri tam olarak karşılanamadığında bile, hayal kırıklığından kaçınmalarını sağlayacaktır.

Müşteri beklentilerini aşmanın yollarından bir tanesi de hızlı hizmet sağlayabilmektir. Beklemek herkes için can sıkıcı bir süreç olmakla birlikte, hizmet

sürecinde ise zaman kaybettirmesi yönüyle işletmeye puan kaybettiren olumsuz bir durumdur. Hızlı hizmet algısını müşteriye yerleştirmenin yollarından bir tanesi, onları bir takım şeylerle meşgul etmektir. Örneğin bekleme odalarında magazin, TV, wifi yada ikram servisi bulundurmak, eğlendirici bekletme araçlarıdır. Bir diğer yol ise, onlarla arkadaşça bir sohbet geliştirilmesidir.

Neticede bilinmesi gereken en önemli faktörlerden bir tanesi, müşteri değerini doğru bir şekilde belirlemek ve bu değere eşdeğer tavır ve uygulamalarla müşterilere hizmet sunabilmektir. Dolayısıyla, müşterilerin satın alma tercih ve rutinlerinin, kazandırdığı gelirin vb. bilinmesi, şikâyet ve önerilerine kulak kabartılması ve sunulacak ürün & hizmet seçeneklerinin bu doğrultuda şekillendirilmesi işletmeye artı puan kazandıracak olan uygulamalardır.

1.6. Müşteri Şikâyetleri ve Çözüm Odaklı Yaklaşım

Yaşamın her alanında ve her anında olabildiği gibi, müşterilerle iletişim süreçlerinde de sorunların meydana gelmesi kaçınılmazdır. Problemlerin hızlıca çözüme kavuşturulması müşterileri mutlu ve memnun ederken, bu sürenin uzaması veya çözüm sunulamaması üzücü sonuçlar doğurabilmekte, müşterinin bir daha kazanılmamak üzere kaybına sebebiyet verebilmektedir. Bu da işletmenin varlığını sürdürmesi noktasında ciddi bir tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişimin ışıkhızıyla yayıldığı günümüzde, müşteriler en ufak şikâyetlerini bile, sosyal medya, forum siteleri gibi çeşitli platformlarda anında dünya ile paylaşmaktadır. Bu da işletmenin, diğer mevcut müşterileri ve potansiyel müşterileri nazarında olumsuz algı oluşturmakta, müşteri kaybına sebep olabilmektedir.

Müşteri şikâyetleri işletmenin ürün ya da hizmetine duyulan memnuniyetin derecesini göstermektedir. Karar mekanizmaları, müşteri şikâyetlerinin davranışsal boyutunu ya da değerini anlamadığı sürece, sadakat ve gelir arasındaki ilişkinin gücünü kavrayamamaktadır. Müşteriler, şikâyetlerini dikkate almadığını gördükleri işletmelerin şikâyet formlarını doldurmamakta, bunun yerine rakip firmaya yönelmekte ya da işletme hakkında olumsuz yorumlarda bulunabilmektedir. (Metwally, 2013, s. 299) İşletmeye, müşteri odaklı olmadığı ya da ticari kaygılara sahip olduğu algısı ya da inancı sebebiyle güven duymayan müşteri, sorun

yaşadığında bunu iletmeye çaba göstermemeyi seçebilmektedir. Çünkü bu çabasının, mevcut sorununun çözüme ulaştırılmayacağı düşüncesiyle boşa gideceğini düşünmektedir. Bu nedenle kolay yol seçilebilmekte ve rakip işletmeler tercih edilmektedir. İşletmenin bir takım masraflardan kaçınarak sorunun üzerini örtmesi daha büyük mali kayıplara sebebiyet vermekte, kaybedilen müşterinin yeniden kazanılması için yapılması gereken çalışmalar çok daha maliyetli olmaktadır. Müşteri şikâyetlerini ciddiye almayan işletmeler, müşteri kaybını çok hızlı bir şekilde yaşamaktadır. Özellikle sadık müşterilerin kaybedilmesi, mali sıkıntıların yanı sıra işletmeyi imaj ve itibar açısından da zor durumlara düşürebilmektedir.

Müşteri şikâyetleri iki kategoride incelenebilmektedir:

1) “Kontrol edilebilen müşteri şikâyetleri: Bu şikâyetlerin nedeni çalışan hatalarıdır.

2) Kontrol edilemeyen müşteri şikâyetleri: İnsan faktörleri haricindeki olumsuzluklardan oluşan şikâyetlerdir.” (Upadhyaya, 2012, s. 110)

İşletme kontrol edilebilen müşteri şikâyetlerini çalışanını eğiterek ve müşteri odaklı hizmet yaklaşımına sahip olan kalifiye personel istihdam ederek önleyebilmektedir. Kontrol edilemeyen müşteri şikâyetleri ise ürün hataları, teknik aksaklıklar, olumsuz hava koşulları gibi ani, beklenmedik, plansız olumsuzluklardan doğan şikâyetlerdir. Bunları kontrol edemeyebilen işletme müşteriyi kaybetmemek ya da yeniden kazanmak amacıyla hızlı çözüm, pratik özür yolları gibi uygulamalar geliştirmektedir.

Problemlerin çözümü sürecinde, müşterinin mantıksal olduğu gibi duygusal ihtiyaç ve beklentileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Doğru bir şekilde yönetilen sorunun çözüme ulaştırılması süreci, müşterinin sonsuza kadar kazanılarak sadık müşteri haline gelmesini de olanaklı kılabilir. Hizmetten mutlu ayrılan müşteri, şikâyeti kadar mutluluğunu da her türlü iletişim kanalında ilan edebilmekte, bu da işletmenin bilinirliğinin artmasının yanı sıra, ücretsiz reklamının yapılmasını sağlamakta, büyümesine destek sağlamaktadır. Dolayısıyla, müşterinin rasyonel ve içinde bulunduğu duygusal beklentinin de, hem sağlanan hizmet hem de ortaya çıkan

sorunun giderilmesi süreçlerinde dikkate alınması ve bu yönde davranış sergilenmesi gerekmektedir.

Sorunların giderilmesi sürecinde öncelikle mevcut sorun tüm hatları ile belirlenmeli, müşterinin sorun karşısındaki yaklaşım ve duyguları analiz edilerek anlaşılmalıdır. Sonrasında ise, sorunun giderilmesi için atılması gereken adımlara odaklanılmalıdır.

Hizmet sürecinde meydana gelen bozuk, çürük ürün, gecikmeler, karışıklıklar vb. sorunlar müşterileri memnuniyetsizlik, sinirlenme, kızgınlık gibi olumsuz duygu ve davranışlara yöneltebilmektedir. Bu sürecin doğru yönetilmesi, müşteriye oluşmaya başlayan olumsuz hislerin ve/veya hizmette oluşan olumsuz durumun zamanında belirlenmesine bağlıdır. Söz gelimi, bir lokantada verilen siparişin sunumunda yaşanan gecikmenin müşteriye oluşturacağı kızgınlığın önceden düşünülmesi ve bu doğrultuda hatanın telafisine çalışılması, işletmeyi algısını doğru yönetmesi anlamında kazançlı duruma getirecektir. Örneğin, siparişi geciken müşterilere garsonun, sipariş konusunda bilgi vermesi, ne zaman hazır olacağı bilgisini vermesi, öncesinde aparatif ve içecek teklif etmesi, içinde bulunulan olumsuz durumu olumluya çeviren nitelikteki davranış modelidir.

1.7. Mükemmel Hizmette Dinleme Sanatı

Müşterileri dinlemek her zaman kolay olamayabilmektedir. Çevresel etkenler müşteriye odaklanmayı zorlaştırabilmekte, müşteriler ise her zaman neye ihtiyaç duyduklarını açığa vuramayabilmektedir. Zaman zaman satıcının ruh halinin müşteriye can kulağı ile dinlemesini engellemektedir. Müşteriler bazen farklı hikâyeler anlatırken bazen de sormaları gereken soruları hatalı sorabilmektedir. Kimi zaman ise, iki işle aynı anda ilgilenmek ihtiyaca ilişkin asıl noktanın dikkatten kaçmasına neden olmaktadır. Kimileri kapasitesiz, kararsız, kafası karışmış kişiler ya da işletmeler olabilirken, kimileri de ön yargılı ve aceleci olabilir.

Dinlemeyi engelleyen koşullar şunlardır:

- Aynı anda birden fazla işle ilgilenmek
- Sonuca kilitlenmek
- Dikkat dağınıklığı
- Yorgun, hasta hissetmek
- Hızlı hizmet baskısı
- Kaba ya da kızgın müşteriler
- Yabancı dil becerisi yetersizliği

Bu engelleri aşarak müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, onları dikkatli bir şekilde, tam bir konsantrasyon ile dinlemek gerekmektedir. Bunun için müşteri ile kurulan iletişimde uyulması gerekenler şu şekilde olmalıdır:

- Yüz hizasında bulunmak,
- Göz teması kurmak,
- Müşterinin söylediklerine odaklanmak,
- Hemen sonuca atlamamak, yargıya varmamak,
- Açıklayıcı sorular sormak.

Bunların ötesinde, müşteriye anlamamanın asıl anahtarı, aynı zamanda yalnızca bir müşteri ile ilgilenmektir.

1.8. Performans Yönetiminin Müşteri Deneyimi Yönetimine Etkisi

Bir işletmenin performansının sağlıklı şekilde ölçülebilmesi ve güçlü bir strateji ile yönetilmesi, kaynaklarının yeterli sayıda doğru yerde konumlandırılarak kullanılabilmesine, bu kaynakların niceliğinden çok niteliğinin ve veriminin artırılması için zaman ayırmasına ve yatırım yapılmasına bağlıdır. Birçok işletme

performans ölçümünü doğru bir şekilde yapamadığından performansının yeterli olup olmadığını gerçek anlamda bilememektedir. Yalnızca insan kaynağı, satış grafikleri gibi argümanları değil, öncelikle kendisini performans değerlendirmesine tabi tutmalıdır. İşletmenin en önemli paydaşlarından çalışanların performanslarının da doğru bir şekilde ölçülmesi ve yönetilmesi, işletmenin başarısına doğrudan etki eden en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bu noktada, önemli olan öncelikle nicelikten çok niteliksel olarak doygun insan kaynağı planlaması yapılabilmesidir. Çalışanı becerisi ve isteği dâhilinde, verim alınabilecek ve motive bir şekilde çalışabileceği birime planlamak, çalışan tatminini doğuracak, bu da müşteri kazancı olarak geri dönecektir.

Müşteriler işletmeyi, en alt tabakadaki kadrolu ya da taşeron çalışanından en üstteki yönetim kurulu başkanına kadar bir bütün olarak görmektedir. Sistemin her hangi bir yerinde meydana gelen sorun, müşteri nezdinde marka algısını zedelemektedir. İşletme bu nedenle, taşere ettiği hizmetlerinin de insan ya da teçhizat kaynağından sorumlu olmaktadır. Çünkü o markanın logosu basılı üniformayı giyerek hizmet veren şube personelinin yaptığı bir hata, doğrudan markaya zarar vermektedir. Söz gelimi, bir havayolu işletmesinin taşeron hizmeti aldığı yer hizmetlerinde, bir çalışanın müşteri ile olumsuz iletişiminin faturası, taşeron firmaya değil, temsil ettiği markaya kesilmektedir. Bu nedenle işletmeler büyük ve detaylı düşünmeli, doğru insan kaynağını doğru sayıda, doğru birime kanallandırmakla yükümlüdür. Aksi halde çalışanda mutsuzluk hastalığı vuku bulacak ve bu hastalık iletişim kurduğu müşterilere bulaşabilecektir.

Performans değerlendirme kriterleri de, işin doğasına uygun kalemlerden seçilmelidir. Örneğin, kriterlerden bir tanesi satışın niceliksel olarak değerinin yüksek olmasıysa ve ödüllendirme sistemi de bunun sonucuna göre işlemektenyse, satış personeli önüne gelen müşterilerle ilgilendiği zamandan tasarruf ederek satış sayısını artırma yoluna gidebilir. Bu, kısa süreli bir kazanç olabilir. Ancak uzun vadede, mağazadan yeterince ilgi göremeyen müşteriler gelmeyi bırakacak, müşteri kaybı işletme için küçülmeyi getirecektir. Kısa vadede kâr gibi görünen bu çaba, uzun vadede iflas sonucunu bile doğurabilecektir. Performans değerlendirme, doğru

yapıldığı takdirde markalar için eksikleri görmenin yolu, motivasyon aracı ve müşteriye yaklaşmanın anahtarıdır.

1.9. Müşteri Deneyimi Yönetiminin Teknoloji ile Entegrasyonu

1.9.1. Müşteri Veri Tabanı Yazılımları

Hizmetin başlangıcından bitişine kadar olan tüm süreçlerde müşteri hizmetlerine ilişkin çok çeşitli teknolojik uygulamalar ve yazılımlar kullanılmaktadır. Yazılım boyutu, teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkmış ve geliştirilerek her firmanın ihtiyacına göre türevleri üretilmiş olan müşteri ilişkileri ve MDY'nin önemli bileşenlerinden bir tanesidir. Bu noktada, işletmelerin gerekli verileri elde etmek ve saklamak amacıyla seçtikleri yazılımın, ihtiyaçlarını karşılayacak format ve yeterlilikte olduğundan emin olmaları hayati öneme sahiptir. Bu sayede işletmeler, müşterilerine ilişkin ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi barındırabilmekte, kategorize edebilmekte, bilgi haline getirip üretim ve müşteri ile iletişim alanlarında kullanabilmekte, hem işletme çalışanlarının hem de yönetiminin müşteriye daha iyi tanımlarını sağlamaktadır.

İşletme çalışanlarından tüm kullanıcıların yazılımı benimsemesi ve anlayarak doğru bir şekilde kullanabilmesi, müşterilerle ilgili anlamlı sonuçların alınması noktasında önem arz etmektedir. Bu kapsama, müşteri tarafından ve müşteri için kullanılan her türlü teknolojik araç, uygulama ve yazılım dâhildir. Örneğin, müşteri değerine göre öncelikli hizmet sunulmasını sağlayacak olan barkot makinesi ile telefonlara mesaj atılmasını olanaklı kılan sistemler bunlardan bazılarıdır. Bir müşteri bankaya gittiğinde, sahip olduğu müşteri numarasını daha kapıdan girer girmez tuşladığında kendisinin tanınarak ayrıştırılabilmesi ve ona sunulan ayrıcalıklı hizmet, teknolojinin müşteri hizmetleri yönetimine olan desteğini gözler önüne sermektedir. O müşteriye ait bilgilerin müşteri veri tabanına önceden eksiksiz işlenmiş olması, hem hizmet sırasında hem de arka planda her zaman kendisine vaat edilen davranış şeklinin sunulmasını olanaklı hale getirmektedir.

İşletmeler için her müşteri, alışveriş şekline göre birbirinden farklı değerde konumlandırılmaktadır. Bu nedenle, sunulan hizmet kalitesi de her müşterinin değeri

doğrultusunda değişkenlik göstermektedir. Elbette ki her müşteri değerlidir. Ancak söz gelimi, bir havayolu şirketi için, haftada bir business class sınıfında seyahat eden bir yolcu ile altı ayda bir ekonomi sınıfında seyahat eden yolcu hizmet noktasında aynı uygulamaya tabi tutulmamaktadır. MDY'ine hizmet eden teknolojik sistemler, müşterileri sınıflandırarak hizmet farkının yansıtılmasının hatasız olarak ve aksaklık yaşanmadan gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

İşletmeler, MDY süreçlerinde kullanacakları yazılımları projeler dahilinde yazılım uzmanlarına tasarlatmakta veya hazır olan bir modelin kendilerine uyarlanması için yatırım yapmaktadır. Proje tamamlandığında, işletmenin ihtiyacı ile tam olarak örtüşen bir sistemin geliştirilmiş olması son derece güç olmaktadır. Bu noktada, başlangıçta işletme yönetiminin ihtiyacı çok iyi ifade etmesi, eksik noktanın bulunmaması ve projenin çift taraflı kontrollü gitmesi gerekmektedir. Aksi halde, proje tamamlandığında ortaya çıkan yazılımın MDY sürecindeki ihtiyaçları tam olarak karşılamaması, zaman ve para kaybına sebep olacaktır.

Bu alanda yapılan hatalardan bir tanesi, işletmenin bünyesine aldığı, işletmeyi yeterince tanımayan, misyon ve vizyonu ile amaçlarını tam olarak bilmeyen bir grup yazılımcıya yazılımın tasarlatılmasıdır. Müşteri ile ilişki felsefesi farklı ve işletme için hayati öneme sahip bir alan olduğundan, yönetimine yazılımsal olarak destek verecek sistemin de hatasız olması gerekmektedir. Bu, işletmenin hayati fonksiyonlarında daralma olmadan sağlıklı bir şekilde büyüebilmesi için olmazsa olmazların başında gelmektedir. Bu nedenle, MDY'ne hizmet etmesi beklenen yazılımın, işletmeyi ve yazılım işinin inceliklerini ile olmazsa olmazlarını bilen, bunun eğitimini almış uzman bir ekip tarafından bir proje dâhilinde hazırlanmalıdır. Yapılan diğer bir yanlış ise, sektörde en çok kullanılanlardan pahalı bir yazılımın seçilip, firmaya uyarlanmasına çalışılmasıdır. Her firmanın ölçeği, faaliyet alanı, iş yapış şekli vb. farklı olduğundan, işletme için en uygun olacak olan sistem yine aynı şekilde uzman yazılımcılar tarafından belirlenerek uyarlanmalıdır. Yoksa işletme hayalini kurduğu veri girişlerini, çekmeyi düşündüğü raporları, müşterilerle etkileşim sürecini olması gerektiği gibi elde edemeyecektir.

1.9.2. İnternet

Teknolojinin insanlığa kazandırdığı en önemli icatlardan bir tanesi olan internet ile iletişim çağ atlamış, zaman ve mekândan bağımsız hale gelmiştir. Bu, pazarlama, müşteri ilişkileri, insan kaynakları ve daha birçok alandaki uygulamaların değişerek gelişmesine sebebiyet vermiştir. İnternetin getirdiği erişim kanallarının günden güne çoğalması ile işletmeler müşterilerine daha da yaklaşmıştır.

Pazarlama faaliyetleri internet ortamına da taşınmış, bu da müşteri ile ilişkilerin bu platformlarda sürdürülebilmesi sonucunu doğurmuştur. İşletme ile müşterisi arasında çok daha hızlı, sonuç odaklı, akışkan bir iletişim türü gelişmiştir. İşletmeler, kendi kimlik ve kültürlerini de yansıtarak hazırladıkları web sitelerinden müşteri ile iletişim süreçlerini yönetmeye başlamıştır. Ürün seçenekleri sunma, avantajlı ürün, satın alma fırsatları gibi satış taktikleri ile ikna sanatlarını icra etme, satın alma işlemlerini gerçekleştirme ve satış sonrasındaki müşteri memnuniyetinin sağlanması da dâhil tüm süreçler internet ortamına taşınmıştır. Kurumsal web sitesinden başka, tüm markaları bir araya toplayarak satış yapan Trendyol, Gitti Gidiyor, Sahibinden, Yemek Sepeti, Hepsiburada gibi karma satış siteleri, müşterinin her markayı birçok internet ortamında farklı fiyat ve ürün seçenekleri ile kolayca bulabilmesini sağlamaktadır. Bu durum, işletmeler açısından rekabeti daha da çetin bir mücadeleye dönüştürmüş, işletmelerin hata yapma şansını sıfıra indirmiştir.

İnternet ile ortaya çıkan e-pazarlama, e-ticaret ve online satış gibi uygulamalar sayesinde müşteriler, oturdukları yerden sipariş vererek istedikleri ürünü ayaklarına getirebilmektedir. Özellikle şehir dışına veya yurtdışına gitmek zorunda olmadan alışveriş yapabilme imkânı, internetin kullanıcılarına sunduğu en önemli avantajlardan bir tanesidir. Tüketiciler bir ürün sipariş verdiklerinde, ürünün tüm yolculuk serüvenini yine internetteki satın alma işleminin yapıldığı siteden takip edebilmekte, tüm satın alma sürecini kontrol altında tutabilmektedir. Alınan üründen memnun kalınmaması durumunda ise, müşteri anında o ürünü geri gönderebilmekte veya değiştirilmesini talep edebilmektedir. Mevcut rekabet koşulları, müşterinin bu anlamda sorgulanmasına izin vermemektedir.

Müşteri deneyimini internetten yönetmek işletmeler için de birçok avantajı beraberinde getirmektedir. İşletme, müşteriler satın alma işlemi için mağazaları ziyaret etmek zorunda olmadığından, satış oranları artmaktadır. Aynı zamanda işletmeler için, müşterilerin satın alma davranışlarını kontrol etmek çok daha kolay hale gelmiştir. Müşteri bilgileri daha sağlıklı tutulup kullanılabilir olmuştur. İnternet faaliyetleri ile elde edilen müşteri verileri ile daha zengin rapor içerikleri tutabildiğinden, işletmeler artık stratejisini ve vizyonunu daha net ortaya çıkarabilmektedir.

1.9.3. Sosyal Medya

Teknolojinin ara vermeden ve hızla gelişimini sürdürmesi, bilgisayarların ve ardından gelen akıllı telefonlar ve tabletlerin icadı, internetin hemen hemen her eve girmesine sebep olmuştur. Bilgisayarın ortaya çıkmasıyla uygulanmaya başlanan ilk web sayfası içerikleri, kurum ve kuruluşlara kendilerini ifade etme, ürün ve hizmetlerini sergileme olanağı vermektedir. İnternetin yaygınlaşması ve daha çok kitlenin erişiminin olanaklı hale gelmesi ile kitleler de kendilerini internet ortamlarında ifade etme ihtiyacı duymuştur. Artık kendilerine sunulan ile yetinmeyen ve varlığını küresel platformda hissettirerek sesini duyurmak isteyen alıcı kitlesinin ihtiyacı teknolojiyi yönlendirmiş, bu da çift taraflı iletişimin mümkün olabileceği özgün internet uygulamalarını doğurmuştur. Tek taraflı iletişime olanak sağlayan, kullanıcısının yalnızca aradığı bilgiye arama motorları sayesinde eklendiği kadarıyla erişimi sağlayan Web 1.0 boyut değiştirmiş, Web 2.0 isimli sosyal medya platformları hayat bulmuştur.

2004 yılında ortaya çıkan ve etkileşime ve çeşitli uygulamalara daha fazla olanak veren Web 2.0 kavramı ilk kez O'Reilly Media tarafından kullanılmıştır. (Bulut, 2012, s. 26) Sosyal medya kanalları, paylaşımcılar ile kullanıcıları bir araya getiren, çok yönlü iletişimi sürekli hale getiren, insanların görüşlerini, düşüncelerini, endişelerini, kızgınlıklarını, şikâyetlerini, övgü ve teşekkürlerini özgürce diledikleri zaman ve şekilde istedikleri kitleye göstermelerine olanak sağlayan blog, video paylaşım siteleri, forum siteleri ve diğer sosyal siteleri kapsamaktadır. İletilen mesaj saniyeler içerisinde tüm dünya tarafından görülebileceğinden, mesajın içeriği doğrultusunda çok avantajlı olan bu mecraların kullanımı, mesajdaki olumsuz

ifadeler doğrultusunda çok da tehlikeli olabilmektedir. İşletmeler ve müşteriler açısından birbirine hızlı erişim anlamında çok faydalı olan bu ortamlar, kötü niyetli kullanıldığında, erişilen kitlenin büyüklüğü dolayısıyla tamiri imkansız veya güç sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Her faaliyetlerinde müşteri memnuniyetini ve tatmini gözetmek zorunda olan işletmeler için çalışanlarının nitelikleri çok önemlidir. Son yıllarda sosyal medya kanalları, işletmelerin çalışanlarını seçtikleri ve değerlendirdikleri ortamlar haline gelmiştir.

Şekil 3. Dünyada Teknoji Kullanımına İlişkin Bazı Veriler



Kaynak: H. Harteveldt, IATA 5th World Passenger Symposium 2015, Hamburg, 21 Ekim 2016, S. 33

Atmosphere Research Goup tarafından 2015 yılı Ekim ayında IATA adına yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, nüfusun %75'i cep telefonu kullanırken, 4 milyar insan Youtube üzerinden video izlemekte, 1.18 milyar insan ise aktif olarak Facebook kullanmaktadır. Oyun oynayan günlük kişi sayısı ise 10 milyon olarak verilmektedir. Bu veriler, günümüz insanının teknolojiye bağımlı hale geldiğini kanıtlar niteliktedir. Öyle ki, özel hayatlarının ayrılmaz birer parçası haline alan bu teknolojik araç ve uygulamaların onlara sağladığı eğlence ve kolaylıkların, hizmet aldıkları markalar tarafından da kendilerine sunulmasına alışır hale gelmektedirler. Bunun bilincinde olan işletmelerde ise, bu alanda bir yarış hüküm sürmektedir. Her geçen gün daha geniş içerikli uygulamalar hayata geçirilmekte ve müşterilerin beğenisine sunulmaktadır.

Global Web Index verileriyle hazırlanan bir rapora göre 7 milyarlık dünya nüfusundan 3 milyar 419 insanın internete erişim imkanı bulunmaktadır. We Are Social tarafından hazırlanan “Digital in 2016” raporuna göre, 2 milyar 307 milyon

kişi aktif olarak sosyal medyada kullanılmaktadır. 1 milyar 968 milyon kişi internete mobil cihazlar üzerinden ulaşmaktadır.

Türkiye’de ise 79.14 milyonluk nüfusun, 46.3 milyonu internet kullanmaktadır. Bu kullanıcıların 42 milyonu aktif olarak sosyal medyada yer alırken, bunların 36 milyonu ise mobil cihazlar üzerinden internete erişim sağlamaktadır. Türkiye en çok Facebook kullanılmakla birlikte bunu sırasıyla WhatsApp, Facebook Messenger, Twitter ve Instagram izlemektedir. (Ulusal Kanal, 20.10.2016)

Her işletmenin bir Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Instagram gibi uygulamaları bulunmakta ve her biri hedeflediği kitlelere buradan ulaşmaya çalışmakta, dikkatlerini çekmeye yönelik paylaşımlarda bulunmaktadır. Büyük firmaların sosyal medya platformları profesyonel sosyal medya ajansları tarafından yönetilmektedir. Bir müşteri bu platformlar üzerinden istediği işletmeyi takip ettiğinde, işletmenin yaptığı paylaşımlardan akıllı cihazlarına gelen bildirimler sayesinde haberdar olabilmektedir. Bu, işletme için müşteriye ulaşma noktasında bulunmaz bir nimettir. Bunu avantajı iyi değerlendiren bir işletme, rakiplerinin önüne geçmek için elinde güçlü bir silah bulundurmaktadır. Buradan istediği müşterisi ile dolaylı ya da doğrudan iletişime geçebilme fırsatına sahip olabilmektedir. İşletmeler ayrıca, bu ortamlarda çeşitli kampanyalar yaparak müşteriye ulaşmakta, satın alma kararlarına etki ederek onları mevcut müşteri olarak çekmeye çalışmaktadır.

Müşteriler, işletmeler tarafından, yalnızca mal ve hizmet satılan ve gelir elde edilen bir araç değil, kişilik haklarına saygı gösterilen ve değer verilen önemli birer birey olarak görölmek ve davranılmak istemektedir. Bu noktada işletmenin, bu kanalların avantajlarından yararlanırken, son derece dikkatli olması gerekmektedir. Oldukça hassas olan bu mecralar çok faydalı olabileceği gibi, en ufak bir hatanın bile tamiri çok maliyetli, zaman alıcı ve daha da önemlisi marka değerine zarar verici olabilmektedir.

Müşteriler sosyal medya platformlarını, kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ve markalara ve insanlara seslerini duyurabilecekleri önemli ortamlar olarak kullanmaktadır. Marka bilinirliğini arttırmanın en büyük araçlarından bir

tanesi ağızdan ağıza pazarlamadır. Bu pazarlama türünü en çok harekete geçiren, müşterileri sürekli iletişimle bilgi bombardımana tutarak yorum yapmak durumunda bırakan sosyal medya platformlarıdır. Kullanıcılar, bir paylaşım ile ilgili olumlu ya da olumsuz yorumlarını çekinmeden kendi kimliği ya da seçtiği sahte bir kimlik ile özgürce ifade edebilmekte, bunu da iş ve arkadaş çevresinde konuşmaktadır. Bu da ister olumlu olsun ister olumsuz, paylaşım yapan markaların potansiyel ya da mevcut müşteriler tarafından konuşulmasına neden olmaktadır. Son çalışmalar göstermektedir ki, tüm dünyada her gün ağızdan ağza geçen 3.5 milyar sözcüğün, 2.3 milyarı bir markaya, bir ürüne ya da bir servise referans vermektedir. (Bulut, 2012, s. 35)

1.10. Müşteri Deneyimi Yönetiminde Başarıyı Yakalamak

Her müşterinin zevki, isteği, talebi birbirinden farklıdır. Bir ürün, hizmet ya da bunları sunuş şekli ile bu süreçlerdeki davranış şekillerinin herkesi aynı ölçüde memnun etmesi mümkün değildir. Birini memnun eden hizmet, diğerine yeterli görünmeyebilmektedir. Müşterilerin aldığı bir hizmete ilişkin düşüncelerini anlamak ve memnuniyet derecesini saptamak güçtür. Bunun için en iyi yol, onlara doğrudan sormaktır. Aynı soruları defalarca sormak ise, onları irrite edebilmektedir. Bu nedenle, öncelikle onların vücut dillerini ve ses tonlarını da analiz etmek gerekmektedir.

İşletmelerin ölçmesi gereken iki temel performans kriteri vardır. Bunlardan bir tanesi hizmet kalitesi iken, diğeri üretkenliktir. Üretkenlik, hizmetin ne kadar verimli ve hızlı sunulduğunu ölçmektedir. Müşteriler en etkin hizmeti en hızlı şekilde alabildikleri işletmelerden alışveriş yapmaktadır. Aynı zamanda, en kaliteli ürünü ya da hizmeti doğru bir şekilde almayı tercih etmektedir. İşletmenin kalite ve üretkenliğini ölçmek için yapabileceklerinden bir tanesi de, müşterilere dönüş yapılma süresinin ve sayısının, aynı zamanda sonuçlarının ölçülmesidir. Çözüme ulaştırılan soru sayısının ve kaçınıcı seferde çözüldüğünün kontrol edilmesi de işletmeyi ileri götürecek yöntemlerden bir tanesidir. Bu alanda başarılı olan personelin ödüllendirilmesi, teşvik edici motivasyon araçlarındandır. Bu sayede kazanılan müşteri, alınan hizmetten memnun kalacak, işletme için kazanılmış sadık müşteri kategorisine dâhil olacaktır. İşletmenin kendisi için yapabileceği önemli

yatırımlardan bir tanesi de, gerekirse uzmanlardan da destek alarak müşteri nezdindeki algısını doğru yönetmektir. Bunun için öncelikle bu algıyı ölçmesi ve nerede durduğunu görmesi gereklidir. Bu noktada, çeşitli yollarla yapılan anketler yol gösterici olmaktadır. İşletmeye en çok gelir getiren müşteri, sadık olanlardır. Bu noktada, sadık müşterilerin harcama grafiğine bakılması da işletmeye gidişatı konusunda kayda değer nitelikte ipuçları vermektedir.

Uzun veya kısa vadeli anket çalışmaları, edinilen bilgiler doğrultusunda aksiyon alınması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Örneğin bir otele gelen müşteriye, gelmeden önce veya geldiğinde mini anket doldurtulması, daha iyi hizmet sağlanabilmesi açısından önemlidir. Bu sayede tercihleri öğrenilmekte, bu yönde bazı jestler yapılabilmekte, hoşlanmadığı şeylerin de engellenmesi sağlanabilmektedir. Hizmet sonrasında doldurulan kısa anketler ise, mevcut başarıyı ya da başarısızlığı ölçen somut veriler sağlamaktadır.

Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi felsefesi ile müşteriye tanımak ve takip etmek çok daha kolay hale gelmiştir. Müşterinin yanı sıra, dünyanın takip ettiği trendler, rakiplerin faaliyetleri, ürün ve hizmet alanlarındaki yönelimleri, müşterilerin neleri sevdiği ya da sevmedikleri sosyal medya platformları sayesinde açıkça görülebilmektedir. Bu durumda bir yandan işletmeleri, sıkı bir rekabet ortamına davet ederken, diğer yandan da işini kolaylaştırmaktadır. MDY felsefesinin ayrılmaz bir parçası haline gelen bu mecraları iyi analiz eden akılcı yaklaşımın müşterinin dilinden konuşması ve memnun edememesi mümkün değildir. Çünkü müşteriler bu kanallar aracılığı ile markalarla konuşmakta, ne istediğini açıkça ifade etmektedir. Yalnızca istedikleri şeyleri değil, istemediklerini de, bu platformlara yazdıkları yorumları ile belirtmektedir. Bunu avantaja çevirmeyi bilen ve görev edinen müşteri odaklı işletmeler müşterilerle ilişkilerini daha titiz bir şekilde yönetmektedir.

Bugünün akılcı işletmeleri, stratejik bir yaklaşımla kategorize ettikleri müşterilerini bu kanallar sayesinde yakından mercek altına almakta, paylaşımlarını, gezdikleri mekânları, yediklerini, içtiklerini, giydiklerini ve sohbetlerini incelemektedir. Yatırım yapmaktan kaçınmadan büyük balığı hedefleyen ve dolayısıyla tüm bunları dikkate alan, faaliyetlerini bu yönde düzenleyen işletmeler

günün sonunda rakiplerine fark atmış olmaktadır. Bu işletmeler müşterilerini pasif olarak izlememekte, aynı zamanda onlarla aktif iletişime geçebilmektedir. Bu noktada önemli olan husus, olumlu ya da olumsuz herhangi bir konuda, müşteri ile zamanında ve açık ifadelerle dolu iletişim kurabilmektir. Söz gelimi, twitter yolu ile bir şikayetini dile getiren müşterinin şikayeti silinmek söyle dursun, yapıcı şekilde ve anında yanıtlanmalıdır. Aynı şekilde, işletmenin yayınladığı bir paylaşım üzerinden daha fazla bilgi almak üzere soru yönelten ya da tebrik mesajı yayınlayan bir potansiyel müşteriye ne kadar hızlı dönüş yapılırsa, potansiyel müşterinin aynı hızda mevcut hale gelmesi olasılığı artacaktır. Bu, müşterinin kendisini değerli hissetmesini sağlayacaktır. Başarılı bir deneyimi ilişkileri yönetimi, müşteri ile doğru yerde doğru zamanda doğru bir şekilde kurulan uzun süreli bir yolculuğun profesyonelce yönetimini gerektirir.

Günümüzde işletmeler için yadsınamaz öneme sahip olan MDY felsefesinin başarılı olması için öncelikle doğru bir şekilde algılanması, işletmenin kültürünü ve işlevlerini iyi bilen çalışanların da yer aldığı uzman bir ekip tarafından stratejisinin çizilmesi ve profesyonel bir şekilde uygulanması gerekmektedir. İşletmenin bu alanda benimsediği stratejinin işletmenin tüm hücrelerine nüfuz etmesi ve tepeden tırnağa tüm personel tarafından benimsenerek uygulanabilmesi gerekmektedir. Birçok işletme bu yönetim felsefesinin önemini kavramış ve rakiplerinden ayırmak için avantaj olarak kullanmayı öğrenmiştir.

Bu zincirin halkalarından bir tanesinin veya birkaç tanesinin başarısız olması, diğer çabaların da boşa gitmesine neden olabilmektedir. Genel olarak MDY'nin başarısız olmasının veya bu alandaki projelerin sonuçlarının başarısız olmasının altında; insan kaynağının doğru planlanmamış olması, işletmenin ve kaynaklarının performansının yeterince iyi yönetilememesi, yazılım boyutunun yetersiz olması, yönetimin müşteri odaklı yaklaşıma sahip olmaması veya bunu gereksiz görmesi gibi birçok sebep yatabilmektedir.

MDY uygulamalarının başarısız olmasının başlıca nedenleri şunlardır:

- “Yönetim kurulu seviyesinde destek görmemesi,
 - Yanlış tanımlanan iş vakası olması,
 - Mevcut durumun kötü denetlenmesi,
 - Kötü teknik alt yapı,
 - İnsan, süreç ve teknolojinin kötü entegrasyonu,
 - Yarar ölçümlemesinin yokluğu (veya yetersizliği),
 - Farklı projeler arasında koordinasyon eksikliği,
 - Çalışan kültürünün değişmemesi,
 - Kalitesiz müşteri bilgisi,
 - Çok fazla bilgi teknolojisi, iş süreç analizinin yeterli olmaması.”
- (Bozgeyik, 2005, s. 42)

Tüm bu sebepler, markalama, reklam, sponsorluk, sosyal sorumluluk, sosyal müşteri ilişkileri, pazarlama alternatifleri gibi alanlara ne kadar çok yatırım yapılırsa yapılsın, işletmenin stratejisinin üzerine kurgulandığı yapı bozuk olduğundan kısa vadeli kazançlar elde edilse bile uzun vadede kazanım getirmemektedir. Son dönemde bu durumun ayırdına varmış olan işletmeler MDY’i yönetsel olarak desteklemekte ve tüm çalışanlarına bunu empoze etmektedir. Bu anlamda yatırımların yönü de değişikliğe uğramış, yazılım, insan kaynağı planlaması ve yetiştirilmesi, iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve doğru kullanımının sağlanması gibi alanlara kaymaya başlamıştır.

Başarılı bir MDY ile müşterileri sadık hale getirerek kaybetmemek için yapılması gereken bazı uygulamalar şunlardır:

- “Müşterileri sürekli şaşırtmak, cezbetmek, onlar için küçük sürprizler hazırlamak,
- Müşterilerin satın alma davranışlarını tanımak, (Örneğin; e-ticaret sitesi müşterileri için sayfalarında özel kullanıcı deneyimi yaşatabilmektedir.)
- Müşterilerin isteklerini ne olursa olsun (hızlıca) yerine getirmek.
- Müşterileri doğru tanıyıp, yaşlarına ve isteklerine göre özel kampanyalar yapmak
- Müşterilere soyut değil somut taahhütler vermek. (Örneğin; “Ürün kalitesi ile müşterisine değer veren şirketiz” gibi tamamen soyut kavramlardan oluşan bir cümle yerine “Memnun kalmadığınız taktirde istisnasız iade alıyoruz” gibi bir cümle kurarak; hep ürününüze ne kadar güvendiğinizi belli ederek ürününüzün kalitesini, hem de müşterinizi ön plana koyarak onların memnuniyetini ne kadar önemsedüğünü göstermek. (Dominos Pizza’nın; “30 dakikayı geçerse anında ücretsiz” somut taahhütlünü buna örnek olarak gösterebiliriz.)
- İnteraktif iletişimlerde ve mesaj & mail gönderimlerinde isim ile hitap etmek,
- Sadık müşteri iken, artık satın alma davranışı göstermeyen müşterileri tespit ederek, onlar ile iletişime geçerek nedenini öğrenmeye çalışmak ve telafi etmeye çalışmak,
- Sosyal sorumluluk projeleri varsa, bu projelere müşterileri de dâhil etmek,
- Müşterilerin markanın bütün gelişmelerinden haberdar olduğundan emin olmak, sosyal medyayı aktif olarak kullanmak ve markayı sosyal medya platformlarında takip etmeleri için müşterilerinize sebep vermek.” (Keskin, 30.12.2016)

En çok gelir elde ettikleri sadık müşterileri ellerinde tutmak, mevcut müşterileri sadık hale getirmek, potansiyel olanlar üzerinde de farkındalık oluşturarak sürekli müşteri haline getirmek amacıyla işletmeler, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve büyüebilmek amacıyla müşterileri cezbetmek zorundadır. Teknolojinin de yardımıyla müşterilerine çeşitli yollarla ulaşmak, cazip kampanyalarından haberdar etmek, özrü çeşitli şekillerde dileyerek kendini affettirmek, fark oluşturan kampanyalarla kalplere dokunarak duygusal bir bağ kurmak bugünlerde işletmelerin gündemini oluşturan konular olmakla birlikte bu çalışmalar için reklam, halkla ilişkiler, marka ajanslarına yüklü ödemeler yapmaktadırlar.

1.11. Müşteri Deneyimi Yönetimi Uygulamaları

Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde dört önemli adım söz konusudur. Bu adımlar şunlardır:

1. “Müşterileri belirleme,
2. Belirlenen müşterileri farklılaştırma
3. Müşterilerle etkileşime girme,
4. Ürün ya da hizmeti her müşterinin ihtiyacına uygun biçime getirme.”

(Odabaşı ve Oyman, 2003, s. 15)

MDY kavramını ile bunlara “müşterinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanarak pazara sürülen ürün ve hizmetlerin, tüm sunum süreçlerinin dâhil edildiği bir “kişisel deneyim” süreci olarak, beklentisinin ötesindeki bir hizmet kalitesi ile sunma unsuru eklenmiştir.

İşletmenin, amaçladığı başarıya ulaşması ve bunu sürdürebilmesi için yöneleceği kitleyi doğru belirleyebilmesi çok önemlidir. Bu hedef kitlenin belirlenmesinde yaş, cinsiyet, medeni durum, mezuniyet gibi demografik faktörlerin yanı sıra, karakter yapısı, içinde büyüdüğü ve yaşadığı sosyal, ekonomik ve kültürel çevre, çalışma durumu, sosyal statü gibi psikolojik, ekonomik ve çevresel faktörler de ele alınması gereken kriterlerdir. Tüm bunlar müşterilerle kurulan iletişim yolları

ile alınan bilgilerle edinilmektedir ancak önemli olan sürekliliktir. Bir defaya mahsus çalışmalar, işletmeler tarafından başarıda beklenen sürdürülebilirliği de sekteye uğratmaktadır. İşletmelere paralel olarak ürün ve hizmet sayısının da hızla artması müşteri beklentilerini de ileriye taşımaktadır. İşletmelerin bunu yakalayabilmesi için müşterilerini yakından tanıması ve hizmetlerinde müşteri ihtiyaçlarının önüne geçerek, bu alanda yönetimi ele alması gerekmektedir. Mevcut olanların geliştirilmesi ve yeni ve farklı ürün ve hizmetlerin hızlı bir şekilde sunulmasıyla, trendleri yönetebilme kabiliyetine sahip olabilen firmalar, kitleleri peşinden sürüklemektedir. Tüm bunlar müşterilerle daha çok iletişime geçilmesi ve karşılıklı etkileşim sağlanması yoluyla başarılabilmektedir.

Mevcut müşteriler en büyük gelir oranını sağlayan kitle konumundadır. Bu kitleyi elde tutmanın tek yolu da sürekli diyalogdan geçmektedir. Sözgelimi, bir cep telefonu hattı operatörü müşterisi faturasını elektronik olarak almak isterken, diğeri daha kolay takip edebildiği ya da farklı alanlarda kullandığı gibi gerekçelerle çıktı olarak postalanmasını tercih edebilmektedir. Önemsiz bir detay gibi görünse de, müşterilerin bu tür taleplerinin zamanında karşılanmaması, işletmenin onları kızdıraları için kaybetmesine sebep olabilmektedir.

MDY’inde başarıyı yakalayan işletmelerden bir tanesi olan Apple, bu alandaki yeni atılımları ile dikkatleri üzerine çekmektedir. Apple, mağazalarını ürün satılan bir yer olmaktan çıkarıp Apple deneyiminin kalbi haline getirecek adımları atmaya başlamıştır. Markasını teknoloji odağından çıkarıp iletişim odağına yerleştirmeye çalışmıştır. Eskinin mağazalarını yeninin “kasaba meydanı” haline getirerek sadece kendi müşterilerinin değil bölgedeki tüm insanların uğrak yeri haline getirmek istemiştir. Apple 5 başlıkta yeni müşteri deneyiminin temel kurgularını oluşturmuştur. Bu başlıklar şunlardır:

- “Mağazalar, şehir meydanındaki küçük bir alışveriş caddesi gibi dizayn edilmiştir.
- Mağazalardaki eski Genius Bar dizaynını, yerleşimini ve iş akış sürecini yenilemek için yapıyı komple değiştirerek müşteri etkileşimini daha üst seviyeye çıkarmıştır. Artık bar konsepti gitmiş yerine bahçe/koru konsepti gelmiştir. Bar

konseptinin fiziksel olarak müşteri ile “karşı karşıya” olma yapısını değiştirerek “yan yana” olmayı getirmiştir.

- Etkinlik alanı olan Forum alanında “Today at Apple” adı verilen programlar sadece teknoloji odaklı olmayıp, yetişkinler, çocuklar, sanatçılar, yazılım geliştiriciler ve öğretmenlere odaklanan her türden sanatsal ve eğitici etkinliğe ev sahipliği yapmaya başlamıştır.

- The Boardroom isimli toplantı alanı hazırlatarak, küçük işletmeler ve girişimcilerin bir araya gelebileceği bir ortam oluşturmayı hedeflemiştir.

- Plaza binasının dış alanı bir şehir meydanında otururcasına dilediğinizce vakit geçirebileceğiniz bir alan olarak düşünülmüştür ve 7/24 açık olan bu alanlarda ücretsiz Wi-fi hizmeti de sunulmaktadır. Bu alanda her hafta sonu birçok artistik performans ve konserler de ücretsiz olarak izlenebilmektedir. (Kalit, 31.12.2016)

Dünyadaki 500’e yakın store’larının birçoğunu bu anlayışla yenilemeye başlayan Apple; “bütünsel algısı ürün satmak olan ama içinde bazı deneyimlerin de yaşandığı mağazalardan” gittikçe uzaklaşarak “Bütünsel algısı hayatları zenginleştirmek olan ama isterseniz içinde ürünleri de satın alabileceğiniz” olan Apple deneyimleri oluşturmayı hedeflemektedir. (Kalit, 31.12.2016)

Kişisel müşteri deneyimi alanındaki bir diğer uygulama Topman giyim markası tarafından hayata geçirilmiştir. WEB sitesinden alışveriş yapmak artık oldukça yaygınlaşmış bir davranış haline gelmiştir. Firmalar bunu bir adım daha ileri götürerek farklılaşma yoluna gitmektedir. Bunlardan bir tanesi olan Topman, müşterilerine alışveriş öncesinde randevu alarak özel stilist ile görüşme ve kendi tarzlarını oluşturma anlamında destek sağlamaktadır. Müşteriler, videolu görüşme için randevu almakta, stilistle görüntülü görüşerek tarzlarını oluşturmakta ve bu giyileri web sitesinden satın alabilmektedir. Böylelikle marka, müşterilerine evinin rahatlığında bir alışveriş deneyimi sunmaktadır. (Alışverişin Geleceği, 19.11.2016)

Markayı müşteri ile bütünleştirmek amacıyla yapılan çalışmalardan bir diğeri Google tarafından yürütülmüş, kampanyadan bir hafta sonra 40 milyondan fazla sosyal medya gösterimi almıştır. Kullanıcıları Google ürünlerini, özellikle de Google

Haritalar'ı keşfetmeye ve bu ürünlerle denemeler yapmaya teşvik etmek amacıyla, Fransa'nın Marsilya kenti için sanal bir yürüyüş turu olan Night Walk'u oluşturmuştur. Night Walk, kullanıcıların en büyüleyici akşam saatlerinde şehrin gece manzaralarının ve seslerinin keyfini çıkarmasına olanak tanımıştır. (Google Night Walk, 19.11.2016)

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

Baş döndürücü bir hızla ilerleyen teknolojik ve ekonomik gelişmeler birçok sektörün önü alınamaz bir sıçrama ile büyümesine ve dünyaya yön vermesine tanıklık etmektedir. Bunların başlıcaları; bilgisayar teknolojileri, otomotiv, iletişim ve havacılık sektörleri olarak sıralanabilir.

Havacılık sektörü, son teknoloji ile donatılmış uçakların daha geliştirilmesiyle ve havayolu firmalarının sayısı ile sahip oldukları uçak sayısındaki artış neticesinde özellikle son 10 yılda önemli bir yükseliş kaydetmiştir. Bu artışın beraberinde getirdiği rekabetçi hizmet, bilet fiyatlarının düşmesine ve hizmet kalitesinin artmasına sebebiyet vermiştir. Bu da havayolu taşımacılığını, zamandan tasarruf ederek en güvenli şekilde ve en uygun fiyatlarla yolculuk yapmak isteyen insanlar tarafından en çok tercih edilen seyahat türü haline getirmiştir.

2.1. Dünyada Havayolu Taşımacılığının Tarihi Gelişimi ve Bugünü

Özgürlük, yaradılış çağından bu yana insanoğlunun sahip olmak istediği yaşam tarzının anahtarı olan yegâne duygu olmuş, insanlık asırlardır bağımsızlık aracı olarak gördüğü özgürlüğe erişmenin yollarını aramıştır. Sürekli sahip olamadığına özlem duyan insanoğlu, özgürlük hissini en çok yaşattığına inandığı uçuş eylemini de başarması gereken bir unsur olarak planları arasına kaydetmiş ve sonunda da bunu başarmıştır.

Havacılık tarihi kanla yazılmıştır. Uçaklar bir yandan yeni teknolojilerle donatılarak geliştirilirken, diğer yandan meydana gelen uçak kazalarının ardından, o tarihten itibaren kazaya neden olan hata ve olayların bir daha meydana gelmemesi

için uçak sistemlerinde değişikliğe ve iyileştirmeye gidilmiştir. Böylece, meydana gelen kazalar günden güne azalmış ve havayolu taşımacılığı dünyanın en güvenli ulaşım aracı haline gelmiştir.

2.1.1. 2000’li Yıllardan nce Havayolu Taşımacılığı Sektörü

İlk ağlardan beri uçma işteği ile yanıp tutuşan insanoğlu, kuşlar gibi uabilmenin yollarını aramıştır. Bunun için, kuş tüyü, tahta ya da benzer materyallerden kanat yapıp sırtına, kollarına takmış ve yüksek yerden kendisini bırakarak uçmayı denemiştir.

İmam İsmail Cevheri’nin 1002 yılında Nişabur’da (Türkmenistan) kollarına yerleştirdiği tahta plakalarla minareden atlayışı yazılı kaynaklara geçen ilk havacılık olayıdır. Dünyada gerçek anlamda ilk uçuş deneyimi 1632 yılında Hezarfen Hasan elebi tarafından yapılmış, elebi dünyada ilk uçan insan unvanını almıştır. Çelebi, tasarladığı kanatlarıyla Galata Kulesinden kendisini bırakmış, İstanbul Boğazı’nı geçerek şkdar’daki Doğancılar meydanına altı bin metrelik yol kat ederek iniş yapmıştır. Lagari Hasan elebi ise 1933 yılında roketle uçuş yapmış ve sırtına taktığı kanatlarıyla Sarayburnu’ndan denize iniş yapmıştır. Bu yöntemleri başkaları izlemiş, paraşüt ve sıcak hava balonları geliştirilmiş ve uçma aracı olarak kullanılmıştır. Sıcak havanın keten bir torbaya doldurulmasıyla üretilen bir balonla yapılan ilk uçuş, Fransız Montgolfier Kardeşler (Joseph Michel Montgolfier ve Jacques Etienne Montgolfier) tarafından 1700’l yıllarda yapılmıştır. İnsanoğlunun gerçek anlamda uçabileceği inancını güdüleyen, 17 Aralık 1903 yılında Wright kardeşlerin 12 saniyelik de olsa uçmayı başarmaları olmuştur. 16 beygir gücündeki motorlu bir uçakla 37 metre havalanmayı başaran kardeşler, modern havacılığın kökenini oluşturmaktadır. (Türk Sivil Havacılık Tarihi, 22.10.2016)

Bu başarı, uçak üretimini teşvik etmiş ve sivil ve askeri uçak üretimi sektörün gelişimini hızlandırmıştır. Havayolu taşımacılığına ilişkin ilk resmi sözleşme, 13 Ekim 1919 yılında imzalanan “Paris Sözleşmesi” olmuştur. Bu sözleşme ile ülkeler, uçuş süreçlerine ilişkin kuralları yazılı olarak hukuki temele dayandırmış, rotaların düzenlenmesi, yolcu koltuk sayılarının belirlenmesi gibi konular netleştirilmiştir. (Türk Sivil Havacılık Tarihi, 22.10.2016)

Wright Kardeşler'in ilk hava taşıtını yapmasından 11 yıl sonra dünyanın ilk yolcu uçağı yapılmıştır. İlk kez yolcu taşıyan hava taşıtı ise DELAG isimli zeplindir (1909). 1919'dan 1936'ya kadar zeplinler düzenli seferlerini sürdürmüştür ancak 1936'daki bir kazadan sonra zeplinlerin yerini yolcu uçakları almaya başlamıştır. Ticari amaçla yolcu taşımayı hedefleyen ilk uçak 1913 te uçuşunu gerçekleştiren Rus Sikorsky Ilya Muromets'tir. Ülkeler arası ilk uçuşu gerçekleştiren de yine bu uçaktır ve St. Petersburg Kiev arasını 14 saat 38 dakikada almıştır. Havacılıkla ilgili gelişmeler 1. Dünya Savaşı nedeniyle yavaşlamıştır. Tamamen metalden yapılan ilk yolcu uçağı ise 1919'da 322 adet üretilen Junkers F.13'tür. Yolcu kapasitesi sekiz olan bu uçağın üretimi 1925-1933 yılları arasında devam etmiştir ve kendisinden sonra üretilen uçaklara model olarak kullanılmıştır. (Geçmişten Günümüze Yolcu Uçakları, 29.10.2016) 1918-1939 yılları arasında, uçak gövdesinde ve kanatlarında kumaş yerine alüminyum kullanılmaya başlanmıştır. Sıralı su soğutmalı motorların yerini yıldız ve hava soğutmalı motorlar almıştır. Kıtalar arası uçuşlar başlamıştır. Jet motor çalışmalarına geçilmiştir. Ayrıca tarifeli seferlerle ticari uçuşlar başlatılmıştır. (Saldıraner, 2011, s. 12)

Havayolu taşımacılığında en hızlı gelişim gösteren ülke Amerika olmuş, elde ettiği bu güç ile dünyaya yön vermeye başlamıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndaki eylemleri, sonucu şekillendirmiş, savaş sonunda 17 Aralık 1944'te Chicago Sözleşmesi imzalanmıştır. Daha önceki Paris Sözleşmesi'ni geçersiz kılan bu sözleşme, Amerika'yı dünya havacılık kurallarının ekonomik ve hukuki açısından belirleyicisi durumuna getirmiştir. Sözleşmeye imza atan 52 ülke daha sonra, 4 Nisan 1947'de, Kanada, Montreal'de ICAO'yu (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) kurmuştur. Örgüt, dünya havacılık faaliyetlerinin tüm ülkeler tarafından belirli standartlar dâhilinde güvenli ve verimli bir şekilde yürütülmesi, sorunların, özellikle emniyetle ilgili olanların, belirlenerek çözüme kavuşturulması ve sektörün gelişimi amacıyla kurallar koymakta ve uygulanmasını denetlemektedir.

19 Nisan 1945 yılında ise 31 ülke bir araya gelerek Küba, Havana'da IATA'yı (International Air Transport Association) kurmuştur. O zaman 57 üyesi bulunan IATA'nın bugün 117 ülkeden 265 üyesi bulunmaktadır. Bu birliğin kuruluş amacı da, başta emniyet, güvenlik ve verimin artırılması olmak üzere, aynı zamanda

işletmelerin finansal durumlarının iyileştirilmesi, kâr elde etmelerinin sağlanması, hizmet kalitesinin arttırılması, operasyonların dñzenlenmesi, mñřteri odaklı hizmet anlayışı çerçevesinde hizmet verilmesinin denetlenmesi, faaliyetlerin ölçñlmesi ve raporlanması gibi sorumlulukların yerine getirilmesidir. IATA, havayolu işletmeleri arasındaki koordinasyonu sağlayan bir danışmanlık mercii konumunda hizmet vermektedir.

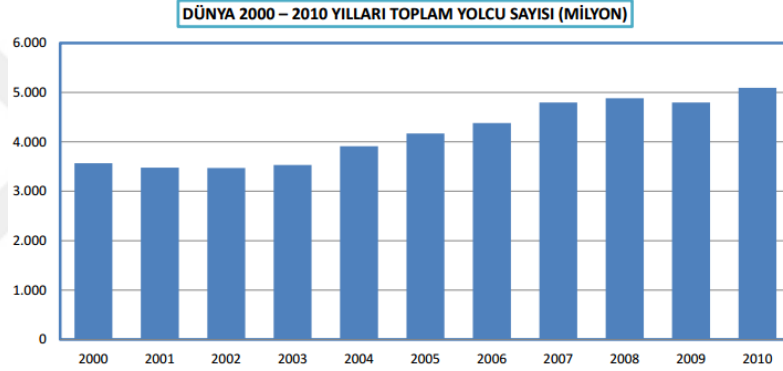
Savaşların bitmesinin ardından ÷lkeler yaralarını sarmaya ve yeniden gelişmeye başlamıştır. Bu da ticari hacimlerini ve ekonomilerini, üretim güçlerinin de etkisiyle geliştirmelerini sağlamıştır. Geliřmiř ÷lkelerin önderliğinde baş gösteren küreselleşme, dñyanın giderek dñyanın dört bir yanında erişilebilen küçük bir köy haline gelmesine neden olmuş, ticaret kıtalar arasında daha akışkan hale gelmiş, serbestleşme ve özelleştirme faaliyetlerinin yaygınlaşması ile birlikte iş dñyası ve turizm canlanmıştır. İnsanların daha fazla seyahati daha kısa sürece ve konforlu bir şekilde yapma talebi ise hükümetler üzerinde özel havayolu işletmelerini de destekleme konusunda itici güç oluşturmuştur.

1950’li yıllardan itibaren, insanların refah düzeyinin artması ve ÷lkelerin ekonomik açıdan güçlenmesi ile iş seyahatlerinin yanı sıra turizm gezileri yaygınlaşmaya başlamıştır. bu da uçak üretici firmaları daha fazla yolcu kapasitesine sahip büyük yolcu uçakları üretmeye itmiştir. Boeing, 1957 yılında B707 tipi uçağı üretmiştir. Bunu daha sonra, B747 ve daha büyük uçaklar izlemiştir. Böylelikle ÷lkeler arası denizaşırı seyahatler artmış, havacılık küreselleşmeye destek sağlayan en büyük araçlardan biri olmuştur. 1976 yılına gelindiğinde büyük petrol krizlerine rağmen ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu) verilerine göre yıllık tarifeli yolcu hareketi 1 milyara ulaşmıştır. 1978 yılında Amerika’da havacılık alanında başlatılan serbestleşme hareketleri Avrupa başta olmak üzere tüm dñyayı etkisi altına başlamıştır. Bu sayede havayolu firmalarına birçok alanda getirilmiş olan sınırlandırmalar kaldırılmıştır. Bu da rekabetin daha da artmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler beraberinde özelleşmeyi getirmiş, havayolu firmaları devlet tekelinden çıkmıştır. (Karatay, şahin, & Kırtıloğlu, 13.12.2016)

2.1.2. 2000 - 2016 Yılları Arasında Havayolu Taşımacılığı Sektörü

1990'lı yıllardan itibaren özel sektörün gelişimi, işletmeler ve ülkeler arasındaki ticarete rekabet ortamının kızışması ile havacılık sektörü de ivme kazanmıştır. Ancak meydana gelen Körfez Krizi, sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. Yeterince güçlü olmayan havayolu işletmeleri küçülmeye gitmiş ya da iflas etmiştir. Bu darbeden çok geçmeden kurtulan ve hızla gelişimini sürdüren havacılık sektörü, başta Amerika ve Avrupa olmak üzere tüm dünyada büyümeye devam etmiştir. 11 Eylül 2001 tarihinde meydana gelen terör saldırı, doğrudan sektöre büyük bir darbe indirmiş, insanların sektöre olan güvenini zedelemiştir.

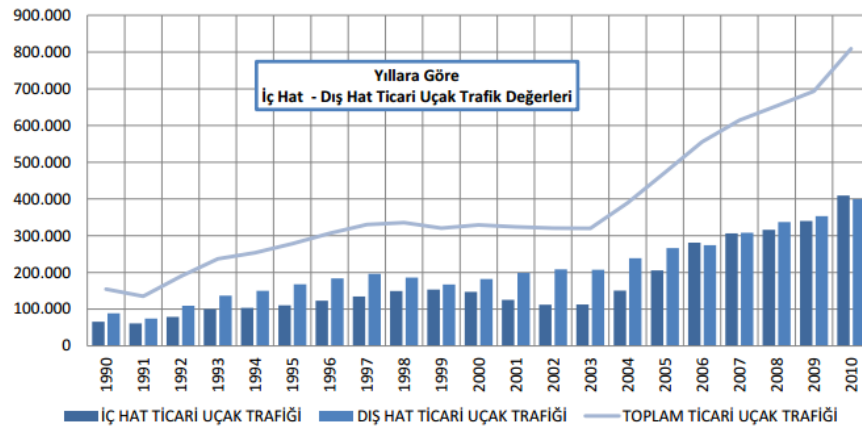
Şekil 4. Dünya 2000 - 2010 Yılları Toplam Yolcu Sayısı (Milyon)



Kaynak: D. Saldıraner, Dünya’da ve Türkiye’de Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi, Atılım Üniversitesi, <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf>, 13.12.2016, S. 22.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, 2000 yılına kadar büyümeye devam eden sektör, 11 Eylül saldırısı ile duraklama dönemine girmiş, ciddi bir gerileme olmasa da, aldığı büyük yara ile gelişimini sürdürememiştir. Büyümedeki ivme ancak 2005 yılına gelindiğinde görülmeye başlamıştır. 2010 yılına gelindiğinde ise taşınan toplam yolcu sayısı 5.037.707.294'e ulaşmıştır.

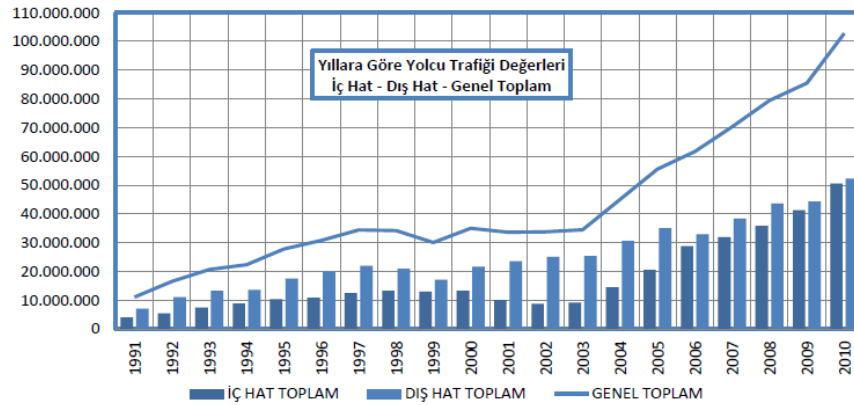
Şekil 5. Türkiye – Ticari Uçak Trafikği



Kaynak: D. Saldıraner, Dünya’da ve Türkiye’de Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi, Atılım Üniversitesi, <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf>, 13.12.2016, S. 23.

