



T.C.

ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

NÖROPAZARLAMA ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MÜŞTERİ DENEYİMİNİ HARİTALAMAK:
TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

İnci Beyza İŞLER

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Şaha BAYGÜL ÖZPINAR

İstanbul - 2020

T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

NÖROPAZARLAMA ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MÜŞTERİ DENEYİMİNİ HARİTALAMAK:
TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

İnci Beyza İŞLER
174103059

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Şaha BAYGÜL ÖZPINAR

İstanbul - 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Müşteri Deneyimini Haritalamak: Türk Hava Yolları Örnek Olay İncelemesi*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve doğrularım.

28/12/2020

İnci Beyza İŞLER

İmza

ÖNSÖZ

“Çok gezen mi bilir, çok okuyan mı?” diye klişe bir soru vardır. Cevabı hakkında kesin bir yargıya varmanın son derece zor olduğu bu soruya cevap ararken öncelikle belirtmek isterim ki her ikisi de güzel eylemlerdir. Amaç, sonrasında akılda kalacak ve zorlanmadan hatırlanacak bir bilgi elde etmek olunca bu soruya “çok deneyimleyen” şeklinde farklı bir yorumla cevap vermek de yanlış olmaz sanıyorum. Bilgi ne şekilde elde edilmiş veya hangi yolla ulaşılmış olursa olsun, onu hatırlanır kılan aslında kişinin deneyimlemesidir. Kendi hayatımız üzerinden örnekleyecek olursak, her birimizin en çok hatırladığımız olayların, üzerimizde iyi ya da kötü izler bırakan yani bir şekilde deneyimlediklerimizden oluştuğunu görürüz. Zaten hayat dediğimiz şey de tüm bu tecrübelerimizin toplamı değil midir? Hayatımızı düzenleyen, düşüncelerimize yön veren, kısacası bizi bir seri değişiklikten geçirerek şekillendiren şey, iyi ya da kötü deneyimlerimizdir.

Deneyimlerin üzerimizde bu kadar çok etkisi varken ve ben de böyle bir konu ile sizlere ulaşabilmeyi seçmişken, aktarmak istediklerimin güzel bir etki bırakabilmesini temenni ediyorum.

Eğitim hayatımda tanıdığım, düşünceleri, görüşleri ve bilgilerinden istifade ettiğim, doğru yolda ilerlememi sağlayan tüm hocalarıma,

Nöropazarlama alanındaki merakımı pekiştiren değerli hocam Prof. Dr. Sinan Canan’a, Tezimin hazırlanması sürecinde bana yol gösteren, titizliği, bilgisi, önerileri ile beni teşvik ve motive eden kıymetli hocam ve danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Şaha Baygül Özpınar’a teşekkür ederim.

Bugüne gelmemde maddi, manevi katkılarını hiçbir zaman eksik etmeyen, her zaman arkamda duran ve eğitim konusunda beni daima destekleyen aileme,

Bu süreçte az görüşebildiğim ancak hayatım boyunca yanımda olacaklarına inandığım tüm dostlarıma,

Birlikte çalışma fırsatı ve şansı bulduğum, güzel tecrübeler edindiğim, tezim için de yardım ve desteklerini esirgemeyen kıymetli yöneticilerim Arif Ali Gezmişoğlu ile Mustafa Mücahitoglu’na ve Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi departmanındaki tüm çalışma arkadaşlarıma,

Son olarak, öğrenme azmimi ve heyecanımı daima canlı tutan içimdeki sese,

Sonsuz sevgi ve teşekkürlerimle... İyi ki varsınız...



*Hayat yolculuğunuzun her zaman keyif veren deneyimler
yaratması ve yaşatması dileğiyle...*

ÖZET

(İŞLER, İnci Beyza, Yüksek Lisans, İstanbul, 2020)

*Müşteri Deneyimini Haritalamak:
Türk Hava Yolları Örnek Olay İncelemesi*

Günümüzde pek çok şirket müşteri deneyiminin önemini kabul ederken, bunu kurumsal bir öncelik haline getirmek nispeten yeni bir olgudur. Müşteri deneyiminin öneminin pazarlama dünyasında gayet iyi anlaşıldığı söylenebilir; öte yandan bu anlayış genellikle başarılı yönetim ile istenilen deneyimlere dönüştürülememektedir. Bu tezin amacı müşteri deneyimi ölçümlemesi ve geliştirilmesi için oluşturulan müşteri deneyimi haritalarını kavramsallaştırmaktır. Çalışmada deneyimsel pazarlama ve deneyim ekonomisi literatürü incelenerek müşteri deneyimi yönetimi ve deneyim merkezli organizasyon modelleri açıklanmıştır. Arzu edilen müşteri deneyimini yaratmada müşteri deneyimi haritası oluşturulması süreci, bu sürece etki eden faktörler ile çıktılar değerlendirilmiştir. Araştırma bölümünde geniş ve karmaşık soruların ele alınması gerektiğinde çok değerli olan nitel örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan havayolu sektöründe belirli otorite kriterleri ve zorunluluklar sebebiyle çekirdek üründe çok farklılıklar yapılamasa da rakip firmalar yan ürün ve ek değerler sunarak farklılaşmaya çalışmaktadır. Bu araştırma, sektörün öncü kurumu olan Türk Hava Yolları'nda gerçekleştirilmiş; katılımcı gözlem, arşiv taraması, derinlemesine görüşme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgular kurumun müşteri deneyimi haritalamasında literatürde karşılaşılan modeller, yöntemler ve organizasyon yapısı ile uyumlu bir süreç takip ettiğini göstermektedir. Kurumun başarılı deneyimsel pazarlama anlayışında müşteriler ile temas noktalarının belirlenmesi, tek tek incelenmesi ve bir bütün olarak yönetilmesi yer almaktadır. Oluşturulan müşteri deneyimi haritasında, müşteriler ile olan tüm temas noktalarının doğru analiz edilmesi, zahmetli alanların çözüme kavuşturulması, fark yaratılabilecek deneyimlerin kurgulanması müşteri memnuniyetini artırmakta, sadık müşteri oluşturma yolunda da firmaya katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım pek çok kurum için örnek teşkil edebilecek niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Deneyimsel pazarlama, Müşteri deneyimi, Deneyim haritası, Müşteri yolculuğu haritası

ABSTRACT

(İŞLER, İnci Beyza, Master of Arts, İstanbul, 2020)

*Mapping Customer Experience:
A Case Study on Turkish Airlines*

While many companies today recognize the importance of customer experience, making it a corporate priority is a relatively new phenomenon. It can be said that the importance of customer experience is well understood in the marketing world; on the other hand, this understanding cannot be transformed into desired experiences with successful management. The aim of this thesis is to conceptualize customer experience maps created for customer experience measurement and improvement. In the study, by examining the experiential marketing and experience economy literature, customer experience management and experience-centered organizational models are explained. The process of creating a customer experience map to create the desired customer experience, factors affecting this process and outputs were evaluated. In the research part, a qualitative case study, which is very valuable when large and complex questions need to be addressed, was carried out. Although there are not many differences in the core product due to certain authority criteria and obligations in the airline industry subject to research, competitors try to differentiate by offering by-products and additional values. This research was carried out at Turkish Airlines, the industry's leading company; participant observation, archive scanning, and in-depth interview methods were used. The findings show that the institution follows a process in accordance with the model, method and organizational structure encountered in the literature in customer experience mapping. The successful experiential marketing approach of the institution includes determining touch points with customers, examining them one by one and managing them as a whole. In the customer experience map created, the correct analysis of all touch points with customers, solving troublesome areas, creating experiences that can make a difference increases customer satisfaction and contributes to the company in creating loyal customers. This approach can set an example for many institutions.

Keywords: Experiential marketing, Customer experience, Experience map, Customer journey map

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: DENEYİMSEL PAZARLAMA VE MÜŞTERİ DENEYİMİ ..	4
1.1. Deneyim Ekonomisi	4
1.2. Deneyimsel Pazarlama.....	6
1.3. Müşterinin Tarihsel Evrimi	9
1.4. Müşteri İlişkileri.....	10
1.5. Müşteri Deneyimi	13
1.5.1. Müşteri İlişkileri ve Müşteri Deneyimi Arasındaki Farklar.....	14
1.5.2. Müşteri Deneyimi Kesitleri.....	16
1.5.2.1. Marka Deneyimi	16
1.5.2.2. Ürün Deneyimi	17
1.5.2.3. Fiyat Deneyimi	18
1.5.2.4. Kullanıcı Deneyimi.....	19
1.5.2.5. Alışveriş Deneyimi	20
1.5.2.6. Dağıtım Deneyimi	21
1.5.2.7. Tüketim Deneyimi	22
1.5.2.8. Elden Çıkarma Deneyimi	23
1.6. Müşteri Deneyimi Yönetimi	24

1.7. Müşteri Deneyimi Yönetiminde Kullanılan Ölçüm Teknikleri	26
1.7.1. Nitel (Kalitatif) Ölçüm Teknikleri	27
1.7.2. Nicel (Kantitatif) Ölçüm Teknikleri.....	29
1.8. Deneyim Merkezli Organizasyon Yapısı ve Önemi	35
İKİNCİ BÖLÜM: MÜŞTERİ DENEYİMİ HARİTALARI	39
2.1. Müşteri Yolculuğu Kavramı	39
2.2. Müşteri Deneyimi / Yolculuk Haritası Oluşturma.....	42
2.2.1. Temas Noktalarının Belirlenmesi	43
2.2.2. Müşteri Motivasyonları	43
2.2.3. Müşteri Düşünce, Davranış ve Duyguları	44
2.2.4. Memnuniyet Noktaları, Zahmet Noktaları ve Nötr Noktalar	44
2.2.5. Karar Anları	45
2.2.6. Sorunlar	46
2.2.7. İmkan ve Fırsatlar	46
2.2.8. Mevcut Ürün / Hizmet ve Kaynaklar	47
2.2.9. Sorumluluklar.....	47
2.2.10. Personalar	47
2.2.11. Haritanın Oluşum ve Test Süreci	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI : TÜRK HAVA YOLLARI...49	
3.1. Araştırmanın Amacı	49
3.2. Araştırmanın Önemi.....	49
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	50
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	51
3.5. Havayolu İşletmelerinde Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi	52
3.6. Türk Hava Yolları'nda Pazarlama.....	55
3.7. Türk Hava Yolları Marka Stratejisi	60

3.8. Türk Hava Havayolları'nda Müşteri ve Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	61
3.9. Türk Hava Havayolları'nda Müşteri Deneyimi Yönetimi	63
3.9.1. Müşteri Deneyimi Yönetiminde Çalışan Faktörü ve Kurum Kültürü.....	66
3.10. Türk Hava Havayolları Müşteri Deneyimi Haritasına Genel Bakış	69
3.10.1. Yolculuğu Planlama	70
3.10.2. Yolculuğa Çıkış.....	71
3.10.3. Uçuş	72
3.10.4. Varış	73
3.10.5. İletişime Devam	74
3.11. Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası'nın Detaylı İncelenmesi.....	75
3.11.1. Yolculuğu Planlama Safhasından Örnekler	76
3.11.1.1. Temas Noktası: Web Sitesi.....	76
3.11.1.2. Temas Noktası: Bilet Alım	78
3.11.1.3. Temas Noktası: Otel Rezervasyonları	79
3.11.2. Yolculuğa Çıkış Safhasından Örnekler.....	80
3.11.2.1. Temas Noktaları: Havaalanına Varış, Check-in & Kontuarlar.....	80
3.11.2.2. Temas Noktası: Check-in	81
3.11.2.3. Temas Noktası: Bagaj Teslim.....	83
3.11.2.4. Temas Noktası: Özel Yolcu Salonları (Lounge)	84
3.11.3. Uçuş Safhasından Örnekler.....	85
3.11.3.1. Temas Noktası: Kabin Ekibi.....	85
3.11.3.2. Temas Noktası: Uçak İçi Ürünler	86
3.11.3.3. Temas Noktası: Kabin	89
3.11.3.4. Temas Noktaları: Uçak İçi Eğlence	91
3.11.4. Varış Safhasından Örnekler	95
3.11.4.1. Temas Noktası: Transfer Desk	95
3.11.4.2. Temas Noktası: Bagaj Teslim Alanı.....	95
3.11.4.3. Temas Noktası: Havaalanı Transfer	96
3.11.4.4. Temas Noktası: Kayıp Bagaj	97
3.11.4.5. Temas Noktası: Hotel Desk	97
3.11.4.6. Temas Noktaları: Havaalanı Destek Hizmetleri	98

3.11.4.7. Temas Noktası: Yer Hizmetleri Personeli	98
3.11.5. İletişime Devam Safhasından Örnekler	99
3.11.5.1. Temas Noktası: Miles&Smiles	99
3.11.5.2. Temas Noktası: Sürekli Diyalog.....	100
3.11.5.3. Temas Noktası: Geri Bildirim	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA	109
ÖZGEÇMİŞ.....	112



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : CEM ve CRM Arasındaki Farklar	15
Tablo 2 : Deneyim Merkezli Organizasyon Yapısı	38
Tablo 3 : Müşteri Yolculuğu	41
Tablo 4 : Dört Karar Anı	46



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Pazarlama Odağındaki Sapmalar	8
Şekil 2 : Erdem – Tavşan Müşteri Deneyimi Yönetimi Modeli	25
Şekil 3 : NPS Skor Ölçümleme	30
Şekil 4 : Müşteri Efor Skoru Metriği	32
Şekil 5 : Türk Hava Yolları Ortaklık ve İştirakleri	59
Şekil 6 : Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Müdürlüğü Organizasyon Yapısı	63
Şekil 7: Birlikte Farklıyız Projesine Ait Görseller	67
Şekil 8 : Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası	69
Şekil 9 : Görüntülü Çağrı Merkezi Hizmeti Web Sitesi Görseli	76
Şekil 10 : Uçuş Öncesi Yemek Seçimi Hizmeti Web Sitesi Görseli	77
Şekil 11 : Farklılıklar Değer Katar Projesi Tanıtım Görseli	78
Şekil 12 : Stopover Konaklama Hizmeti Tanıtım Afişleri	79
Şekil 13 : İstanbul Havalimanı Deneyim Tasarım Projesi Alanlarından Kolaj	80
Şekil 14 : Business Class Biniş Kartı	81
Şekil 15 : Braille Alfabeti ile Basılan Biniş Kartı	81
Şekil 16 : Evcil Hayvan Dostu Check-in Alanı Görseli	82
Şekil 17 : Çocuklu Aile Bankosunda verilen Çocuk Biniş Kartı	82
Şekil 18 : Self Bag Drop Cihaz Görseli	83
Şekil 19 : RFID Bagaj Kartı Tanıtım Görseli	83
Şekil 20 : Lounge Miles&Smiles ve Lounge Business Alanlarından Bir Kolaj	84
Şekil 21 : Kalplere Dokun Projesine Ait Tanıtım Görselleri	85
Şekil 22 : Yenilenen Business ve Ekonomi Sınıfı Seyahat Setleri	86
Şekil 23 : Business Class Uyku Seti Görseli	87
Şekil 24 : Bebekli Ailelere Sunulan Set İçeriği	88
Şekil 25 : Business Class Koltuk Tasarımı Görseli	89
Şekil 26 : Business Class Koltuk Tasarımının İşlevselliğine Ait Görsel	89
Şekil 27 : Yenilenen Business Class Kabin Aydınlatma Senaryosu Tasarım Görseli	90
Şekil 28 : Engelli Video İçerik Web Sitesi Tanıtım Sayfası	91
Şekil 29 : Yenilenen Uçak İçi Emniyet Filminden Görseller	91
Şekil 30 : Fly Good Feel Good Web Sitesi Görseli	93
Şekil 31 : Fly Good Feel Good Uçak İçi Eğlendirici Sistem Video Görseli	93
Şekil 32 : Fly Good Feel Good Kişisel Demlikte Sağlık Çayı Sunum Görseli	93
Şekil 33 : Press Reader Tanıtım Sayfası	94
Şekil 34 : İstanbul Havalimanı Transfer Alan Tasarım Görseli	95
Şekil 35 : İstanbul Havalimanı Öncelikli Bagaj Teslim Alanı Tasarım Görseli	95
Şekil 36 : Exclusive Drive Hizmeti Tanıtım Görseli	96
Şekil 37 : İstanbul Havalimanı Bagaj Hizmetleri Alanı Tasarım Görseli	97
Şekil 38 : İstanbul Havalimanı Hotel Desk Alanı Tasarım Görseli	97
Şekil 39 : İstanbul Havalimanı Sedyeli ve Hasta Yolcuların Yeni Bekleme Alanı	98
Şekil 40 : İstanbul Havalimanı Miles&Smiles Alan Tasarımı Görseli	99
Şekil 41 : Delightful Memories Projesi Mobil Uygulama Görseli	100

KISALTMALAR LİSTESİ

- AIT** – Average Interaction Time (Ortalama Etkileşim Süresi)
- CAPI** – Computer-Aided Personal Interviewing (Bilgisayar Destekli Yüzyüze Anket)
- CATI** – Computer-Assisted Telephone Interviewing (Bilgisayar Destekli Telefon ile Anket)
- CAWI** - Computer-Aided Web Interviewing (Bilgisayar Destekli Web Anketi)
- CCR** – Customer Churn Rate (Müşteri Ayrılış Oranı)
- CEI** – Customer Experience Index (Müşteri Deneyimi Göstergesi)
- CEM** – Customer Experience Management (Müşteri Deneyimi Yönetimi)
- CES** – Customer Effort Score (Müşteri Çaba Skoru)
- CIP** – Commercial Important Person (Ticari olarak önemli insan)
- CJS** – Customer Journey Score (Müşteri Yolculuğu Skoru)
- COPC** – Customer Operations Performance Center (Müşteri Operasyonları Performans Merkezi)
- CRM** – Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
- CSAT** – Customer Satisfaction Score (Müşteri Memnuniyet Skoru)
- CX** – Customer Experience (Müşteri Deneyimi)
- CXM** – Customer Experience Management (Müşteri Deneyimi Yönetimi)
- DIY** – Do It Yourself (Kendin Yap)
- DSAT** – Customer Dissatisfaction Score (Müşteri Memnuniyetsizlik Skoru)
- EEG** – Elektroensefalografi
- FCR** – First Contact Resolution (İlk Temasta Çözüm)
- IATA** – International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
- IRT** – Initial Response Time (İlk Cevap Süresi)
- IVR** – Interactive Voice Response (Etkileşimli Sesli Yanıt)
- M&S** – Miles and Smiles
- NBA** – National Basketball Association (Ulusal Basketbol Birliği)
- NPS** – Net Promoter Score (Net Tavsiye Skoru)
- PRM** – Person(s) With Reduced Mobility (Hareket Kabiliyeti Kısıtlı Kişi(ler))
- RFID** – Radio Frequency Identification (Radyo Frekansı ile Tanımlama)

SLES – Sodium Laureth Sulfate (surfactant) (Sodyum Loril Eter Sülfat- yüzeyler için)

SLS – Sodium Lauryl Sulfate (foaming ingredient) (Sodyum Loril Sülfat- köpüren madde)

TAM – Technological Acceptance Model (Teknoloji Kabul Modeli)

THY – Türk Hava Yolları

TÜHİD – Türkiye Halkla İlişkiler Derneği

QR – Quick Response (Çabuk Tepki)

WOMM – Word of Mouth Marketing (Ağızdan ağıza pazarlama)



GİRİŞ

Günümüz modern tüketicisi, hızla değişen dijital teknolojilerden de faydalanarak kurumlarla etkileşimde bulunmak için çok sayıda cihaza, giderek çeşitlenen kanallara ve temas noktalarına sahiptir. Uzun süredir kurumlara; onların sunduğu ürün veya hizmet bilgilerine çevrimiçi olarak haftanın 7 günü, 24 saat erişebilmektedir ve bu noktadan hareketle her tüketicinin kendi deneyimlerinden bir ölçüde sorumlu olduğu söylenebilir. Günlük yaşantı içerisinde yüzlerce marka mesajına maruz kalan tüketici, sayısız sektörden pek çok markanın ürün ve hizmetlerini, ait olduğu demografik segmente, ilgi alanlarına ya da hayat standartlarına göre deneyimlemekte ve bu markaların potansiyel, mevcut veya sadık müşteri grubunu oluşturmaktadır. İşte bu noktadan hareketle 2000’li yılların başında deneyim ekonomisinin ortaya çıkmasından bu yana optimum müşteri deneyimi sağlamak, şirketler için yeni bir savaş alanı haline gelmiştir.

Bugün klasik satış ve pazarlama tekniklerinin değiştiği, kullanıcı önceliklerinin daha farklı kriterlere göre oluştuğu yeni bir düzen söz konusudur. Bu düzende müşteri ilişkilerinden çok müşteri deneyiminin ön planda olduğu, deneyim odaklı düşünülen bir pazarlama dünyası gelişmektedir. Markalar ürün konumlandırma ve tutundurma çalışmalarında deneyimi ön plana çıkaran stratejiler geliştirmektedirler.

Bütün bu faaliyetlerin ekonomi genel başlığı altında gerçekleştiği dikkate alındığında bu kavram üzerinde biraz durmak gerektiği anlaşılabacaktır. Ekonomi kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde en yaygın kullanım şekliyle şu iki tanımlama görülmektedir:

1. “Bir insan topluluğunun ya da bir ülkenin, yaşayabilmek için üretme ve bunları bölüşme biçimlerinin ve bu eylemlerden doğan ilişkilerinin tümü”,
2. “Aşırı ve gereksiz harcamalardan sakınma, tutum” (Türk Dil Kurumu, 2020).

Yukarıdaki tanımlar günümüz pazarlama dünyası içerisinde ele alındığında, markaların hedef kitleleri üzerinde iyi bir etki bırakabilmek, tercih edilebilmek ve yaşayabilmek için onlarla olan ilişkilerini tatmin edici bir seviyede tutabilmeleri gerekmektedir. Şirketler bu hedefleri gerçekleştirirken, tüketici de o ürün için cebinden çıkan her kuruşa değdiğini, aşırı ya da gereksiz harcama yapmadığını hissediyor, ayrıca

tüm bu süreç tüketiciye o ürüne sahip olma arzusunu ve keyfini yaşıyorsa, o marka mükemmel bir müşteri deneyimi sunuyor denilmektedir.

Bu tezde istenilen kesintisiz müşteri deneyiminin yaratılmasında “müşteri deneyiminin nasıl haritalanacağı” sorusuna cevap aranmaktadır. İlk bölümde deneyim ekonomisi ve deneyimsel pazarlama kavramlarını anlamak ve açıklayabilmek üzere literatür taraması yapılmıştır. Deneyim ekonomisi terminolojisinin literatüre girmesinde ilk kaynak olan Joseph Fine ve James Gilmore’un 1999 yılında yayımladığı Türkçe’ye de çevrilen “İş Hayatı Bir Tiyatro ve de Her Şirket Bir Sahne” kitabı incelenmiş, ayrıca yerli ve yabancı pek çok kaynak kitap, makale ve dergi incelenerek geçmişten günümüze pazarlama, deneyim ekonomisi, müşteri deneyimi ve yönetimi için kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Müşteri kavramının tarihsel evrimi incelenmiş, günümüz tüketicisinin nasıl beklentilere sahip olduğu, parasını harcarken neleri ön planda tutarak düşündüğü ve tercih sebepleri ortaya koyulmuştur. Tüketicilerin markalar ile kurdukları bu ilişkide önemli rolleri olan, müşteri ilişkileri ve müşteri deneyimi kavramları ve bu kavramlar arasındaki farklar açıklanmıştır. Müşteri deneyiminin kesitleri incelenirken Erdem ve Tavşan’ın (2019) ele aldığı şekilde, marka deneyimi, ürün deneyimi, fiyat deneyimi, alışveriş deneyimi, kullanıcı deneyimi, dağıtım deneyimi, tüketim deneyimi ve elden çıkarma deneyimi kavramlarına değinilmiştir. Ayrıca, müşteri deneyimi yönetiminin iyi yapılabilmesi için verilerin toplanması, doğru analiz edilmesi ve değerlendirmesi de önemli olduğundan, kullanılan ölçüm teknikleri, kalitatif ve kantitatif olmak üzere iki başlık altında açıklanmıştır. Yine bu bölümde müşteri deneyimi yönetiminin marka algısına ve marka sadakatine etkisi incelenmiş, deneyim merkezli organizasyon yapısının önemi vurgulanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde müşteri yolculuğu ve müşteri deneyimi haritası kavramı üzerinde durulmuştur. Müşterinin marka ile olan yolculuğunun somut hale dökülmesinde rol oynayan müşteri deneyimi/yolculuk haritasının önemi, nasıl oluşturulduğu ve hangi kriterlerin göz önünde bulundurulması gerektiği literatüre bağlı olarak açıklanmıştır. Tüm bu bilgilerin sonucunda ortaya çıkan müşteri deneyimi haritasının test ve kontrol süreçleri anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, önceki iki bölümde açıklanan kavramlar çerçevesinde örnek olay incelemesi yapılmıştır. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren

Türkiye Cumhuriyeti'nin bayrak taşıyıcı firması olan Türk Hava Yolları, marka, müşteri ilişkileri ve müşteri deneyimi yönetimi yönünden incelenmiştir. Bu sebeple, havayolu pazarlaması ile ilgili kısa bir literatür taraması yapılmış, ayrıca Türk Hava Yolları'nın geçmişten günümüze yapısının anlatıldığı şirket basımı yayımlar ve raporlar taranmıştır. Müşteri deneyimi/yolculuk haritası oluşturulması süreci ve müşteri deneyimi departmanının yapısı incelenmiş, ekip üyeleri ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 2017, 2018 ve 2019 yıllarına ait müşteri deneyimi müdürlüğü almanaklarından elde edilen belge ve veriler ışığında, müşteri temas noktaları ve bu noktalar için uygulanmış projelerden örnekler ele alınmıştır. Seçilen çalışmalar Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası'nın 5 safhasındaki temas noktalarından deneyim iyileştirme ve yeni deneyim projelerinden örnekler içermektedir. Paylaşılan örnekler, müşteri deneyiminde yolculuk haritası oluşturulmasının önemi ve müşteri deneyimine etkisi yönünden incelenmiştir.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi'nde bu alanda yapılmış teze rastlanmamıştır. Literatürde müşteri deneyimi üzerine pek çok araştırma bulunmakla beraber haritalamayı inceleyen çalışmalar ve alanla ilgili kaynakların sayısı azdır. Müşteri deneyiminin haritalanması üzerine gerçekleşen bu araştırma, bu alandaki literatüre ve sektör profesyonellerine katkıda bulunurken, yeni araştırma projeleri için de alt yapı oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM: DENEYİMSEL PAZARLAMA VE MÜŞTERİ DENEYİMİ

1.1. Deneyim Ekonomisi

Yaklaşık yirmi yıl kadar önce hayatımıza giren deneyim ekonomisi terimini açıklamadan önce bu iki kelimenin ayrı ayrı mânalarına bakılacak olursa, en yaygın kullanılan şekliyle deneyim için, “Bir kimsenin belli bir sürede veya hayat boyu edindiği bilgilerin tamamı, tecrübe”; ekonomi için, “İnsanların yaşayabilmek için üretme, ürettiklerini bölüşme biçimlerinin ve bu faaliyetlerden doğan ilişkilerin bütünü” tanımlarının verildiği görülmektedir (Türk Dil Kurumu, 2020). Deneyim ekonomisi ise, pazarlama tarihindeki arz ve talep dengesinin zamanla, ürün, satış, pazarlama odaklı değişiminin ve gelişiminin sonucunda vardığı bir kavramdır.

Rekabetin arttığı, monopol piyasanın neredeyse kalmadığı, her ürünün muadilinin az ya da çok sayıda pazarda yerini aldığı, tüketiciler için ise ömürlük ihtiyaçlardan çok gündelik keyiflerin ve trendlerin hakim olduğu bir dünyada yaşanmaktadır. Deneyim ekonomisi kavramını ilk telaffuz edenlerden olan Pine & Gilmore’a (1999) göre; bu kalabalıkta şirketler artık markalarını tutundurmak için eskisinden daha fazla çaba harcamak, çoklu iletişim kanallarıyla müşterilere ulaşmak ve kendilerini hatırlatmak durumundadırlar. Artık şirketler için en büyük koz -inovatif bir özelliği olsa dahi- ürün değil, o ürüne sahip olma deneyiminin sunulmasında gizlidir. Pazarlama dünyası günümüzde deneyim ekonomisi üzerine kuruludur. Yani artık özne maddeden ziyade soyut bir histen ibarettir.

Her birey pek çok alanda müşteri olarak konumlanmaktadır. Tüketicie hitap eden ve satın almaya yönelten ürünlerin, kişilerin zihninde ve/veya kalbinde olumlu bir çağrışım uyandırdığı görülmektedir. Sayısız iletişim çalışmaları ve bilgi bombardımanına maruz bırakılan tüketicilerin, pazarlama dünyasında markalarla bağ kurmasını sağlayan, yaşanılan ya da yaşayacağı vaadedilen deneyimlerdir. Psikolog Daniel Kahneman’ın 2002 yılında Nobel Ekonomi ödülüne layık görüldüğü insanların yargı ve karar alımlarını sorgulayan çalışması da günümüz insanının geldiği noktayı anlamak açısından önemlidir. Kahneman’ın 1979 yılında yayımladığı makalede geçen ve insanların ekonomik kararlar

alırken psikolojiye ilişkin çeşitli faktörlerden de etkilendiğini savunan “Davranışsal Yaklaşım” modeli farklı bir bakış ortaya koymuştur. Bu yaklaşımın öncüleri, D. Kahneman ve A. Tversky belirsizlik ortamında karar alan bireylerin davranışlarını incelemiş ve insanların, riskten kaçınma eğilimlerinin kazanma isteklerine galip geldiğini ve her zaman rasyonel davranışlar sergileyemediklerini ileri sürmüşlerdir (Şentürk & Fındık, 2014. s.127). 2002 yılında Kahneman’a ödül kazandıran “insan yalnız düşünebilen değil, aynı zamanda hissedebilen bir varlıktır” tezi, ekonomi biliminde süregelen insanların yalnız rasyonel yani mantıklı düşünen varlıklar olarak kabul edilmesinin ötesine geçmiş, devamında pek çok alanı etkilemiştir. Kişilerin alışkanlıkları ve sezgileriyle yaşayan bir canlı olduğunu kabul etmek ve buna göre düşünmek pazarlama dünyası için yeni bir dönemin kapılarını açmıştır. İnsanların büyük çoğunluğunun “düşünerek” değil, sezgileriyle karar aldığını bilmek şirketlerin marka yönetimi ve konumlandırma stratejilerine olan yaklaşımlarını değiştirmelerine sebep olmuştur.