90’lardaki Körfez Krizi ve 11 Eylül olaylarının etkisi ile 1990 ve 2001 yıllarında hava trafiğinde bariz bir düşük ve duraklama dönemi göze çarpmaktadır. 2010 yılında ise bu değer en yüksek seviyesine erişmiştir.

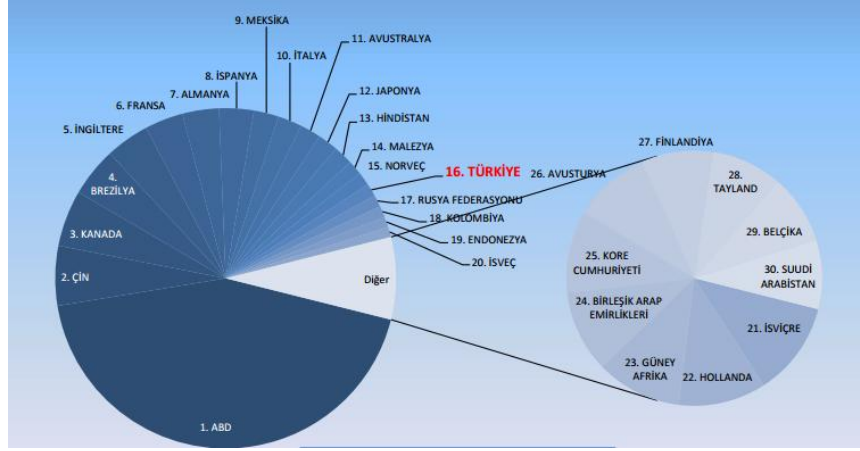
Şekil 6. Türkiye – Ticari Yolcu Trafikği



Kaynak: D. Saldıraner, Dünya’da ve Türkiye’de Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi, Atılım Üniversitesi, <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf>, 13.12.2016, S. 24.

Hava trafiğindeki yoğunluğa bağlı olarak yolcu trafiğinde de aynı paralelde iniş ve çıkışlar gözlenmektedir. 2003 yılından itibaren yükseliş trendine geçen yolcu trafiği sürekli artarak 2010 yılında maksimum seviyeye ulaşmıştır.

Şekil 7. Dünya’da Hava Ulaşım Hareketi – İlk 30 Ülke



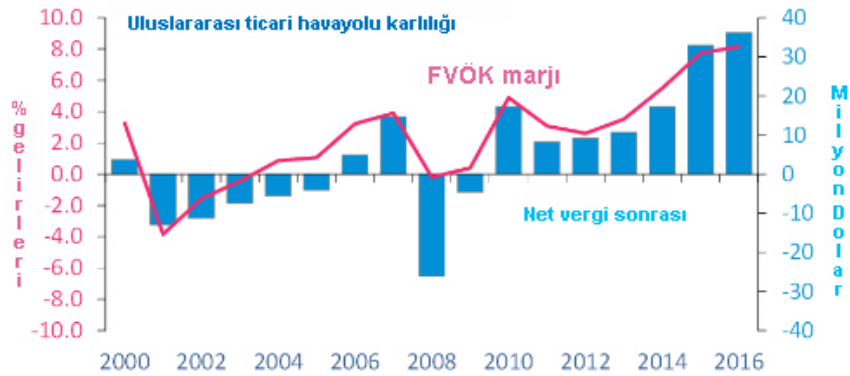
Kaynak: D. Saldıraner, Dünya’da ve Türkiye’de Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi, Atılım Üniversitesi, <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf>, 13.12.2016, S. 26.

Yukarıdaki tabloda, 2010 yılındaki havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin ülkelere göre dağılımı verilmektedir. Buna göre, ABD belirgin fark ile diğer ülkelerden ayrışırken 2. Sıradan Çin, 3. Sırada Kanada ve ardından Avrupa ülkeleri gelmektedir. Türkiye ise 16. Sıraya yerleşerek Birleşik Arap Emirlikleri gibi bugünün en büyük havayolu işletmelerinin 2010 yılında henüz önünde olduğu görülmektedir.

2015 yılında dünya havayolu işletmeleri toplamda 3,5 milyar yolcu ve 51 milyon ton kargo taşımıştır. Bu başarı, 10 milyon havayolu personeli ve 26.000 uçak ile günde 100.000 bin uçuş gerçekleştirilerek 51.000'in üzerinde destinasyona uçuş yapılmasıyla elde edilmiştir. (Tyler, 2016, s. 8)

IATA, 2016 yılının havayolu taşımacılığı sektörü için geçen yıl olduğu gibi ekonomik açıdan parlak bir yıl olacağını, ekonomik verilerden yola çıkarak öngörü şeklinde açıklamıştır. Ancak yılın sonuna gelindiğinde, bölgesel kâr farklılıkları dolayısıyla, global gelirin sermaye maliyetini ancak karşıladığı görülmektedir. 2016 yılı tamamlandığında, global havacılık sektörünün 36.3 milyar dolar kâr getireceği, vergi öncesi kâr marjının ise yaklaşık olarak 8.5% oranında olacağı öngörülmektedir. (2016 Industry Financial Update , 8.10.2016)

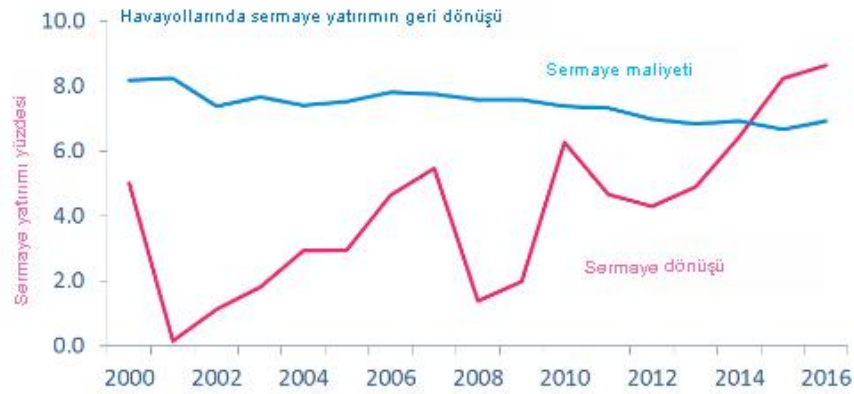
Şekil 8. Global Ticari Havayolu Kârlılığı



Kaynak:; 2016 Industry Financial Update, Regional Economic State, <http://www.iata.org/about/worldwide/ame/industry-gazette-spring-2016/Pages/regional-economic-state.aspx>, 8.10.2016.

11 Eylül 2001 tarihinde Amerika'da gerçekleştirilen terör eylemi, havacılık sektörüne tarihin en büyük darbesini vurmuştur. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, 2000 yılında, dünya havayollarının elde ettiği kâr %2 bile olamasa da, 2001 yılında yaşanan terör olayı, havacılık sektörüne tarihin en büyük zararını yaşatmış, %3'e varan zarar oranları gözlenmiştir. Sektördeki toparlanma 2002 yılı itibarı ile 4 yıl sürmüş, kâr ancak 2007 yılına gelindiğinde gözlenmiştir. Ancak 2008 krizi, diğer sektörler gibi havacılık sektörünü de sekteye uğratmış, havacılık tarihinin en büyük zararını yaşatmıştır. Sonraki dönemde toparlanmaya başlayan sektör, 2015 yılında kayda değer bir ilerleme kaydetmiştir. 2016 yılı için havacılık sektöründeki büyüme, beklenen %6.9'luk oran ile iyimser bir tablo çizmektedir. Bununla birlikte, finansal performans, geçmiş yıllara göre daha güçlü görünmektedir. Ancak, uzmanlar bunun, sermaye maliyetini aşan normal bir dönüş olduğunu kabul etmektedir.

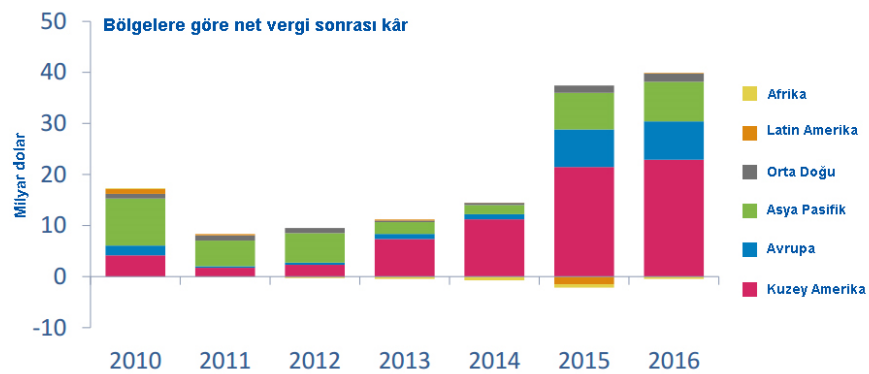
Şekil 9. Havayollarında Sermaye Yatırımlarının Geri Dönüşü



Kaynak:; 2016 Industry Financial Update, Regional Economic State, <http://www.iata.org/about/worldwide/ame/industry-gazette-spring-2016/Pages/regional-economic-state.aspx>, 8.10.2016.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, 2014 yılında sermaye yatırımı ve sermaye geliri örtüşürken, 2015 ve 2016 yıllarında gelirde artış gözlenmekte, 2016 yılı sonunda bu seviye 10%'a yaklaşarak en üst noktaya çıkarken, bunun sonucu olarak sektörel kâr gözlenmektedir. Son yıllarda havayolu taşımacılığı sektöründeki büyümede en büyük etken Kuzey Amerika'daki havayolu işletmeleridir. Bu işletmeler, son iki yıldaki gelirin 50%'sinden fazlasını getirmiştir.

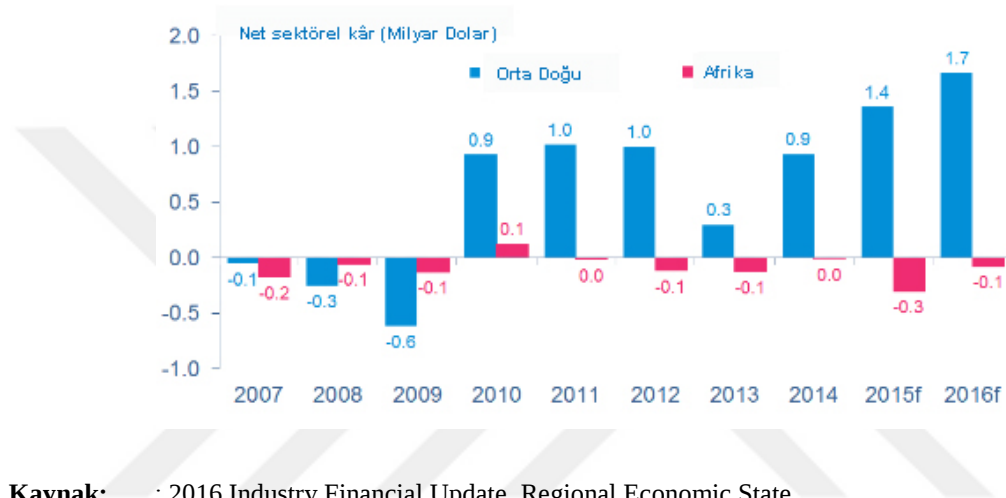
Şekil 10. Bölgelere Göre Net Vergi Sonrası Gelir



Kaynak:; 2016 Industry Financial Update, Regional Economic State, <http://www.iata.org/about/worldwide/ame/industry-gazette-spring-2016/Pages/regional-economic-state.aspx>, 8.10.2016.

Elde edilen gelir açısından, Kuzey Amerika dışındaki bölgeler birbirine daha yakın seyretmektedir. Asya Pasifik bölgesinde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri son iki yılda bölgesini geliştirirken, Orta Doğu bölgesinde ise 2013 yılından beri umut vaat eden ilerlemeler göze çarpmaktadır. Ancak, Afrika pazarı son iki yılda az da olsa gelir kaybına uğramakla birlikte, ayakta kalabilmek amacıyla ciddi bir mücadele sergilemektedir.

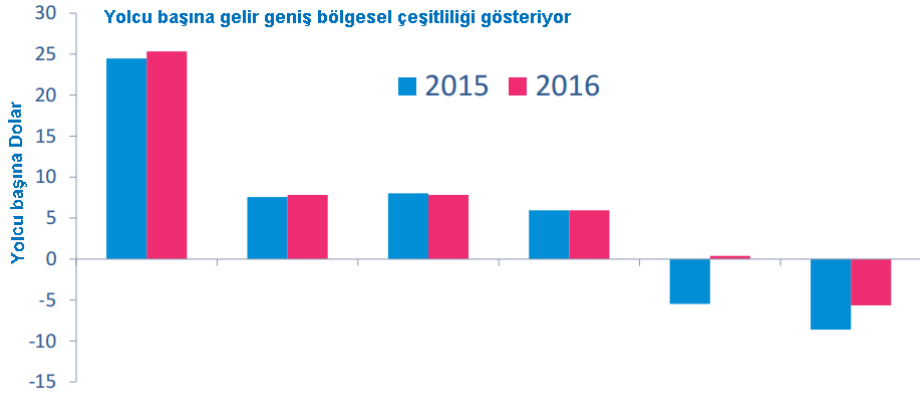
Şekil 11. Net Sektör Geliri



Kaynak:; 2016 Industry Financial Update, Regional Economic State, <http://www.iata.org/about/worldwide/ame/industry-gazette-spring-2016/Pages/regional-economic-state.aspx>, 8.10.2016.

Afrika ve Ortadoğu pazarındaki belirsizlikler, siyasi olumsuzlukların ekonomiyi, ticareti ve turizmi olumsuz etkilemesi nedeniyle oluşan güvensiz ortamın yakıt fiyatlarına etkisiyle oluşan değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, Afrika bölgesinde havacılık faaliyetlerinden elde edilen kâr, 2015 yılında - 0.3 zararı gösterirken, 2016 yılında bu zarar az da olsa iyileştirme göstererek - 0.1 olmuştur. Ortadoğu bölgesinde ise sektör son iki yılda 1.4 ve 1.7 kârlılık ile az da olsa ilerleme göstermiştir.

Şekil 12. Yolcu Başına Net Vergi Sonrası Gelir



Kaynak: B. Pearce, *Outlook For Airline Markets and Industry Performance*, IATA, Amsterdam, 8.10.2016, S. 20.

Yukarıdaki şekilde, uçan yolcu başına elde edilen vergiden bağımsız (vergi düşüldükten sonraki değerler) net kâr değerleri görülmektedir. Daha önce belirttiğimiz gibi kârlılık düzeyini üst seviyeye çeken bölge Kuzey Amerika'dır. Bölgenin elde ettiği kâr 2016'da yolcu başına 25 dolara yükselmiştir. Bunu, 2015 yılında Avrupa, Orta Doğu ve Asya Pasifik bölgeleri izlemiştir. 2016 yılında ise sıralama, örtüşen değerlerle Avrupa ve Ortadoğu, ardından ise bunları izleyen Asya Pasifik bölgesi izlemektedir. Afrika ve Latin Amerika'nın 2015 yılında büyük oranda zarar ettiği görülmekle birlikte, 2016 yılında Latin Amerika az da olsa bir kâr elde ederken, Afrika bölgesinin yine yüksek ölçüde zarar açıkladığını görmekteyiz.

2.1.3. 2017 Projeksiyonuyla Havayolu Taşımacılığı Sektörü

IATA, 2017 yılı için global havayolu taşımacılığı sektörü tarafından elde edilecek kârın 29.8 milyar dolar, toplam gelirin 736 milyar dolar ve net gelir marjının ise 4.1% olmasını öngörmektedir. Beklentiye göre 2017, sermaye yatırımı dönüşünün (7.9%) sermaye maliyetini (6.9%) aştığı art arda yaşanan 3. yıl olacaktır. IATA'ya göre, bu üç yıl havacılık tarihinin en iyi performans yılları olacaktır. İlerleyen yıllarda sektöre etki edecek en önemli unsur giderek yükselen yakıt fiyatları olacaktır. 2016 yılında yakıtın varil fiyatı 44.6 dolar iken, 2017 yılında bu fiyatın 55 Dolar'a yükseleceği öngörülmektedir. Bu durum, jet yakıt fiyatlarını varili 52.1 Dolar'dan 64.9 Dolar'a çekecektir. Tüm bunların sonucunda, sektördeki trafiğin

2016'daki 5.9%'dan 2017 yılında 5.1%'e gerileyeceği tahmin edilmektedir. Sektörel kapasite genişlemesinin de aynı şekilde 6.2'den 5.6'ya çekilerek yavaşlaması beklentiler arasında yer almaktadır. (Another Strong Year for Airline Profits in 2017, 29.12.2016)

2017 itibarı ile hava kargo taşımacılığı sektöründe optimistik gelişmeler ön görülmektedir. Sektör gelirin az da olsa gelişme göstererek \$49.4'e yükselmesi (2010 - 2014 yılları arasındaki \$60 milyar yıllık gelirin hala çok altında olsa bile) IATA tarafından öngörü olarak yayınlanmıştır. Sektör, yeni yılda 4 milyar yolcu, 55.7 milyon ton kargo taşımayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, havayolu firmalarının 38.4 milyon kez uçuş yaparak, önceki yıla göre uçuş sayısını 4.9% oranında arttırması beklenmektedir. (Another Strong Year for Airline Profits in 2017, 29.12.2016)

2.1.4. Dünya Havayolu Taşımacılığını Etkileyen Olumsuz Faktörler

- **Küreselleşme:** Küreselleşme, dünya toplumlarının ekonomik, ticari, kültürel ve sosyal alanlarda aynı potada eriyerek benzeşmesi ve aynı dili konuşmaya başlamasıdır. Bugün dünya toplumlarının iş, aile, arkadaş ve diğer sosyal çevre gibi tüm yaşam kanallarını etkisi altına almış olan küreselleşmeyi sağlayan unsur öncelikle bilişim, iletişim ve ulaşım teknolojisinin gücüdür. Bunlar sayesinde insanlar, dünyada tüm olup bitenlerden anında haberdar olup, istedikleri yerlere çok kısa sürede ulaşabilmektedir.

Küreselleşme, dünyada meydana gelen ciddi bir değişimin ve gelişimin sonucudur. Diğer işletmeler gibi havayolu taşımacılığı işletmeleri de ayakta kalarak varlıklarını sürdürebilmek amacıyla küreselleşmeye, yani dünyada süregelen bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Yönetim, pazarlama, müşteri ilişkileri, büyüme, insan kaynaklarının seçimi gibi tüm stratejilerini küreselleşmeye uyum sağlayacak formda çizmelidir. Gelişen toplumlara ayak uyduramayanlar yol olmaya mahkumdur.

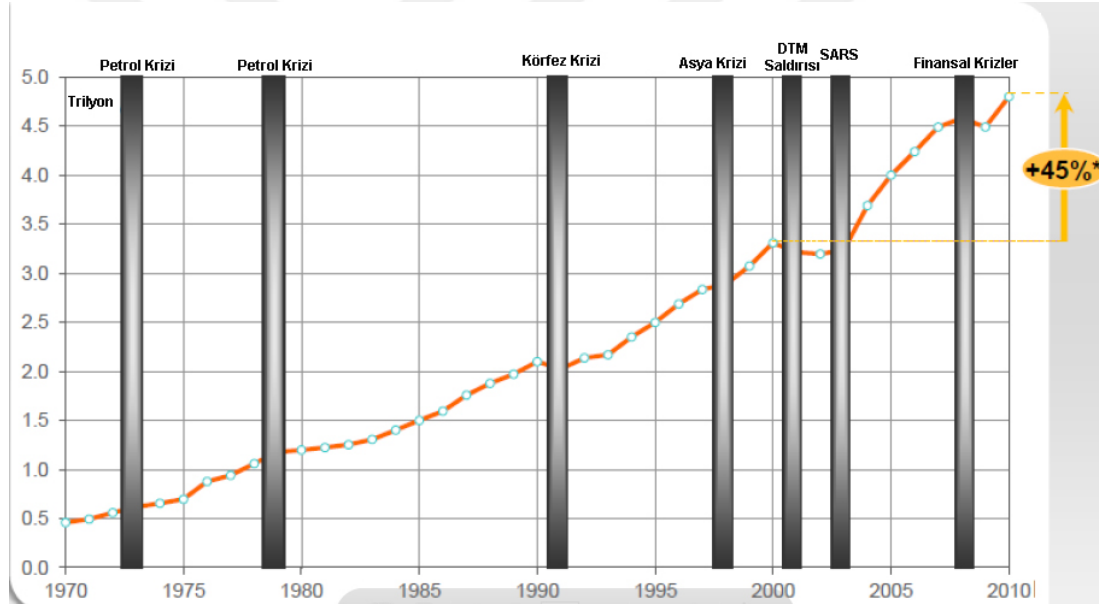
- **Ekonomik Krizler:** Krizler, istenmeyen ve beklenmedik zamanda ortaya çıkarak toplumu, ekonomiyi ve dolayısıyla işletmeleri olumsuz etkileyen durumlardır.

Gerekli önlemler zamanında alındığında krizler tamamen veya bir ölçüde engellenebilmektedir. Kriz süreci doğru yönetildiğinde az hasarla atlatılabilmektedir. Ancak işletmeler kaynaklarını olası bir kriz durumunda ayakta kalacak şekilde yönetmemekte ise, söz konusu kriz ile başa çıkmaları mümkün olamamaktadır.

- **Terör Eylemleri:** Bu hareketler, toplumda kriz ve kaos oluşturarak sosyal, ekonomik ve siyasal konulara ilişkin dikkat çekmek amacıyla grup/gruplar tarafından yapılan tahrip odaklı eylemlerdir.

Havacılık sektörü, küreselleşme, ekonomik krizler ve terör eylemleri gibi unsurlardan en fazla etkilenen sektörlerin başında gelmektedir.

Şekil 13. Sivil Hava Ulaşım Gelişimi – Krizlerden Etkilenme



Kaynak: D. Saldıraner, Dünya’da ve Türkiye’de Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi, Atılım Üniversitesi, <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf>, 15.10.2016, S. 54.

1973 ve 1979 yıllarında yaşanan petrol krizleri ülkeleri ekonomik krize sürüklemiş, başta gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere birçok ülke dış borç batağına saplanmıştır. Günlük hayatta kullanılan bir çok ürünün petrolde üretilmesinin yanı sıra, ulaşım sektöründe de çok önemli olan yakıtta gelen olağanüstü zamlar, ülkelerin dış borçlarının artmasına neden olmuş, bu da global ticareti olumsuz yönde etkilemiştir. Ekonomideki negatif gelişmelerin en çok

etkilediği sektörlerden bir tanesi havacılık olmuştur. 1990 yılında ortaya çıkan Körfez ve 1997 yılındaki Asya krizleri de dünya ekonomisi ile birlikte havacılık sektörünü etkileyen önemli olaylar olarak tarihe geçmiştir. 2000 yılına girilmesiyle birlikte ekonomik çalkantıların yavaş yavaş ortadan kalması ve ekonominin iyileşmesi beklenirken, aniden ortaya çıkan beklenmedik hareketler iyileşme sürecini yeniden sarsarak yerle bir etmiştir.

Havayolu taşımacılığı sektörüne darbe vuran en önemli krizlerin başında 11 Eylül 2001’de yaşanan uçaklı terör saldırısı ile dünya ekonomisine ve dolayısıyla sektöre yansımaları gelmektedir. Saldırı sonrasında, havayolu taşımacılığına olan güvenin azalmasının yanı sıra havayolu işletmelerine operasyonel alanda birçok sınırlandırma getirilmiş, bu da işletmeleri finansal anlamda zor durumda bırakmıştır. Zarar gören bir çok işletmenin küçülmeye gittiği ya da iflasını açıkladığı görülmüştür. Bu dönemde, tarifeli yolcu trafiği rakamları taşınan ücretli yolcu trafiği açısından sadece yüzde 0,5 oranında bir büyüme göstermiştir. 2003 yılının ilk yarısında ise SARS ve Irak Savaşı’na bağlı olarak trafikte düşmeler yaşanmıştır. Yılın ikinci yarısında toparlanan sektör yüzde 0,9 oranında bir büyüme kaydetmiştir. Havayolu taşımacılığı endüstrisinde 2001- 2006 yılları arasında yaşanan kayıplar 41 milyar dolara kadar ulaşmıştır, bu dönem içerisinde dünya üzerinde birçok havayolu işletmesi kapanma durumuna gelmiştir.

Tablo 1. Dünyadaki Havayolu Şirketlerinin Gelir Tablosu Özeti

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2008**
Gelirler (milyar dolar)	329	308	306	322	379	413	449	469	489
- Yolcu	256	239	238	249	294	325	358	375	394
- Kargo	40	39	38	40	47	50	54	56	59
- Diğer	33	29	30	33	38	38	37	38	36
Giderler (milyar dolar)	318	319	311	323	376	409	436	455	469
- Yakıt	46	43	40	44	61	91	111	117	112
Brüt Kar-Zarar	11	-11	-5	-1	3	4	13	13.9	19.6
Net Kar-Zarar	3.7	-13	-11.3	-7.6	-5.6	-3.2	-0.5	3.8	7.6

Kaynak: S. Batur, Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye’de Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008, S. 55.

2001 yılındaki 11 Eylül olayları, aynı ve takip eden yıllarda elde edilen gelirlerin bir hayli düşmesi ile havayolu taşımacılığı işletmelerinin 2001 yılını %13, 2002 yılını ise %11,3 zararla kapatmalarına neden olmuştur. Sektörün zarardan çıkması ise 2007 yılına gelindiğinde ancak mümkün olabilmektedir. Bunun yanı sıra, sektörde en önemli giderlerin başında gelen yakıt giderleri, Irak Savaşı dolayısıyla 2003 ve 2004 yılları itibarı ile artış göstermeye başlamıştır.

Tablo 2. Dünyadaki Havayolu Şirketlerinin Bölgesel Gelir ve Giderleri

	2005	2006	2007*	2008**
Amerika	-7,7	-5,7	-0,6	2
Avrupa	1,9	2,6	2,4	2,8
Asya	2,3	1,9	1,7	2,3
Orta doğu	0,5	0,5	0,3	0,5
Latin Amerika	-0,1	0,5	0,3	0,5
Afrika	-0,3	-0,3	-0,3	-0,4
Toplam	-3,2	-0,5	3,8	7,6

Kaynak: S. Batur, Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye'de Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008, İzmir, S. 59

Tabloya bakıldığında, krizin en çok etkilediği bölgenin Amerika olduğu görülmektedir. Bunun nedeni halkın havacılığa yönelik güvensizliği ve başta yakıt olmak üzere giderlerin yüksek olmasıdır. Bu dönemde doların da değer kaybetmesi ile kendilerini güvende hissetmeyen petrol ülkeleri, yakıt fiyatlarını arttırma yoluna gitmiştir.

2005 yılından itibaren havayolu taşımacılığı sektörü yeniden gelişmeye ve ilerlemeye başlamıştır. ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu) verilerine göre dünyada 1950'lerde 100 milyon olan yolcu hareketi, 2012 yılında 5.126 milyara ulaşmıştır. (Karatay, Şahin, ve Kırtıloğlu, 2006)

2.2. Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Tarihi Gelişimi ve Bugünü

Ülkemizde ve dünyada ilk uçuş deneyimi Hezarfen Hasan Çelebi tarafından 1632 yılında yapılmış, Çelebi dünyada ilk uçan insan unvanını almıştır. Çelebi,

tasarladığı kanatlarıyla Galata Kulesinden uçmuş, İstanbul Boğazı'nı geçerek Üsküdar'daki Doğancılar Meydanı'na altı bin metrelik yol kat ederek iniş yapmıştır. Lagari Hasan Çelebi ise 1933 yılında roketle uçuş yapmış ve sırtına taktığı kanatlarıyla Sarayburnu'ndan denize iniş yapmıştır.

1909 yıllarında yapılan iki uçuş denesi ise facia ile sonuçlanmıştır. 5 Aralık 1909 tarihinde Belçikalı Baron de Carters 1 saatlik uçuşun ardından Kasımpaşa Deresi'ne düşmüş, 11 Aralık 1909'de de Louis Bleriot (Bleriot) kalkış sonrasında bir eve çalışmıştır. İlk satın alınan uçak ise 15 Mart 1912 tarihinde Fransa'dan 2 adet alınan “Deperdussin” olmuştur. (Çuhan, 2014, s. 11)

Osmanlı Devleti'nin 1911–1912 Trablusgarp Savaşı'nda İtalyanların hava saldırısını uğraması, askeri havacılık konusunda çalışmaların başlatılmasına zemin hazırlamıştır. 1911 yılında Türk gençleri havacılık eğitimi almak üzere Fransa ve İngiltere'ye gönderilmiş, aynı dönemde Fransa, Almanya ve İngiltere'den 17 uçak satın alınmıştır. Eğitim alanlardan Ord. Prof. Dr. Ali YAR dünyanın üç uçak mühendisinden biri olmuştur. Ancak önce Balkan, sonra Birinci Dünya Savaşı'nın patlak vermesi ile havacılık istenen boyuta gelememiş, uçaklar savaşta kullanılabilmıştır. İlk uçak imalatı Vecihi Hürkuş ve arkadaş grubu tarafından 24 Haziran 1923 tarihinde Halkpınar Tayyare Atölyesi'nde Vecihi K-VI uçağı ile yapılmıştır. (Bakırcı, 2012, s. 343)

İlk tescilli Türk uçağı ise yine Vecihi Hürkuş tarafından K-XIV (TC-S-1) adıyla üretilmiştir. Vecihi Hürkuş, Kadıköy'de kiraladığı bir keresteci dükkânında 3 ayda tek motorlu, iki kişilik eğitim uçağı olan Vecihi K-XIV tayyaresini yapmıştır. İlk uçuşunu 16 Eylül'de Kadıköy Fikirtepe'de gerçekleştirmiştir. Uçabilirlik Sertifikası için İktisat Bakanlığı'na başvurmuş ancak, 14 Ekim 1930'da “Tayyarenin teknik vasıflarını tespit edecek kimse bulunmadığından gereken vesika verilmemiştir.” cevabını alması üzerine gerekli belgeyi almak için uçağı sökerek kiraladığı bir vagonla Çekoslovakya'ya götürmüştür. Uçak burada tekrar monte edilmiş, tüm teknik kontrolleri tamamlandıktan sonra uçuş kontrolleri yapılmıştır. 23 Nisan 1931'de Prag'da düzenlenen bir törenle uçuş iznini almış ve Türkiye'ye uçarak gelmek üzere 25 Nisan'da yola çıkan Hürkuş, 5 Mayıs'ta Türkiye'ye ulaşmıştır. (Tarih, 30'lar, 13.12.2016)

Vecihi Hürkuş'un uçak imalatları şunlardır:

- “İzmir, İstanbul (1925 -1934)
- 1925 K -VI Tek motorlu keşif uçağı,
- 1930 K -XIV Tek motorlu eğitim uçağı (ilk sivil)
- 1933 K -XIVA Eğitim uçağı
- 1933 K -XVI Antrenman (Nuri Bey)
- 1933 K -XVI Hafif yolcu uçağı
- 1934 K -XIVD Deniz eğitim uçağı” (Saldıraner, 2011, s. 17)

Vecihi Hürkuş, bu çalışmaları ile ülkemizde havacılığın temellerini oluşturan ve gelişmesine önemli katkıları olan değerli isimlerden biridir. Yaptığı savaş uçakları ile aynı zamanda uçmayı da başaran Hürkuş, Birinci Dünya Savaşı gibi savaşlara da uçakları ile katılarak ülkemizin kurtuluşunda önemli roller üstlenmiştir.

Fotoğraf 1. Vecihi Hürkuş ve Nuri Demirağ Uçak İmalatları



Kaynak: D. Saldıraner, Dünya’da ve Türkiye’de Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi, Atılım Üniversitesi, <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf>, 13.12.2016, S. 17.

Bugünkü adı Türk Hava Kurumu olan Türk Tayyare Cemiyeti, sivil havayolu taşımacılığının ülkemizde bir sektör haline gelerek gelişmesini sağlamak amacıyla 16 Şubat 1925'te Atatürk'ün teşviki ile kurulmuştur. Türkiye'nin ilk uçak fabrikası TOMTAŞ (Tayyare ve Motor Anonim Şirketi), Alman Junkers ortaklığı ile 1926'da Kayseri'de kurulmuştur. Almanlarla yaşanan anlaşmazlıklar yüzünden kapatılan fabrika 1932'de Kayseri Tayyare Fabrikası adıyla yeniden açılmıştır. İlk etapta 33 Curtiss Hawk-34 ve 8 tane Curtiss Fledling N2-C1 tipi uçağın, yarı üretim ve montajı yapılmıştır. 1950 yılında kapanıncaya kadar Kayseri'de çeşitli Amerikan, Alman, İngiliz ve Polonya uçakları üretilmiştir. Fabrikanın ürettiği son uçaklar ise İngilizlerden alınan lisans altında üretilen Miles Magister tipi eğitim uçakları olmuştur. (Tarih, 30'lar, 13.12.2016)

Tutkuyla bağlı olduğu ülkesi için büyük bir uçak fabrikası kurmak isteyen Nuri Demirağ, deneme uçuşları için Yeşilköy'deki Elmaspaşa Çiftliği'ni satın almıştır. Avrupa'nın en büyük havalimanı olan Amsterdam Havalimanı büyüklüğündeki bu alanın üzerine 1933 yılında uçuş sahası, hangarlar ve uçak tamir atölyesi yaptırmıştır. Bu bölge bugün Atatürk Havalimanı olarak kullanılmaktadır. Bunu, 1941 yılında kurulan Etimesgut Tayyare Fabrikası ve 1948 yılında kurulan THK Gazi Uçak Motor Fabrikası izlemiştir. 1928 yılında açılan Tayyare Makinist Mektebi, ülkemizin ilk havacılık eğitim kurumu olarak faaliyete başlamıştır. Türkiye böylece kendi ürettiği uçaklarla havacılık sektöründe dışa bağımlı bir ülke olmaktan çıkmaya başlamıştır. Nuri Demirağ tarafından üretilen NUD-36 ve NUD -38 uçakları bunun en özgün örneklerinden olmuştur. (Nostalji, 2016, s. 23)

Nuri Demirağ'ın Uçak Fabrikaları:

- “Beşiktaş, İstanbul (1936 -1940)
- Divriği, Sivas (1936 -1937)” (Saldıraner, 2011, s. 17)

Nuri Demirağ'ın Uçak İmalatları:

- “1936 Nu.D 36 Eğitim uçağı (24 adet)
- 1944 Nu.D 38 Çift motor, yolcu uçağı Planör” (Saldıraner, 2011, s. 17)

1933 yılında o zaman Havayolları Devlet İşletme İdaresi adıyla kurulmuş olan Türk Hava Yolları, 28 koltuk kapasiteli 5 uçak ile Ankara – Eskişehir arasında uçuş yapmıştır. 1937 yılında İzmir-İstanbul, İstanbul – Ankara ve Ankara- Adana olmak üzere hat sayısı üçe yükselmiştir. Havayoluyla ilk yurtdışı seferi ise 1947 yılında Ankara-İstanbul-Atina hattında gerçekleştirilmiştir. 1951 yılında 4 olan dış hat uçuş noktası, 2010 yılı sonu itibariyle 157 noktaya ulaşmıştır. Türkiye’de sivil havacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında “Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı” kurulmuştur. 1950’li yıllardan itibaren sivil havacılık alanında meydana gelen büyük gelişmeler havaalanları ile taşıma işletmeciliğinin tek kuruluş tarafından üretilmesini zorlaştırmış, bunun sonucunda 1955 yılında taşıma işleri “Türk Hava Yolları Kurumu’na devredilmiş, havaalanları işletmeciliği ise 1956 yılında “Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü”ne bırakılmıştır. (Bakırcı, 2012, s. 344)

Tablo 3. Dönemler İtibariyle Türkiye’de Havayoluyla Yolcu Ulaşımı

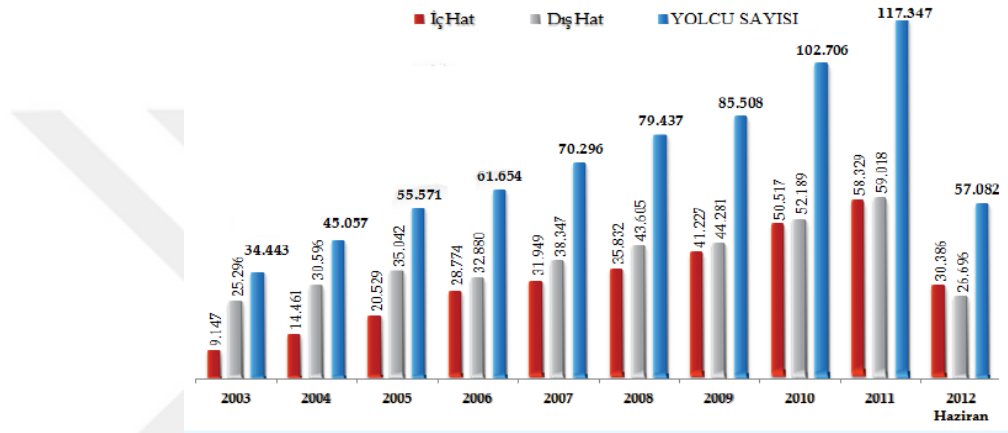
Yıllar	Yolcu Sayısı				
	Toplam	İç Hatlar	Oran (%)	Dış Hatlar	Oran (%)
1960	713.217	528.846	74	184.371	26
1970	2.679.139	1.661.890	62	1.017.249	38
1980	3.458.165	1.621.998	47	1.836.167	53
1990	13.629.965	5.347.723	39	8.282.242	61
2000	34.972.534	13.339.039	38	21.633.495	62
2010	102.705.805	50.516.654	49	52.189.151	51

Kaynak: Y. D. Bakırcı, Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı, *Marmara Coğrafya Dergisi* (25), 14.12.2016, S. 350.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, toplam yolcu sayısının zaman ilerledikçe artış gösterdiği görülmektedir. Buna göre, 1960 yılında 713 bin olan yolcu sayısı, 10 yıllık zaman diliminde büyük oranda artış göstererek 2,5 milyonun üzerinde yolcuyu aşmıştır. Teknolojinin gelişmesi, krizlerin azalması ve dünya havacılığının gelişmesinin yansımalarından olumlu yönde etkilenen ülkemizde, tablodaki son on yıllık periyotta da görüldüğü gibi, yolcu sayısı en yüksek sıçrayışını yaparak 35 milyondan 100 milyonun üzerine çıkmıştır. Türk Hava Yolları 1990’lı yıllara kadar Türkiye’nin tek havayolu işletmesi olmuştur. 1989 yılında Türk Hava Yolları ve

Lufthansa ortaklığında Antalya merkezli Sunexpress kurulmuş, böylelikle havacılık sektörü canlanmaya başlamıştır. 1990'ların başında kurulan Onur Air ve Pegasus'un faaliyetleri ile de sektörde rekabet kendini göstermeye başlamış, bunun sonucu olarak ucuzlayan biletlerle yolcu sayısında artış yaşanmaya başlamıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise artan ihtiyaç neticesinde Türkiye'deki havalimanlarının sayısı artmıştır.

Şekil 14. Türkiye'deki 2002-2013 Yılları Arası Yolcu Değişimi



Kaynak:; *Sivil Havacılık Sektörünün Ulusal ve Uluslar Arası Düzeyde İncelenmesi*, Mühendislik Dekanları Konseyi, <http://mdk.anadolu.edu.tr/sites/mdk.anadolu.edu.tr/files/files/6.pdf>, 14.12.2016

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, özellikle 2005 yılından 2012 yılına kadar olan süreçte, terör ve ekonomik krizlerin sona ermesi, ülkemizin bulunduğu coğrafi konumun avantajı ve sahip olduğu doğal güzellikler, rekabet koşullarının getirdiği uygun fiyatlarla uçuş imkanları, ticaretin gelişmesi ile iş dünyasının uçuş seyahati ihtiyacı gibi nedenlerle yolcu sayısı her geçen gün daha da artmıştır. Yolcu sayısının 2005 yılına kıyasla 2011'de iki katından yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, 2012 yılının ilk 6 ayındaki yolcu sayısının, havacılığın yeniden gelişmeye başladığı 2005 yılının tamamındaki yolcu sayısından yüksek olduğu gözlenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ

ve UYGULAMALARI

İçinde bulunulan çağda havayolu taşımacılığı, şehirler ve ülkeler arası seyahatte en çok tercih edilen ulaşım aracı haline gelmiştir. Havayolu firmalarının sayısındaki artışla birlikte oluşan rekabetçi ortam, bilet fiyatlarının düşmesini beraberinde getirmiş, bununla birlikte yalnızca üst segment değil, hemen hemen her ekonomik düzeydeki kitle seyahatlerinde uçuşu tercih eder duruma gelmiştir. Havayolu işletmeleri, gelişen teknolojinin de etkisiyle giderek daha konforlu hale gelen uçaklar sayesinde her geçen gün dolu koltuk sayısını arttırmakta, farklılaşarak rakiplerini geride bırakabilmek amacıyla farklı yöntemler denemektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi ile birlikte oluşan, müşteriye dinleyen ve izleyen pazarlama yaklaşımları diğer sektörler gibi, havayolu sektörünün de gelişimine de yön vermeye başlamıştır. Havayolu işletmeleri müşterilerine yalnızca güvenli ve emniyetli bir seyahat değil, aynı zamanda konforlu ve beklentinin ötesine geçmeye çalışan bir hizmet sunma telaşına girmiştir. Bu çabanın sebebi, müşterilerde sadakat oluşturmak ve bunu uzun vadede korumaktır. Müşteriler artık bir markaya bağlı kalmaktansa, hepsini denemek ve sürekli yeniyi deneyimlemek, daha iyiyi bulmak istemektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri, müşteri algısında, uçağı evi gibi hissettirecek bir aidiyet oluşturmaya çabalamaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi yalnızca kabin içini kapsamamakta, yolcunun bileti almaya karar vermesinden uçuş sonrasında varmak istediğı destinasyondaki ikametgâhına varışına kadar olan tüm süreçleri içinde barındırmaktadır. İşletmeler bu nedenle, satış ofislerindeki, WEB sitelerindeki ya da anlaştığı acentelerdeki bilet satış hizmetleri, kontuardaki check-in işlemleri, bagaj işlemleri, kabin hizmetleri, havalimanındaki CIP Lounge hizmeti gibi sayısız ortamda müşteri memnuniyeti oluşturmak amacıyla kendi doğalarına, kültürlerine, stratejilerine ve müşteri özelliklerine göre müşteri ilişkileri yönetimi disiplinleri geliştirmektedir.

Havayolu işletmeleri artık müşteriler üzerinde kontrol gücü olmadığını anlamıştır. Yolcularla etkileşime geçmeleri ve mükemmel müşteri hizmetini sunmaları gerekmektedir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla vaatlerini genişletmek zorundadırlar.

Müşterilerine, beklentilerinin ötesine geçen kalitede hizmet olarak lanse edilen mükemmel hizmeti sağlayabilmek amacıyla, onları eşsiz olarak görmeleri, onlara yönelik kişiselleştirilmiş davranış modeli geliştirmeleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hizmetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Seyahat etmeyi sevenler, iyi bir yolculuk deneyimini uygun fiyata almak istemektedir. Bununla birlikte, yolcuların seyahat ihtiyaçları ve beklentileri de her gün değişikliğe uğramaktadır. Rekabet düzeyinin oldukça yüksek olduğu havayolu taşımacılığı sektöründe, müşteriye elde etmek ve kaybetmemek işletmeler için gerçek bir mücadeleyi gerektirmektedir. Mükemmel müşteri hizmeti, işletmelerin farklılaşarak uzun vadeli başarı elde etmesinde ihtiyaç duydukları kilit unsur olmaktadır. Havayolu işletmelerinin MDY’de başarılı olabilmesi için öncelikle eğilmesi gereken alan, müşterilerle yüz yüze doğrudan temas kurulan noktalardır. Bu noktalar şunlardır:

- Bilet satış acentesi personeli,
- Havalimanında kontuardaki check-in personeli
- Kabin personeli,
- Ramp, bagaj sorumluları,
- Havalimanı bagaj acentesi personeli,
- Müşteri ilişkileri personeli,
- Havayolu rezervasyon personeli şeklindedir.

Havalimanında bir yolcunun ilk karşılaştığı havayolu personeli, kontuardaki check-in işlemlerinden sorumlu olan görevlidir. Bu kişi, havayolu işletmesinin anlaşmalı olduğu yer hizmetleri kuruluşunda çalışan bir görevlidir ancak ilgili havayolu adına çalıştığından, müşteri yer hizmetleri çalışanını havayolu personeli olarak

algılamaktadır. Bu nedenle, temsil ettiği havayolu şirketinin kültürel ve yapısal özelliklerine uyumlu davranış ve iş yapış şekilleri geliştirmesi gerekmektedir. Aynı şekilde, ramp ve bagaj sorumluları ve bilet satış acentesi çalışanları da aynı özeni göstermek zorundadır. Müşteri uçağa bindiği andan itibaren yalnızca kabin çalışanları ile iletişim halinde olabilmektedir. Yani markanın yüzü kabin personeli. Bu nedenle, müşterinin kazanılması ve kaybedilmesi bu personelin gösterdiği performans ile doğru orantılıdır. Tüm bu temas noktası çalışanlarının hizmet verdikleri markayı doğru bir şekilde temsil edebilmesi işletmenin geleceğini belirlediğinden son derece önem arz etmektedir.

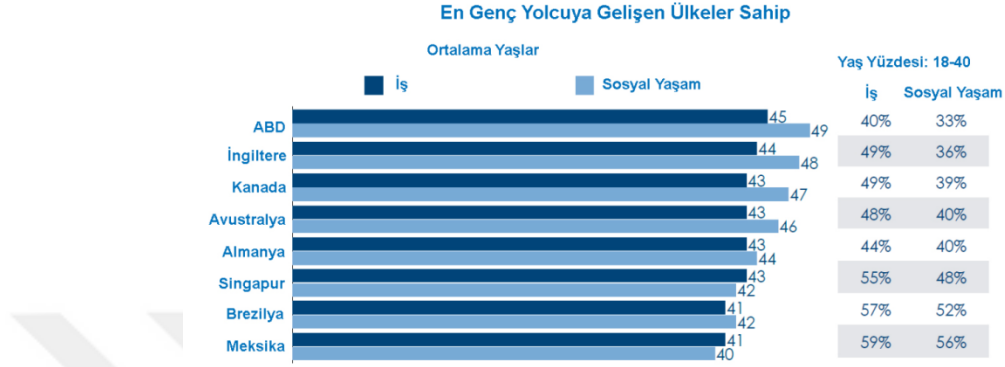
1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Havayolu taşımacılığı insanoğluna yaşamının en değerli unsurunu, zamanı hediye etmektedir. İş adamlarından öğrencilere, emeklilerden ev hanımlarına kadar her segmentten insanın bugün en çok tercih ettiği ulaşım aracı uçaktır. Sundukları konfor, ikram, eğlence gibi unsurların farklılaşması ile kalitesi değişiyor olsa da her havayolu, büyüklüğüne, stratejisine ve hedeflediği kitleye göre farklı hizmet sunmakta, her birinin kendine özgü yolcu kitlesi bulunmaktadır. İçinde bulundukları sektörel rekabetin gereği olarak her biri yolcu kaynağını kendisine yönlendirmeye ve müşteri sayısını arttırarak pazarda tutunmaya çalışmaktadır. Bunu başarabilenler, yüksek hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini sağlayan ve sadık müşteri sayısını arttıranlar olabilmektedir. İşletme ne kadar müşteri odaklı ise, müşterilerce tercih edilme oranı da aynı seviyededir.

1978 öncesinde havayolu işletmelerinin nereye, nasıl uçağı gibi operasyonel kuralları yalnızca devlet tarafından belirlenmekteydi. 1978’de imzalanan “Havayolu Düzenlemesini Kaldırma Kanunu” (Airline Deregulation Act) ile devlet kontrolü kaldırılmış, havacılık sektöründeki rekabet yapısı ortaya çıkmış, havayolu işletmelerine fiyatlandırma, pazara açılma gibi konularda serbestlik tanınmıştır. (Metwally, 2013, s. 301) Bu kanun, dünya havacılığının yönünü değiştirmiş, ortaya çıkan rekabet giderek daha da kızışmış, havayolu işletmelerinin hayatta kalmaları

kendilerini yolcu gözünde ayırtılabilmelerine ve onların nezdinde memnuniyet oluştılabilmelerine bağlı hale gelmiştir.

şekil 15. Őlkelerin Gelişmişlik Durumuna Göre Yolcuların Yaş Dağılımı



Kaynak: H. Harteveldt, IATA 5th World Passenger Symposium 2015, Atmosphere Research Group, Hamburg, 20.10.2016, S. 6.

Atmosphere Research Goup tarafından 2015 yılında 8 ölkeden 4988 yolcu ile görüşölerek gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, gelişmekte olan ölkelerde uçakla seyahat eden kitlenin daha genç yaş grubunda olduğu görölmüştür. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, gelişmiş olan ölkelerdeki seyahatlerin kayda değer bir fark ile daha çok iş amaçlı değil, gezi ya da tatil gibi nedenlerle yapıldığı, gelişmekte olan ölkelerdeki seyahatlerin ise daha iş odaklı olduğu görölmüştür. Ayrıca, tüm ölkelerden en az %30'unun iş amaçlı uçuş yaptığı sonucu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, gelişmekte olan ölkelerdeki uçan yolcuların çoğunluğunu oluşturan küçük yaş kitlesini elde tutabilmek amacıyla hizmet kalitesinin arttırılması ve beklentinin ötesine geçilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, uçak ile az seyahat eden veya hiç etmeyen kitleyi çekebilmek amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri kapsamında çeşitli projeler geliştirilmelidir.

Tüm bunlar için, ilgili havayolu işletmesi, mevcut ve potansiyel müşteri düşüncelerini, beklentilerini, şikâyet ve ihtiyaçlarını öğrenebileceğı modern bir anket çalışması yapabilir. Bunu, e-mail yoluyla veya bilet satın alma sürecine dâhil ettiğı web sitesi üzerinden gerçekleştirebilir. Müşteriyi sıkmayacak kadar uzunluktaki bu

anket ile müşterisini daha iyi tanıma şansını elde etmekle birlikte, beklentileri müşterilerin kendilerinden doğrudan edinme fırsatı yakalayacaktır. Bunun ardından, çıkan sonuçların değerlendirilmesi ile yaş grubuna göre müşterileri daha sadık hale getirmek ve potansiyel müşterileri kazanmak amacıyla çeşitli kampanyalar, davranış modelleri geliştirmelidir. Söz gelimi, hiç uçmayan hedef kitlenin içerisinde, uçuş korkusuna sahip olanlar olabilmektedir. Bu durumda, işletme anlaşmalı psikologlar ile kişilerin korkularını giderici faaliyetlerde bulunabilir. Bu sayede hem müşteri kazanacak, hem de sosyal sorumluluk çalışmasına imza atmış olacaktır. Farklı bir açıdan yaklaşırsak, öğrenciler, kabin içi sistemindeki faydalı bir uygulama nedeniyle sürekli aynı havayolu firmasını tercih ediyor olabilir.

Müşteriler kadar rakiplerin de iyi tanınması, her zaman gelişim odaklı bakış açısı ile pazara yönelim sağlanması gerekmektedir. Öğrenci kitlesinin, son dönemde ilgisini çeken oyunlar, filmler ya da gündem takip edilerek uçak içi eğlendirici sistemlerine eklenebilmeli, hatta bir adım öteye gidilerek, öğrencinin beklediğinin de ötesinde eğlendirici materyallerle müşteriler hem sadık hem de duygusal anlamda bağlı hale getirilebilmelidir. Daha çok iş amaçlı seyahat eden gruplar da, yaş, cinsiyet, ekonomik durum, bölge kültürü gibi demografik özelliklerine göre analiz edilmelidir. Böylelikle, müşteri gruplarına özel hizmet ayrıcalıkları ile kitle gezi, kültür, ziyaret vb. nedenlerle seyahatlere özendirilebilecektir.

Şekil 16. Yolcuların Teknoloji Tutkusu



Kaynak: H. Harteveltdt, IATA 5th World Passenger Symposium 2015, Atmosphere Research Group, Hamburg, 20.10.2016, S. 8.

Araştırma ayrıca, teknolojinin, geldiği nokta itibarı ile yolcular için artık vazgeçilmez bir unsur haline geldiğini göstermiştir. İş ve farklı amaçlar için seyahat eden yolcuların %90'ı teknolojinin hayatlarını çok daha kolay hale getirdiğini ifade etmiştir. Teknolojinin kendileri için önemli olduğunu düşünen yolcular da yine aynı şekilde, her iki yolcu kategorisinde de %90'a varan sayıya ulaşmıştır.

İnsanların uçakları tercih etmelerinin nedeni, yalnızca hız, zaman avantajı ve konfor değil, aynı zamanda film izlemek için alternatif bir ortam sunması, daha önce izlenmeyen film ve belgesellerin izlenebilmesi, müzik imkânı sunması ve daha da önemlisi, artık uçaklarda sıklaşmaya başlayan wireless imkânıdır. Wireless imkânı sayesinde yolcular, cep telefonlarını kullanabilmekte, internete girebilmekte, iletişim kesintisi yaşamadan seyahat edebilmektedir. Bu da, yolcuların kendilerini kabinde daha özgür ve güvende hissetmelerini sağlayıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlarla da sınırlı kalmayan teknolojinin sunuları, müşterilerin gerek bilgisayar, gerek akıllı cihazlara indirilen uygulamalar sayesinde, hem uçak hem de otel rezervasyonları yapılabilmesini sağlarken, mağaza uygulamaları ile alışverişi de mümkün hale getiriyor. Tüm hayatı kuşatan teknolojik aksamaların kabine de taşınması, bunu en etkin şekilde müşteriye sunan havayolunun en çok tercih edilen marka haline gelmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ VE ÇÖZÜM ODAKLI YAKLAŞIM

Müşteri şikâyetleri hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyet düzeyini ölçmenin en güçlü aracıdır. Başarılı olmak isteyen işletmeler, yolcuların sesine gerekli yatırımları yaparak ciddiyle kulak vermek zorundadır. Havacılık sektöründeki müşteri konumunda yolcular yer almaktadır ve yolcuların şikâyetleri çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Havacılıkta sunulan hizmet uçuş öncesi, sırası ve sonrası süreçlerde gerçekleştirilen uzun soluklu faaliyetler bütünüdür. Müşteri şikâyetleri bunlarında herhangi birinden ya da birkaç tanesinden kaynaklanabilmektedir. Örneğin, uçuş iptalleri, bilet satışı sırasında karşılaşılan teknik ya da insan faktörleri kaynaklı sorunlar, uçuş korkusunun tetiklediği

memnuniyetsizlik durumları, kabin personelinin hoş olmayan davranışları, bagaj kayıpları başlıca bazı şikâyet kaynakları olabilmektedir.

Havayolu işletmeleri, “müşteri ilişkileri yönetimi” başlığı altında kurdukları müşteri ilişkileri departmanları ile müşteri odaklı stratejiler geliştirerek şikâyetleri önleyecek, meydana geldikten sonra ortadan kaldıracak ya da etkisini azaltacak faaliyetlerde bulunmaktadır. Tüm bunların başarılabilmesinde en önemli etkenlerden bir tanesi, işletme çalışanlarının müşteri ile ilişki yönetimi konusunda eğitilmiş ve gerekli bilgilere sahip, aynı zamanda bunları uygulayabilir vasıfta olmasının gerekliliğidir. Havayolu işletmesi, reklam, sponsorluk, sosyal sorumluluk gibi pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerine ne kadar yatırım yaparsa yapsın, insan kaynağı firma kültürü, vizyonu ve yapısı ile entegrasyonu sağlama yeteneğine sahip değil ise, kabinde müşteriye sarf ettiği tek bir olumsuz cümle tüm bu yatırımı çöpe atabilmek gücüne sahip olabilmektedir.

2.1. Müşteri Şikâyet Türleri

2.1.1. Kontrol Edilebilir Müşteri Şikâyetleri

İnsan faktöründen kaynaklanmakta olan bu tür müşteri şikâyetleri, çalışanın mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerini almış olması ve müşteri odaklı hizmet anlayışına sahip olması ile önlenabilmektedir. Şikâyetlerin, çalışanın işinde bilgi birikimi ve tecrübesini arttırması ve iletişim, empati, dinleme sanatı gibi kişisel gelişimi yönlerini yeterli ölçüde geliştirmesiyle azaltılması ve ortadan kaldırılabilmesi mümkün olabilmektedir.

Müşterilerin olumsuz görüş bildirmesine ortam hazırlayan çalışan davranışları genellikle zamanında verilmeyen ya da eksik verilen bilgilerden kaynaklanmaktadır. Müşteri uçuşun ertelenmesi, iptali bilgilerini zorluk yaşamamak amacıyla zamanında öğrenmek istemektedir. Müşteride pozitif algı oluşturmak isteyen bir işletmeler, yalnızca uçuş durumunu bildirmekle kalmamakta, konaklama, alternatif uçuş bilgisi, CIP, VIP gibi bekleme salonlarında vakit geçirme gibi opsiyonel hizmetler sunarak zayıf yönü avantaja çevirebilmektedir.

Müşterinin uçuş kalemleri konusunda eksik bilgilendirildiği durumlarla da karşılaşmaktadır. Kabin içerisindeki hizmetler ya da bagaj için ekstra ücret talep edilmesi gibi durumlarda müşteri beklemediği bir davranış modeli ile karşılaştığından, olumsuz tepki verebilmektedir. Bu gerekçe ile müşteriler, işletmenin ücret politikası konusunda zamanında ve eksiksiz bilgilendirilmek istemektedir.

Havayolu taşımacılığındaki hemen hemen her havayolu işletmesinde sık karşılaşılan durumlardan bir tanesi de, birden fazla sayıdaki müşteriye aynı koltuğun rezerve edilmesi durumudur. Bu durum, hem bunu kabinde öğrenen yolcular hem de kabin personeli için hoş olmayan durumlar oluşturmaktadır. Uzun vadede ise işletmenin yolcuları kaybetmesi ile sonuçlanabilmektedir. Bir diğer uygulama ise, mevcut koltuktan fazla satışa izin veren “overbook” uygulamasıdır. Bununla, boş kalma ihtimali olan koltukların fazla satışlar ile doldurulması hedeflenmektedir. Ancak tüm yolcuların uçuşa gelmesi durumunda, biletli olmasına rağmen bazı yolcular uçurulamamaktadır. Ayrıca, hata ile olması gerekenden fazla bilet satışı yapılması durumları da söz konusu olabilmektedir. Bunlar da aynı şekilde memnuniyetsizlik olarak geri dönmektedir. Bilet satış personeli, bu noktada bilgi ve becerisini iyi kullanarak olası krizleri önleyebilmektedir. Bu noktada, müşteri ile iletişimin son derece başarılı yönetilmesi gerekmektedir. Doğru yönetilen bu süreç, koltuksuz kalan yolcuların daha kazançlı olarak sonraki uçuşla seyahat edebilmesini olanaklı kılabilir. Uçamayan yolcuya, sıcak ve güler yüzlü bir iletişim ile konforlu bir bekleyişin yanı sıra, üst sınıfta uçuş hakkı ve erteleme bedeli önerilebilmektedir.

Biletleme sürecindeki insan faktörü hataları da işletmeye müşteri şikâyeti olarak geri dönebilmektedir. Müşteri isimleri, uçuş bilgileri ve tarih gibi detayların sisteme hatalı işlenmesi, geri dönüşü zaman alıcı, zahmetli süreçleri barındırmaktadır. Bu hatalar, vakti kıymetli olan ve ödediği bedelin hakkını sorunsuz almak isteyen müşterinin tahammül limitlerini zorlayabilmektedir.

Müşteri şikâyetlerine neden olan en önemli etkenlerden bir tanesi ise çalışanların yolculara yönelik sergilediği tutum, hitap tarzı, ses tonu bileşenlerinden birinin ya da birkaçının hatalı kullanımı ile oluşan rahatsız edici davranışlardır.

Müşteriden övgü ya da şikâyet almak, seçtiği davranış modeli ile doğrudan çalışanın elindedir. İşletmeler ise empati kurabilen, sağduyulu, tecrübeli ve müşteri memnuniyet odaklı çalışana sahip olmayı seçerek bu süreci başarılı bir şekilde yönetebilmektedir. Aksi durumlar ise tamiri zaman alıcı ve maliyetli uğraşlar gerektirmektedir.

2.1.2. Kontrol Edilemeyen Müşteri Şikâyetleri

Havayolu işletmesi çalışanlarının etkisi dışında elde olmadan gelişen durumlardan doğan şikâyetlerdir. Sektörün hızlı gelişimi, dünyadaki havayolu işletmelerinin büyümesine ve sayılarının artmasına neden olmaktadır. Bu da mevcut havalimanlarını yetersiz hale getirmektedir. Bu nedenle son zamanlarda uçakların sıklıkla rötarlı kalkış ve iniş yaptıkları görülmektedir. Havacılığa ilişkin yeterli bilgiye sahip olamayan yolcular, her türlü gecikmeyi havayolu işletmesine mâl edebilmektedir. Oysaki bu, havalimanının yetersizliğinden ya da havalimanı işletmesinin beceri eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu bilgiye sahip olmayan yolcular gecikmenin faturasını havayolu işletmesine kesebilmekte, bu da o müşterilerin sonraki uçuşlarında farklı havayolu işletmesini tercih etmesi ile sonuçlanabilmektedir.

Havalimanı güvenlik çalışanlarının davranışları da çoğu zaman müşteride huzursuzluk oluşturmaktadır. Bazı müşteriler bu davranışları abartılı bulurken, bazı güvenlik görevlileri ise müşteriden gelen tepkiyi başarılı bir şekilde yönetemediğinden durum krize yol açabilmektedir. Bu da o müşterileri daha yolculuğun başında tepkili hale getirmekte, güvenlik kontrolleri sonrasında havayolu işletmesinden alacağı hizmet silsilesine de aynı gözle bakmasına neden olmaktadır.

Müşteri memnuniyetsizliğinden oluşan şikâyetlerin başka bir kaynak noktası ise gönderilen kargonun, hatalı adres yazımı dolayısıyla başka yere gitmesi ya da kaybolmasıdır. Müşterilerin tahammül sınırlarının zorlandığı bu gibi durumlarda, özellikle gönderilmek istenen kargo acil kategorisinde ise pratik bir şekilde çözüm üretmek hayati öneme sahiptir. Müşteri, personelin çabasını gördüğünde, çözüm zaman alsa da affedici olabilmektedir. Ancak sorun hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulduğunda, müşteri kaybı yaşanması bir yana, hata olağan olarak

görülebilmekte ve müşteride aidiyet duygusu pekişmektedir. Ancak, yapılan hata havayolu çalışanları ve yöneticileri tarafından ciddiye alınmadığında, çaba gösterilmediğinde, hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmadığında, telafisine çalışılmadığında, bu, yapılan hatayı da aşarak özrü kabahatinden büyük algısı oluşturmakta ve müşteri kalıcı olarak kaybedilebilmektedir.