Ekonomi biliminde pazara meta, mal/ürün, hizmet ve deneyim olmak üzere dört çeşit ekonomik sunu sürülmektedir. Bunlardan ilki olan **meta**, doğadan çıkarılan, bir üretim süreci geçirilmeden depolanarak belirli bir fiyatla satışa sunulan tarımsal ürünler, orman ürünleri, madenler gibi malları içeren bir terimdir. **Mal/Ürün**, belirli bir üretim süreci gerektiren ürünleri ifade etmek için kullanılır. **Hizmet**, müşterilerin bireysel isteğine göre düzenlenen gayri maddi faaliyetlerdir. Genellikle müşteriler, aldıkları hizmetin yararına, bunları sağlamak için gerekli mallara oranla çok daha yüksek değer vermektedirler. Yeni yeni farkına varılan **deneyim** sunusu ise, şirketlerin bilinçli bir şekilde bireylerin ilgisini çekmek üzere hizmetlerini sahne, mallarını ise dekor ve aksesuar olarak kullanmasıyla ortaya çıkar. Metalar misliyle ölçülebilir, mallar maddi ve hizmetler gayri maddi ise, deneyim de akılda kalıcıdır (Pine & Gilmore, 1999, ss. 3-17). Ekonomik açıdan şirketlere sağladıkları değer incelendiğinde yukarıda tarif edildiği sıra ile en büyük kazanç deneyimin pazarlanması ile olmaktadır. Çünkü meta ve malın ortalama fiyatı bellidir. Hizmet ekonomisinde ise hizmeti isteyen bireydir. Bireyler daha yüksek değer biçtikleri hizmetleri satın almak için meta ve mallardan tasarruf etme eğilimi gösterebilmektedirler. Deneyim değer tablosunda en üst seviyede yer alır ve sunuma göre, ürün deneyiminin fiyatını belirleyen şirketler olmaktadır. Deneyim, kar marjı açısından şirketlerin avantajlı olduğu ekonomi sunusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. Deneyimsel Pazarlama

Deneyimsel pazarlamaya nasıl geldiğimizi anlayabilmek için yakın tarihimizde pazarlamanın geçirdiği evrimi ve buna bağlı olarak gelişen müşteri etkileşim dönemlerini incelememiz gerekir. Can Erdem ve Nihat Tavşan'a (2019) göre bu süreç şöyle ayrılmıştır:

Sanayi devrimi ve buhar gücünün kullanımı ile ürün tedariği ve üretim kavramı tamamen değişmiştir. 19. yüzyıl başlarında standart ve seri üretimin başlamasıyla kitleler artık modern yaşam düzeylerini ileriye taşımak için tüketime hazır hale gelmişlerdir. Fabrikalarda profesyonel olarak seri bir şekilde üretilen ürünler toplumları kitlesel tüketim kavramı ile tanıştırmıştır. 1860-1920 yılları arasını kapsayan ve “**üretim çağı**” olarak adlandırılan bu süreç, dönemin simgesi haline gene Henry Ford'un tek renk olarak ürettiği Model-T otomobili ile hatırlanmaktadır. Üreticinin “herkes otomobil sahibi olabilir, siyah olmak kaydıyla” şeklindeki açıklaması, dönemin arz-talep ya da üretim-tüketim anlayışını özetler niteliktedir (Bulut, E., 2012, s.13). Seri üretimin seri tüketimi doğurduğu, tüketicinin söz sahibi olmadığı, otomasyon sayesinde kazançların arttığı, insanların fabrikalarda saatlerce çalışıp, banliyölerdeki küçük apartman dairelerinde yaşadığı bu dönemde, günlük 9500 adet montaj kapasitesiyle toplamda 15 milyon satılan araç 1925 yılında dünyadaki araçların yaklaşık yarısını oluşturmuştur.

Her sektörde artan üretim ile büyüyen ekonomi ve bunun getirdiği rekabet, ürünlerde farklılaşma ile tüketici tarafından alınabileceği düşüncesini doğurmuş ve şirketler ürünlerinde ilk defa müşteriye seçenek sunmaya başlamıştır. 1920'li yıllara denk gelen bu dönemde ürün, fayda ve fiyat kontrolü hala üreticide olmaya devam etmektedir çünkü “üretici en iyisini bilir” düşüncesi hakimdir. İkinci Dünya Savaşı'na kadar olan bu dönem “**ürün çağı**” olarak adlandırılır ve 1920-1940 yılları arasını kapsamaktadır.

20. yüzyılda tüm dünyayı etkileyen İkinci Dünya Savaşı her alanda olduğu gibi pazarlama tarihini de radikal olarak etkilemiştir. Yorgun savaş yıllarından sonra ekonomik olarak da iyi durumda olmayan halk, pazardaki arza karşı yeterli talebi oluşturamamaktadır. Şirketler de ellerinde bulunan ürünlerini tükettirmek için bildikleri tüm satış tekniklerini kullanmak zorunda kalmışlardır. Stokları eritip, satışları artırmak şirketlerin tek hedefidir ve ilk popüler kampanya ve reklam örnekleri bu dönemde

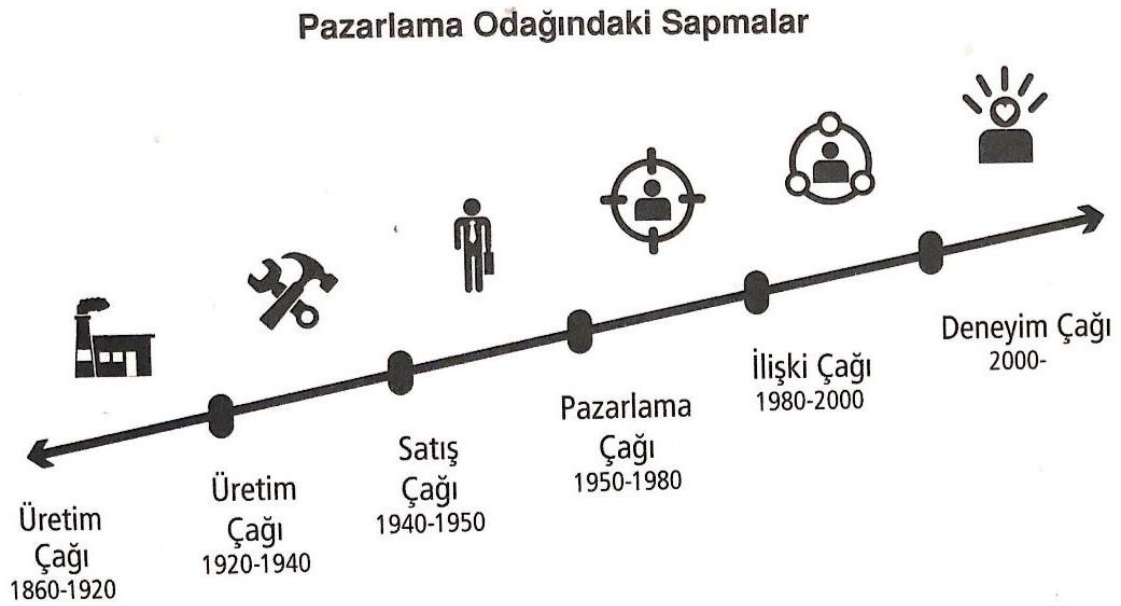
görülmüştür. 1940-1950 arasındaki bu kısa dönem “**satış çağı**” olarak adlandırılmış ve üreticilerin stokları eriyip piyasa normale döndüğünde, şirketler ürünlerini satabilmek için yeni yollar aramaya başlamışlardır.

Bu tarihten sonra 1950’li yıllara gelindiğinde gelişen teknoloji, ihracat kanalları ve toplumların ulaştığı refah seviyesi göz önüne alındığında tüketim kavramının yeniden ön plana çıktığı görülmektedir. Ürün çeşiti ve seçeneklerin artması müşteriye tercih edebilme özgürlüğünü getirmiş, şirketler de müşteri memnuniyetinin önemini fark etmişlerdir. Pazarlama ve Tüketici Araştırmaları, ürün uyarlamaları, özelleştirme gibi uygulamalar “**pazarlama çağı**”nın habercisi olmuşlardır. Bu dönemde henüz yeni kurulan Amerikan Pazarlama Birliği’nin faaliyetleri ve dergisi Journal of Marketing’in basılması pazarlama çağının gelişmesine katkı sağlayan unsurlar olduğu söylenebilir.

Karar vericinin üreticiden tüketici lehine evrildiği 1980’ler tüm dünyada tüketici hareketlerinin de başlangıcı olmuştur. Tercihlerini kolaylıkla değiştirebilen müşteriler şirketlerin uzun dönem karlılıklarını sürdürmemelerine sebep olmuştur. Gelirler incelendiğinde satışların büyük çoğunluğunun aynı alıcılar tarafından yapıldığı farkedilmesi müşteri memnuniyetinin yanında “müşteri sadakatı”ne dikkatleri yöneltmiştir. Bu sayede de üretici-tüketici arasında gelişen “**ilişki çağı**” dönemi olarak anlandırılan dönem başlamıştır. 2000’lere kadar devam eden bu dönemde yöneticiler pazarlama adına yapılan çalışmaların ortak hedefi müşteri sadakatı olmuştur. Marka yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Konumlandırma Stratejileri gibi popüler kavramlar son iki çağın getirileridir (Erdem & Tavşan, 2019, s.6).

Üretimin ürüne, ürünün satışa, satışın pazarlamaya, pazarlamanın ise sadakat ve ilişkiye evrildiği bu yolculukta, ilerleyen teknoloji sayesinde globalleşen ve doygun olan pazarlama sektörünün üreticiler tarafından karlı bir şekilde ilerlemesi için müşterilerine bunların ötesinde bir deneyim sunması gerekmektedir (Oracle, 2020). Böylelikle artık müşteri deneyiminin ön planda olduğu “**deneyim çağı**” başlamıştır. Hemen her ürün ve hizmetin markalaştığı, markaların da modasının çok çabuk geçebildiği, trendlerin hızlı tüketildiği, farklılaşmanın zor, rekabetin çok olduğu günümüzde ürünlerin somut özelliklerinden çok vaadettikleri deneyimler onları tercih edilebilir kılmaktadır. Deneyimsel pazarlama işte bu şekilde doğmuş ve gelişimini sürdürmektedir.

Müşterilerin algılarına ve kalplerine hitap eden onlarda satın alma duygusunu yaratan ürünlerin pazarda tutunabilirliği artmaktadır. Bunu özümseyen, günümüzde güçlü bir şekilde varlığını sürdüren şirketlerin yaptıkları iletişim çalışmalarına bakıldığında, artık ürün özelliklerinden çok, ona sahip olmanın kişide yaratacağı duygular, onlara katacağı değerler üzerinden işlendiği görülmektedir. Bu bir çeşit Mashlow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en üst basamak olan kendini gerçekleştirme seviyesinde olduğu gibi, şirketler de ürünlerinin tüketiciler üzerindeki soyut tatminleri üzerine oynamaktadırlar. Bu son derece düzgün kurgulanması gereken bir oyundur. Çünkü tüketici, bugün markalar için değerinin farkındadır (Batı, U., 2012, s.103). Günümüz tüketicisi daha biliçlidir. Aşağıda şekil olarak gösterilen deneyimsel pazarlamanın geldiği nokta böyle iken, günümüz müşterisinin nasıl olduğu, beklenti ve isteklerinin ne yönde gelişim gösterdiği bir sonraki bölümde incelenecektir.



Şekil 1 : Pazarlama Odağındaki Sapmalar

(Erdem & Tavşan, 2019)

1.3. Müşterinin Tarihsel Evrimi

İlk bölümde pazarlamanın yolculuğu anlatılırken ifade edilen şirketlerin “müşteri etkileşim dönemleri” günümüz müşterisinin oluşmasında etkilidir. Pazarlamadaki değişimin çekirdek bilgisini oluşturan en önemli unsur, başlarda geleneksel pazarlamada işletme odaklı bir anlayış hâkim durumda iken, yeni pazarlama anlayışında müşteri odaklı bir anlayışın hâkim olduğudur. Buna göre iki anlayış arasında, iş yapış biçimleri açısından da farklılıklar görülmektedir. Geleneksel pazarlamada, daha çok kişiye satış yaparak işlemleri ve kârı maksimize etmek amaçlandığı için, müşteri davranışlarının, özelliklerinin, satın alma geçmişinin önemsenmediği bilinmektedir. Yeni pazarlama anlayışına kadar olan geleneksel pazarlama anlayışlarında (üretim/ürün ve satış anlayışlarında) müşteri hep göz ardı edilmiş ve ikinci planda kalmıştır (Bayuk, N., 2005, s.30).

Yüzyıllardır yeryüzünde binlerce çeşit tüketici var olmuştur (Bozkurt, İ., 2013, s. 17). Aslolan “ürün”ün pazarlandığı müşteri, yıllar içerisinde gelişen teknolojik ve tarihi süreçler çerçevesinde bugünkü halini almıştır. Önceleri kıt kaynaklar ve/veya erişilebilirlik sorunu ile sunulana tabi olanla yetinmek zorunda olan müşteriler, ilerleyen zamanda artık isteklerini, beklentilerini ifade edebilmiş, bilinçli, tercih etme lüksünü yaşayan, ürünün hazzına, statüsüne ve memnuniyetine odaklanan elde tutulması daha zor olan kişi ya da topluluk halini almıştır. Müşteriler, en sevdikleri markalara bağlı olduklarını ve markalarının kendilerini tanıdığını hissetmek istemektedirler (Oracle, 2020).

Aslında her birey kendi istek, ihtiyaç ve ilgi alanlarına göre birer müşteridir. Sunulan bir hizmetin ya da ürünün kullanıcısı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında şu an ki satın alma kriterleri günümüz müşterisinin daha kolay anlaşılmasını sağlamaktadır. Bir başka önemli nokta, satın almada ürün ya da hizmeti kullananın mı yoksa karar vericinin mi asıl müşteri olduğu sorusunun cevabıdır. Bazı sektörler için bu cevap tüm pazarlama yapısının yeniden inşasını gerektirecek kadar kritiktir. Markaların böyle ufak nüanslara dikkat ederek iletişim stratejilerini planlamaları daha risksiz ve zorlanmadan hedeflerini tutturmalarına olanak sağlayabilmektedir (Erdem & Tavşan, 2019, s.105).

1.4. Müşteri İlişkileri

Müşteri ilişkileri kavramı ilk bölümlerde anlatılan pazarlamanın tarihsel evriminde, tekelleşmenin kalmadığı gelişen pazardaki ürünlerin fazlalığı neticesinde, hedef kitlenin seçimlerini etkilemek ve tercih edilebilir olmak için, müşteri isteklerini anlamak, ürünleri ihtiyaca yönelik geliştirmek böylece satış tutundurma hedeflerine ulaşmak için ortaya çıkmıştır (Aşık, B., 2018). Müşteri etkileşim dönemlerinin başlaması ile şirketler bu alanda yapılanma yoluna gitmiş, departmanlar iletişim ve satış kabiliyeti güçlü olan çalışanlardan oluşturulmuştur. 2000'li yıllardan itibaren ise "Müşteri ilişkileri yönetimi, kişiselleştirme, müşteri için ürün ve müşterideki payı artırma" düşüncelerinin öne çıktığı görülmektedir. Firmalar klasikleşen **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, A., 2005, s.42).

Günlük hayata bakıldığında, müşteriler kendi ihtiyaçlarına en çok hitap eden ürünü bulmak için pek çok alternatifi araştırmak ya da deneyimlemek zorunda kalmaktadır. Müşterinin istediği şey aslında tercih yapmak değil, tam olarak istediğini almaktır. Bu noktada müşteri ilişkileri kavramı devreye girer. Doğru yapılan müşteri analizi ile ona *en uygun* ya da *uygun olduğuna inandırılan seçenek* sunulur, böylelikle ihtiyacına yönelik ürün/hizmet sunumu gerçekleştirilir. Memnun edilen her müşteri sadık müşteri olma yolundaki adımları güçlendirir. İletişimin iyi olması WOMM (word of mouth marketing) diye tabir edilen, tüketicinin ağızdan ağıza işletmenin reklamını yapması durumu, çevresini etkileyerek potansiyel müşterileri, reel müşteriye dönüştürebilmesi anlamına gelmektedir (Aşık, B., 2018).

Müşteri ilişkilerinin iyi yönetilmesi arz talep dengesinin düzgün ilerlemesi, her açıdan bakıldığında gereksiz zaman, yatırım, gider masraflarının yaşanmaması adına önemlidir. Sonuçta müşteri istek ve ihtiyaçlarına dayanmayan işler israfa yol açmaktadır. Bir seri müşteriye-göreleştirmecinin, her bireyle tasarlanmış etkileşime girmesi, müşteri ihtiyaçlarını verimli, etkin ve -mümkün olduğunca- kolay belirlemesini sağlar. Ekonomik değer dizisinde mallardan hizmetlere ya da hizmetlerden deneyimlere doğru bir dönüşüm için, müşterilerin tam olarak ne istediklerini kestirmeyi sağlayacak bu tür etkileşimlerden yararlanmak gerekir (Pine & Gilmore, 1999, s.107).

Daha sonra atılması gereken adım, bir müşterinin isteklerine ilişkin bu enformasyonu verimli ve talebe bağlı üretim ya da hizmet tedariki amacıyla operasyonlara aktarmak ve böylece eski arz zincirini etkin bir şekilde talep zincirine dönüştürmektir (Pine & Gilmore, 1999, s.107).

Müşteri ihtiyaçlarını onların istediği anda yerine getirmiş olmak, kişiye göre özelleşmek başta ciddi bir gider kalemi gibi görünse de seri müşteriye-göreleştirmeye dayalı yapılan çalışmaların nihai maliyetleri kadar ya da oranla çok daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda bir firmanın ortalama müşteri için yaptığı tasarımlar müşteri feragatinin temel nedenini oluşturduğu görülmüştür. Çünkü müşteriler standart hizmetten çok kendilerine özel sunumları beklemektedirler. Kendilerine özel kurulan iletişim yolu ile kendilerini marka için önemli ve özel hissetmek niyetindedirler. Müşteri ilişkileri yönetimi bu noktada müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kritik rol oynamaktadır. Pine ve Gilmore'a (1999) göre "Daha az müşteri feragati, sıradan bir hizmeti akılda kalıcı bir olaya dönüştürür" şeklinde tarif edilmektedir.

Müşteri ilişkileri departmanı aynı zamanda müşteri memnuniyeti verileri ile de ilgilenir. Ünlü pazarlama CEO'su Dave Power "Memnuniyeti ölçtüğümüzde aslında ölçtüğümüz şey, müşterinin elde etmeyi *beklediği* şey ile elde etmiş olarak *algıladığı* şey arasındaki farktır" der. Müşteri memnuniyeti ölçümlenirken asıl odak noktası, müşterinin ne istediğini doğru biçimde saptamaktan ziyade şirketlerin halihazırda sundukları ürün/hizmetlerin müşteri tarafındaki beklentilerini ne şekilde karşıladığını anlamak ve yönlendirmektir. Pine & Gilmore (1999) "burada irdelenmesi gereken noktanın, bir müşterinin *razı olduğu şey* ile *tam olarak istediği şey* arasındaki farkı ifade etmekte kullanılan *müşteri feragatinin* niteliğidir" demektedir. Müşteri feragatini anladığımız zaman, müşteri ne olduğunu bilmeseydi veya bunu açıkça ifade edemeseydi bile, *gerçekten ihtiyaç duyduğu şey* ile *kabul ettiği şey* arasındaki farkı ayırt ettiklerinden bahsetmektedir.

Müşteri sadakati için, müşteri memnuniyeti ve tatmini gereklidir ancak tek başına yeterli olmamaktadır. Bir başka ifade ile, memnun olan bazı müşteriler sadık değilken, sadık olan bazı müşteriler de memnuniyetsiz olabilmektedir. Belirtilmelidir ki, müşteri memnuniyeti olmadan müşteri sadakatının oluşması son derece güçtür (Oracle, 2020). Çünkü müşteri memnuniyeti, müşteriye elde tutma oranını ve tekrar satın alma olasılığını artırarak, pozitif yönde etkilemektedir. Bu nedenle, müşteri memnuniyeti sadık müşteri

kitlesinin oluşturulması ve elde tutulmasında vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Müşteriler, markaların ihtiyaçlarını tahmin etmesini istemektedirler. Sadakatlerinin faydalı ve ihtiyaçlarına uygun sadakat programları ile ödüllendirilmesini arzu ederler. (Oracle, 2020).

Müşteri sadakati ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi olasılıkla o markaya geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin markaya bağlılığını göstermektedir (Bowen & Shoemaker, 1998, ss.12-25).

Her bir müşteri için arzu ettikleri özellik ve faydaların bütünü olan bir ürünün algılanması açısından farklılıklar vardır. Tüketiciler piyasada bulunan alternatif ürünler ile yaptıkları karşılaştırmalarda, ek özellikleri kabul edilebilir, yan etkilerine katlanabilir ve zararlı etkilerini dengeleyebilir kılacak öğeler olup olmadığını belirlemeye çalışırlar. İstek ve ihtiyaçların bir şirketin ürününde toplanmış tek bir pakete *tam olarak* denk düşmesi seyrek görülen bir durumdur (Pine & Gilmore, 1999, s.111). Dolayısıyla, müşteri bir firmanın ürününü satın aldığı anda arzu ettiği unsurlarla birlikte arzu etmediklerini de kabul etmiş sayılır. Tüm bunların ortak paydada kişiye sunduğu *deneyim* o ürünün gücünü, memnuniyetini ve tekrar satın alınabilirliğini belirler.

Şirketlerde sistemli işleyen bir müşteri ilişkileri departmanı o kurum için aynı zamanda paha biçilemez bir veri kaynağıdır. Tüm kayıtlar, müşteri memnuniyetleri, sadık müşterilerin eğilimleri, markayı satın alan kitlenin alt kırılımları ve personalar gibi pek çok detay müşteri ilişkilerini yöneten ekiplerin ellerinde bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi departmanı, müşterileri ile yaşadıkları etkileşimler sonucu elde ettikleri şirketin mevcut durumunun görüldüğü datalardan yola çıkarak, markanın arzu edilen hedeflerine ulaşmasında önemli bir pozisyonda bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi yani kısaltılmış ismiyle CRM (Customer Relationship Management) müşteriyi dinleyerek, satış için strateji geliştirme çalışmalarını üstlenir. Bunu da çoğunlukla özel geliştirilen ve gizli tutulan uygulama ve yazılımlar aracılığıyla yapar. CRM yazılımları karlılığı artırır ve kısa zamanda yoğun bilgiye ulaşmayı sağlar. Bu altyapı sadece müşteriye ait bilgileri çekmekle kalmayıp, çalışanlar ve satış performansı gibi şirket içi dataların da kontrolünü sağlamaktadır.

1.5. Müşteri Deneyimi

Pazarlamanın geçirdiği evrimle müşteri etkileşim dönemlerinin sonucu olarak ortaya çıkan deneyim ekonomisi müşteri deneyimi kavramının oluşmasını ve güçlenmesini sağlamıştır. Müşteri deneyimi, marka (ürün, hizmet veya kurum) ile müşteri arasında oluşan ve her temas anında güncellenen etkileşimlerin toplamıdır (Erdem & Tavşan, 2019, s.12). Günümüzde pek çok şirket müşteri deneyimi ekipleri oluşturarak sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesi artırmak, markalarının müşteride yaratacağı algı ve değerine paralel fiyatlandırmalar ile pazarda konumlanmak, söz sahibi olmak istemektedirler.

Deneyim, insanın iç ve dış dünyasının etkileşimi ile şekillenen bir yaşantının algılanan halidir. İnsanın duyguları ile düşünceleri arasında yaşanan alışverişin girdisi ve çıktısıdır. Güçlü duygular beyinde güçlü izler bırakır. Kişide bir uyarının tetiklediği duygu ne kadar şiddetli ise, ileride hatırlanma oranı da o derece yüksektir. Ayrıca deneyim, herkes için özel ve öznedir. Bir olay, ürün, hizmet ya da markanın aynı anda herkes üzerinde aynı etkiyle aynı deneyimi yaşatması zordur. Dolayısıyla müşteri, kendi deneyimini inşaa ederken tüm maddi ve tinsel varlığıyla önemli bir rol oynamaktadır (Varnalı, K., 2017, s.25). Müşteri deneyiminin inşaaı deneyim öncesi, deneyim esnası ve deneyim sonrasında olmak üzere aslında çok daha uzun bir süreci kapsamaktadır.

Müşteri deneyimi kavramını daha geniş perspektifte irdeleyebilmek için önce, pazara sunulan ürün ve hizmet açısından müşteri deneyiminin safhalarını incelemek gerekir. Aslında müşteri deneyimi süreci keskin hatlarla birbirlerinden ayrılmış olmasa da, bazı kriterlere göre sınıflandırılabilir. Burada birbiri ile iç içe geçen, örtüşen, birlikte gerçekleşen deneyimlerin olduğu ortak küme ya da gruplar da vardır. Bu çok yönlü etkileşimde unutulmaması gereken, müşteri deneyimini bir bütün olarak ele alıp incelemek ve bu süreçte her bir kesitin doğru analizini yapabiliyor olmasıdır.

Müşteri deneyimini Erdem & Tavşan'ın (2019) belirlediği detaylı kesitler özelinde incelemeyen önce, müşteri ilişkileri ile müşteri deneyimi arasındaki farklardan bahsetmek, şirketlerin müşteri ilişkileri yönetimi **CRM (Customer Relationship Management)** ve müşteri deneyimi yönetimi **CXM (Customer Experience Management)** organizasyonlarının kavranmasına ve iş yapış biçimlerine göre ayrıştığı noktaların şekillenmesine yardımcı olacaktır.

1.5.1. Müşteri İlişkileri ve Müşteri Deneyimi Arasındaki Farklar

Müşteri ilişkileri, müşterilere ait yoğun ve anlamlı dataların depolandığı ve şirketin pazarlama hedeflerine ulaşması için gereken stratejiye altyapı oluşturan departmandır. Şirketin pazara sunduğu ürün ve hizmeti satın alan kitle ile etkileşimi sonucunda elde edilen ve müşteri memnuniyetine ait bilgileri kapsar.

Bu veriler göz önüne alındığında müşteri ilişkilerini müşteri deneyiminden ayıran ilk fark, müşteri ayak izlerini takip ederek, yaşanmış olan çıktıları kantitatif veri olarak kullanması ve bunları çözmeye yoğunlaşmasıdır. Müşteri deneyiminde ise CRM tarafından üretilen kantitatif verilere, kalitatif olan veriler ve vaat edilen deneyimler de eklenir. Müşteriler tarafından ifade edilmemiş ya da henüz farkedilmemiş memnuniyetsizlik yaratabilecek alanlar bulunmaya, geliştirilmeye ve çözülmeye çalışılmaktadır.

Müşteri ilişkilerinde müşteri duyguları kantitatif veriye dönüşmediği müddetçe hesaba katılmaz. CRM dataları temelde müşteriyi korumak, daha kolay yeni müşteri elde etmek ve sadık müşteri portföyünü geliştirerek daha çok satış yaptıracak stratejiler geliştirmek için kullanılır. Böylelikle müşteri başına karlılık artırılmaya çalışılmaktadır.

Müşteri deneyimi yönetiminde ise, müşterinin marka ile olan yolculuğunda neler hissettiği tespit edilmeye, etkileştiği tüm temas noktalarından içgörü almaya ve her etkileşimi iyileştirecek uygulamalara odaklanılır. Bu açıdan, CXM, CRM'in müşteri duygularına özel ihtimam gösteren ve ürün/ hizmetleri bizzat tecrübe olarak algılayan stratejik partneridir denilebilir. Pazarlama bütçesi daralırken müşteri beklentileri artmaya devam etmektedir (Deloitte, 2020). Zira müşteri tecrübesi, şirketler için kurgulayacakları her işlemin duygusal girdisi, bir parçası olarak çok değerlidir.

Müşteri bilgilerinden beslenerek ve onlarla birlikte hareket ederek, müşteri ile “birlikte” değer yaratmak günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve marka ile kesintisiz deneyimi yaşatabilmek için şirketler var gücüyle çalışmaktadır. Bu noktada CRM çalışmalarının müşterilere yansiyarak karşılık bulması ve müşteri temas noktalarında yaşatılması istenen her segmente ait deneyimlerin planlanabilmesi için müşteri deneyimi yönetimi gereklidir. Müşteri ilişkileri, müşteri deneyiminin bir yönüdür, ancak bütünü değildir (Oracle, 2020).

Yapılan CRM çalışmaları, benzersiz müşteri deneyimlerine dönüşmediği müddetçe, müşteri ilişkilerinin başarısı gerçekleşemez. Günümüz pazarlamasında, müşterilerin kalbini kazanarak gelir artırmak hedeflendiğinde, karlılığın uzun vadede devam ettiği gözlemlenmektedir (Deloitte, 2020). Müşteri deneyimi şirketler için insanı dokunuşları olan bir sanat olmanın yanı sıra ölçümlenebilir metodolijelere sahip bir disiplindir. Müşterilerin satış öncesi, satış anı ve sonrasında marka ve kurumla olan her temas noktasındaki etkileşiminin deneyime çevrilmesi için, kurumun genelinde irtibatı sağlayan, köprü görevi gören ve iletişimi hep canlı tutan birimdir.

Kitlesel pazarlama kampanyalarının yerini, kişiye özel kampanya ve müşterinin ihtiyaç duyduğu anda planlanması gelişen teknoloji sayesinde şirketlerin istedikleri hedeflere ulaşmasında en büyük etkidir. Olumsuz müşteri deneyimleri çoğu zaman müşterilerin, markanın kendilerini ve ihtiyaçlarını anlamadığı (veya umursamadığı) ya da markayla iş yapmanın zor olduğu algısından kaynaklanır.