Havayolu taşımacılığı çok geniş bir hizmet ağını kapsadığından, bunlar sayısız örneklendirilebilecektir. Hatalar ister kontrolü mümkün olsun ister olmasın, oluştuktan sonra havayolu işletmesine düşen, müşteriye, onu ciddiye aldığını göstermesi, çözüm ve telafi için beklentisinin ötesinde çaba sergilemesidir. Alternatifi çok olan ve yeni deneyimlere can atan müşteriler, duygusal bağ ile bağlanmış sadık müşteri haline gelmemiş olması durumunda en basit hatayı bile affetmemektedir. Sadık müşterilerin kaybı ise aidiyet duygusu nedeniyle çok daha güç olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, enerjisinin çoğunu yeni müşteri edinmekten ziyade elindeki mevcut müşteriyi tutmak için harcamaktadır.

3. MÜŞTERİ KAYBI NEDENLERİ

3.1. Müşteri Memnuniyetsizliğini Önemsememe

Müşteriler ikinci defa havayolu işletmesi ile uçmamakta ise, işletme araştırma yoluna giderek bunun sebeplerini bulmalı, ortadan kaldırmalıdır. Müşteri şikâyetlerine kulak kabartan işletmeler başarıya ulaşmaktadır. IATA tarafından yapılan bir araştırma şunları göstermiştir:

- “Müşteri havayolundan memnun kalmamışsa, 91% oranında yeniden uçmamaktadır.
- Buna karşın müşteriler, havayolu işletmesinin şikâyetleri ile yeterince ilgilendiğine ve çare aradığına ikna olursa, bu müşterilerin 82-95%'i işletmeyi bırakmamaktadır.

- Şikayette bulunan müşterilerin 20%'si, eğer yöneltilen özür kabul edilirse, işletme ile iş yapmayı sürdürmektedir.
- Şikayet sonrasında, müşteriye tatmin edici nitelikte çözüm yoluna gidilirse, bu müşterilerin 70%'i o havayolu ile uçmayı sürdürmektedir.
- Şikayetlerini hızlı bir şekilde çözüme kavuşturan işletmelerin müşterilerinin ise 90%'ı işletmeyi terk etmemektedir.” (Paitsoglou, 2016, S. 20)

Müşterilere kulak kabartmak çok önemli olmakla birlikte bunun çeşitli yolları vardır. Bunlardan bir tanesi, işletme yönetiminin gizli müşteri ataması ve iş alanlarına rastgele göndermesidir. Bu çalışanları tetikte tutmakta, daha dikkatli davranmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlarının motivasyonu ile yeterince ilgilenen yönetimler işletmelerin ilerlemesine katkıda bulunabilmektedir. İşletme, kendisini tercih eden ve etmeyen tüm mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgilenmeli, tercihlerinin nedenlerini araştırmalıdır. Hizmetten mutsuz olanlara yönelik hızlıca aksiyon alarak telafi ve özür yöntemleri geliştirmelidir.

3.2. Yüksek Fiyat Politikası

Yüksek fiyatlandırma müşteri kaybının nedenlerinden bir tanesidir. Unutmamak gerekir ki, yeni müşteri kazanmak, daha çok gelir getiren mevcut olanı elde tutmaktan en az 7 kez daha masraflıdır. Bu nedenle yüksek fiyat uygulamaları yolcuları, hizmetten memnun kalsalar dahi işletmeden uzaklaştıran etkenlerden bir tanesidir.

4. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA BEKLENTİLERİN ÖTESİNDE HİZMET ANLAYIŞI ve SOSYAL MEDYA UYGULAMALARININ ETKİSİ

4.1. Havayolu Taşımacılığında Beklentilerin Ötesinde Hizmet Anlayışı

Müşteriye beklentisini aşan nitelikte bir hizmet sunmak, işletmeyi rakipleri karşısında öne sıçratacak olan davranış şekli, aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin profesyonel şeklidir. Günümüz müşterisinin gelişen her sektörden olduğu gibi havayolu taşımacılığı sektöründen de beklentisi giderek artış göstermektedir. Bununla birlikte bugün, birçok havacılık işletmesi müşteriye beklediğinin çok ötesinde hizmet seçenekleri sunarak başlarını döndürme yoluna gitmektedir.

Günümüzde insanlar her konuda olduğu gibi, uçuş süreçlerinde de sürekliliği olan bilgilendirilme ihtiyacındadır. Aynı zamanda yolcular, her şeyin kolaylıkla elde edilebildiği bu dönemde, almak istedikleri bilgileri mümkün olan en hızlı ve zahmetsiz şekilde elde etmek istemektedir. Eskiden olduğu gibi teknoloji insanları değil, insanlar teknolojiyi yönlendirdiğinden, günümüzün tahammülsüz ve sabırsız hedef kitlesine hizmet etmekle yükümlü havayolu işletmeleri de, çağa ayak uydurup cep telefonu operatörleri ile anlaşarak, müşteriye mesaj göndererek uçuş bilgilerini sağlamaktadır. Bununla da yetinmeyen işletmeler, müşterilerini e-mail ile de bilgilendirmekte, bu konuda açık kapı bırakmamaktadır. Çoğu yolcunun isteği, verdiği ücretin karşılığı olarak firmalardan, internete girmesine gerek kalmadan en hızlı yol ile istediği bilgilerin kendisine ulaştırılmasıdır.

Teknoloji dünyasında, birçok insanın internetten bir saniye bile ayrı kalmayı düşünemediği bir çağda yaşanmaktadır. Bunun getirisi olarak gerek havayolu işletmeleri gerekse havalimanı gibi hemen her havacılık işletmesi, wifi hizmetini müşterisine sunmaktadır. Uçuş öncesinde, işlerini ve iletişimlerini havalimanında beklerken sürdürmek ve bu sayede zamanı daha verimli kullanmak isteyen yolcular için havayolu işletmeleri artık uçaklarda da wifi hizmetini yaygınlaştırma yoluna gitmektedir.

Kabin içinde sunulan ikramlar müşteriler için giderek daha önemli ve tercih sebebi haline gelmektedir. Özellikle elit yolcu kitlesine, yemek istediği yemekleri uçuş öncesinde internetten seçebilme imkânı sunulmaktadır. Bu hizmet, özellikle uzun uçuşlarda tercih edilen ve müşteriye kendisini ayrıcalıklı hissettiren uygulamalardan bir tanesidir.

Uçuş sırasında yolcular ağırlık olarak uyumakta, yiyip içmekte, okumakta ve film, TV vb. izlemektedir. 2015 yılında yapılan ve IATA tarafından yayınlanan bir araştırmaya göre, uzun süreli uçuşlarda film, TV izleme oranı %72, uyuma oranı %70 ve yiyip içme oranı ise %42 iken, kısa süreli uçuşlar film, TV izleme oranı %44, okuma oranı %51 ve yiyip içme oranı %36'dır. (IATA Global Passenger Survey, 2015, s. 15)

Havayolu işletmeleri, bu tercihlere göre kabin içini daha eğlenceli ve tatmin edici hale getirebilmek amacıyla çalışmalar yürütmekte, yenilikler getirmeye çalışmaktadır. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre, uçaktaki eğlence sistemi yerine kendi telefon, tablet gibi araçlarını kullanmayı tercih eden kitlede artış gözlenmektedir. Bu da işletmelere wifi uygulamasını yaygınlaştırmayı ve daha kaliteli kulaklık temin etmeyi zorunlu hale getirmektedir.

Kısacası günümüzün yolcuları, anında bilgilendirme ile bağımsız hareket etme, hizmet ayrıcalıklarını kendileri seçebilme, kesintisiz ve gecikmesiz olarak ulaşmak istedikleri destinasyona varma, işletme çalışanlarına hızlı erişim gibi unsurların yüksek bir beklenti ile karşılanmasını istemektedir.

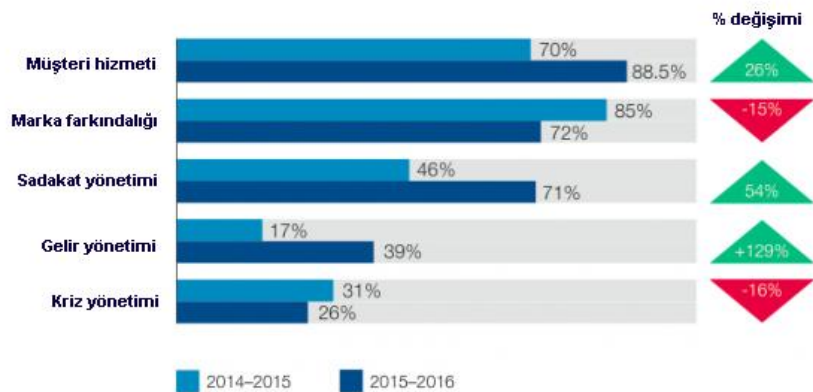
Özel jet sektörüne bakıldığında ise, geldiği nokta itibarı ile müşteriye baştan çıkarma noktasında sınırları zorlamaktadır. Kişilere özel üretimle, kelimenin tek anlamıyla müşteri deneyimi üzerine konumlandırılmış olan hizmet alanı, müşterisini memnun etmenin ötesinde şımartmaya odaklanmıştır. Jet uçak üreticileri, uçak kabinini müşterilerinin istedikleri gibi dizayn edebilmek amacıyla son yıllarda “sanal gerçeklik” teknolojisini kullanmaktadır. 3D teknolojisi ve 360 derece görünüme imkan veren iPad uygulamalarıyla müşteriler seçenekleri görerek ne istediklerine daha rahat karar verebilmekte, mevcut seçeneklerden çok daha fazlasını sanal kabinlerine yerleştirerek taleplerini iletebilmektedir.

Lufthansa Teknik bu teknolojiye yatırım yapan firmalardan bir tanesidir. Firma, VIP kabin içi konseptini Airbus A350 için duyurmuştur. Firmanın kabin içi mimarlarından Michael Reichenecker, müşterilerinin giderek daha genç kitlelerden oluştuğunu ve taleplerinin de farklı olduğunu belirtmektedir. İşletme bu alanda müşterilerine, kabin içerisinde hem dinlence hem eğlence hem de ailece vakit geçirme amaçlarına hizmet edecek tasarımlara olanak sağlayacak teknolojiyi sunduklarını ifade etmektedir. (Brown, 2016, s. 70)

4.2. Havayolu Taşımacılığında Sosyal Medya Uygulamalarının Etkisi

Diğer sektörlerde olduğu gibi, global havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de artık iş hedeflerine ulaşmada yadsınamaz gücünün farkında oldukları sosyal medyayı yoğun olarak kullanmaktadır. Daha önceki yıllarda, firmalar marka bilinirliğinin sağlanmasını hedeflerken, son bir kaç yılda işletmelerin hedeflerine ulaşmadaki trendler değişmiş, marka bilinirliğini yerini müşteri deneyimi, gelir, sadakat programları gibi ana iş hedeflerine bırakmıştır. Özellikle son iki yılda yaşanan gelişmeler göstermiştir ki, yeni bir trend olarak ortaya çıkan müşteri deneyimi işletmeler için birinci sıraya yerleşmiştir. Çok belirgin olan göstergelerden bir tanesi ise, sosyal medyanın artık yalnızca bir pazarlama aracı olmadığıdır.

Şekil 17. 2015-2016'da Havayolları için Yüksek Öncelikli Trendler



Kaynak: R. Chauhan, Airline Social Media Outlook 2016, Simplifying,
<http://simpliflying.com/2015/airline-social-media-outlook-2016/>, 28.12.2016

SimpliFlying tarafından 2014 - 2016 yıllarında 78 havayolunun 166 yöneticisi ile yapılan görüşmelerle gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları göstermiştir ki, havayolu işletmelerinin sosyal medya platformlarını iş geliştirme ve gelir arttırma amaçlı kullanmaları artık muazzam şekilde olgunlaşmış bir pazarlama faaliyetidir. Bu yöneticilerin 17%'si, sosyal medya faaliyetlerini öncelik sıralamasında en önemli ilk üçe yerleştirdiklerini ifade etmişlerdir. 2016 yılında bu oran 39%'a yükselmiştir. Sadakat programlarının başarısında da oldukça önemli olan sosyal medya, yöneticilerin 71%'i tarafından en önemli araç olarak kullanılmaktadır. Bu trendin özellikle Orta Doğu bölgesinde ağırlıklı olarak izlendiği gözlenmektedir. (Chauhan, Airline Social Media Outlook 2016: Focus on Business Goals, 28.12.2016)

Sosyal medyanın bu kadar güçlü olmasının en önemli nedenlerinden bir tanesi, her zaman erişilebilir olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu, sosyal medyayı, diğer bütün iletişim kanallarının önüne geçirmektedir. Sosyal medya kullanan her yolcu, sosyal medyayı günde ortalama 10 kez ziyaret etmekte ve en az 1 saat vakit geçirmektedir.

5. DÜNYADA SEYAHAT SÜREÇLERİNDE MÜŞTERİ DENEYİMİ UYGULAMALARI

Uçuş öncesi, sırası ve sonrasındaki süreçlerde müşteri ile iletişim olabildiğince az kanaldan, doğru ve şeffaf şekilde kurulmalıdır. Müşteri bir konu için farklı kanallardan farklı bilgilerle beslendiğinde, bu, müşterinin sinirlenmesine ve kaybına sebep olacaktır. Yolcular, uçuş sürecine girdiğinde uçuş, güvenlik, bagaj, lounge hizmetleri, göçmen ve vize, pasaport kuralları gibi birçok konuda bilgi talebinde bulunabilmektedir.

Müşteri algısını yönetebilmenin en önemli yolu olan müşteri deneyiminin doğru yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin, müşterinin uçuşun tüm süreçlerinden memnun kalacağı, beklentisinin ötesinde kurgulanmış faaliyet ve uygulamalarla seyahatini kolaylaştırıp eğlenceli hale getirerek algısını

yönetmesi gerekmektedir. Global havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren havayolu firmalarının MDY alanında yaptığı bazı faaliyet ve uygulamalara aşağıdaki gibi değinilmiştir.

- **Hello Tomorrow / Emirates:** Müşterilerine kişisel deneyim sunmayı çağın gerekliliklerinden sayarak, mükemmel hizmet odaklı mükemmel bir pazarlama kampanyası yapan Emirates, kendisini rakiplerinden daha üst seviyeye konumlandırmıştır. "Hello Tomorrow" isimli kampanya ile 400'ün üzerinde mükemmellik ödülüne layık görülmüştür. Emirates, kampanyası kapsamında çizdiği müşteri deneyimi stratejisi doğrultusunda müşterisini; "Sizi önemsiyoruz", "Sizi ve ihtiyaçlarınızı anlıyoruz", "Sizinleyiz", "Sizi duyuyoruz", Yolculuğunuzda yalnız değilsiniz" gibi duygusal tatmin sağlayan mesajlarla beslemekte, hizmetine kişisel hizmet deneyimi doğrultusunda değer katmaktadır.

Bu kampanya ile Emirates şu hususları gerçekleştirmiştir:

- Seyahat markasından yaşam tarzı markasına dönüşmüş,
- "Ben" dili yerine "Biz" dilini kullanmaya başlamış,
- "Global" olmaktan "Global Bağlantı Noktası" olmaya eğilim göstermeye başlamıştır.

Kampanya sloganlarından bazıları ise şunlardır;

"Add your colors": Sizin farklılıklarınız bizim renklerimizdir.

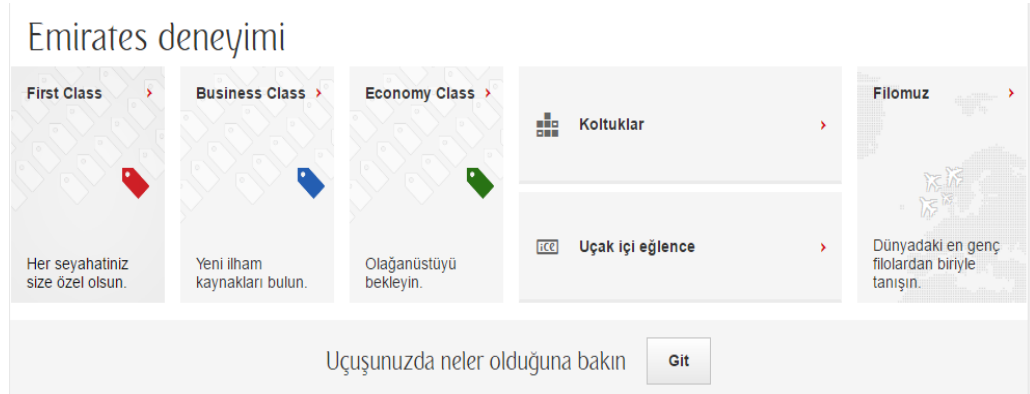
"Curiosity": Eğlence arayanlar, maceraperestler, kaşifler var.

"Bring us all closer": Sınırlar yok, çokulusluluk var.

"No Borders": Her yerden herkes, her ırktan ve her bölgeden. (Emirates Deneyimi, 25.10.2016)

Sloganlar aynı zamanda kampanyanın hedef kitlesini belirler niteliktedir. Belirli bir kitleyi değil, her kültür, ırk, din, cins ve yaştan, 7'den 70'e tüm dünya insanlarını sarmalamaktadır.

Şekil 18. Emirates Deneyimi



Kaynak: Emirates Deneyimi,

http://www.emirates.com/tr/turkish/flying/?intc_type=carousel&intc_name=Fly_with_us&intc_creative=link&intc_location=home, 25.10.2016

Emirates, WEB sayfasında "müşteri deneyimi" alanı oluşturmuştur. Bu da müşterisine "kişisel müşteri deneyimi" sunar niteliktedir. Sitesinde deneyimleri müşteri sınıfına göre ayırmaktadır.

- **First Class:** "*Her seyahatiniz özel olsun*" mesajı ile açılan sayfa, first class yolcularına birinci sınıf ayrıcalıklar sunmaktadır. Bunlar; yolcuların özel suitlere sahip olması, dilediklerinde özel gurme aşçılar tarafında pirilen yemekleri siparişi verebilmekte ve duşlu spa'da rahatlayarak duş alabilmektedir. Duşta kullanabilmeleri ve duş sonrasında sürebilmeleri için de ayrıca İrlanda'da üretilen ünlü bir markanın şampuan, saç kremi, el kremi, nemlendirici, duş jeli, sabun ve yüz temizleyicileri içeren geniş kapsamlı temizlik kitini kullanma olanağı sunmaktadır. Ayrıca, Bvlgari marka koku ve losyonlar içeren, kadın ve erkekler için farklı dizayn edilmiş kitleler de verilmektedir. Ayrıca, biraz bacaklarını açmak ve sosyalleşmek isteyen yolculara, uçak içi dinlenme salonlarında içecek ve müzik hizmetleri sunulmaktadır. Emirates ayrıca, ücretsiz özel şoför hizmeti ile yolcularını 70'ten fazla şehirde havaalanından almakta veya havaalanına bırakmaktadır. (First Class, 25.10.2016)

- **Business Class:** "*Yeni ilham kaynakları bulun*" sloganıyla yenilediği deneyimlerini Business Class yolcularına özel olarak sunmaktadır. Yanlarında priz ve masa bulunan, istendiğinde yatak haline gelen konforlu koltuklarla, yolcu algısında konfordan dem vurulmaktadır. First Class yolcuları gibi bu sınıf yolcuları da uçak içi dinlenme salonlarından yararlanabilmekte, kokteylin tadını

çıkartabilmekte, Bvlgari marka koku ve losyonlar içeren kitler aynı şekilde verilmekte, özel şoför hizmeti ile yolcular havalimanına getirilip, havalimanından varacakları ikametgaha bırakılmaktadır. (Business Class, 25.10.2016)

- **Economy Class:** "Olağanüstüyü bekleyin" sloganıyla Economy Class yolcularına farklılaşan bir yolcu deneyimi yaşatmaktadır. Emirates'in 380 ve Boeing 777 uçaklarında ücretsiz Wi-Fi ve koltuk prizi bulunmaktadır. Bu sayede yolcular internette bağlanabilmekte, yerdeki tanıdıkları ile telefon görüşmesi yapabilmektedir. İşletme ayrıca, 2500'den fazla kanal ile yolcusuna eğlenceli bir uçak içi eğlence sistemi deneyimi sunmaktadır. (Economy Class, 25.10. 2016)

- **Etkileşimli Hediye Kiti:** Dünyada ilk kez Emirates tarafından Economy Class yolcuları için hayata geçirilen uygulamayı başlatabilmek için öncelikle Blippar'ı akıllı cihazlara yüklemek gerekmektedir. Ardından, Emirates tarafından dağıtılan kit çantasını akıllı cihaz ile taramak sistemin başlaması için yeterlidir. Bununla yolcular, online sosyal hayattan kopmamakta, ayrıca Emirates'in uygulama sunuları ile sehayatleri daha eğlenceli olmaktadır.

- **Akıllı Cihazla Vize Başvurusu:** Emirates, Birleşik Arap Emirlikleri'ne seyahat eden yolcularına vize başvurularını akıllı telefon ve tabletler üzerinden yapabilme olanağı tanımaktadır. Başvuru yapıldıktan sonraki süreç akıllı cihazlar üzerinden takip edilebilmekte, tamamlandığında ise vize e-mail yoluyla yolculara ulaştırılmaktadır. Bu sayede Emirates, günümüzde vakitleri oldukça değerli olan yolcuları için vakit alıcı ve zahmetli olan vize başvuru sürecini önemli ölçüde kolaylaştırmış ve hızlandırmıştır. Bu da müşterinin minnettarlık duyacağı online müşteri deneyimlerden bir tanesidir.

- **oneworld Küresel Destek / Oneworld Havayolları Birliği:** Dünyadaki 14 havayolu firması, uçuş süreçlerine yolcularına kolaylaştırıp keyifli hale getirebilmek amacıyla birleşerek "oneworld havayolları birliği"ni kurmuştur. oneworld, üye havayolları arasında aktarmalı bilet uygulamasını başlatarak, yolcuların tüm ağ genelinde sorunsuz aktarma yapmasını ve daha fazla esneklik kazanmasını sağlayan ilk küresel birliktir. Birlik, yolcularına dünya genelinde yaklaşık 600 bekleme salonuna giriş hakkı sağlamaktadır. oneworld Emerald yolcuları, seyahat ettikleri kabin sınıfına bakılmaksızın güvenlik kontrol noktalarındaki "Hızlı Geçiş" veya "Öncelikli Geçiş" kullanabilmektedir.

Birliğin kurduğu *oneworld Küresel Destek* sayesinde ise, bağlantı uçuşlarında sıkıntı olduğunda müşterilerle görüşülerek gerekli yardımlar yapılmaktadır. oneworld Küresel Destek ekipleri, müşterinin bir sonraki uçuşa yetişebilmesine yardımcı olmak adına göçmenlik veya güvenlik noktalarındaki hızlı geçiş ayrıcalığını kullandırmakta, bagajlarının nihai varış noktasına zamanında ulaşmasına çalışmaktadır. (Oneworld, 25.10.2016)

- **Dijital Üyelik Kartı / Qatar Havayolları:** Qatar Havayolları, sık uçan yolcularına sağladığı “Privelege Club” üyelerine digital kart kullanımı seçeneği sunmaktadır. Sağladığı hizmet açısından fiziksel kart ile aynı avantajlara sahip olan dijital kart, farklı olarak mil kazanma ve harcama işlemlerinin daha kolay yapılmasını olanaklı hale getirmektedir. Bundan başka, bu kart ile üyeler, öncelikli check-in yapabilme, ekstra bagaj hakkı, free shop indirimlerinden faydalanma, lounge hizmeti alabilme gibi ayrıcalıklara sahip olmaktadır.

- **Self Servis Bagaj Teslim / Toronto Pearson Havalimanı:** Toronto Pearson uluslararası havalimanı otoritesi, yolculara self servis bagaj teslim kontuarları ile bagajlarını teslim edebilme imkânı sağlamaktadır. Star Alliance üyesi havayolları ile seyahat eden yolcuların faydalanabildiği uygulama, yeni bir teknolojinin ürünü olarak ortaya çıkarılmıştır. Bu uygulama, müşterilere check-in işleminden bağımsız olarak kolaylıkla bagaj işlemlerini yapabilmelerini, dolayısıyla zaman kazanmalarını sağlamaktadır.

- **Ücretli Lounge Hizmeti / Swiss Air:** Swiss Air ekonomi yolcularına da lounge hizmetinden yararlanma imkânı sunmaya başlamıştır. Şimdilik yalnızca Cenevre ve Zurih’te konumlu lounge salonlarını dahil ettiği uygulama yaygınlaşacak olmakla birlikte, ekonomi class yolcularının bu hizmetten faydalanabilmesi için 35 Euro ödemesi gerekmektedir. Bu hizmet havayolunun, sınıf farkı gözetmeksizin her yolcusuna havalimanında bulunduğu süre zarfında kaliteli vakit geçirmeyi vaat etmesini olanaklı kılmaktadır.

- **Boyama Kitabı / British Airways:** British Airways, yetişkin yolcularına uçuş esnasında stres atabilmeleri, eğlenceli vakit geçirebilmeleri ve daha keyifli bir deneyim yaşayabilmeleri amacıyla boyama kitabı dağıtmaktadır. Bu uygulama ile havayolu, yolculara yorgunluklarını atabileceği, güncel hayatın kargaşasından kısa süre için bile olsa uzaklaşabileceği eğlenceli bir deneyim sunmayı amaçlamaktadır.

- **Yılbaşı Yemeği / KLM:** KLM, yılbaşında uçmak zorunda olanlar için güzel bir jest yaparak, bu kişilerin de yılbaşını havalimanında yemek eşliğinde geçirmelerini sağlamıştır. Böylece, 20 kişilik masalarda yemek yiyerek yeni yılın giren yolcular için bu saatler, sıkıcı bekleme süreci yerine eğlenceli bir deneyime dönüşmüştür. Bu etkinlik ile KLM, unutulmaz bir jest ile akılda kalmayı ve fark oluşturmayı hedeflemiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI'NDA MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ

1. TÜRK HAVA YOLLARI'NA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

1.1. Türkiye'nin En Değerli Markası

SKYTRAX tarafından 2011 – 2016 yılları arasında, ard arda 6 kez Avrupa'nın en iyi havayolu seçilen Türk Hava Yolları, dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı vizyonu çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştiren ülkemizin bayrak taşıyıcı havayoludur. 300'ün üzerinde uçak filosu ve 40 binin üzerinde çalışanıyla ülkemizin ve dünyanın en çok noktasına uçan havayolu, keyifli farklılıklar oluşturan yenilikçi hizmet anlayışı çerçevesinde kabin, ikram ve diğer alanlardaki üstün hizmet kalitesi sayesinde özellikle son 10 yılda çok sayıda global otorite ve havacılık kuruluşları tarafından verilen çeşitli ödüllere layık görülmüştür.

Türk Hava Yolları, 2016 yılında uluslararası marka değerlendirme kuruluşu Brand Finance tarafından 2,45 milyar doları aşan değeriyle Türkiye'nin "en değerli markası" seçilmiştir. 2015 yılına göre %11'lik bir marka değeri artışıyla listenin zirvesine yükselen Türk Hava Yolları'nın bu başarısı, büyüme stratejisinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. (Brand Finance Turkey 100 2016, 2016, s. 10)

1.2. Türk Hava Yolları'nın Tarihçesi

Türk Hava Yolları, 20 Mayıs 1933 yılında Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı "Hava Yolları Devlet İşletmesi" adıyla kurulmuştur. Bütçesi 180 bin lira olan işletme yedi pilot, sekiz makinist, sekiz memur, bir de telsizci olmak üzere toplam 24 personel ile göreve başlamıştır. İlk filoda; 2 adet King Bird (5 koltuklu), 2 adet Junkers F-13 (4 koltuklu) ve 1 adet ATH-9 (10 koltuklu) yer almaktadır. İşletme 1938 yılında "Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü" adı ile Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanmıştır.

1946 yılında adı “Devlet Hava Yolları İşletmesi Genel Müdürlüğü” olarak değiştirilmiştir. 12 Şubat 1947’de Ankara-İstanbul-Atina uçuşu ile ilk yurtdışı seferini yapmıştır. 1955 yılında ise Türk Hava Yolları adını almıştır. 1 Mart 1956 tarihinde Türk Hava Yolları A.O. sermayesi 60 milyon TL olarak kurulmuştur. 1961 yılında Mesut Manioğlu'nun tasarladığı Yaban Kazı amblemi birinci seçilip kullanılmaya başlanmıştır. 4 Aralık 1974 günü Türk Hava Yolları'nın % 50 ortaklığı ile Kıbrıs Türk Hava Yolları kurulmuştur.

1985 yılında Uzakdoğu ve Atlantik ötesi uçuşlara başlanmış, First Class uygulaması önce Cidde ve Londra hatlarında, ardından da diğer hatlarda uygulamaya konmuş, Atatürk Havalimanı'ndaki Elektronik Bilgi İşlem Merkezi faaliyete geçirilmiş ve tüm rezervasyon ve kayıp bagaj işlemleri elektronik ortamda yürütülmeye başlanmıştır. 1986 yılında ise Singapur hattının açılması ile Uzakdoğu uçuşları başlamıştır. 1983 yılında THY Magazin olarak çıkarılmaya başlanan kurum dergisi 1989 yılında Skylife adını almıştır. Aynı yıl, Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın eşit oranda hisseye sahip olduğu SunExpress Havayolları kurulmuştur.

1990 yılına gelindiğinde işletme 700 milyar TL sermayeye ulaşmıştır. 1996 yılında İnternet sitesi www.thy.com adresi ile hizmete açılmıştır. 23 Nisan 2008 yılında ise işletme, Anadolu'nun başkente bağlantısını daha kolay hale getirmek amacıyla Anadolujet'i kurmuştur. 2013 yılına gelindiğinde, dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu şirketi olmuş ve mottosunu Widen Your World olarak değiştirmiştir. (Türk Hava Yolları Tarihçesi)

1.3. Türk Hava Yolları'nın Üyelikleri

- “1956 yılında IATA’ya (International Air Transport Association/Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) üye olmuştur.
- 1957 yılında SITA (Airlines Worldwide Telecommunications and Information Services) adlı uluslararası kuruluşun üyesi olmuştur.
- 2008 yılında Star Alliance üyesi olmuştur.” (Türk Hava Yolları Tarihçesi, 28.12.2016)

Türk Hava Yolları, dünyanın en büyük havacılık ittifakı olan Star Alliance'ın 27 üyesinden bir tanesidir. Bu üyelik sayesinde işletme ortak uçuş ağını genişletebilmekte, bağlantılı uçuşlarla yolcularına daha çeşitli uçuş alternatifleri ve kampanyalar sunabilmektedir.

1.4. Türk Hava Yolları'nın Ödülleri

- “1996 yılında Airbus firması tarafından THY'ye "A340 uçaklarını dünyada en etkin kullanan havayolu" ödülü verilmiştir.
- 1998 yılında Türkiye'ye en çok döviz getiren kuruluş olarak İstanbul Ticaret Odası tarafından Altın Plaket Birincilik Ödülü'ne layık görülmüştür.
- 2007 yılında Havacılık sektöründe "Ulusal Kalite Ödülü"nü almıştır.
- 2009 yılında Skytrax tarafından “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” seçilmiştir.
- 2010 yılında Skytrax tarafından “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” ve “Avrupa’nın En İyi 3. Havayolu Şirketi”, ayrıca ekonomi sınıfı ikramda dünyanın “En İyi Ekonomi İkram Servisi” seçilmiştir.
- 2011 yılında Skytrax tarafından “Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi”, Comfort Class koltuğunda “En İyi Premium Ekonomi Koltuğu” ve tekrar “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” seçilerek, yine ekonomi sınıfında sunulan ikramı ile de dünya sıralamasındaki birinciliğini korumuştur.
- 2012 yılında, Skytrax Ödülleri’nde yolcuların oylarıyla “Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi”, “Güney Avrupa’nın en iyi havayolu “ ve Comfort Class koltuğuyla “En İyi Premium Ekonomi Koltuk” ödülleri kazanmıştır.
- 2013 yılında Skytrax tarafından art arda üçüncü kez “Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” ve “Dünyanın En İyi Business İkram Servisi” ödülüne ile “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” unvanına layık görülmüştür.

- 2014 yılında Skytrax’ten “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi”, “En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu”, “Dünyanın En İyi Business İkram Servisi” ve dördüncü kez “Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” ödülleri almıştır.

- 2015 yılında Türk Hava Yolları Yatırımcı İlişkileri, IR Magazine tarafından Türkiye’de “En İyi Yatırımcı İlişkileri” seçilmiştir. Ayrıca Skytrax’ten “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi”, “En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu” ve “Dünyanın En İyi Business İkram Servisi” ödülleri yanı sıra 5. Kez “Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” unvanını almıştır.” (Türk Hava Yolları Tarihçesi, 28.12.2016)

Türk Hava Yolları en büyük başarıyı kabinde sunduğu ikram alanında göstermiş, bu sayede birçok ödüle layık görülmüştür. Diğer bir çok global ve yerel havayolu ikramları için ödeme alırken, Türk Hava Yolları içeriği uçulan bölgelere göre çeşitlendirilen, kalite düzeyi yüksek ikram sepetlerini müşterilerine bedelsiz olarak sunmaktadır. 2016 yılında da “Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” seçilen işletme, art arda 6 kez bu ödüle layık görülmüş, başarısını dünyaya kanıtlayarak büyüme trendine hız kazandırmıştır.

2. MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ STRATEJİSİ

Türk Hava Yolları, MDY’ni marka stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak benimsemiştir ve bunun bünyesinin her bir hücresine yayılmasına çalışmaktadır. Köklü bir şirket olan ülkemizin bayrak taşıyıcı firması Türk Hava Yolları, sürdürülebilir bir başarı ile vizyonuna ulaşabilmenin, müşterileri ile ilişkilerinin profesyonel çerçevede yürütülmesi ile mümkün olduğunun bilincinde hareket etmektedir. Müşteri tatminin çalışan tatmini ile mümkün olabileceğinin de farkında olan işletme, son yıllarda marka ve insan kaynakları çalışmalarına yaptığı yatırımlarla sektörde ön plana çıkmaktadır.

Türk Hava Yolları, ülkemiz vizyonu ile örtüşen bir vizyon çizerek, 2023 yılında ulaşmak istediklerini bugünden belirlemiş, bu hedef yolunda her birini marka elçisi olarak gördüğü çalışanları ve müşterileri ile yürümeyi seçmiştir.

Global bir marka olan ve özellikle son yıllarda marka değerini ve gücünü kayda değer ölçüde arttırmayı başaran Türk Hava Yolları, marka stratejisini “delightfully difference” esası üzerine belirleyerek, müşterilerine “keyifli farklılıklar” sunan bir havayolu olmayı amaçlamıştır. Bu strateji üzerine inşa ettiği MDY üç unsur ile beslenmektedir;

- Beklentinin ötesinde hizmet kalitesi sunma
- Gönülden, samimi hizmet verme
- Farklı dünyaları birleştirme

Marka değerini besleyen ve küresel platformda sağlam temellere dayanmasını sağlayan süreçler müşteri deneyiminin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Başarılı bir MDY amacı çerçevesinde Türk Hava Yolları müşterilerine, gönülden, sıcak ve samimi bir davranış felsefesi ile hizmet vererek onlar için farklı dünyaları birleştirmeyi ve bu süreçteki uygulamaları ile beklentilerinin ötesinde hizmet sunmayı vaat etmektedir.

Söz konusu vaatlerin karşılanabilmesi, dört avantaj unsurundan yararlanılarak belirlenen fırsatların doğru bir şekilde kullanılabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bunlar, Türkiye’nin içinde bulunduğu stratejik coğrafi konumu, zengin kültürü ile Türk Hava Yolları’nın sahip olduğu genç filosu ve geniş network’ü yani çok sayıdaki uçuş noktasıdır. Bunlar, müşteriye sunulan uçuş hizmetinin deneyim sürecine dönüştürülebilmesinde önemli birer avantaj niteliğindedir.

- **Coğrafi Konum:** Ülkemizin üzerine bulunduğu, bölgeleri birleştiren coğrafi konumunun elverişliliği, doğu – batı – kuzey ve güney ülkeleri arasındaki seyahatlerin ülkemizden geçerek Türk Hava Yolları’nın önemli bir transit noktası haline getirmiştir. Konumunun avantajını fırsata çeviren Türk Hava Yolları böylece, farklı dünyaları ve kültürleri birleştiren bir havayolu olma özelliğini kazanmıştır.
- **Zengin Kültür:** Ülkemiz, çağlar boyunca sayısız medeniyete ev sahipliği yapan ve her bir köşesinde tarihi dokuları barındıran zengin bir kültürel yapıya sahiptir. Dünyanın kavşak noktası konumundaki ülkemiz, ulaşım kolaylığının yanı sıra zengin tarihini modern şehir hayatı ile birleştirmesi yönüyle de insanlar için

merak uyandıran bir cazibe merkezi olmuştur. Türk Hava Yolları, sunduğu hizmeti ve deneyimle zenginleştirme yoluna gitmektedir.

- **Genç Filo:** Güvenlik ve emniyet, bugün yolcular için havayolu taşımacılığı sektöründeki en önemli unsur haline gelmiştir. Müşteriler, uçuş öncesinde, havayolu işletmesine emniyet konusunda tam olarak güvenmek istemektedir. Bu güveni veremeyen havayolu işletmeleri yok olmaya mahkûmdur. Müşteri algısında ve de gerçekte, işletmenin filosunun genç olması, güvenliğin sağlanmasının önemli unsurlarındandır. Hiç kimse, yeni uçaklara sahip havayolları varken, eski ve konforsuz uçakları olan işletmeleri tercih etmez. Emniyet son teknoloji ile bağdaştırıldığından, müşteri algısında en yeni uçakların en yeni teknik donanımlara sahip olduğu düşüncesi vardır. Bu nedenle Türk Hava Yolları, emniyete verdiği önem dolayısıyla filosuna yatırım yaparak, bünyesindeki tüm eski uçakları yenileri ile değiştirme yoluna gitmiştir.

- **Geniş Network:** Türk Hava Yolları farklı dünyaları birleştirme hedefi doğrultusunda uçuş ağını genişletmiştir. Bu sayede müşterilerine, iş, gezi, öğrenim, ziyaret gibi nedenlerle dünyanın dört bir yanına gidebilme olanağı sunmayı amaçlamaktadır. Bunu, dünyanın dört bir yanındaki ülkelere uçarak ve transit ağını genişleterek yapma yoluna gitmektedir.

3. SEYAHAT SÜREÇLERİNDE MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Türk Hava Yolları, MDY faaliyetlerinin yürütülebilmesi amacıyla Müşteri Deneyimi Müdürlüğü'nü kurmuştur. Hali hazırda mevcut olan Müşteri İlişkileri Müdürlüğü tarafından daha çok operasyonel çerçevede yürütülen faaliyetleri desteklemeyi de amaç edinen müdürlüğün ana varlık sebeplerinin başında daha çok, müşteriye sunulan hizmetlerin deneyime dönüşmesi amacı yatmaktadır. Havayolu işletmesinin var oluş sebebi, müşteriye bir yerden bir yere taşımaktır. Ancak her havayolu işletmesi bunu yaptığından, ayrılmak, müşteriye hizmet süreçlerinde pozitif anlamda unutulmaz, iz bırakan nitelikte deneyimler yaşatabilmektir. Buradan hareketle Türk Hava Yolları, ilgili müdürlük bünyesinde yürüttüğü çalışmalarla müşteriye dokunan deneyimler üretme yoluna gitmektedir. Müşteri deneyimi, hizmetin her safhasında müşteriye memnun ederek, beklentisinin ötesinde hizmet

sunmak ve işini kolaylaştırmak, dolayısıyla süreçlerin sonunda mutlu olmasını sağlamaktır. Bu noktadan yola çıkan Türk Hava Yolları, müşterisine coğrafi konum, zengin kültür, genç filo ve geniş network avantajlarından faydalanarak sunduğu seyahat süreçlerinde keyifli farklılıklar sunmayı amaç edinmektedir. Bu nedenle, müşterisine dokunan her hizmet noktasını belirlemiş, bunların her biri için müşteri deneyim stratejileri belirlemiştir. Belirlenen seyahat noktalarında müşteriye yaşatılan deneyimler aşağıda açıklanmaktadır.

3.1. Seyahat Öncesi Süreç

Bu süreç çerçevesinde yapılan çalışmalar, mevcut ve potansiyel müşterilere öncelikle seyahat kararı almasında destek olarak sınırsız yenilik ve avantajlar sunmakta, dünyalarını genişletmeyi ve renklendirerek yeni deneyimler edinmelerini sağlamaktadır. İkinci aşamada ise, ilhamla verilen kararlar sonucunda seyahat planlarının yapılmasına ve işlemlerin kolaylıkla gerçekleştirilmesine destek sağlanmaktadır.

3.1.1. Müşteriye İlham Verme

Bu süreçte Türk Hava Yolları, müşterinin seyahat kararı almasına destek olmaktadır. Web sitesi, acenteler, dergi ve gazeteler, TV ve radyolar, sosyal medya platformları ve billboard vb. mecralarda yayınladığı reklamlarla yolcusuna yeni fikirler içeren seyahat önerileri sunmaktadır. Bunları, sosyal medya kanallarında yayınladığı postlarla ya da dergilerde yayımladığı reklamlarla yapmaktadır. Örneğin kabin içi dergisi olan SKYLIFE dergisi içerisinde, yolcusuna gezi fikirleri sunan yazılar ve reklamlar yayınlamaktadır.

Fotoğraf 2. Türk Hava Yolları'nın Facebook Sayfasında Tanıtım Paylaşımı



Kaynak: Turkish Airlines TR, Facebook, <https://www.facebook.com/turkishairlinesTR/>, 30.11.2016

Diğer bir örnek olarak, yukarıdaki resmi Facebook sayfasından yaptığı bir paylaşım verilebilir. Burada markasını resmi sayfasından takip etmekte olan mevcut ve potansiyel yolcularına seyahat fikri vererek yapabilecekleri geziler konusunda ilham vermeyi amaçlamaktadır.

Fotoğraf 3. Türk Hava Yolları'nın Facebook Sayfasında Tanıtım Paylaşımı



Kaynak: Turkish Airlines TR, Facebook, <https://www.facebook.com/turkishairlinesTR/>, 30.11.2016

İlham verme kapsamında, müşteri de öncelikle farkındalık uyandırarak hizmetlerini deneyimlemesini isteyen Türk Hava Yolları büyük bütçeli sponsorluk projeleri yürütmektedir. İşletme, en son sponsor olduğu projelerden Batman & Superman filmi ile de global bazda dikkatleri üzerine çekmeyi amaç edinmiştir. Bu tarz projeler, silsile ile devam eden reklam faaliyetlerini olanaklı hale getirmekte, müşteri nezdinde bilinirliği arttırmaktadır. Tüm dünya tarafından izlenen film, Türk Hava Yolları'na dikkatleri çekmiş, merak uyandırmış, bu da web sitesi ve sosyal medya kanallarındaki takipçi sayısının artmasını sağlamıştır. Eş zamanlı olarak, avantajlı kampanyalarla sunulan uçuş seçenekleri, işletmenin yurtiçi ve yurtdışı satış ofisleri, bilet satış acenteleri, web sitesi ve sosyal medya aracılığı ile müşterilere duyurulmuş, TV ve radyo programlarına konuk olunması, reklam yayınlanması, billboard, poster, afiş çalışmaları ile görsel ve sözel olarak hafızalara kazınması sağlanmıştır.

3.1.2. Müşterinin Seyahat Planlama Sürecine Destek Sağlama

Sonraki aşamada ise, verdiği ilhamın seyahat kararına dönüşmesinin ardından, müşterilerine bu yolculuk planlarını kolayca yapabilmeleri için yol göstermekte, bir nevi rehber görevi görmektedir. Bunu da, aşağıdaki örnekte görüleceği üzere, promosyonel uçuşlardan ya da kampanyalardan Facebook, Twitter, LinkedIn gibi mecralardan yayınladığı reklamlar yoluyla yapmaktadır. Burada, sayfa takipçileri hem gezebilecekleri yerler hakkında fikir edinmekte hem de uygun fiyat seçenekleri ile uçuşlarını kolaylıkla yapabilme olanağı bulmaktadır. Bu sayede Türk Hava Yolları, müşterilerine yalnızca bilet değil, uçuş öncesinde bilgi ve ilham verici deneyimler sunmakta, bunları da bir “tık” ile erişebilecekleri alanlara konumlandırarak müşterilerinin önüne getirmektedir. Müşteriler, fikri benimseyip satın alma kararı aldıktan sonra buradan doğrudan web sitesine ve akıllı cihazlar aracılığı ile mobil uygulamalara yönelip biletlerini hızlı bir şekilde tedarik edebilme ve online check-in yaparak koltuklarını ayırtabilmekte, bununla da kalmayıp uçuşta kendisine ikram edilmesini istediği yiyecekleri önceden sipariş edebilme imkanına sahip olmaktadır.

Böylece işletme, müşterisine yalnızca uçuş değil, seyahat danışmanlık hizmeti de sunmaktadır. Bunun en büyük göstergelerinden bir tanesi, sosyal medya

mecraları ve call center, acente gibi alanlarda müşteriler tarafından yöneltilen soruların anında yanıtlanmasıdır. MDY çerçevesinde bu, diğer Türk Hava Yolları departmanları tarafından yapılmaktadır. MDY, bu süreçlerin sağlıklı şekilde işlemlerini sağlamakta ve denetlemektedir. Aynı zamanda sürekli olarak gerekli iyileştirmeleri yapmakta, yenilikler sunmaktadır.

- **Rezervasyon Çağrı Merkezi:** Türk Hava Yolları, 2001 yılından bu yana müşterilerine rezervasyon işlemlerini yaptırabilmeleri amacıyla çağrı merkezi hizmeti sunmaktadır. Sunduğu bu hizmet ile müşteriler sabit telefon numaralarını arayarak rezervasyon ve bilet işlemlerini çağrı merkezi personelinin yardımıyla yapabilmektedir. Bu sayede işletme, hem web sitesi, hem acenteler hem de çağrı merkezi ile rezervasyon hizmeti vererek, müşterileri için bilet işlemlerini kolaylaştırmayı hedeflemiştir. Çağrı merkezi, 2015 yılından bu yana Arapça dilinde de hizmet vermektedir.

- **Online Check-in Uygulaması:** Türk Hava Yolları, 2003 yılından bu yana müşterilerine online check-in hizmeti vermektedir. Biletlerini acentelerden ya da web sitesinden satın alan müşteriler, yine kurumsal web sitesinden online check-in işlemini yaparak koltuklarını 24 saat öncesinden ayırabilme olanağına kavuşmuştur. Bu uygulama ile işletme, müşterilerine kontuarda kalan sürenin kısılması avantajını vermekle birlikte, onlar için boş kalan koltuklara oturma zorunluluğunu ortada kaldırmıştır.

- **Online Hizmet Servisi:** Türk Hava Yolları, 2004 yılında müşterilerinin şikâyet, öneri ve yorumlarını bildirebilecekleri bir platforma sahip olma gereği duymuş ve "Müşteri İlişkileri Online Hizmet Servisi" adlı mecrayı web sitesi bünyesinde faaliyete geçirmiştir. Böylelikle işletme, müşterilerine şikâyet ve her türlü olumlu ya da olumsuz görüş ile taleplerini yalnızca çağrı merkezi yoluyla değil, online olarak da bildirebilme olanağı sağlamaya başlamıştır.

- **Sosyal Medya Uygulamaları:** We Are Social tarafından hazırlanan "Digital in 2016" raporuna göre, dünyada 2 milyar 307 milyon kişi aktif olarak sosyal medyada kullanılmaktadır. 1 milyar 968 milyon kişi internete mobil cihazlar üzerinden ulaşmaktadır. Türkiye'de ise 79.14 milyonluk nüfusun, 46.3 milyonu internet kullanılmaktadır. Bu kullanıcıların 42 milyonu aktif olarak sosyal medyada yer alırken,

bunların 36 milyonu ise mobil cihazlar üzerinden internete erişim sağlamaktadır. (Dünya nüfusunun 3 milyar 419 milyonu internet kullanıcısı, 30.11.2016)

Türk Hava Yolları, dünyada sosyal medya kanallarını en etkin şekilde kullanan havayolu işletmelerinden bir tanesidir. Müşteriye ilham verme noktasında sosyal medya platformları üzerinden yaptığı yayınlar, karar almaya, plan yapmaya ve satışa yönlendirme özelliğine sahiptir. Günümüzün en güçlü sosyal ağlarını kullanım başarısı Türk Hava Yolları'na birçok ödül getirmiştir.

Bunlardan bazıları şunlardır:

- “Digital Communication Awards 2016 (Periscope Flight)
- Online Marketing Campaign of the Year (Fortune Traveller)
- Marketing Campaign of the Year (Delightfull Stories)” (Ödüllerimiz, 2016, s. 27)

Tüm bu ödüller, işletmenin sosyal müşteri deneyimi yönetimi alanındaki başarısını göstermektedir. Sosyal medya platformlarındaki takipçi sayıları ise aşağıda verilmektedir:

Youtube: Türk Hava Yolları, Youtube kullanımında havayolları arasında abone sayısı bakımından dünyada 1. sıradadır. 2015 yılı sonunda abone sayısı 106 bin 993 iken, 2016 yılı sonunda 142 bin 640 olmuştur.

Twitter: 2015 yılı sonunda takipçi sayısı 1 milyon 92 bin kişi iken, 2016 yılı sonunda bu sayı 2 milyon 569 bin 12'ye yükselmiştir.

Facebook: Takipçi sayısı açısından havayolu firmaları arasında dünyada 3. sırada olan Türk Hava Yolları'nın 2016 yılı sonunda takipçi sayısı 9 milyon 527 bin 240'a ulaşmıştır.

Instagram: Bu hesabı 676 bin kişi tarafından takip edilen işletme, takipçi sayısının çokluğu açısından havayolları arasında dünyada 3. sıradadır.

LinkedIn: LinkedIn'deki takipçi sayısı ise 2016 yılı sonunda 200 bin 494 olmuştur.

Google: Takipçi sayısı 2 milyon 534 bine ulaşmıştır.

Online platformlarında samimi ve şeffaf iletişim odaklı paylaşımlarla dikkat çeken marka, müşterilerini bu kanallar ile yeni hizmetleri, kampanyaları, reklamları ile buluşturarak, hizmet bildiriminin ötesinde marka deneyimi yaşatmayı amaçlamaktadır. (Online, 2016, s. 26)

Mobil Uygulama: Bilet satın alma süreçlerinin de iyileştirilmesini sağlayan işletme, tüm bu süreçlerde müşterinin kolay ve sorunsuz amacına ulaşmasına destek olmaktadır. Bu çerçevede yaptığı çalışmalardan bir tanesi, 2009 yılında başlattığı mobil uygulamalardır. Böylelikle işletme, müşterilerine bilet alma, check-in, öde&uç, kalkış ve varış uçuşlarını izleme gibi olanakları sunarak uçuş öncesi işlemleri kolaylıkla yapabilmesine imkân tanımaktadır. Burada amaç müşteriye bir telefon kadar yakın olmaktır. Uygulamaya yeni eklenen özellikler sayesinde yolculara ayrıca, uçuş ekleme, bilet değiştirme, bebek yolcu ekleme ve rezervasyonu iptal etme, havalimanı terminallerinin haritasına ulaşma gibi işlemlerin gerçekleştirilmesi imkanı da getirilmiştir. Türk Hava Yolları bu yeni özelliklerle mobil cihaz kullanan yolcularına userfriendly bir müşteri deneyimi sunmayı hedeflemektedir.

Resim 1. Türk Hava Yolları'nın Facebook Sayfasında Tanıtım Paylaşımı



Kaynak: Turkish Airlines TR, Facebook, <https://www.facebook.com/turkishairlinesTR/>, 2.12.2016

- **Dijital Üyelik Kartı:** Türk Hava Yolları, Miles & Smiles üyelerine sunduğu fiziksel üyelik kartını, daha hızlı işlemler ve çözümlerle hayatlarını kolaylaştırmak amacıyla dijital olarak da sağlamaktadır. Bu uygulamayı başlatmasının amaçlarından bir tanesi, yurtdışındaki üye sayısını arttırmaktır. Android ve iOS işletim sistemine sahip akıllı telefonlarda kullanılabilen kart, Türk Hava Yolları ve Star Havayolu uçuşlarında geçerlidir.

Türk Hava Yolları bu uygulama ile, hızla ilerleyen bilişim teknolojilerinden faydalanarak müşterilerine fiziki kart taşımaya ihtiyaç duymadan, check-in gibi seyahat işlemlerini kolaylıkla yapabilmelerini sağlamak ve bu doğrultuda onlar için hayatı kolaylaştıran deneyimler sunmaktadır.

- **Turkcell BIP Check-in:** Türk Hava Yolları yolcuları mobil cihazlardan Turkcell BIP mesajlaşma sistemi ile iç hat check-in, koltuk seçimi ve biniş kartı işlemlerini yapabilmektedir. Böylece yolcular akıllı mobil cihazlarıyla check-in işlemlerini kolayca yapabilmektedir.

- **Online Kütüphane (Sky Library):** Uçak içerisinde basılı olarak bulundurulanan Skylife dergisi ve ekleri, yolculuk sırasında yolcuların kaliteli vakit geçirmelerini sağlayarak keyifli bir uçuş deneyimi yaşamalarını sağlamaktadır. Türk Hava Yolları bu imkânı kabin dışında da sunmak istemiş ve kurumsal dergilerini bilgisayarda WEB sitesine, iOS, Android ve Kindle destekli akıllı telefonlara ve iPad'lere uygulama olarak ekleyerek okurlarıyla buluşturmuştur. İletişim kanallarını doğru bir medya planlamasıyla başarılı bir şekilde kullanmayı amaç edinen işletme, müşteriye doğru zamanda ve doğru kanalla ulaşmak amacıyla, bu kanalları yöneten departmanları ile eş zamanlı olarak entegre çalışmalar yürütmekte, kurduğu stratejisinin uygulanabilmesi için tüm kanalların aktif olarak müşteri odaklı kullanılmasını sağlamaktadır.

3.2. Havalimanı Süreci

- **Miniport:**

Resim 2. Miniport Reklam Görseli



Kaynak: Miniport, Turkish Airlines, Aralık 3, 2016, <https://miniport.istanbul/>

Havalimanına varıştan uçağa binişe kadar olan süreçleri kapsayan bu aşamada, Türk Hava Yolları, müşteriye uçuş öncesi hazırlıklarını kolaylaştırıcı alternatifler sunmaktadır. Bunlardan bir tanesi “Miniport” uygulamasıdır. Yolcu şehir merkezinde belirlenmiş bir noktaya bavulunu bırakabilmekte, Türk Hava Yolları ise bavulu alarak havalimanındaki ofisine getirmekte, yolcu uçuşa kadar şehri gezip havalimanına geldiğinde bavulunu teslim alabilmektedir. Yolcu böylece bavulu taşımak ya da bir yere emanet etse bile güvenliğini düşünmek zorunda kalmadan uçuş saatine kadar gezisinin tadını çıkarabilmektedir. Bu, yolcuya yüksek oranda fayda sağlayan bir müşteri deneyimi, aynı zamanda bavul özel eşya kategorisine girdiğinden güven inşa eden bir uygulamadır.

- **Exclusive Drive:** Türk Hava Yolları, business class yolcusuna kabin içinde ve dışında ayrıcalıklı hizmetler sunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de ücretsiz olan “exclusive drive” isimli, özel eğitilmiş şoför eşliğinde uçuş öncesinde ve sonrasında sağlanan lüks araçlı transferdir. İşletme, Dubai, Montreal, Boston gibi şimdilik 12 şehirde sunduğu bu hizmeti, devam eden çalışmalarla arttıracığını açıklamıştır. İşletme, bu ayrıcalıklı hizmetle müşterisine, daha çok para ödeyerek satın aldığı ayrıcalıklı koltuklarda konforlu bir seyahat sağlamakla kalmamakta, bunun da ötesine geçerek, kendini çok özel hissedeceği şıklıkta bir kara yolu seyahati vaat etmektedir. Tamamen kişisel müşteri deneyimi kategorisinde yer alan bu hizmet ile

müşteri, hissettiği bireysel ayrıcalık sayesinde markaya aidiyet hissedebilmektedir. Bu hizmet için müşterinin ayrıca bir bedel ödemesi beklenmemekte, yalnızca alınmak istediği adresi paylaşması yeterli olmaktadır. Bu ve işletme tarafından sunulan diğer ayrıcalıklı ana ve yan hizmetler, müşteri için uçuş sürecini kolaylaştırarak kusursuz bir kişisel deneyim yaşatmaya odaklanmaktadır.

- **Self Check-in (Kiosk):** Türk Hava Yolları müşterileri, işletmenin 2014 yılında faaliyete geçirdiği Self Check-in uygulaması ile uçuş öncesinde havalimanında bulunan kiosklar aracılığı ile kendi kendilerine check-in işlemlerini yapabilmektedir. Almanca, Arapça, Rusça gibi 11 dilde hizmet veren kiosklar, müşterilerine kendi dillerinde işlem yapma olanağı tanımaktadır.

- **Öncelikli Boarding:** Yolculara kişisel deneyim sunmayı amaç edinen uygulamalardan bir tanesi de, öncelikli boarding hizmetidir. Bu sayede, business class yolcularının yanı sıra, engelli, hasta kategorisindeki yolculara da check-in sırasında beklememeden biletlerini alabilmeleri için “öncelikli boarding” hizmeti sunulmaktadır. Ayrıca yine kontuardaki bagaj teslim işleminde de, yolculara hizmeti kişiselleştirerek sunan ve özel hissetmesini sağlayan bir başka uygulama ise, bagaj etiketleri sayesinde yaşatılan ayrıcalıktır. Business class yolcularının bagajlarına takılan etiketler sayesinde bu yolcular, uçaktan indikten sonra bagaj bandında fazla beklemeden, diğer yolculardan çok daha önce bavullarını alabilmektedir.

Müşteriye verilen bilet, taşıma gibi hizmetler, deneyim yaşatılması sürecinde kullanılan araçlar konumuna geçmiştir. Kontuarda yolcunun yerinin belirlenip, boarding kartının verilmesi, yaşatılan deneyimin yalnızca araçlarıdır. Bunların sağlanması ile birlikte kontuar görevlisinin yolcuya ismi ile hitap etmesi, kibar olması, sıcak bir iletişim kurması ise müşteri deneyimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşterinin zihninde kalan ise, verilen bilet ya da ayrılan koltuk değil, personelin yönelttiği hitaptır.

Bir kontuar görevlisi ekonomi sınıfı yolcusuna, hiç soru sormadan ve hitap etmeden sessizce işini yaparak biletini kesebilir, bagajını alıp gönderebilir. Bu sıradan hizmetin müşteri deneyimine dönüşmesi için ise görevli, aldığı mesleki ve organizasyonel gelişim eğitimleri ile müşteri ile sıcak bir iletişim kurarak hizmet vermektedir. Onu her hangi boş bir koltuğa yerleştirmektense bir koltuk tercihi olup

olmayacağını sormakta, heyecanlı hislerine yönelik yatıştırıcı yorumlarda bulunmakta ve güler yüzle karşılık vermektedir. Yolcu, kontuardaki işlemlerinden sonra yetkiliyi aldığı hizmetten kaldığı memnuniyet derecesine göre, önünde duran “müşteri memnuniyeti ölçüm cihazı” ile puanlayabilmektedir. Bu da kontuar görevlisinin performans ölçümünü sağlamaktadır.

- **Lounge:** Türk Hava Yolları’nın “lounge hizmeti”, Skytrax değerlendirmesi sonucu ödüle layık görülmüştür. 2013 yılından beri İstanbul Atatürk Havalimanı dış hatlar geliş ve gidiş alanlarında birer adet olmak üzere toplam iki adet lounge salon, Business Class yolcularına ve her sınıfta yolculuk eden Miles&Smiles Elite Plus üyelerine hizmet vermektedir. Salonlarda, ütü, günlük gazeteler, dergiler, mediawall, ikram, bilgisayar ve yazıcılar, wifi, duş ve kütüphane hizmetleri sunulmaktadır. Lounge hizmeti aynı zamanda, İstanbul Sabiha Gökçen, Moskova ve Washington’daki özel yolcu salonlarında verilmektedir.

Fotoğraf 4. Türk Hava Yolları’nın Facebook Sayfasında Tanıtım Paylaşımı



Kaynak: Turkish Airlines TR, (2016, Eylül 4), Ocak 4, 2017, Facebook, <https://www.facebook.com/turkishairlinesTR/>

- **Touristanbul:** Dünyada sadece Türk Hava Yolları tarafından sunulan bu renkli hizmet, yolcular unutamayacakları bir deneyim sunmaktadır. Havalimanında bekleme süresi yeterince uzun olan yolculara, ücretsiz olarak İstanbul turu hizmeti sağlanmaktadır. Bu sayede, şikâyet ve memnuniyetsizliğe neden olabilecek olan sıkıcı bir bekleme süreci, eğlenceli bir şehir gezisine dönüştürülmekte, müşteriye unutulmaz bir deneyim yaşatılmaktadır.

3.3. Uçuş Süreci

- **Kaliteli İletişim:** Müşterilerle en uzun süreli yüz yüze iletişimin gerçekleştiği uçuş sürecinde, yolcular kabin ekipleri ile doğrudan ve kokpit ekipleri ile de yüz yüze olmasa bile anonslar yoluyla iletişim halindedir. Yolcular, uçak kapılarının kapanmasıyla birlikte dış dünya ile iletişimlerini büyük oranda kesip, ihtiyaçlarını kabin ekiplerinin yardımlarıyla gidermektedir. Bilgi akışı pilot ve kabin ekibi tarafından aktarılmaktadır. Bu noktada havayolu işletmesinin markası, uçağın teknik donanımı, uçak içi eğlendirici ürünler gibi yan unsurların dışında aslen kabin ve kokpit ekipleri tarafından temsil edilmektedir. Müşteriler markayı yüksek oranda bu ekiplerin başarısı ile özdeşleştirmektedir. Söz gelimi kabin personelinin davranış ve tutumundan memnun olmayan bir yolcu, faturayı markaya keserek o havayolu işletmesi tarafından sunulan hizmetlerin kalitesiz olduğu yargısına varmaktadır. Bu noktada, yolcu ile doğrudan iletişimin en güçlü olduğu bu alanda verilen hizmetin kalitesi, havayolu firmasının kalitesi ile doğru orantılıdır.