Akıllı mobil cihazlarımız sayesinde işlenen verilerin karşımıza en son konuştuğumuz ya da sıklıkla aradığımız kategorileri sunmasının artık tesadüf olmadığını bilmekteyiz. Bazen ilaç gibi tam ihtiyacımız olduğu (ya da olduğunu düşündüğümüz) anda önümüze çıkan bu ürün ve hizmetlerin arkasında, büyük bir veri işleme ve ona uygun geliştirilen stratejik planlar olduğunu düşündüğümüzde CRM ve CXM kavramlarının birbirleri ile ne kadar ilişkili ve şirketler için ne kadar değerli olduğu açıkça ortadadır.

Tablo 1 : CEM ve CRM Arasındaki Farklar (Meyer C. & Schwager A., 2004)

	Ne?	Ne Zaman?	Nasıl Gözlemlenir?	Bilgiyi Kimler Kullanır?	Gelecek Performans İlgisi
Müşteri Deneyimi Yönetimi CEM	Müşterilerin şirket hakkında ne düşündüğüne odaklanır, katkıda bulunur.	Müşteri ile iletişimin olduğu her noktada, tüm temas noktalarında	* Hedeflenmiş çalışmalar, survey analizleri * Gözleme dayalı çalışmalar * Müşterinin sesi araştırmaları	* İşletme yöneticileri (Ürün ve hizmetlerinde daha iyi deneyimler yaratmak ve beklentileri karşılamak amacıyla)	Beklentiler ve deneyimlerin arasındaki boşluğu kapatacak önerileri oluşturarak, yönlendirir
Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM	Şirketin müşteri hakkında ne bildiği ile ilgilenir.	Müşteri işlemleri gerçekleştikten ve kaydedildikten sonra	* Satış verileri * Pazar araştırması * Web sitesi tıklanmaları * Otomatik satış takibi	* Satış ve pazarlama, saha çalışanları, müşteri hizmetleri gibi müşteri yüzü olan gruplar	Talep edilen ürünleri kimsenin yapmadığı bir şekilde bir araya getirerek çapraz satışı teşvik eder

1.5.2. Müşteri Deneyimi Kesitleri

1.5.2.1. Marka Deneyimi

Marka deneyimi, marka ile ilgili tüketici zihninde oluşan intiba, çağrışan algı, duyular ve davranışsal tepkilerin tamamı olarak tanımlanabilir. Marka deneyimi müşteri deneyiminden farklıdır, karıştırılmaması gerekir. Bir markanın pazara sunacağı herhangi bir ürün ve/veya hizmetinin detaylı olarak planlanıp, kontrol edilen tüm unsurları o markanın deneyimini oluşturur. Tüketiciler o markaya ait bir ürünü satın almak isterler ya da vazgeçerler. Sadece iyi ya da kötü marka algısı olduğu için müşterilerin almaktan kaçındığı ya da ceplerinden çıkan miktarın hiç önemli olmadığı markalar vardır. Ürün kopyalanabilir, ancak o markanın deneyimini kopyalamak bir hayli zordur.

Marka deneyimi diğer müşteri deneyimi kesitleri göz önüne alındığında daha genel kapsamlı bir deneyimi ifade etmesi yönüyle çatı deneyimi oluşturmaktadır. Bir markanın tasarımı, kurumsal kimliği, ambalajı, hedef kitlesi ile yaptığı iletişimi, markaya ait mekanlarının algısı, tüketici zihninde bıraktığı algı, genel imaj, kişide harekete geçirdiği duygular, hisler, davranışsal ve bilişsel tepkilerdir. Deneyimsel pazarlama unsurları ve markaya ait tüm temas noktalarının toplamını oluşturmaktadır.

Marka deneyimine, marka değeri, kurumsal kültür, çalışan bağlılığı, şirket vizyonu vb. pek çok faktör etki eder. Yıllar içerisinde gelişen ve biriken tüm bu etmenler markanın yarattığı algı ve marka deneyiminin sağlamlaşmasını sağlar. Ancak her iyi marka deneyimi, o markaya ait mükemmel müşteri deneyimi sunacağının garantisini vermeyebilir. Burada müşteri deneyimi ekiplerine düşen, oluşturulan marka algısı ve deneyimini sorgulatmayacak iyi ürün ve hizmetlerle marka deneyimine paralel müşteri deneyimi yaratmaktır.

Marka deneyimi bazen sadece markanın kendi soyut ve somut unsurları ile sınırlı kalamamaktadır. Siyasi, kültürel, ekonomik vb. kaynaklı ortaya çıkan bazı kriz ortamlarında markanın takındığı tavır, kullandığı üslup ve iletişim bazen marka deneyiminde geri kazanımı zor tahribata ve itibar zedelenmesine yol açabilmektedir. Özellikle sosyal medyanın yaygın kullanılması ile eskiye nazaran iyi ve kötü pek çok örnek yaşanmış ve ileride de yaşanmaya devam edecektir. Bu hususta markalar artık en ufak bir motto, slogan, mesaj, görsel ya da tweetlerine azami dikkat etmektedirler.

1.5.2.2. Ürün Deneyimi

Özellikle günümüzde gelişen teknoloji ve iletişim araçları ile müşteriler, sürekli olarak markaların ürün/hizmetlerine ait uyarıcılara maruz kalmaktadırlar. Duyu organlarımız günlük koşturmacalarımız içerisinde bu kadar çok uyarının mesajını algılayamaz, dikkatini veremez. Herşeye rağmen tüm bariyerleri geçip kişinin ilgisini çeken uyarılar ile müşteriler ürün/hizmet temasını kurmuş olur.

Ağızdan ağıza pazarlama dediğimiz ‘WOMM’ kavramı ile yani yakın çevrenin anlattıkları ya da reklam vasıtasıyla gerçekleştirilen etkileşim “dolaylı deneyim”, bizzat ürün ya da hizmeti kullanarak kazanılan deneyim ise “doğrudan deneyim” olarak adlandırılmıştır (Erdem & Tavşan, 2019, s.40). Dolaylı etkileşim ürünün deneyimlenmesi ile doğrudan etkileşime dönüşebilir. Burada firmalar ürünlerinin doğrudan deneyime dönüşmesi için ürünlerin tester denilen deneme boylarını değişik kampanyalar ile müşteriye mini kullanım sağlamaktadırlar.

İletişimin başlamış olması tüketici ile marka arasında önemli bir adımdır. Deneyimlenen ürün tanındıkça satın alma motivasyonuna yakınlık artar. Ürün deneyimini çok yönlü sunmak önemlidir. Tek boyutta sunulan ürünün hitap edeceği kitle sınırlıdır. Bu sebeple tecrübeli, bilinçli firmalar ürün/hizmetlerini konumlandırırken piyasadaki diğer ürünlere göre birden çok rekabet edebileceği avantajlarını ön plana çıkararak vaadettikleri ürün deneyimine değer katarak zenginleştirme yoluna giderler (Oracle, 2020). Ürünün tek bir özelliğine yoğunlaşmak yerine hedef kitle içinde gruplara özel ürün sunumu yaparlar. Bazı markaların reklam filmi serilerinde bu örnekler ile sıklıkla karşılaşılmalıdır. Örnek olarak bir telekomünikasyon şirketinin, tüketicilerin yerleşim yerlerine göre çekim gücünü gösterdiği, gençlere özel paketler ile uygun fiyata tarifeler sunduğu, cihaz alımlarında faturaya ek kampanyalar düzenlediği, çeşitli meslek gruplarına özel indirimlerin seçenklendirildiği, sadık müşterilerine premium hizmetler geliştirdiği iletişim çalışmalarına tüketiciler aynı zamanda maruz kalabilmektedirler. Bazen de kullanıcılar tarafından ürünün mükemmel deneyim sunması ya da çok kaliteli olması beklenmez. Teknolojinin, tüketimin ve ulaşılabilirliğin artması, zevklerin hızla değişmesi bir yana çoğunlukla ekonomik alım gücü sebebiyle, geçmişte evladiyelik diye tabir edilen ömür boyu kullanılabilecek kaliteli ürünler yerine, kısa süreli işlev gören, ucuz, kullanıcının fiyat/ performansını bilerek sahip olduğu ürünler satın alınmaktadır.

1.5.2.3. Fiyat Deneyimi

Müşteri deneyiminin en önemli kesitlerinden biri de fiyat deneyimidir. Tüketiciler tarafından fiyat ürünün kalite algısını etkileyen en önemli unsurların başında gelir. Fiyatı yüksek ürünler kaliteli ürün olarak algılanırken, görece düşük fiyatlı ürünler kalitesiz ya da ikinci kalite ürün olarak değerlendirilir. Firmalarda piyasaya yeni bir ürün sunarken bu algıyı bildiklerinden konumlandırmalarını müşteri gözünden algılanmak istedikleri ya da ürünlerinden duydukları güvene göre fiyatlandırmalarını yaparlar.

Bir ürünün ederi ve onun değeri ile eşdeğer oranda belirlenen fiyatı, müşterilerinin sadakat göstermesine ya da sadakatsiz olup feragat etmesine sebep olan tüm süreçlere dokunmaktadır. Ürün ya da hizmet için yapılan satış kampanyaları, promosyonlar, hediyeler, indirimler, çekilişler, deneme boy ürün sunumları gibi uygulamalar müşteriler için zihinsel ve algısal anlamda ürün ile kuracakları etkileşimleri etkilemektedir.

Arz-talep dengesi de ürünün fiyatlandırılmasında etkilidir. Dönemsel ihtiyaç ya da popüleriteye göre bir marka ürününün fiyatlandırmasında değişikliğe gidebilir. Burada dikkat edilmesi gereken, tüketici algısının kabul edilebilir aralığı dışında fiyatı artırılan ürünler rahatsızlık verici boyuta ulaşabilir ve potansiyel müşterileri kaçırabileceği gibi sadık müşterilerin de tepkisine yol açabilir. Müşteri deneyimi yönünden bakıldığında bir ürüne/hizmete belirlenecek fiyat ona eklenen değer ve müşteriye yaşatılması vad edilen haz ile doğru orantılı olduğundan baz fiyatının üzerine ekleyeceğiniz bu soyut etmenlerin planlamasına da dikkat edilmesi gerekir (Ipsos, 2018).

Ürün/hizmet tasarımından itibaren müşteri temasının sürdüğü her aşamada fiyat deneyimi sunduğu haz boyutu ile tüm tasarım sürecine eklenmelidir (Erdem & Tavşan, 2019, s.47). Çoğu zaman müşteri gözünde ne ödediği değil bir ürün için ne kadar parasının cebinde kaldığı daha önemli olmaktadır. İnternet vasıtasıyla artık istenilen bir ürüne ait en uygun fiyatın bulunduğu ve yönlendirildiği pek çok web sitesi yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca favori listesine alınan ürünler için fiyatı düştüğünde kampanyayı haber veren markalar bulunmaktadır. Son yıllarda ülkemizde de popülerleşen “Black Friday”, “Cyber Monday” gibi özel zamanlardaki kampanyalar ile tüketicilere uzun zamandır istedikleri ürünleri en uygun fiyata alacakları mesajı verilmekte ve bu sayede fiyat deneyimi üzerinden alışverişe teşvik edilmektedir (Ipsos, 2020).

1.5.2.4. Kullanıcı Deneyimi

Teknoloji, bilgisayar ve internetin daha yaygın kullanımına başlandığı 1980’li yıllarda önemi anlaşılan ürünün kullanıcı deneyimi boyutu için ilk model Fred D. Davis tarafından 1989’da “Teknoloji Kabul Modeli” (Technological Acceptance Model-TAM) olarak önerilmiştir. Bu model daha çok teknoloji firmaların ürünlerinin kullanıcılar tarafından daha anlaşılabilir ve kolay bir şekilde kabul görmesine dayanan, ürün yararının maksimum düzeyde hissedilmesini sağlamak için geliştirilmiştir. Faydacı bir yaklaşıma sahip bu model, diğer pencereden bakıldığında müşteri tarafından kullanıcıların haz beklentilerinden yoksun olarak tasarlanmıştır. Bu eksikliğin farkedilmesiyle, daha sonradan eklenen ve geliştirilen özellikle model zenginleştirilmiştir (Yıldırım & Kaplan, 2019, s.26).

Günümüzde mükemmel bir kullanıcı deneyimi sunmak için şirketler gerek fiziksel gerek sanal ortamdaki müşteriye temas eden her noktasının kullanıcı dostu, kolay anlaşılabilir, her çeşit insana erişilebilir olmak konusunda bilgi mimarisi, içerik, mağaza ya da web sitesi tasarımı, etkileşim kolaylığı gibi konuları hassasiyetle ele alması gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler bu altyapıyı oluşturmak için zengin bir veri tabanı oluşturmaktadır. Hazırlanan uygulamanın indirilme sayısı, web sitesinde geçirilen vakit, sayfanın kullanıcı dostu ve aranılan özelliklerin bulunması, web sitesi ve mobil cihazlara uyumlu bir tasarım geliştirmiş olup olmadığı, tıklanma ya da okunma sayısı, engelli kullanıcıların erişim kolaylığına uygun tasarımlar vb. pek çok etmen günümüz teknolojisinde basit yatırımlarla gerçekleştirilebilecek ve takip edilebilecek etmenlerdir.

Yapay zeka ve artırılmış gerçeklik teknolojileri ile şirketler fiziksel ürün deneyimini sanal ortamda gerçekçi bir şekilde tüketicilere sunarak ürünleri ile tüketici arasındaki etkileşimi farklı boyutlarda deneyimletmektedirler. Pek çok başarılı kullanıcı deneyimi sunan şirket örnekleri ürünlerinin konumlandırma ve tanıtılmasında diğer rakiplerine göre daha heyecan verici olduğu ve tüketicilerin dikkatini çektiğine dair başarıları görülmektedir (Oracle, 2020). Ayrıca iyi tasarlanmış bir kullanıcı deneyimi şirketler için duyulan güveni de artırmaktadır. Yine teknoloji sayesinde kullanılan uygulamaların izin ile kişisel bilgiler ve belirli datalara erişim sağlayarak, tüketicilerin yakın zamanda etkileşimde oldukları ürün/sektöre ait kampanya ve reklamların akıllı cihazlarca tavsiye edildiği görülmektedir.

1.5.2.5. Alışveriş Deneyimi

Müşteri algısı ve deneyimi satın almak istedikleri ürünün bulunduğu mağazaya ziyaretinden keyif almasına da bağlıdır. Sözü edilen mağaza gerçek bir mekan olabildiği gibi sanal bir ortam da olabilir. Tüketicinin alışveriş sürecinden aldığı keyif satın alma motivasyonunu ve ürüne karşı sadakatini etkilemektedir.

Pazarlama karmasının ortaya çıktığı 1960’larda pazarlama profesörü Jerome McCarty tarafından “Pazarlamanın 4P’si” olarak belirlenen ürün (product), fiyat (price), promotion (tutundurma), place (yer) kavramlara 1980’lerde 7P’ye yükselmiştir. Bunlar insanlar (people), süreçler (processes), fiziki kanıt (physical evidence) olarak eklenmiş ve bu eklemelerin müşterilerin alışveriş deneyimi ile ilgili olmasının bir sonucu, bir yansıması olduğu düşünülmektedir (Sümer & Eser, 2006).

Günümüzde ise alışveriş deneyimi için geliştirilen pek çok örnek bulunmaktadır. Amazon şirketinin deneyimi Amazon Go klasik mağaza deneyiminin ötesinde QR kod ile ürünleri alıp çıktığınız kasada ödeme yapmadığınız bir model geliştirmiştir. Aralık 2016’da kendi çalışanları ile yaptığı denemeler başarılı olunca Ocak 2018’de ilk mağazasını Amerika Birleşik Devletleri Washington eyaletine bağlı Seattle şehrinde müşteriler ile buluşturmuştur. Sadece alkol bölümünde yaş kontrolü yapmak için bir çalışan mağazada bulunmaktadır (Fındık, H. K., 2018).