Dünyanın en geniş uçuş ağına sahip olan Türk Hava Yolları, global bir işletme olmasının getirdiği gereklilik doğrultusunda, farklı kültürlerle mensup müşterilerine kusursuz hizmet verebilmek amacıyla, kokpit ve kabin ekiplerinin mesleki eğitimlerinin yanı sıra, özellikle dil becerilerini gelişimini sağlamaktadır. Kabin ekiplerine “Kurum İçi İngilizce Değerlendirme, (iTEC)” sınavı uygulanmakta, ihtiyaca göre Kabin İngilizcesi, İngilizce Genel Kabin Anonsları ve İngilizce Telaffuz konularında bilgi notları, sesli kitaplar, sınıf içi ve dijital eğitimler verilmektedir. iTEC sonuçlarına göre, İngilizce yeterliliği uluslararası otoritelerce talep edilen seviyenin üzerinde olan kabin personeli oranı 2014’te 58,2 iken, 2016’da bu oran 81,2’ye yükselmiştir. Bu sayede Türk Hava Yolları, yabancı dil yeterliliğinde “Satisfaction with Language Skills of Flight Attendants” kategorisinde

Star Alliance tarafından belirlenen ortalama seviyenin üzerine ulaştı. Havayolunun akademisi tarafından sağlanan bu eğitimler, İngilizcenin yanı sıra, Kabin Rusçası, Kabin Çincesi, Kabin Arapçası gibi farklı dillerde de sağlanmaktadır. (Kabin İngilizcesi Eğitimleri Devam Ediyor, 2016, s. 12,13)

- **İkram:** Türk Hava Yolları'nın en başarılı faaliyet alanlarının başında ikram servisi gelmektedir ve bu sayede sahip olduğu yüksek kabin hizmeti kalitesi ile Skytrax Ödülleri başta olmak üzere sayısız ödüle layık görölmüştür. Business class yolcularının, ağızlarında unutamayacakları tatlar bırakarak ayrılmalarını hedefleyen işletme, üzerlerinde lüks restoran algısı oluşturacak kalitede hizmet sunmayı amaç edinmiştir. 2010 yılından beri hizmete soktuğu uçan aşçıların hünelerleri ile kabin ekiplerinin misafirperverlik niteliklerini birleştirdiği bir hizmeti yolcularına sunmaktadır. Türk Hava Yolları, Turkish Do&Co tarafından üretilen taze yiyecek ve içecek servisinin yanı sıra uçan aşçı konsepti ile 2014 yılında Sktrax tarafından "En iyi business class ikram ödölü"ne layık görölmüştür.

- **Uyku Deneyimi:** Türk Hava Yolları, 2014 yılından bu yana uzun menzilli uçuşlarda business class yolcularına ev ortamındaki rahatlığı sunmak ve mükemmel bir uyku deneyimi yaşatmak adına, ayrıcalıklı seyahat konsepti doğrultusunda "Sky Illusion" uyku seti vermektedir. Türk misafirperverliğinden esinlenilerek tasarlanan koleksiyonda her ayrıntı incelikle düşünölmüştür. Bulutların yumuşaklığını anımsatan özel kumaşlar kullanılarak hazırlanan set, yolcuların bütünsel rahatlığını sağlamak adına uçuş konforuna önemli bir katma değer kazandırmaktadır. Koleksiyon, Türk költürünün değişmez bir parçası olan 'Bohça' tasarımı paketler içerisinde sunulmaktadır. Bohça; koltuğa tamamen uyarlabilen ebatlarda tasarlanmış 'Uyku Pedi', yumuşak saten kumaşıyla vücudu kaplayan 'Yorgan', uzun uçuş süresince baş ve boynu rahatlatan, 'Uyku Yastığı', otururken beli kavrayan visko dolgusu ile yaslandığında bel ergonomisine göre şekil alabilen 'Bel Yastığı' ve %100 pamuklu, özel kapitone kumaşla ayak rahatlığını sağlayan 'Terlik'ten oluşmaktadır. Rahatlatıcı etkisiyle bilinen Aloe Vera özlerinin ve yumuşak dokulu kumaşların bir araya getirilmesiyle üretilen set unsurları, rahat bir uyku sağlamanın yanı sıra ergonomik özellikleri ile de ön plana çıkmaktadır. (Basın Böltlenleri, 2014)

- **Denon Kulaklıklar:** Türk Hava Yolları, uzun menzilli uçuşlarında business class yolcularına son teknoloji ürünü Denon marka kulaklıkla güröltüsüz ve

kesintisiz dinleme ve seyir keyfi sunmaktadır. Gürültü önleyici özelliği olan bu kulaklıklarla yolcularına unutulmaz bir seyahat deneyimi sağlamayı hedefleyen işletme, bu alanda sektöre yön veren ve örnek teşkil eden bir marka olmayı amaçlamaktadır.

- **Kabin İçi Emniyet Filmi:** Uçuş öncesinde her havayolu firmasının ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoritelerince belirlenmiş olan kurallar gereği yolcusuna izletmek zorunda olduğu emniyet filmi, işletme tarafından farklı bir boyuta taşınarak yenilenmiştir ve yolcuya izletilmektedir. Filmde son zamanların dünyaca ünlü sosyal medya fenomeni Zach King oynamıştır. Her uçuş öncesinde oynatılması zorunlu olan filmler artık havayolu firmaları tarafından kabine renk katmak amacıyla daha keyifli izlenir hale getirilmeye çalışılmaktadır. Türk Hava Yolları bu anlamda, son zamanların ünlü sosyal medya yüzü ile anlaşarak, eğlenceli bir film ortaya çıkmıştır. Daha önce de sponsor olunan Manchester United takımı oyuncularıyla çekilen emniyet filmi, çok daha fazla izlenerek yolcuların güvenlik konusunda daha fazla bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Böylelikle mesaj yolcuya, zorunlu olarak değil keyifle izledikleri bir film aracılığı ile verilmektedir. Bu uygulamalar, her gün yeniliklerle farklı deneyimlerin peşinden giden müşterilerin markaya yönelik algısını pozitif yönde geliştirme gücüne sahiptir.

Fotoğraf 5. Türk Hava Yolları'nın Facebook Sayfası Reklamı



Kaynak: Turkish Airlines TR, Facebook, <https://www.facebook.com/turkishairlinesTR/>, 04.01.2017

- **Invest on Board:** Türk Hava Yolları, girişimcilere fikirlerini dile getirme olanağı sunarken, iş adamlarına da bu fikirleri değerlendirerek istediklerine yatırım yapma imkânı sunmaktadır. Girişimciler tarafından iletilen iş fikirlerini uçak içi eğlence sistemine video olarak ekleyen işletme, iş adamlarına bunları rahatlıkla izleyebilme fırsatı sunmaktadır. Böylelikle vakitlerini verimli bir şekilde geçiren yolcular, yeni fikirlerle tanışma imkanı bulmaktadır. Bu uygulama hem girişimcilere kendini ifade etme şansı tanımakta, hem de onları iş adamları ile buluşturmaktadır. İş adamları da yeni iş alanlarına yatırım yapabilmektedir. İş dünyasında yeni kapılar açmayı hedefleyerek bu uygulamayı başlatan Türk Hava Yolları bu sayede, yolcularına ayrıcalıklı bir hizmet sunmaktadır. Bu da, yolcuların bir havayolu firmasından beklediklerinin çok ötesinde bir uygulama olduğundan, beklentilerinin ötesindeki hizmet konumundadır.

- **WiFi:** Türk Hava Yolları, uluslararası uçuşlarda yolcularına akıllı cihazlarını kullanabilmeleri amacıyla 2012 yılından bu yana wifi hizmeti vermektedir. Yeni başlayan bu uygulama ile, uzun süreli uçuşlarda dünya ile bağlantısı kesilen yolcular artık iş arkadaşları, ailesi ya da dilediği kişilerle iletişim kurabilmekte, e-mail gönderebilmekte, whatsapp aracılığı ile arama yapabilmekte ya da internette vakit geçirebilmektedir. Bu da müşteriye evinin rahatlığında bir kabin deneyimi sunma noktasında havayolunu bir adım daha öteye götürmüştür. Yurtiçi uçuşlarda henüz mevcut olmayan wifi uygulamasının bu uçuşlara da entegre edilmesi, ulusal yolcuların da kazanılması noktasında önem arz etmektedir.

- **eX1 Uçak İçi Eğlence ve İletişim Sistemi:** Türk Hava Yolları, dar gövdeli uçaklar için eX1 isimli uçak içi eğlence sistemini getirmiştir. Yüksek çözünürlüklü ekran özelliği ve yüksek kaliteli ses düzeneğiyle yolculara uçuş süresince evlerinde hissettirmeyi ve keyifli bir uçuş deneyimi yaşatmayı amaçlayan işletme, böylelikle kişiselleştirilmiş bir hizmet deneyimi sağlamayı amaçlamaktadır.

İşletme bu uygulama kapsamında, özel tasarlanmış tamamlayıcı bir aplikasyon ile birlikte yolcuların mobil cihazlarını sistemle güvenli bir şekilde eşleştirmelerini; ayrıca kişiselleştirilmiş oynatma listeleri ve ikinci bir ekran ortamı içeren kabiliyet aracılığıyla kendi eğlence deneyimlerini kişiselleştirmelerini ve geliştirebilmelerini sağlamaktadır. (Türk Hava Yolları ve Panasonic Arasında Önemli İşbirliği, 04.01.2017)

- **Kültürlere Hitap Etmek:** Küresel Düşün Yerel Hareket Et prensibi ile hareket eden Türk Hava Yolları, uçtuğu destinasyonlara ait taşımakta olduğu toplumun kültürel ve geleneksel alışkanlıkları, yaşam tarzları ve ağız tatları gibi özelliklere dikkat etmekte, hizmetlerine buna göre çeşitlendirmektedir. Söz gelimi, Hindistan’a uçulması durumunda, o bölgenin yerli yiyecek&içeceklerinin de ikram olarak uçağa bulundurulması önemlidir. Aynı şekilde, uçulan tarih aralığında bölgede bir resmi ya da dini bayram var ise, yolcuların bayramlarının kabin ekipleri tarafından kutlanması, global yolcuların markaya karşı sıcak duygular beslemesinin başlangıcı olmaktadır. Çünkü bu müşteriler, beklemedikleri bir nezaketle karşılaşmaları sonucu, bu hoş davranışı unutmamakta, markaya bağlanmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse, Türk Hava Yolları kabin personeli, Hindistan’dan İstanbul’a yaptıkları bir uçuşta, o günlerde kutlanan Divali isimli resmi bir bayramın bilincinde olmuş ve Hintli uçağa alırken “Happy Divali” şeklinde selamlamıştır. Bu hoş karşılama yolcuların yüzünde gülümseme etkisi oluşturmuştur.

- **Kutlama Pastası Uygulaması:** Türk Hava Yolları, Miles & Smiles üyesi yolcularının doğum günü ve evlilik yıldönümlerini, 3 gün önceden tarihlerini satış ofislerine ya da çağrı merkezlerine bildirmeleri durumunda, kabinde kutlamaktadır.

3.4. Uçuş Sonrası Süreç

- **Öncelikli Bagaj:** Business class, Elit Plus gibi öncelikli yolcuların bavullarına kontuarda check-in sırasında öncelikli bagaj etiketi takılmaktadır. Bu sayede bu yolcuların bavulları diğer yolculardan daha önce bagaj bandına verilmekte ve yolcular diğer yolculardan çok daha önce bavullarını alabilmektedir. Bu da, elit yolcuların kendilerini daha özel hissetmelerini sağlayan, onlara zaman kazandıran, dolayısıyla ayrıcalıklı hissettiren bir uygulamadır.

3.5. Seyahat Sonrası İletişim Süreci

- **Geri Bildirim Yönetimi:** Müşterilerden alınan geri bildirimleri gelişimine katkı sağlayacak olan önemli araç olarak gören işletme, bunları çeşitli kanallar yoluyla toplamakta, değerlendirmekte ve müşterilerine dönüş yapmaktadır. Geri dönüşü 7 gün içerisinde yapacağını vaat eden Türk Hava Yolları, bir sorun olması

durumunda bunu bu süre zarfında çözüme kavuşturamaz ise, çalışmaların sürdüğüne dair bilgi iletmektedir.

Geri bildirim kanalları aşağıda verilmektedir;

- Web sitesinde yer alan geri bildirim formu,
- +90212 444 0 849 / +90 850 333 0 849 numaralı telefonlar,
- +90 212 465 22 63 numaralı faks,
- Facebook ve twitter (@TK_HelpDesk) hesapları,
- Seyahat esnasında kabin ekibinden temin edilebilen kabin içi iletişim formu veya Skylife iletişim formu,
- Türk Hava Yolları, Müşteri İlişkileri Müdürlüğü B Kapısı, Atatürk Havalimanı 34149 Yeşilköy-İstanbul adresi (Geri Bildirim Yönetim Sürecimiz , 2016)

Tüm bu kanallar ile işletme, müşterileri ile süreklilik arz eden bir iletişim kültürü oluşturmuş, kolay erişilebilen ve şeffaf yapıda bir havayolu olmayı hedeflemiştir. Uçak içindeki Skylife dergisinde bulunan iletişim formları da kabin ekipleri tarafından müşteri ilişkileri departmanına iletilmekte, bu sayede talep ve şikâyetlerine ilişkin müşterilere dönüşler yapılmaktadır.

- **Ödüllü Müşteri Memnuniyeti Anketi:** Türk Hava Yolları, müşteri nezdindeki algısını ve marka değerini daha iyi ölçebilmek amacıyla web sitesinde ödüllü bir müşteri memnuniyeti anketi yayınlamıştır. Aynı zamanda müşteri beklenti, ihtiyaç ve taleplerini de öğrenmeyi amaçlayan işletme tarafından yapılan 1 ay süreli anket çalışmasına 40.000 kişi katılmıştır. Kazananlar bilet kazanırken, işletme çok daha kaliteli bir hizmet sunabilmek amacıyla yolcularını daha iyi tanıma olanağı bulmuştur.
- **Miles & Smiles:** Türk Hava Yolları 2000 yılından bu yana, müşterilerine kendisi ve ortak uçuş gerçekleştirdiği diğer havayolu firmaları ile uçtuklarında Miles&Smiles programları ile mil kazanma olanakları, bazı ayrıcalıklar ve ödüller

sunmaktadır. Miles&Smiles programları kapsamındaki müşteri kartları çeşitlilik göstermektedir. Bunlar:

- **Classic Kart:** Türk Hava Yolları ve program ortağı diğer havayollarıyla uçuldukça mil kazanılmaktadır. Bu kart, sahiplerine ödüller, refakatçi bilet, upgrade hakkı tanımaktadır. Bunların dışında mil transferi, mil reaktivasyonu, yemek tercihi, Miles&Smiles kredi kartıyla alışverişlerde mil kazanma imkanı vermektedir.
- **Classic Plus Kart:** Son 12 ayda 25 bin statü mil kazanılıp Classic Plus Kart'a geçilebilmektedir. Classic Kart sahibi olan yolcular, iç hatlarda business class kontuarında check-in, iç hatlarda CIP kullanımı, Star Alliance Silver Kart avantajlarından yararlanma, Elite Kart'a geçmek için 10 bin mile kadar statü mil satın alma gibi haklar tanımaktadır.
- **Elite Kart:** Son 12 ayda 40 bin statü mil kazanılarak Elite Kart'a geçilebilmektedir. Bu kart ile iç ve dış hat uçuşlarda bir misafirle CIP salonlarına girilebilmektedir. Ayrıca business class kontuarlarından check-in, iç ve dış hatlarda 20 kilo, Atlantik ötesi uçuşlarda artı bir bagaj ekstra imkânı ve çok sayıda başka haklar mevcuttur.
- **Elite Plus Kart:** Son 12 ayda 80 bin statü mil kazanılarak Elite Plus Kart'a geçilebilmektedir. Bu kart, sahiplerine belirli uçuş sınıflarında yer garantisi, iç ve dış hatlarda ekstra 25 kilo ile Atlantik ötesi uçuşlarda artı bir parça ekstra bagaj hakkı, Türk Hava Yolları uçuşlarında mil düşürmeksizin 2 defa hediye upgrade, kişi başı 40 bin bonus mil karşılığı 2 kişiye Elite Kart hediye edebilme imkânı sağlamaktadır. (Bugün, Uçuş Sonrası Hizmetler , 2016)
- **Shop & Miles:** Türk Hava Yolları 2014 yılında, müşterilerinin uçuşları sonrasında kazandıkları mil puanları harcayabilmeleri amacıyla sanal bir alışveriş platformu hazırlamıştır. Müşteriler kazandıkları millerle shopandmiles.com adresinden beğendikleri ürünleri satın alabilmektedir.

4. SEYAHAT SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ ÇALIŞMALARI

Türk Hava Yolları'nın MDY uzmanları, müşteriye dokunan temas noktalarındaki her sürecin iyileştirilmesi için, o noktalarda hizmet veren departmanlarla entegre çalışmalar yürütmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesi projelerinin geliştirilebilmesi için öncelikle müşteri temas noktaları araştırılmakta,

incelenmekte, sorunlu olan ya da olabilecek noktalar saptandıktan sonra raporlanmakta ve çözüm yolları üretilerek ilgili departmanlarca uygulanması sağlanmaktadır.

- **Araştırma & Raporlama Aşaması:** Türk Hava Yolları öncelikle müşterisini tanıma yoluna gitmektedir. Bu süreçte “Airsat Benchmark” araştırması, “Gizli Müşteri” uygulaması ve “Star Alliance Online Müşteri Memnuniyeti” araştırmalarından faydalanmaktadır.

- **Süreç İyileştirme Aşaması:** Bu çalışmalarla müşterisini tanıyıp, beklentilerini ortaya çıkardıktan sonra müşteri ilişkileri, yer ve yolcu hizmetleri, kargo hizmetleri, eğitim hizmetleri gibi departmanlarla ortak çalışmalar yürüterek hizmet kalitesini arttırmaya yönelik projeler geliştirmektedir. bir sorun meydana geldiğinde ise aynı şekilde sorunun kaynağını araştırıp, çözüm yolları geliştirmekte ve sorunu müşteriye memnun edecek şekilde ortadan kaldırma yolları aramaktadır.

Süreçler bir örnekle aşağıda açıklanmaktadır:

- **Süreç:** Kontuarda bagaj teslimi sırasında yolcuların bavullarına takılan bagaj etiketleri, etiketlerin türüne göre bagajların tesliminde öncelik avantajları sağlamaktadır. Business class yolcunun bagajına takılan öncelikli bagaj etiketi, uçuş sonrasında bagaj bandından ilk bu yolcunun bavulunun çıkmasını sağlamaktadır.

- **Sorun:** Öncelikli yolcuların bagajları etiketsiz bagajlardan sonra bagaj bandına alınmış, öncelikli yolcu bagajını almakta gecikme yaşamıştır.

- **Araştırma & Raporlama:** Sorunun nereden ve neden kaynaklandığı araştırılmakta, gerekli görüşmeler yapılarak incelemelerde bulunulmakta, sorunun giderilmesi ve bir daha tekrarlanmaması için yapılması gerekenler ilgili departmanlara raporlanmaktadır. Birçok havalimanında yükleme ve boşaltmadan kaynaklanan dikkatsizlikler dolayısıyla bu tür sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bagajını önce almak için daha fazla ödeme yapan business class yolcusunun beklentisinin karşılanamaması, müşteri kaybına sebep olmaktadır.

- **Süreç İyileştirme:** Sorunun insan faktörlerinden mi, sistem hatasında mı kaynaklandığı araştırıldıktan sonra, ilgili departmanlarla bir araya gelinerek çözüm üretilmekte ve müşteriye çözümlerle yaklaşılarak sonuçtan memnun kalmasına çalışılmaktadır.

5. MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİNDE ÇALIŞANIN ETKİSİ

5.1. Müşteriye Giden Yol Çalışandan Geçer

Bir kişi hastalandığında, eskiden olduğu gibi gidebileceği belirli sayıdaki mevcut hastanelere gitmek yerine, alanında uzman olan doktorları araştırmaktadır. İnternette yaptığı araştırmaların ve önerilerin bir sentezini yaparak elindeki opsiyonları değerlendiren hasta, kendisine uzmanlığı hakkında en çok güven veren doktoru seçmektedir. İşinin ehli uzman sayısının çok olması durumunda, ki günümüzde alanının uzmanı çok fazla doktor seçeneği bulmak mümkün, önerilerle ya da birkaç kez deneme yoluyla, kendisini davranış ve hitabetiyle psikolojik olarak en iyi hissettireni seçmektedir. Birçok sektörde olduğu gibi, havayolu taşımacılığında da durum benzerdir. İşletmelerin sağladığı uçuş deneyimi; kabinde sunulan genişlik, konfor, eğlence seçenekleri gibi, hemen hemen hepsinde benzerdir. Farkı oluşturan müşteri ile birebir temasta olan kabin personelidir. Aynı şekilde, tüm firmalar internette bilet alabilme imkânı sunmaktadır. Burada da hizmet kalitesini arttıran, check-in sırasında müşteri ile yüz yüze olan kontuar görevlisinin tavırlarıdır. Söz gelimi, uçuş sırasında kabin personelinden beklediğinin altında muamele gören bir yolcu, faturayı markaya kesmektedir. Beklentiyi karşılayan veya üzerinde davranış sergileyen bir kabin personeli ise, işletmeye sadık yolcular kazandırmaktadır.

Çalışan, müşteri algısında markanın yücelmesini de, yerin dibine girmesini de sağlama gücüne sahiptir. Bu nedenle, çalışanın işletmesine karşı hissettiği aidiyet ve bunun yanı sıra işletmeyi iyi tanıması, motive şekilde çalışması, tatmin hissinin yüksek olması, işletmelerin sürdürülebilir olmasını arzu ettikleri müşteri ilişkileri yönetimindeki başarıyı mümkün kılmaktadır.

Türk Hava Yolları, bu nedenle öncelikle kendisini temsil edebilecek özelliklere sahip çalışan portföyü oluşturma, sonrasında da yaptığı eğitim yatırımları ile çalışanın süreklilik arz eden eğitimlere tabi tutma yoluna gitmektedir. Bu sayede sürekli sağlanan mesleki ve kişisel gelişim alanındaki eğitimlerle donatılan çalışanlar, markayı daha iyi tanımakta, birer elçi olarak müşteri ile temas noktasında daha bilinçli bir şekilde görevlerini icra edebilmektedir.

5.2. Çalışanda Marka Bilincinin Oluşturulması

Türk Hava Yolları'nın ana hedeflerinden bir tanesi, müşterilerine emniyetli ve güvenli bir seyahat imkânı sunmanın yanı sıra, ayrıcalıklı, eşsiz ve keyifli farklılıklar içeren bir uçuş deneyimi yaşatmaktır. Bu hedefe hizmet eden stratejisini, tüm çalışanlarına entegre ettiği uygulamalarla kanalize etmeyi de görev edinmektedir. Türk Hava Yolları, kendisini global rakiplerinden ayıştıran güçlü yanlarını analiz ederek, tüm çalışanlarının katılımıyla bunları fırsata çevirmekte, sürdürülebilir uygulamalarla büyümesini devam ettirmektedir.

En güçlü yanlarından bir tanesi, diğer havayolu işletmelerine göre dünyanın en büyük uçuş ağına sahip olmasıdır. İşletme, her geçen gün yeni ülkelerde ve şehirlerde uçuş noktaları açarak, uçuş ağını genişletmekte, bu sayede müşteri portföyünü yeni kültürlerle renklendirmektedir. Başarısını getiren en önemli uygulamalardan bir tanesi de, uçmakta olduğu lokasyonlardaki personeli, o bölgenin yerlisi olan halktan seçiyor olmasıdır. Bu noktada Türk Hava Yolları, kendi çalışanından farklı ülkelerdeki milletleri tanıma ve gelenek ile yaşam tarzlarına hitap eden davranış şekillerini yansıtabilmesini beklerken, diğer kültürlerle mensup çalışanlarından da Türk Hava Yolları'nın marka kültürünü tanımasını istemektedir. Kurum içi uygulamalarını ve teknolojik alt yapısını bu yönde kurgulayan işletmenin amacı, ister ülkemiz vatandaşı isterse de deniz aşırı ülkelere olsun, tüm personelinin markasını ve aynı zamanda müşterilerini tanımasını ve hakkını vererek temsil edebilmesini sağlamaktır.

Türk Hava Yolları, markasını güçlendirmek amacıyla ilaveten, filosunu yıllar alan bir çalışma ile gençleştirme yoluna gitmiştir ve stratejisinin bir parçası haline gelen bu davranış şekli, en güçlü yanlarından birini oluşturmuştur. Müşterilerinde güven inşa eden bu stratejik yönelim, en önemli marka elçilerinden olan çalışanlar tarafından da bilinmekte ve faydaları anlatılmaktadır. Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı işletmenin diğer bir avantajı ise, yüzyıllardır önemi tüm dünya tarafından kabul edilen, doğu ile batının birleşim, ticaret ve sanat noktası olan İstanbul'da bulunuyor olmasıdır. İçinde bulunduğu coğrafyadan kaynaklanan, kökleri binlerce yıl öncesine dayanan tarihinden doğan zengin kültürü de işletmenin markasını güçlendiren en önemli etmenlerden bir tanesi olmuştur.

Tüm bu değerler bugün, yükselişi tüm dünya tarafından takdir ile izlenen işletmenin çalışanları tarafından da benimsenmiş ve içselleştirilmiştir. Her bir çalışanda marka kültürünün ve bakış açısının oluşması, müşterilere doğrudan etki eden önemli bir unsurdur. Her bir çalışanını marka elçisi olarak gören Türk Hava Yolları, kurum kültürü değerlerini çalışanlarına göre yontarak oluşturmuştur. Türk Hava Yolları tarafından belirlenen kurum kültürü öğeleri sırasıyla; **“Aileyiz, Takımız, Misafirperveriz, Güveniliriz ve Çeviyiz”** şeklinde belirlenmiştir. Dolayısıyla her bir çalışan, işletme için ailenin ve takımın bir üyesi olurken, hizmet kabiliyetini çeviklikle örtüştürüp, müşterilerine misafirperverlik göstermekte ve güven aşlamaktadır.

Türk Hava Yolları bu sayede, başta kabin hizmetleri olmak üzere bir çok alanda her yıl çok sayıda ödül alarak global bir dünya markası haline gelmiştir.

5.3. Çalışanın Mesleki ve Kişisel Gelişiminin Sağlanması

Türk Hava Yolları, kuruluşunun ilk yıllarından itibaren eğitime büyük önem vermiş, bünyesinde eğitim merkezleri kurmuştur. Hem kendi bünyesinde hem de iştiraklerinde işleyişinin gerektirdiği yapıda faaliyet gösteren eğitim departmanları hizmet vermektedir. Ana markası olan Türk Hava Yolları’nın bünyesinde iki ayrı eğitim departmanı bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi uçucu personelin yani pilot ve kabin personelinin eğitimlerinden sorumlu olan Türk Hava Yolları Uçuş Eğitim Akademisi’dir. Diğer ise, uçucu ekip de dahil olmak üzere tüm işletme personeline kargo, tehlikeli maddeler, yer ve yolcu hizmetleri, harekât gibi mesleki eğitimlerinin yanı sıra, kişisel gelişim ve yönetim eğitimleri, dil becerileri eğitimleri gibi çeşitli eğitimlerin sınıf ve dijital ortamlarda verildiği Havacılık Akademisi’dir. İşletmenin yer ve yolcu hizmetlerinden sorumlu iştiraki olan Turkish Ground Services ve uçaklarının bakım ve onarım hizmetlerinden sorumlu iştiraki THY Teknik AŞ bünyesinde de ayrıca eğitim merkezleri bulunmaktadır.

Ulusal ve uluslararası havacılık otoriteleri tarafından belirlenen kurallara uyum çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmek durumunda olan işletme, operasyonlarının aksamadan yürütülebilmesi amacıyla çalışanlarının tüm ihtiyaçlarını zamanında ve doğru bir şekilde temin etmekle yükümlüdür. Havacılık

sektöründeki her bir çalışan, özellikle operasyonel alan çalışanları, görevlerini yapabilmek için çeşitli sertifikalara sahip olmalıdır. Bu da her bir çalışanın, uzmanlık alanına uygun eğitimleri alarak sertifika sahibi olmasını zorunlu kılmaktadır. Ulusal ve uluslararası havacılık otoriteleri, belirli aralıklarla havayolu işletmelerini denetlemekte, bu sertifikaların varlığını ve geçerliliğini kontrol etmektedir. Sertifikası olmayan ya da güncel olmayan çalışan, işletmeye yüklü cezaların uygulanması anlamına gelmekte, bu cezalar uçuş yasağına kadar varmaktadır.

“Havacılık tarihi kanla yazılmıştır.” sözü, sektördeki herkes tarafından bilinen bir gerçektir. İnsan hayatı, emniyet ve güvenlik gibi kavramlarla son derece ilintili olan sektörde, işletmenin operasyonlarını emniyetli ve müşteri memnuniyeti odaklı yürütebilmesi için personelin çalıştıkları alanlara özgü eğitimlerle donanımlı hale getirilmiş olması son derece önemlidir. Havacılık sektörü aynı zamanda en hızlı gelişen alanlardan bir tanesidir. Bu nedenle de çalışanlarının süreklilik arz eden eğitimler sağlanarak her zaman güncel bilgilerle geliştirilmesi, havayolunun başarısının devamı için olmazsa olmazdır.

Örneğin, uçak teknolojisi sürekli geliştiğinden, uçak sistemlerinde de değişiklikler olmaktadır. Uçak bakımından sorumlu olan THY Teknik AŞ, bünyesinde çok sayıda teknik eğitmen bulundurmakta, uçak bakım ve onarımı yapan teknisyenlerine düzenli ve sürekli olarak uçak temel ve tip eğitimleri vermektedir. Bir teknisyenin bir uçak tipinde yetkilenmesi en az 5 yıl sürmektedir. Bu 5 yıllık zaman zarfında teknisyen çok sayıda temel ve tip eğitimini sınıf içinde ve uçak üzerinde uygulamalı olarak almaktadır. Bunların sonucunda tüm gerekli sertifikalara sahip olan teknisyen, bunları Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’ne ve EASA’ya (Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı) ibraz ederek yetkisini alabilmektedir. Ancak elbette ki, aldığı eğitimlere devam etmekte, çalışma performansında başarısız olması durumunda ise sertifikasını kaybedebilmektedir.

Ana marka olan Türk Hava Yolları bünyesinde faaliyet gösteren akademiler de aynı şekilde tüm personelin mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerini eksiksiz almasına hizmet etmektedir. Akademiler, hem ana markanın personelinin hem de yerel ve global sektörde faaliyet gösteren diğer havacılık firmalarının eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu noktada bir kontuar görevlisi, check-in işlemini

nasıl yapacağını, sistemi nasıl kullanacağını, bu süreçte müşteriye nasıl hitap edeceğini, ne tür bir davranış sergileyeceğini bu eğitimlerle öğrenmektedir.

Otorite zorunluluğu dolayısıyla personelin alması gereken mesleki eğitimleri titizlikle yapılan takiplerle aldırarak Akademiler, işletmenin başarısı için zorunlu olmayan eğitimleri de sıklıkla aldırılmaktadır. Yönetici kadrosuna liderlik, koçluk gelişim programları planlanırken, bir pazarlama çalışanına sunum teknikleri, emphatik iletişim, pazarlama eğitimleri gibi çeşitli eğitimler sağlanmaktadır. Bu çalışmalarla Türk Hava Yolları, müşteri ile doğrudan iletişimde olan ve arka planda çalışan tüm personelinin mesleki ve kişisel donanımını desteklemekte, bu sayede çalışanına verdiği değeri göstererek eğitimleri motivasyon aracına çevirmektedir. Aynı zamanda bu eğitimleri alanında uzman eğitmenlerden alarak vizyonu gelişen çalışanlar müşteriye daha mutlu etmektedir.

6. MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİNE ETKİ EDEN KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARI

6.1. Acentelere Yönelik İletişim Etkinlikleri

- **İstanbul Lale Festivali:** Ülkemizde 2016 yılında 11.si düzenlenen İstanbul Lale Festivali için bir gezi organizasyonu düzenleyen Türk Hava Yolları, hem markasının hem de İstanbul'un tanıtımı amacıyla uçtuğu bölgelerdeki acente ve basın mensuplarını İstanbul'a getirmiştir. Bir cazibe merkezi haline getirilmeye çalışılan İstanbul'a dikkat çeken projelerden bir tanesi olan festival kapsamında konuklar, Emirgan Korusu ve Göztepe 60. yıl parkında gezdirilmiştir. Türk Hava Yolları bu sayede, hem markasının hem de İstanbul'un tanıtımını yapmıştır.
- **Türk Hava Yolları Bowling 2015 Turnuvası:** 2015 yılında 4.sü gerçekleştirilen Türk Hava Yolları Bowling 2015 Turnuvası'na 30 farklı ülkeden 3 bini aşkın acente çalışanı katılmıştır. Acenteler, işletmenin yalnızca biletlerini satan değil, kültürlerini de aşılayan en önemli marka elçilerinden biridir. Bu nedenle Türk Hava Yolları acenteler için sıklıkla kültür gezisi, turnuva, Fam Trip gibi iletişim

etkinlikleri düzenlemekte, kültürel kaynaşmayı sağlayarak markasını daha derinden özümsemelerini sağlamaktadır.