Amazon firması kargoların teslimatında drone kullanarak internetten alışveriş deneyimini müşteri deneyiminin bir diğer kesiti olan dağıtım deneyimi ile birleştirerek evlere teslimatta da yeni bir hizmet sunarak bu alanda öncü olmuştur.

Son yıllarda oldukça rağbet gören bir şekilde markalar kendilerine özel mağaza içi koku tasarlayarak, müşterilerinin zihinlerinde koku ile yer etmeyi, hatırlanmayı amaçlamaktadırlar. Koku bellekte bir bağlam etkisi yaratır (Batı, U., 2012, s.201). Bilindiği üzere ansızın fark edilen bir koku kişiyi zaman ve mekandan bağımsız olarak bir yolculuğa çıkartmakta ve çok güçlü bir şekilde bazı deneyimleri hatırlatmaktadır.

Mağaza içi ikram ve hizmet sunumu, özel odalarda ürün deneyimleri, randevu sistemi ile sunulan deneyimin kişiselleştirilmesi, kullanıcıların kendilerini özel ve önemli hissettirmelerini sağlamak adına mağaza deneyiminin güzel örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.5.2.6. Dağıtım Deneyimi

Satın alınan ürünün dağıtım süreci de müşteri deneyiminin önemli kesitlerinden bir tanesidir. Hızlı tüketimin yaygın olduğu zamanın son derece kıymetli olduğu günümüzde ürünün hızlı ve doğru teslimat ile kullanıcıya ulaştırılması önemlidir. İnternet alışverişlerinin yaygınlaştığı ve dünyanın her noktasından sipariş edebilme lüksüne sahip olan kullanıcıların satın aldıkları ürünün ellerine ulaşmasına kadar geçen süreci kesintisiz takip edebilmesi, ulaşımında sorun olup olmayacağının endişesine düşmemesi markaların bu sorumluluğu garanti edebiliyor olması müşteride güven duygusunun pekişmesine ve tekrar tercih etmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda sadece tüketiciye ürünü aldırması olmak yetmez, işin teslimat ayağı da şirketlerin göz ardı etmemesi gereken bir müşteri deneyimi boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde hızlı teslimat ile ilgili kendisine yer edinmiş pek çok firma bulunmaktadır. 30 dakikada kapıda olabilen yemek şirketleri, 24 saat içinde kargoya verilen hızlı kargo hizmeti sunan internet siteleri, evde bulunmama durumuna karşın mağazadan teslimat ya da en yakın açık olan dükkan, büfe vb. teslimat noktasından istediğiniz zamanda gidip ürününüzü teslim alabilme kolaylığı gibi alternatifler sunulmaktadır. Böylece satın alan kişilere ürünün ulaştırılması ile ilgili yer ve zamandan bağımsız daha özgür seçenekler teklif edilmektedir.

Covid-19 virüsü kaynaklı insanların sokağa çıkma yasakları sebebiyle evde kaldıkları pandemi süresince, kargo firmalarının neredeyse tamamı kapasitesi üzerinde çalışmış, 24 saat hizmeti kapıya getiren market uygulamaları hayata geçirilmiştir. Bu süreçte müşteri memnuniyetinde dağıtım deneyiminin önemi daha çok farkedilmiştir.

Dağıtım deneyimi çeşitlendirecek bir diğer örnek, ünlü İsveç firması IKEA'dır. Ikea'nın Kendin Yap (DIY-Do It Yourself) konsepti, müşterilerin mağazadan uygun bütçeli ürünleri kompakt bir halde taşıma kolaylığı ile satın alıp, ev döşeme zevkini tattırmakta, müşterileriyle bu şekilde içselleştirilmiş bir deneyim sunmaktadır. Müşteriler dağıtım ve sunum adımlarını takip ve organize edebilmektedir. Bu şekilde müşterilere, satın alınan ürüne ödenen bedelin yarattığı memnuniyetin yanında, kendi katkıları ile ortaya çıkan ürünü evlerinde kullanma ve sergileme keyfi de eşlik etmektedir. Drone ve zeplin teslimatlarıyla Amazon Go firması da dağıtım deneyimine farklı bir örnektir.

1.5.2.7. Tüketim Deneyimi

Tüketim deneyimi bir ürün/hizmeti talep etme, tüketme ve sonlandırma süreçlerinin tamamında biriken deneyimi kapsar. Tüketim deneyiminin haz ve faydacı bir boyutu vardır. Bu haz odaklı ve faydacı kazanımlar tüketici algısına göre anlam kazanmaktadırlar. Genellikle haz ve faydaya dayanan tüketim deneyimi, ürün ya da hizmetin kullanımı ile kişiye sağladığı yarar ve ürünün kullanılmış olmasının verdiği keyif ile kişinin bir sonraki deneyimini etkiler. Ürün ya da hizmet her ne olursa olsun ona bir değer ödeyerek sahip olan müşteri, verdiği ücretin, onun için harcadığı zamanın sonucunda tükettiği üründen keyif alıyorsa bu deneyimini etrafıyla da paylaşır, onları da teşvik eder veya kendisi bu eylemi tekrar etme eğilimine girer. Tüketim deneyiminden müşteri memnuniyeti sağlamak önemli bir husustur (Erdem & Tavşan, 2019, s.49).

Tüketim deneyimi aynı zamanda ürünün tüketildiği süre boyunca gereken desteğin verilmesini kapsamaktadır. Yedek parça, garanti süresi, bakım servisleri vb. hizmetler, müşterilerin deneyimini etkilemekte ve güven oluşturmaktadır. Güvenilirlik ürünün amaca uygun olması, söyleneni yapması ve dayanıklılığıyla ilgilidir. İyi bir müşteri deneyimi sunan ürünler, müşteri gözünde daha iyi ürünlerdir (Özgenç, A. 2017).

Sosyal medyanın kullanıcılar üzerinde günümüzdeki en büyük etkilerinden biri şüphesiz tüketime yönlendirmesidir. Bu ilginin farkında olan satış uzmanları da sosyal medya üzerinden pazarlamaya, geçmişe oranla çok daha fazla önem vermekte, stratejiler geliştirmektedir. Influencer ya da blogger olarak tabir edilen ve artık bu işi meslek olarak benimseyen bir kitle vardır. Çeşitli konularda paylaşımlar yapan sosyal medya içerik üreticileri ile güvenilirlik endeksi yüksek, beğenilen ve takipçi sayısı fazla olan ünlü isimlerin sosyal medya paylaşımları dikkate alındığında çoğunlukla tavsiye etme, ürün yerleştirme şeklinde takipçilerini belli markalara yönlendirme çalışmaları yaptıkları görülmektedir. Arka planda yoğun bir pazarlama stratejisinin ilerlediği sistem, takip ettikleri kişilerin tüketim deneyimlerine ve yorumlarına inanarak kişileri satın almaya yönlendirmektedir. Online platformlar alışveriş tercihini şekillendirmektedir (Böyük, M. 2019). Tüketicilerin dikkat etmesi gereken gerçekten tüketilip beğenildiği için mi yoksa reklam amaçlı mı paylaşıldığıdır. Belli bir internet okur-yazarlığı sayesinde kolayca farkedilse de, tüketim deneyimi özellikle pandemi sebebiyle evlerde kalındığı, internet kullanımının arttığı 2020 senesinde kullanıcıları bolca alışverişe teşvik etmiştir.

1.5.2.8. Elden Çıkarma Deneyimi

Satın alınan ürünü tüketmek kadar kullandıktan sonra elden çıkartılabilecek değere sahip ürünlerin deneyimi de önemlidir. Zira tüketiciler ürünü satın alır, kullanır ve elden çıkarır, işte bu tüm süreçler toplam müşteri deneyiminin kapsamına girmektedir. Şirketlerin pek çoğu ürünün satın alınması ve kullanılmasına odaklandığından bir sonraki aşama olan elden çıkarmaya pek önem vermezler.

Tüketimin sağladığı fayda, tatmin ve alınan haz sürecinin deneyimi olumlu etkilediğinden daha önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Günümüzde çevreye dost ve duyarlı bir şekilde kullanılan ürünün elden çıkarılabilmesi bilinçli müşteriler tarafından tercih sebebidir. “Sıfır atık”, “çevreyle dost”, “geri dönüştürülebilir”, “doğada çözünebilir” gibi kavramların anlamını içinde yaşadığımız yüzyılda daha çok dikkat edildiği görülmektedir.

Elden çıkarma deneyimi sadece çevresel faktörlerin ve devamında yaratılan etkileşimin sonucu ile sınırlı kalmamaktadır. Nostalji, ikna edici pazarlama taktiği ve yüksek bir etki alanına sahip olması nedeniyle iş yayınlarında dikkat çekerek artan bir önem kazanmıştır. Son zamanlarda literatürde, tüketim deneyimlerine ve nostaljiye artan bir ilgi olmuştur (Dağdaş, G., 2013, s.11). Bazı ürünlerin vintage diye tabir edilen tekrar bir başka kullanıcı tarafından kullanılabilirdiği, görece daha uygun fiyatlı ya da tam tersi yıllandıkça koleksiyonerlik ve ürünlerin değeri açısından kıymetlenmesi de müşteri yönelimlerinin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Burada bahsedilen kitle, daha niş zevkleri olan özel bir marka ya da model için pek çok araştırma yapıp, takip eden müşterilerden oluşmaktadır. Ayrıca yüksek fiyatlı alınıp kullanılan bir ürünün, ikincil kullanıcılar tarafından da ilgi görmesi ve elden çıkarırken de kişiye fayda ve değer sağlayacak olması, üründen ve markadan alınan memnuniyeti artıran bir başka özelliktir. Bu kategoriye örnek olarak araba, lüks giyim, çanta ya da saat markaları verilebilir.

Tüketici tarafından düşünülen ürünün elden çıkartılırken zorlayıcı ya da bıktırıcı olmaması önemlidir. Satın alma sürecinde zarar etmeden elden çıkartmak kavramı olumlu çağrışım yapıyor ya da pek önemsenmeden kabul ediliyorsa satın alma gerçekleşir. Ancak maddi kayıp yaşama düşüncesi ile tüketicinin duygusal bağ kuramadığı bir marka ileride memnuniyetsizliğine sebep olabilir. Buna örnek otomobil markaları verilebilir.

1.6. Müşteri Deneyimi Yönetimi

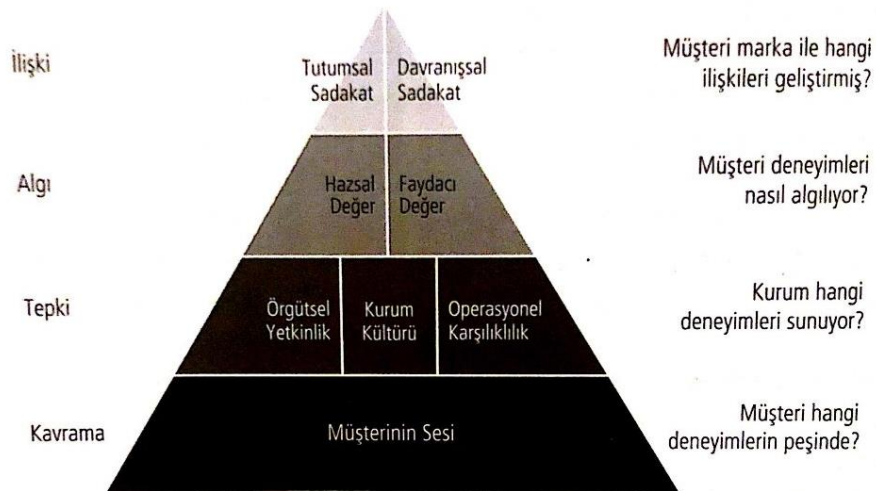
Müşteri deneyimi, kesitleri incelendiğinde çok yönlü ve üzerinde ince ince düşünülmesi gereken pek çok süreci kapsayan geniş bir yelpazedir. Aslında bir tüketicinin marka ile olan iletişimi ilk başladığı andan itibaren sınırsızdır, sonsuzdur diyebiliriz. Müşteri marka/ürün/hizmet ile ilk tanıştığında başlayan iletişim, ona sahip olmayı düşünme, satın alma, kullanma, sonrasındaki memnuniyet, varsa elden çıkartma ve bir daha tercih etme süresine kadar devam eden ve tekrarlı olabilecek uzun bir yolculuktur. Bu yolculukta müşteriye her temas edildiği anda onun rahatsız olmasına ya da kaçınmasına sebep olacak eylemlerden uzak durulduğu sürece müşterinin marka ile olan iletişimi çoğunlukla sorunsuz devam eder (Deloitte, 2020). Bu deneyim bütünsel bir yolculuk olduğundan ve çok önemli çıktılar sağladığından iyi yönetilmesi gereken güçlü bir mekanizmadır. Bu süreçte, şirketlerde çalışanların ya müşteriye hizmet eden ya da müşteriye hizmet eden birimlere hizmet etmesi güçlü bir deneyim kültürünün inşa edilmesi için önemlidir (Aşık, B., 2018). Müşteriye dokunulan noktalardan bir tanesi bile onu ilgilendirmiyorsa, müşteri ürün/hizmetin de anlamsız olduğunu düşünüp, dikkatini çekmeyebilir. Müşteriye her temasta şirketlerin hangi değerleri düşünerek yaklaştığı ve müşteride bu değerlerin karşılık bulup, bulmaması, sunulmaya çalışılan hizmetin pekişmesine ya da silinip gitmesine neden olabilmektedir (Oracle, 2020).

Müşteri deneyimi yönetimi ürün, pazarlama, satış vb. pek çok departmanın arasındaki iletişimin ve ilişkilerin yönetilmesi ile adeta bir köprü görevi görmektedir. Başından sonuna süreçlerin tasarımı ve idaresi ile koordineli bir sistem oluşturulmalıdır. Müşteri deneyimi yönetimi modelinin nihai amacı, iyi kurgulanan deneyim tasarımları ile sadık müşteri kitlesinin artması ve böylece hem şirket hem tüketici tarafında çift yönlü kazanım elde edilerek pazarda rakiplerden güçlü bir şekilde konumlanmaktır (Oracle, 2020). 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, D., 2013, s. 300)

Müşteri deneyimi yönetiminde ilk başta yapılması gereken, hitap edilen müşteri kitlesine odaklanmaktır. Müşterinin ne istediğini, ne beklediğini, ne tür bir deneyim

yaşamak istediğine objektif açıdan değerlendirip ortaya çıkarmak gerekmektedir. Böylece güçlü bir içgörü datası oluşturulur. Bu veriler ile şirketin gerçekleri karşılaştırılır. Devamında şirketin ürün/hizmetlerin müşteriye ne kadar hitap ettiği, müşterinin beklentileriyle ne kadar örtüştüğü ve kurumun hangi deneyimleri sunabiliyor olduğu belirlenir. Burada departmanlar arası bir koordinasyon ya da iletişim eksikliğinin olup olmadığı, müşteri beklentileri ile şirketin bu konudaki yetkinliğinin her açıdan karşılaştırılması ayrıca tüm bu beklentilerin kurum kültürü ile uyumluluk göstermesi ikinci önemli nokta olarak belirlenir. Böylece elde her iki taraf ile ilgili somut, karşılaştırılabilir ve ölçülebilir değerler çıkmış olmaktadır. Elde edilen bu bilgiler ışığında var olan ürün/hizmetlerin müşteri gözünde doğru algılanabiliyor olduğu, konumlandırmada sıkıntı olup olmadığı gibi müşterilerin deneyimleri algılayış biçimleri değerlendirilir (Deloitte, 2020). Burada iletişimsel ya da organizasyonel hata ya da boşluklar varsa süreç kesintisizleştirilmeye çalışılmalıdır. Mesajı aktarmak kadar, karşı tarafın sunmak istediğiniz deneyimi nasıl algıladığı da önemlidir. Bir sonraki adımda ise algılanan deneyimin müşteriler tarafından nasıl kullanıldığı, müşterilerin ürün/hizmet ile olan ilişkisi, davranışsal ya da tutumsal sadakatini pekiştirmeye, geliştirmeye yönelik nelerin yapılabileceğinin değerlendirilir. Mevcut durumda iyileştirilebilecek ya da tamamen yeni deneyimlerin tasarlandığı sisteme eklendiği bölümdür.

Erdem - Tavşan Müşteri Deneyimi Yönetimi Modeli



Şekil 2 : Erdem – Tavşan Müşteri Deneyimi Yönetimi Modeli

(Erdem & Tavşan, 2019)

1.7. Müşteri Deneyimi Yönetiminde Kullanılan Ölçüm Teknikleri

Başarılı yönetim bilimci ve yazar Peter Drucker'ın “ölçmediğiniz şeyi yönetemezsiniz” diye bir sözü vardır. Müşteri deneyimi yönetiminde de başarılı olabilmek için verilerin doğru ve anlamlı bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemlidir.

Şirketlerin elindeki günlük hatta anlık veri miktarı her geçen gün artmakta ve gittikçe karmaşık bir hale gelmektedir. Geleneksel bazı yöntemlerle verileri işlemek kimi zaman yetersiz kalmakta, işlenemeyen veriler ise anlamını kaybetmektedir. Şirket stratejileri için önemli yol gösterici olan, müşterilere ait çok detaylı bilgiler barındıran bu veriler gerçek zamanlı işlenip analiz edildiğinde kurumlara güç katmakta, rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır (Oracle, 2020).

İşletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterson, yaptığı yatırımın sonuçlarını ölçmek, inceleyebilmek istemektedir. Ancak günümüzde genel geçer sorular, uzun anketler, telefonda müşteri ile görüşmeler gibi yöntemlerin her biri ya da hepsi, kullanıcılar ya da hedef kitle için uygun olmamakla beraber, objektif sonuçlar ortaya koyamamaktadır (Xsights, 2020).

Yapılan incelemeler sonucunda müşterilerin gözünden memnuniyet, sadakat, kalite, marka algısı gibi değerler somut bir şekilde gözlemlenebilmektedir. Şirketler, hedef ve tahminlerine ne kadar uzak ya da yakın olduklarını, bazı sayısal verilerin haricinde, tüketicilerin beklentilerine hatta istek ve şikayetlerine de erişebilmektedirler.

Müşteri deneyiminde nitel ve nicel olmak üzere iki çeşit ölçüm tekniğine ait farklı modeller bulunmaktadır. Nitel yani kalitatif model ölçüm teknikleri, çoklu cevaplar, subjektif veriler ile genel bir algı oluşturmaya yararken, nicel yani kantitatif modelde matematiksel olarak hesaplanabilen, ölçülebilen somut veriler ortaya konulmaktadır. Her deneyim her metrikle ölçülemeyeceği gibi, her metrik de sunulan deneyimin ölçülmesinde yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle deneyimin türüne özel ölçümler yapılarak istenen verilere ulaşılmaktadır. Aksi takdirde harcanan zaman, gösterilen çaba ve yatırılan para karşılığını bulamayacaktır.

1.7.1. Nitel (Kalitatif) Ölçüm Teknikleri

Deneyim soyut bir kavram olduğu için, deneyimin ölçülmesi çalışmalarında ilk olarak kalitatif yani sayısal veriler ile ölçülemeyen analiz tekniklerinden bahsedilecektir. Burada araştırmacı yönelttiği sorulara cevap olarak ne bulacağını bilemez, kesin ve net bir sonuç elde edemez. Araştırma ilerledikçe derinlik ve anlam kazanan yoruma açık bir süreçtir. Bu yöntemde amaç sayısal bir veri elde ederek bu verileri işlemek değil, araştırmaya konu olan soruya verilecek cevaplar ile bir içgörü oluşturmak ve konuyla ilgili derin bilgi edinmektir.

Bu ölçüm tekniğinde sıklıkla kullanılan yöntemler, Motus Saha Araştırma Hizmetlerinden olan, odak grup görüşmeleri, derinlemesine görüşme, çalıştay, nitel veri analizi ve ev ziyaretleri özelinde detaylandırılarak incelenmektedir.

Odak Grup Görüşmeleri: Odak grup görüşmelerinde amaç, katılımcılara yöneltilen konu hakkındaki bakış açılarını, tutum ve davranışlarını, konu ile ilgili deneyimlerini, eğitimlerini, bilgilerini, duygu ve düşüncelerini derinlemesine incelemek ve anlamaktır. Duruma göre katılımcı sayısı değişkenlik göstermektedir. Katılımcılar bir moderatör (kolaylaştırıcı) eşliğinde uygun bir akış planına sadık kalınarak kendilerine yöneltilen soru ya da sorular hakkında görüşlerini ifade ederler. Burada amaç genel bir sonuca varmak değil, katılımcıların kendi görüşlerini özgürce ifade edebildikleri ortamı sağlamaktır. Çıkan sonuçlar raportör tarafından hazırlanır ve ilgili ekip ve yöneticilere sunulur. Kimi zaman şirketin kendisi bu görüşmeleri gerçekleştirebileceği gibi, genellikle şirket adına bir araştırma firması yetkilileri tarafından da görüşmeler yapılabilmektedir.

Derinlemesine Görüşme: Derinlemesine görüşmelerde odak grup görüşmelerinde inilmeyen detayların konuşulduğu, kişisel ya da daha hassas bilgilerin toplanılması istendiğinde başvuru olan bir yöntemdir. Derinlemesine görüşmeler ayrıca odak grup görüşmelerine katılamayacak durumda olan katılımcıların görüşleri alınmak istendiğinde zaman ve mekanın belirlenerek kendilerine ulaşıldığı, görüşlerinin alındığı bir tekniktir. Gerçek duygu ve düşüncelerin daha sakin bir ortamda alınması gerekiyorsa derinlemesine birebir görüşmeler ile ayrıntılı ve detaylı bilgilere ulaşılabilir. Böylece katılımcıların birebirde kendilerini daha güvenli ve konforlu hissetmesi, paylaşımlarını daha rahat yapması amaçlanmaktadır.

Çalıştay: Katılımcıların ortak bir konu, proje üzerinde düşündükleri, çalıştıkları, farklı disiplinler ile iç içe oldukları bilgilendikleri uygulamalı bir bilimsel ağırlıklı toplantı, bir öğretim tekniğidir. Konusunda uzman küçük gruplar bir araya gelerek konu hakkındaki bilgi ve birikimlerini paylaşırlar. Diğer departmanlar ile bilgi alışverişi yapılarak konu üzerinde uygulanabilir çıktılar elde edilir. Bu bakımdan çalıştay sonuçları şirketler için iyi bir içgörü oluşturabilir, multidisipliner bakış açısıyla projeler iyileştirilebilir ve geliştirilebilir.

Nitel Veri Analizi: Nitel veri analizi araştırmanın başından sonuna kadar devam tüm süreci kapsayan bir çalışmadır. Burada alınan tüm verilerin toplandığı, değerlendirildiği, gerekli analiz birimlerine ayrıldığı ya da sentezlendiği, anlamlı çıktılar elde edilerek bu bilgilerin rapora dönüştürüldüğü tüm evreleri içerir. Özetlemeler, karşılaştırmalar, tekrar ele alıp gözden geçirme gibi aşamalar ile verilerden sonuçlar elde edilmektedir. Farklı ve ayrıntılı bilgilerin dikkatli bir biçimde gözden geçirilmesi ve filtreleme ya da gruplandırmalar ile bir genellemeye ulaşmayı hedefler. Bu bağlamda bir tümevarım yaklaşımı içermektedir denilebilir. Bu teknik genelde müşterilere yöneltilen açık uçlu sorulara verdikleri serbest metin halindeki yanıtların ya da anket formlarındaki cevapların derlenmesi, analiz edilip yorumlanmasına dayanır.

Ev Ziyaretleri: Marka memnuniyetini ve tanıtımını yapmak için firmalar bir kere ya da belirli aralıklarla randevu sisteminde oluşturdukları müşterilerine gerçekleştirdikleri ev ziyaretleridir. Hedef kitle içerisinde seçilen katılımcıların konfor alanları olan evlerinde yapılan birebir görüşmelerdir. Burada amaç, katılımcıların yaşam biçimlerini, kendi ortamlarını ve ihtiyaçlarını kavramak, algılamaktır. Analiz edilen tüketim planına göre çıkarımlar yapılır. Firma stratejisinde ve kampanyalarının şekillenmesinde önemli rol oynadığı gibi, nispeten özel zaman ve bütçe ayrılması gereken bir çalışmadır. Nitekim her ev ziyareti kendi özelinde, sosyo-kültürel şartları ve ekonomik durumları ayrı ayrı göz önünde bulundurularak incelenmelidir.

1.7.2. Nicel (Kantitatif) Ölçüm Teknikleri

Kantitatif (nicel) ölçüm teknikleri araştırma şirketleri tarafından en yaygın kullanılan veri toplama tekniğidir. Önceden hazırlanmış soru kalıplarına bağlı sayısal değerlendirme yapılan, hızlı ve kolay bir şekilde sonuçları elde edilebilen, nitel ölçüm tekniklerine göre daha zahmetsiz ve zamandan tasarruf sağlayan araştırmalardır.

Nicel ölçümlerde araştırma konusuna ilişkin hedef kitleyi objektif temsil edebilecek homojen bir örneklem oluşturulması sonuçların doğruluk/gerçeklik payını artırmaktadır.

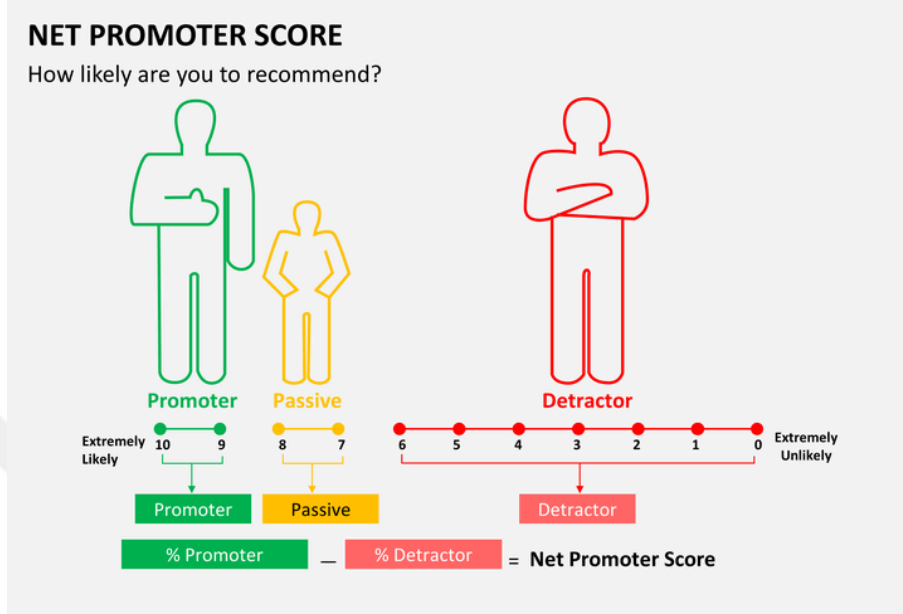
Elde edilen veriler istatistiki ve matematiksel analiz yöntemleri ile değerlendirilir ve bir ortalama, alt ve üst skorlar belirlenir. Gerçeğe en yakın örneklem grubundan oluşturulan katılımcılar ile sonuç tüm hedef kitle ortalamasını verebilecek kadar yakın değerlerde bulunabilmektedir. Bu sonuçlar da şirketin analiz etmek istediği konu hakkında güvenebilecekleri somut sonuçları ortaya koyması açısından önemlidir.

Müşteri deneyimi yönetiminde kantitatif yani sayısal olarak ölçülebilen tekniklerden yaygın olarak kullanılan kısaltılmış halleri NPS, CJS, CAPI, CAWI, CATI, CSAT, CES, CCR, IVR, IRT, AIT, FCR, DSAT olan yöntemler ile gizli müşteri kavramı açıklanarak incelenecektir.

NPS - Net Tavsiye Skoru: Müşteri deneyiminin başarısı ölçülenirken sıklıkla kullanılan, memnuniyet araştırmalarının en popüler ölçüm tekniğidir. NPS (Net Promoter Score) sistemi, Fred Reichheld, Bain & Company ve Satmetrix Sistemleri tarafından geliştirilmiş ve ilk kez Reichheld tarafından 2003 yılında Harvard Business Review dergisinde “One Number You Need To Grow” isimli makalede tanıtılmıştır.

Net Tavsiye Skoru yani NPS, müşterilerin markayı tavsiye etme olasılığını tek bir sorunun cevabına bağlı olarak hesaplayan ve bunu -100 ila +100 arasında bir skorla gösteren bir müşteri sadakati metriğidir. Burada katılımcılara tek bir soru sorulur ve 10 üzerinden puan vermeleri istenir. Bu 10’lu puanlama sisteminde 9-10 arası puan verenler “destekleyiciler”, 7-8 arası “pasifler”, 6 ve altı puan veren müşteriler ise “kötüleyenler” olarak tanımlanmaktadır. Hesaplama nötr grup yani pasifler dikkate alınmaz (Eren, B. 2019).

“NPS = (Destekçilerin Sayısı – Kötüleyenlerin Sayısı) / (Yanıtlayan Sayısı) x 100” şeklinde matematiksel olarak hesaplanır. Çıkan sonuç işletmenin net tavsiye skoru olarak ortaya çıkar.



Şekil 3 : NPS Skor Ölçümleme (Eren, B. 2019)

CJS – Müşteri Yolculuğu Skoru : Customer Journey Score isminin baş harflerinin kısaltmasıdır. Müşterilerin bir marka ya da belirli bir kanal hakkında genel bir değerlendirme yapmaları yerine, yaşadıkları belirli bir deneyim sürecini düşünmesine dayanır. Örneğin, müşterilerden satın alm sürecinin 1 ile 5 arasında değerlendirme yapmaları istenmektedir. Skor aritmetik ortalama ile hesaplanmaktadır (Kara, G. 2017).