- **Hac & Umre Etkinliği:** Türk Hava Yolları satış ofisleri, Hac & Umre sezonu öncesinde acenteler için etkinlikler düzenleyerek bilgilendirme ve fikir alışverişi yapmakta, ilişkileri güçlendirmektedir. Ekim 2016'da, satış ofislerinden Kayseri Satış Ofisi, Hac & Umre acentelerine kahvaltılık etkinliği organize ederek, sunumlar yapmış, görüşlerini almış ve sezonu değerlendirmiştir. Türk Hava Yolları'nın amacı, bilet ve kargo hizmeti satışlarını gerçekleştiren sosyal paydaşlarından acenteler ile sıcak ilişkileri güçlü tutmak ve sektörel gelişmeler konusunda bilgi sahibi olmaktır.

6.2. Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Ülkemiz insanının yardımseverlik ve misafirperverlik özellikleri sosyal sorumluluk bilincini her zaman daha da güçlendirmiştir. Ülkemizin bayrak taşıyıcısı ve lider markalarından olan Türk Hava Yolları da, çalışanları ve müşterileri ile bir aile olmanın verdiği içgüdü ile yardımseverlik misyonu çerçevesinde çeşitli projeler yürütmektedir. Bu kapsamda son dönemde sosyal sorumluluk çalışmalarına hız veren işletme, Widen Your Heart mottosuyla hareket ederek uçtuğu noktalara yardım ulaştırmayı hedeflemekte, ihtiyaç sahibi insanların ve toplumların elinden tutmaktadır. İşletme bu sayede dünya ile etkileşimini duygusal bir bağ ile güçlendirmekte, yardımlarıyla kalplerde yer ederken, müşterileri nezdinde de olumlu algı oluşturmaktadır.

Türk Hava Yolları bünyesinde, birkaç yıl öncesine kadar çalışanlardan oluşan çok sayıda gönüllünün katılımıyla bir grup oluşturulmuş ve ülkemizdeki ve gelişmemiş ülkelerdeki çocuk, yaşlı ve muhtaç insanlara, okullara vb. ihtiyaç sahiplerine yardım ulaştırılmaya başlanmıştır. Başarılı çalışmaların ardından Türk Hava Yolları yönetimi, bu ekipten bir şeflik oluşturmuş ve sosyal sorumluluk çalışmalarını şirket olarak kurumsal bazda desteklemeye başlamıştır. Kalplere dokunarak gönüllü sayısını her geçen gün arttıran ekip, bugün birçok ihtiyaç sahibini sevindirerek, 7'den 70'e yardım ettiği herkesin kalbinde yer etmektedir. Gerçekleştirilen bazı projelere aşağıda yer verilmektedir:

- **Yetim Çocuk Projeleri:** Ekip aktif olarak ülkemizdeki ve Gazze, Nijer gibi ülkelerdeki yetim çocuklarla ilgilenmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalarla, birçok çocuğa yeni aile edindirilmektedir. Gelişmemiş ülkelerdeki yetim çocuklara ulaşan sosyal sorumluluk ekipleri, bölgesindeki geçim kaynaklarını araştırarak, geçimlerini sağlayabilmeleri için onlara keçi, inek gibi kaynakların sağlanması yoluna gitmektedir.

Bunların dışında bayram gibi özel günlerde ziyaret edilen yetim çocuklara, giysi, kırtasiye malzemeleri vb. sağlanmaktadır. Doğal afete maruz kalan insanlara da yardım eden ekip, Soma maden patlamasında yetim kalan çocuklara psikolojik destek ve oyuncak yardımıyla bulunmuştur. Psikolojik destek kapsamında çocuklara oyun terapisi sağlanmış ve terapötik oyuncaklar götürülmüştür. Ekip aynı zamanda, ülkemizdeki mülteci çocukların da yaralarını sarmaktadır. 2015 yılında Hatay'daki mülteci çocuklara 6 ton yardım malzemesi ve binlerce oyuncak yardımı yapmıştır. İstanbul'dakilere ise battaniye, yiyecek ve kırtasiye malzemesi dağıtmıştır.

- **Anadolu Okullarına Yardım Projeleri:** Sosyal sorumluluk ekibi Anadolu'nun köylerindeki okullara kütüphane yardımı yaparak her yıl binlerce kitap götürmekte, kütüphanesi olmayan okullarda kütüphane kurmaktadır. Kitapların yanı sıra ilköğretim öğrencilerine kışlık giyecek ve yiyecek yardımı yapmaktadır.

2015 yılında ayrıca, "Orda 100 Köy Var Uzakta" kampanyası ile ekip, Anadolu'daki 100 köy okuluna bilgisayar, kırtasiye, spor malzemesi götürmüş, ayrıca on binin üzerinde öğrenci havacılık hakkında bilgilendirilmiştir.

- **Hasta ve Engelli Çocuklar Projeleri:** Ekip, ülkemizin dört bir yanında tedavi gören çocuklara da türlü türlü desteklerde bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; hastanelerin lösemi kliniklerine ilaç malzemesi, onkoloji servislerine kitaplıklar ve spor malzemeleri ve aynı zamanda tedavi gören çocuklara psikolojik destek sağlanmaktadır. Hastanelerde uzun süre tedavi görmek zorunda olan çocuklara da Pedagoji Derneği desteği ile oyun terapileri verilmektedir.

6.3. Sponsorluk Çalışmaları

Bugün kuruluşlar için önemli bir prestij aracı olan ve marka bilinirliğinin müşteriler nezdinde artırılması noktasında en önemli unsurlardan biri olan sponsorluk çalışmaları alanında, ülkemizin bayrak taşıyıcı lider markası Türk Hava Yolları başarılı projelere imza atmış, özellikle son 10 yılda bu çalışmalarla adını global alanda duyurarak hızla yükselen bir dünya markası haline gelmiştir.

Türk Hava Yolları, Widen Your World mottosu çerçevesinde çizdiği stratejisi doğrultusunda, dünya çapında gerçekleştirilen önemli etkinliklerde yer almaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda özetlenmektedir.

- **Turkish Airlines Open:** Türk Hava Yolları, dünyanın en prestijli turnuvalarından biri olan golf turnuvasına 2016 yılında 4. kez sponsor olmuştur. 3-6 Kasım 2016 tarihlerinde gerçekleştirilen turnuvada dünyanın en iyi oyuncularını boy göstermiştir. Elit müşterileri kitlesine yönelik yürüttüğü çalışmalardan olan ilgili sponsorluk çalışması, işletmeye dünya çapında dikkat çekmektedir.

Fotoğraf 6. “Turkish Airlines Open” 2016 Golf Turnuvası



Kaynak: News, China Aviation Daily, <http://www.chinaaviationdaily.com/news/56/56155.html>, 05.01.2017.

- **Turkish Airlines Euroleague:** Türk Hava Yolları, 2010 yılında sponsorluk çalışmalarını başlatıldığı Euroleague Basketball için, “Turkish Airlines Euroleague”

adı altında 2020 yılına kadar sürecek olan bir isim sponsorluğu anlaşması imzalamıştır. Turkish Airlines Euroleague, bugün Avrupa’da en çok izlenen turnuvadır. 2017 yılında turnuvanın kazananını belirleyecek etkinlik olan “Final Four” İstanbul’da gerçekleştirilecektir. Finale kalan 4 basketbol takımı 19-21 Mayıs 2017 tarihlerinde 64 maç süresinde karşı karşıya gelecektir. Dünyada 2 milyara yakın insan tarafından takip edilen büyük çaplı bir spor etkinliği olan turnuva ile milyonlarca sporseveri İstanbul’a taşımayı hedefleyen Türk Hava Yolları, dünya çapında adını duyuracak, kültürleri ülkemize taşıyacak, basketbol severlerin ve uluslararası basının ilgisini markasına çekecek olan önemli bir projeye imza atmıştır.

- **UEFA EURO 2016:** Avrupa’nın en büyük futbol organizasyonu olan ve 2016’da Fransa’da gerçekleştirilen UEFA EURO 2016’ya Türk Hava Yolları “ilk resmi havayolu ortağı” olarak sponsor olmuştur. Türkiye A milli futbol takımının da katılımıyla oynanan maçlar için takımları taşıyan havayolunun hedeflenen kitlesi büyük gruplardan oluşan futbolseverler olmuştur.

- **Nepalde Tekerlekli Basketbol Turnuvası:** Geçtiğimiz yıl deprem felaketi yaşayan Nepal halkına o zaman olduğu gibi her zaman yanlarında olduğunu hissettirmek isteyen Türk Hava Yolları, engelliler için düzenlenen bir basketbol turnuvasına sponsor oldu. Mayıs – Temmuz 2016’da düzenlenen oyunlara 9 takım katıldı. Sosyal sorumluluk faaliyetlerini de içeren faaliyet ile Türk Hava Yolları bölgenin sağduyusunu kazanmıştır.

- **Piyano Festivali:** Türk Hava Yolları, 21 Eylül-14 Ekim tarihlerinde gerçekleştirilen 17. Antalya Piyano Festivali’ne altın sponsor olmuştur. Hedef kitlesi 7’den 70’e her özellikte ve nitelikteki dünya insanları olan Türk Hava Yolları, sanatçı ve sanatseverlere de büyük önem vermekte, sponsorluk çalışmaları ile desteklemektedir. Bunlardan bir tanesi olan piyano festivali ile, sanatçı ve hayranları buluşturularak güzel bir organizasyonun gerçekleştirilmesi sağlanmış, sanatseverler üzerinde markaya yönelik olumlu algı geliştirilmesi sağlanmıştır.

- **Altın Portakal Film Festivali:** Yaptığı reklam ve sponsorluk çalışmalarıyla her zaman sanatı desteklediğini gösteren Türk Hava Yolları, 2014 ve 2015 yıllarında “52. Uluslararası Antalya Altın Portakal Film Festivali’ne sponsor olmuştur. Türk Hava Yolları, 1964 yılından bu yana düzenlenen ve basın tarafından yakından takip edilen uluslararası bilinirliğe sahip bu festivale sponsor olarak gerçekleştirilmesini

sağlamış, aynı zamanda yerli ve yabancı yönetmen ve oyuncuların seyahatlerini sağlayarak sanatçı ve sanatsever kitlesi nezdinde bilinirliğini arttırmıştır.

- **Batman v Superman: Adaletin Şafağı:** Türk Hava Yolları 2016 yılında Batman ve Süpermen serisinin devamı niteliğindeki "Batman v Superman: Adaletin Şafağı" filminin resmi sponsoru olmuştur. Bu sponsorluk projesiyle markasını başta Amerika ve Avrupa olmak üzere tüm dünyaya duyurmayı hedefleyen havayolu, filmin hayal şehirlerinden Gotham City ve Metropolis'i de uçuş yelpazesine eklediğini yansıtarak dünyanın en çok noktasına uçan havayolu olduğu mesajını reklam çalışmaları ile de destekleyerek vermeyi amaçlamıştır.

6.4. Reklam Çalışmaları

- **Kobe vs Messi: Legends on Board:** Türk Hava Yolları 2013 yılından beri kullandığı “Widen Your World” mottosunun reklam ve tanıtım faaliyetleri kapsamında dünyaca ünlü sporculardan Kobe Bryant ve Lionel Messi'nin oynadığı bir reklam filmi hazırlamıştır. “Kobe vs Messi: Legends on Board” isimli reklam filmi dünyada büyük ilgi uyandırmış, tüm önemli TV kanallarında gösterime girmesiyle marka bilinirliğinin artmasında önemli ölçüde katkı sağlamıştır.

Ayrıca dünyaca ünlü golfçü Tiger Woods, Türkiye’de gerçekleşen 2013 European Tour Final Serisi kapsamında Bogaziçi Köprüsü’nde Asya kıtasından Avrupa kıtasına atış yapmıştır.

- **Hayal Edince:** Türk Hava Yolları, dünyada olduğu gibi ülkemizde de en çok noktaya uçan havayoludur. Buna vurgu yapmak ve ülkemizin her noktasına ulaşma hedefiyle uçmadığı yerin kalmadığı mesajını iletme amacıyla 2014 yılında “Hayal Edince” isimli reklam filmini çekmiştir. “Türkiye’de uçmadığımız tek bir yer kalsa, dünyada en çok noktaya uçmuşuz ne fayda” sloganıyla tanıtımını yaptığı reklam filmi izlenme rekorları kırarak havayolunun kurumsal 1.694.863 görüntülemeye ulaşmıştır. Bu sayede Türk Hava Yolları, yurtiçindeki ve yurtdışındaki erişimini hedeflediği kitlesine ulaşmıştır.

- **Inside Türk Hava Yolları:** Türk Hava Yolları, operasyon alanlarında Nat Geo People ve National Geographic Channel kanallarını konuk ederek tüm operasyonel süreçlerinin kayda alınmasına izin vermiş, bu uçuş ve yer ile yolcu hizmetleri

süreçlerinin kanallar aracılığıyla tüm dünyanın izlemesine olanak sağlamıştır. Havacılık sektöründeki en önemli konunun güvenlik ve emniyet olduğu düşünüldüğünde, mutfağını bu kanalların izleyicilerine açması şeffaf olduğu yönünde algı oluşturmalarının yanı sıra, güven verici bir reklam kampanyası olmuştur.

- **Super Bowl – Morgan Freeman:** Amerika'nın en fazla izlenen programı olarak tarihe geçen Amerikan Ulusal Futbol Ligi, yayınlandığı 5 Şubat 2017'de aynı zamanda dünyada ortalama 800 milyon kişi tarafından izlenmiştir. Bunu fırsat olarak değerlendirerek başarılı bir reklam çalışmasına imza atan Türk Hava Yolları, reklam yüzü olarak dünyaca ünlü aktör Morgan Freeman'ı seçmiştir. Bu sayede işletme, Amerika başta olmak üzere dünyadaki bilinirliğini, dolayısıyla uçaklardaki doluluk oranlarını ve uçuş noktalarını arttırmayı hedeflemektedir.

SONUÇ

Yaşanılan çağda, kurum ve kuruluşları vizyonlarına ulaşmaları yolunda ileri taşıyan, kültür ve hedeflerine uygun bir çerçevede kurguladıkları marka stratejisidir. Dolayısıyla işletmeler, marka stratejilerini müşteri odaklı olarak başarılı bir şekilde oluşturabildiklerinde kâr elde ederek büyüyebilmekte ve rakiplerinden ayrılarak öne çıkmaktadır.

Sektöründe başarıyı hedefleyen kuruluşlar, müşterilerine yalnızca kaliteli ürün ya da hizmet sağlamakla yetinmemeli, bağımlılık oluşturan “kişisel deneyimler bütünü” sunmalıdır. Çünkü günümüzün müşterileri kendilerini özel hissettiren ve mükemmel hizmeti sunarak keyifli deneyimler yaşatabilen işletmeleri tercih etmektedir. Unutulmamalıdır ki, kötü hizmet markanın başını derde sokan, itibar ve müşteri kaybettiren; iyi hizmet, üzerinde durulmayan ve unutilan; müşteriye ayrıcalıklı hissettiği kişisel bir deneyim yaşatabilen mükemmel hizmet ise markayı yücelten ve rakiplerinden ayırıştırarak öne çıkaran hizmettir. Dolayısıyla müşteriler yalnızca ürün ve hizmete değil, keyif veren ayrıcalıklı bir satın alma deneyimine para ödemektedir.

İşletmelerin marka değeri yalnızca ürün ve hizmetlerinin kalitesi ile değil, büyük oranda müşteri nezdindeki önemsenme algısı ile ölçülmektedir. Bu nedenle markalar müşterilerinde “size ve sizin elde edeceğiniz faydaya önem veriyoruz, konforunuz ve mutluluğunuz bizim için önemli” algısını oluşturabildiği, onlara beklentisinin ötesinde hizmet sunabildiği anda markasına değer katabilmektedir. Bu doğrultuda işletmeler, MDY disiplinine gerekli önemi göstermeli, bu alanın gelişimi için yatırım yapmalıdır. İşletmeler bünyesinde nitelikli, müşteri odaklı bakış açısına sahip insan kaynağı barındırmalı, mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla gerekli yatırımları yapmalıdır. Çünkü işletmenin markasını temsil eden en önemli unsur çalışanlarıdır.

Çalışanlar yeterli niteliğe sahip olmadığında, markanın bilinirliğinin artırılması ve olumlu algılanması için yatırım yapılan reklam, sponsorluk vb.

alışmalar ne denli çok ve başarılı olursa olsun, müşteriyle yüz yüze gelen niteliksiz çalışanın olumsuz bir davranışı, markanın tüm itibarını anında yerle bir edebilme gücüne sahiptir. Buna etki eden en önemli etkenlerin başında ise sosyal medya argümanları gelmektedir. Çünkü, günümüzün en önemli iletişim kanalları haline gelen bu güçlü platformlar, memnuniyetsiz müşterinin yorumlarının çok kısa bir sürede tüm dünya ile paylaşılmasını olanaklı kılmaktadır. Bu da, zaman alıcı, zahmetli ve pahalı kurumsal iletişim çalışmaları ile elde edilen algının, itibar ve değerin kısa sürede zedelenmesine neden olabilmektedir. Kabul edilmelidir ki, marka değerine önem veren kurumsal işletmeler, müşterisine ulaşmak ve onları dinlemek amacıyla bu kanalları etkin bir şekilde kullanmak zorundadır.

İşletmeler, alışanlarının mesleki ve davranışsal niteliklerini geliştirmenin yanı sıra, güler yüzlü, kaliteli ve ayrıcalıklı hizmet sunabilmelerine olanak sağlayacak iş ortamlarını da sağlamalı, sorunları ile ilgilenmeli, gerekli eğitimleri aldırmalı, sosyal haklarını korumalı ve değerli hissettirmelidir. Bu gerekliliğin sebebi, müşteriyle doğrudan ya da dolaylı olarak iletişim halinde olan çalışanların marka kültür ve değerleri ile uyumlu davranış şekilleri sergileyebilmesini sağlamaları zorunluluğudur. Bu sayede, aidiyet duygusu hissedebilen ve markayı seven çalışanlar müşterilere bu sinerjiyi taşıyarak marka sevgisi aşılayabilecektir. Aksi halde çalışanlardan gerekli ilgiyi, özveriye göremeyen, soru ve şikayetlerine cevap alamayan müşteriler rakip firmalara yönelecektir.

Hedeflediği yolcu kitlesini elinde tutmayı ve arttırmayı amaçlayan havayolu işletmeleri, en son teknolojiyi, inovatif ürünleri ve kalifiye ekibi bir araya getirerek müşterilerine beklentisinin ötesinde bir deneyim sunmalı ve vaat ettiği güven ile evine ulaştırmayı kusursuz bir şekilde sunmaya çalışmalıdır. Çünkü her sektörde olduğu gibi havayolu taşımacılığı sektöründe de müşteriler tercih ettiği markadan ayrıcalıklı hizmet beklemektedir. Her biri, kısa ve özellikle de uzun seyahatlerde güler yüzlü ve sıcak bir davranış, konforlu bir uçuş ve keyifli, eğlenceli anlar beklentisindedir. Yoğun rekabet koşullarının yaşandığı son yıllarda, yeniliklere açık olan, alternatifleri çok olan ve kolay affetmeyen günümüz müşterileri en iyi hizmeti en uygun fiyata satın almak istemektedir. Dünyada meydana gelen bir takım olumsuz olaylar sonucu havacılık sektörüne getirilen sınırlandırmalar, bazı noktalarda

işletmelerin elini kolunu bağlasa da, m¼m¼nk¼nl¼k ¼l¼¼s¼nde g¼sterilen ¼zverili hizmet yolcu tarafından farkın idrak edilmesini sağlayabilmektedir.

T¼rk Hava Yolları, MDY disiplini başarılı şekilde uygulayan havayolu firmalarından bir tanesi olarak anılmaktadır. Bunun en ¼nemli gerek¼çelerinden bir tanesi marka stratejini m¼řteri deneyimi prensibi ¼zerine kurgulamış, m¼řteriyi faaliyetlerinin odağına yerleştirmiş olmasıdır. İşletme, 2016 yılında uluslararası marka değerlendirme kuruluşu Brand Finance tarafından 2,45 milyar doları aşan değeriyle T¼rkiye'nin "en değerli markası" se¼ilmiřtir. B¼nyesinde yer alan m¼řteri deneyimi departmanı, diğer t¼m departmanlarla entegre bir şekilde ¼alıřarak, m¼řteriye dokunan alanlardaki sorunların ¼z¼m¼ ve iyileştirilmesi i¼in projeler y¼r¼tmektedir.

T¼rk Hava Yolları, m¼řterisine beklentisinin ¼tesine ge¼en, kişiselleştirilmiş bir deneyim b¼t¼n¼ sunmayı ama¼lamaktadır. Bu ama¼tan yola ¼ıkarak, u¼uřun ¼ncesi, sırası ve sonrasındaki m¼řterinin bulunduğu her hizmet noktasında, m¼řteriye keyifli farklılıklar yaşatan deneyimler sunmaya odaklanmaktadır. Bunların uygulanabilir olması i¼in alt yapı ¼alıřmalarına kaynak ayıran ve yatırımlar yapan T¼rk Hava Yolları, insan kaynağının bu y¼nde gelişimine ¼nem vermekte, donanımını sağlayarak marka bilincinin oluşmasına ¼alıřmaktadır. Bunların yanı sıra işletme, m¼řteri nezdindeki marka bilinirliğini ve olumlu algısını arttırmak amacıyla, d¼nya ¼apında izlenen ve takip edilen sponsorluk, sosyal sorumluluk ve reklam ¼alıřmalarına da kaynak ayırmaktadır.

Teknolojinin ve iletişim ara¼larının ¼n¼ alınamaz bir hızla ilerlediği ¼aęımızda, her şeyden anında haberdar olan m¼řterilerin beklentileri de her ge¼en g¼n değişmekte ve artmaktadır. Diğer havayolu işletmeleri gibi T¼rk Hava Yolları da potansiyel m¼řterilerini arttırmak ve mevcut olanları elinde tutmak, marka algısını daha da iyileştirmek ve marka değerini arttırmak, rakiplerinden ayrışabilmek amacıyla inovatif ¼alıřmalara, insan kaynağının gelişimine, eğitime, Ar-ge'ye gerekli ¼nemi vermeye ve kaynak ayırmaya devam etmelidir.

KAYNAKÇA

- Bakırcı, Y. D., "Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye'de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı", Marmara Coğrafya Dergisi, S. 25, İstanbul, 2012.
- Batur, S., Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye'de Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2008
- Bozgeyik, A., Rekabet Avantajı için Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, 2005
- Brand Finance Turkey 100, Brand Finance, İstanbul, 2016
- Brown, M., "Business Aviation", Arabian Aerospace, S. 4, Dubai, 2016
- Bulut, E., Pazarlama İletişiminde Yeni Yaklaşımlar Kapsamında Sosyal Medya Uygulamaları ve Etkili Kampanya Örnekleri, İstanbul Kültür Üniversitesi, YYLT, İstanbul, 2012
- Harteveldt, H., IATA 5th World Passenger Symposium 2015, Hamburg, 2015
-; "Kabin İngilizcesi Eğitimleri Devam Ediyor", Emphaty, Türk Hava Yolları Kurumsal İletişim Dergisi, S. 81, İstanbul, 2016
- Metwally, D., "Complaint Handling in the Airline Industry, The Way to Enhance Customer Loyalty", Mediterranean Journal of Social Sciences, S.10, 2013
-; "Nostalji", Emphaty, Türk Hava Yolları Kurumsal İletişim Dergisi, S. 63, İstanbul, 2016
- Odabaşı, Y., Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, 2015
- Odabaşı, Y. - Oyman, M., Pazarlama İletişimi Yönetimi, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., S. 15, İstanbul, 2015
-; "Online", Emphaty, Türk Hava Yolları Kurumsal İletişim Dergisi, S. 79, İstanbul, 2016,
-; "Ödüllerimiz", Emphaty, Türk Hava Yolları Kurumsal İletişim Dergisi, S. 80, İstanbul, 2016
- Paitsoglou, D., Airline Customer Service: Strategy Design and Implementation, Montreal, 2016

- Pearce, B., Outlook For Airline Markets and Industry Performance, Amsterdam, 2016
- Pine, J. - Gilmore, H. J., Deneyim Ekonomisi, (Çev. L. Cinemre), İstanbul, 2012
-; IATA Global Passenger Survey, 2015
- Tyler, T., IATA Annual Review 2016, Dublin, 2016
- Upadhyaya, D. M., "Customer Satisfaction Measurement in Airline Services: An Empirical Study of Need – Gap Analysis", International Journal of Management and Strategy, S. 5, 2012
- Chauhan, R, Airline Social Media Outlook 2016: Focus on Business Goals, Simpliflying; <http://simpliflying.com/2015/airline-social-media-outlook-2016/>, 28.12.2016
- Çuhan, Y., Sivil Havacılık Tarihi, Academia; https://www.academia.edu/8492081/Sivil_Havac%C4%B1l%C4%B1k_Tarihi, 05.11.2016
- Kalit, E., Apple Müşteri Deneyimini Yeniden Kurguluyor, Pazarlamasyon, <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/apple-musteri-deneyimini-yeniden-kurguluyor/>, 31.12.2016
- Karatay, E. - Şahin, M. - Kırtıloğlu, M., Sivil Havacılık Sektörünün Ulusal ve Uluslar Arası Düzeyde İncelenmesi; <http://mdk.anadolu.edu.tr/sites/mdk.anadolu.edu.tr/files/files/6.pdf>, 13.12.2016
- Keskin, B., Yenisini Ararken Kendi Müşterinizi İhmal Etmeyin, Pazarlamasyon; <http://www.pazarlamasyon.com/listeler/yenisini-ararken-kendi-musterinizi-ihmal-etmeyin/>, 30.12.2016
- Saldıraner, D. D., Dünya’da ve Türkiye’de Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi; <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf>, 12.12.2016
- Sherman, L., News & Analysis, Business of Fashion; <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/are-luxury-brands-ready-for-the-transformation-economy-wellness-health-direct-vision>, 24.09.2016
-; 2016 Industry Financial Update, Regional Economic State; <http://www.iata.org/about/worldwide/ame/industry-gazette-spring-2016/Pages/regional-economic-state.aspx>, 08.10.2016

-; Alışverişin Geleceği; <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/creative-gallery/alsverisin-gelecegi/>, 19.11.2016
-; Another Strong Year for Airline Profits in 2017; <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-12-08-01.aspx>, 29.12.2016
-; Basın Bültenleri, Türk Hava Yolları; <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/basin-bultenleri/basin-bulteni-detayi/yolcularina-mukemmel-bir-seyahat-deneyimi-yasatmak-adina-sinirlari-zorlayan-turk-hava-yollari-benzersiz-bir-yenilige-daha-imza-atiyor>, 13.11.2016
-; Bugün, Uçuş Sonrası Hizmetler, Türk Hava Yolları Müzesi; <http://api.turkhavayollarimuzesi.com/tr/bugun/koleksiyon/ucus-sonrasi-hizmetler>, 02.01.2017
-; Business Class, Emirates Deneyimi; http://www.emirates.com/tr/turkish/flying/cabin_features/business_class/business_class.aspx, 25.10.2016
-; Dünya nüfusunun 3 milyar 419 milyonu internet kullanıcısı, Ulusal Kanal; <http://www.ulusalkanal.com.tr/bilim-teknoloji/dunya-nufusunun-3-milyar-419-milyonu-internet-kullanicisi-h99777.html>, 20.10.2016
-; Economy Class, Emirates Deneyimi; https://www.emirates.com/tr/turkish/flying/cabin_features/economy_class/economy_class.aspx, 25.10.2016
-; Emirates Deneyimi, Emirates; http://www.emirates.com/tr/turkish/flying/?intc_type=carousel&intc_name=Fly_with_us&intc_creative=link&intc_location=home, 28.12.2016
-; First Class, Emirates Deneyimi; https://www.emirates.com/tr/turkish/flying/cabin_features/first_class/first_class.aspx, 25.10.2016
-; Geçmişten Günümüze Yolcu Uçakları, Teknoloji 101; <http://ieee.bilkent.edu.tr/teknoloji101/?p=876>, 29.10.2016
-; Geri Bildirim Yönetim Sürecimiz, Türk Hava Yolları; <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/musteri-iletisim-merkezi/geri-bildirim-yonetim-surecimiz>, 22.12.2016
-; Google Night Walk, Think with Google; <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/creative-gallery/google-night-walk/>, 19.11.2016

-; Miniport, Turkish Airlines; <https://miniport.istanbul/>, 03.12.2016
-; News, China Aviation Daily; <http://www.chinaaviationdaily.com/news/56/56155.html>, 05.01.2017
-; Oneworld, Qatar Airways; <http://www.qatarairways.com/tr/tr/oneworld.page>, 25.10.2016
-; Tarih, 30'lar, 2016 Türk Hava Yolları Müzesi; <http://api.turkhavayollarimuzesi.com/tr/tarih/koleksiyon/30lar>, 13.12.2016
-; Turkish Airlines TR, Facebook; <https://www.facebook.com/turkishairlinesTR/>, 30.11.2016
-; Türk Hava Yolları Tarihçesi, Türk Hava Yolları; <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce>, 28.12.2016
-; Türk Hava Yolları ve Panasonic Arasında Önemli İşbirliği, Aeroportist; <http://www.aeroportist.com/turk-hava-yollari-ve-panasonic-arasinda-onemli-isbirligi.html>, 19.12.2016
-; Türk Sivil Havacılık Tarihi; <http://www.thk-ucak.com/5-turk-sivil-havacilik-tarihi>, 22.10.2016

ÖZGEÇMİŞ

08.05.1981 tarihinde Kayseri'nin Bünyan ilçesinde doğdum. İlk ve orta öğrenimimi İstanbul, Beşiktaş'taki Büyük Esmâ Sultan İlk ve Orta Okulu'nda tamamladım. Lise eğitimimi aldığım yıllarım ise İstanbul, Baltalimanı'ndaki Behçet Kemal Çağlar Lisesi'nde başlayıp İstanbul, Gaziosmanpaşa'daki Plevne Lisesi'nde son buldu. Ardından, 2006 yılında İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi - Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünden fakülte üçüncülüğü ile mezun olurken, aynı zamanda İstanbul Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi - Sosyoloji bölümünde çift anadal yaptım. 2014 ve 2015 yıllarında Türk Hava Yolları'nın yönetici ve lider yetiştirmek amacıyla bünyesinde gerçekleştirdiği Liderlik Okulu'na katılarak mezun oldum. 2014 yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde başladığım İşletme Yönetimi alanındaki tezli yüksek lisans öğrenimime devam ediyorum.

2007 yılı Mart ayında Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi'nin iş geliştirme departmanında çalışmaya başlayarak iş hayatına atıldım. Aynı yılın Haziran ayı ile 2014 yılının Ağustos ayları arasını kapsayan süre zarfında, aynı akademide pazarlama ve satış faaliyetlerinden sorumlu memur, uzman ve şef unvanlarında görev yaptım. 2014 Ağustos itibarı ile atandığım reklam ve tanıtım şefliği görevini akademide halen sürdürmekteyim.

Ayşe VURAL