CAPİ - Bilgisayar Destekli Yüzyüze Anket: İngilizce “Computer-Aided Personal Interviewing” kelimelerinin baş harflerinin kısaltılmasıyla kullanılan bu teknik, bilgisayar destekli olarak yüz yüze yapılan görüşmeleri ifade eder. Anketör ve görüşmecinin kişisel elektronik cihazlar (dizüstü bilgisayar, tablet, el terminalleri vb.) eşliğinde yüzyüze gerçekleştirdikleri bir anket şeklidir. Bu yöntemde önemli olan, katılımcıların dikkatlerini en üst seviyede tutmak, aktif katılım ve yüksek cevaplanma oranına erişmek için özel yazılımlar ve çeşitli görseller ile desteklenmiş bir programın hazırlanmasıdır. Bilgisayar ekranın yansıtılan sorular görüşmeci tarafından katılımcıya okunarak verilen cevaplar anında sisteme işlenir. Bu sayede zamandan tasarruf edilmektedir (Xsights, 2020).

CAWI - Bilgisayar Destekli Web Üzerinden Anket: Açılımı “Computer-Aided Web Interviewing” olan bilgisayar yazılım programları aracılığıyla veri toplanması tekniğidir. Hedef kitle içerisinde profili araştırmaya uygun olarak seçilen katılımcılara online hazırlanan anketler veya link gönderilerek soruların yanıtlanması sağlanmaktadır. Dijital ortamdaki alışveriş sitelerinin çoğalması ve aktif kullanılması ile tercih edilmektedir. Gelişen sanal pazarda internet üzerinden hızlı, pratik ve maliyet avantajı sağlayan bu ölçüm tekniği firmaların sıklıkla başvurduğu bir anket çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır (Xsights, 2020).

CATI - Bilgisayar Destekli Telefon ile Anket: “Computer-Assisted Telephone Interviewing” telefon aracılığıyla yapılan bir anket türüdür. Belirli bir veri tabanı üzerinden aranarak seçilen katılımcıların, kendilerine yöneltilen soruları cevaplaması şeklindedir. Verilen cevaplar anlık olarak bilgisayar ortamına taşınır. Yüzyüze görüşmeye göre daha ekonomik, hızlı ve kolaydır. Telefon, bilgisayar ve araştırmacılık deneyiminin birlikte kullanılmasıyla yapılır. Görüşmelerin ses kayıtları alınmaktadır ve genelde bu kayıtlar da araştırmayı yaptıran şirketlere teslim edilmektedir. Firmalar tarafından ekonomik bir veri toplama yöntemi olması açısından tercih edilmektedir (Xsights, 2020).

CSAT – Müşteri Memnuniyet Skoru: İngilizce “Customer Satisfaction Score” kelimelerinin kısaltılması ile oluşturulmuş bir kavramdır. NPS skoru öncesinde sıklıkla kullanılan ve 5’li puanlama sistemi üzerinden gerçekleştirilen tekniktir. Müşterilere alınan hizmetin memnuniyeti oylatılır ve bu oylamada 4 ve 5 puan veren *memnun müşteri* adedi toplam anket adedine bölünerek elde edilir. Genel memnuniyet ölçümlenmesinde kullanılır. Müşteri memnuniyet skoru ile daha sonra tercih edilen net tavsiye skoru karşılaştırıldığında CSAT’ın NPS’e göre bazı dezavantajları olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin; CSAT 5’li puanlama sistemini kullanırken, NPS’te kullanılan 10’lu skalada müşterilerden daha “dürüst” yanıtlar alınabilmektedir. NPS’te genel deneyim ölçümlenirken, CSAT’ta belli konudaki memnuniyet ölçümlenmektedir. CSAT’ta memnun müşteri dediğimiz 4 ve 5 puan veren kullanıcılar harici 1,2 ya da 3 veren nötr ya da memnuniyetsiz müşterilerin skora etkisi aynı olmakta, skora ekstra bir olumsuz etki yaratmamaktadır (Eren, B. 2019).

CES – Müşteri Efor Skoru: İngilizce “Customer Effort Score” kelimelerinin baş harflerinden oluşan müşteri efor/çaba skoru, müşterinin marka ile olan deneyiminde harcadığı çabanın seviyesini 7’li değerlendirme puanı üzerinden oylaması ile ölçülür. 1 ve 2 puan kolay, 3 ve 4 puan zor, 5,6 ve 7 puana doğru ilerleyerek zor ve çok zor olacak hesaplanan müşteri memnuniyeti ölçme metriğidir. Bu metrik bazen 3’lü bazen 5’li olarak da fazla detay puanlama içermeden de kullanılabilir. Müşteri efor skoru ile tüketicilerin ürün veya hizmetten duydukları memnuniyet değil, bu deneyime ulaşma kolaylıkları ölçülmektedir. Zahmet içeren deneyimler, bazen müşteriler tarafından vazgeçilme eğiliminde olabilmektedir (Eren, B. 2019).

“Müşteri Efor (Çaba) Skoru = CES = Kolay % - Zor %” şeklinde matematiksel olarak hesaplanmaktadır.



Şekil 4 : Müşteri Efor Skoru Metriği

(Eren, B., 2019)

CCR – Müşteri Ayrılma Oranı: “Customer Churn Rate” kelimelerinin baş harflerinin kısaltılmasından oluşmuştur. Belirli bir periyotta markanın tüketicilerine sunduğu ürün ve/veya hizmeti kullanmayı tercih etmeyen müşterilerin, şirketin aktif müşterilerine oranını ölçmeyi sağlayan bir tekniktir. Burada unutulmaması gereken müşteri kaybetmenin olağan olduğu ancak izlenerek kontrol altında tutulması gerektirir.

CCR aynı zaman dilimi içerisinde,

Kaybolan müşteri adedi / Aktif müşteri adedi = % CCR formülü ile hesaplanmaktadır.

IVR – Sesli Yanıt Sistemi: IVR hizmeti, otomasyon sistemi ile, insan gücüne ihtiyaç duyulmadan görüşmelerin tuşlama yolu ile ilgili kaynağa, departmana, kişiye ya da uygulamaya yönlendirilmesidir. Açılımı “Interactive Voice Response” olan etkileşimli sesli yanıt olarak Türkçeleştirebileceğimiz bu kavram, aslında çok yönlü bir teknolojik altyapı içermektedir. IVR genel olarak ikiye ayrılır, birincisi gelen çağrılar için oluşturulan sistem olan “Inbound IVR” diğeri ise dışa yapılan çağrılar için hazırlanan “Outbound IVR” dır. Gelen ve giden çağrılar için kullanılan sistemlerin bütünleşik kullanımı ile daha kaliteli bir hizmet sağlayıcısı ortaya çıkmaktadır. Yazılım sayesinde tüm çağrılar kayıt altına alınabilirken, bir çağrı merkezi çalışanının günlük yapabileceği çağrı sayısının çok üzerinde binlerce çağrı gerçekleştirilebilmektedir. Şirkete gelen tüm çağrılar 7/24 karşılanıp, cevaplanabilirken, tuşlama sayesinde ilgili departmanlara ulaşım ve iş akışı da kolaylaşmaktadır. Standart bir hizmet sunumu için IVR sistem, şirketlerin önem verdiği bir yatırımdır. Yapılan ölçümler ile en çok hangi departmanlara ulaşım isteği olduğu, günlük, saatlik ya da dönemlik ne kadar çağrı geldiği, çağrı içeriğinin ne ile ilgili olduğu gibi veriler kayıt altına alınmaktadır (Sahra Telekom, 2020).

IRT – İlk Cevap Süresi: “Initial Response Time” kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. İlk cevap süresi, müşteri taleplerinin ele alındığı andan ilk geri dönüş yapıldığı ana kadar geçen sürenin ortalamasının alınmasıyla bulunmaktadır. Kanal bazında hesaplanan, belirli bir zaman dilimi içerisinde gelen taleplerden oluşmaktadır.

AIT – Ortalama Etkileşim Süresi: “Average Interaction Time” kelimelerinin baş harflerinden oluşan metoda verilen isimdir. Müşteri taleplerinin tam olarak çözülmesi için ihtiyaç duyulan sürenin ortalamasıdır. Tüm talepler için harcanan sürenin toplam talep adedine bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Deneyim iyileştirme çalışmalarında, müşteri talebinin karşılanması için, kurum içerisinde kaç etkileşime gereksinim duyulduğu ve müşteri doğru kişi/departman ile temasta olup olmadığı sorularına cevaplar aranır.

FCR – İlk Temasta Çözüm: “First Contact Resolution” kelimelerinin baş harflerinden oluşan ölçüm tekniğidir. Belirlenen bir periyot içerisinde müşteri talebinin ilk temas ettiği anda, ikinci bir temasa gerek duyulmayacak şekilde karşılanmasıdır. Hesaplaması tüm sonlandırılan talepler içerisinde ilk temasta çözümlenenlerin oranlanması ile yapılmaktadır. Şirketler bu metrik ile müşterilerinin işlemlerini ilk seferde çözüm bulup bulamadıklarını ölçmektedirler (Eren, B. 2019).

DSAT – Müşteri Memnuniyetsizliği: Nasıl ki şirketler müşteri memnuniyeti “CSAT” hesaplaması yapıyorlarsa, müşteri memnuniyetsizliğini (DSAT-Customer Dissatisfaction) de ölçebilmektedirler. CSAT ölçümü yapılan veri kümesi içinde 1 puan veren müşterilerin oranının hesaplanması ile bulunmaktadır. Amerika menşeli müşteri deneyimi yaratım ve ölçümleme kuruluşu COPC (Customer Operations Performance Center) standartlarına göre %5’e kadar çıkan sonuçlar kabul edilebilir değer olarak belirlenmiştir. CSAT hesaplanan bir organizasyonda DSAT ölçümü de yapılması deneyimin iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi süreçlerinde yardımcı olmaktadır (Eren, B. 2019).

Gizli Müşteri: Bir şirketin sunduğu ürün ve hizmetlerin standartlara uygunluğunun, taahhüt edilen ve vaat edilen hizmetin gerçekleşme performansının ölçülmesi amacı ile, profesyonel kişiler tarafından değerlendirilecek alanların eğitimi verilen, seçilmiş bir grubun gözlemlerine dayanan araştırma çeşididir (Erdem & Tavşan, 2019). Anket formu ya da gözleme dair notşarın paylaşıldığı kimi zaman şirket içi kimi zaman şirket dışı bir kitlenin seçilmesi ile gizli müşteriler oluşturulmaktadır. Burada amaç, tamamen objektif bir bakış açısıyla temas noktalarında yaşanan deneyimin aktarılması, eksik yönlerin iyileştirilmesi, sorunların giderilmesi ve kusursuz bir müşteri deneyimi sunabilmek için yapılabileceklerin belirlenmesidir. Gizli müşteriler her görevleri sonunda elde ettikleri verileri şirket ile paylaşır. Analiz ekipleri belirli periyotlarda sonuçları geçmiş veriler ile kıyaslayarak raporlar, alınacak aksiyonları belirlemeye çalışır ve çoğunlukla üst yönetim ile paylaşır. Bu sayede şirketler kendi denetiminde bir gözlem grubu oluşturmaktadır. Bir anlamda firmanın kendisini müşterilerinin gözünden görmesini sağlamaktadır.

Gizli müşteri araştırmaları rakiplerle çok etkin bir kıyaslama (benchmarking) aracı olmaktadır. Firmalar gizli müşterilere, kendi işleyişlerini denetlettikleri gibi, sektördeki rakip firmaları da deneyimleyerek gözlem sonuçlarını paylaşmalarını isteyebilmektedir. Bu kişiler, kendilerine verilen talimatlar doğrultusunda gerekli incelemelerini yaparak raporlarını oluştururlar.

Şirketler için gizli müşteri araştırmalarının pek çok avantajı bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetinin, çalışan performansının ve organizasyon hedeflerine ulaşmada kazanılan hızdaki artışın kolayca ölçülmesini sağlar. Ayrıca organizasyonun gelişimi, takibi ve tüm deneyim süreçlerinin kontrol altında olması açısından önem arz etmektedir.

1.8. Deneyim Merkezli Organizasyon Yapısı ve Önemi

Pazarlamanın geldiği noktada müşteri ilişkileri ve müşteri deneyimi kavramlarının şirketlerin geçirdiği organizasyonel dönüşüm ile yeni yapılanmadaki önemleri göz önüne alındığında şirketlere sağladığı olumlu katkılar göz ardı edilemeyecek boyutlardadır. Bununla birlikte iyi kurgulanmış bir müşteri deneyimi yol haritasına sahip şirketlerin pazardaki konumları incelendiğinde, deneyim tasarımının kilit faktör olduğu ve önümüzdeki yıllarda da rekabet avantajı sağlamaya devam edeceği görülmektedir.

Müşteri deneyimi uçtan uca bir süreci kapsadığı ve temas noktaları sebebiyle şirketin hemen hemen her departmanı ile ilgili olduğu için, deneyim merkezlilik ya da müşteri deneyimi önemi kurumsal yapıya tam olarak yansıtıldığında gerçek anlamda bir başarı sağlanacağı söylenebilir.

Müşteri deneyiminin haritalanması çalışmalarında organizasyonun müşteriye olan bakış açısına, hangi yönlerin irdelenmesi gerektiğine, nasıl bir yaklaşım ile şirketin arzu edilen deneyimi sunmayı başarabileceğine dair ipuçları içermektedir. Prof. Simon David Clatworthy, iş hayatı boyunca çalıştığı pek çok kurumda müşteri deneyimi ile ilgili karşılaştıkları zorlukları gözlemledikten sonra, şirketlerin attığı adımlarda dikkatli bakıldığında ortaya bir modelin çıktığını gözlemlemiştir. Clatworthy, deneyim merkezli organizasyon yapısına ulaşmak için sırasıyla 5 adımdan bahsetmektedir:

Müşteri Odaklı Organizasyon Yapısı, bakış açısının içten dışa yani müşteriye doğru olduğu modeldir. Şirketlerin müşteri kategorizasyonuna göre, ürün ve hizmetleri ile buna karşılık pazarda biçtikleri fiyatların belli olduğu, işletmenin verimliliğine odaklanmış şirketlerden oluştuğu görülmektedir. Müşteri geri bildirimlerine dayanarak sundukları teklifleri değiştirmek yerine, sahip oldukları müşteri portföyündeki verileri kullanarak satış ve pazarlama politikalarını geliştirme yolunu seçmektedirler. Genelde geniş çaplı üretim ağı ve buna uygun depoları bulunan büyük işletmelerdir. Üretim ve ürün çok olduğu için eldeki mevcut ürünlerin müşteriye nasıl adapte edilebilir olduğu üzerine satış ve pazarlama stratejisi geliştirilmektedir. Müşteri deneyimi gerçekte sadece bir isimden ibarettir.

Bu organizasyon modeline müşteri yolculuğu düşüncesinin yerleştirilmesi ve bunun somutlaştırılarak gözle görülür örnekler ile pekiştirilmesi, işletmenin ilerlemesi için uygulanabilecek adımlar olarak gösterilmektedir. Müşteri yolculuğu yaklaşımı müşteri görüşlerini, temas noktalarını, deneyimin öncesi, gerçekleştiği an ve sonrası gibi zaman dilimleri ile birlikte incelediğinden, müşteriler ile alım-satım modelinden ziyade etkileşim ve ilişki kurulmasını teşvik etmektedir.

Yolculuk Odaklı Organizasyon Yapısı adımı müşteri yolculuğunu haritalamak için nispeten küçük ama başarılı projelerle başlamaktadır. Bu aşamada yolculuk, deneyimsel bir yolculuktan ziyade müşteri yolculuğunu ifade etmektedir. Yolculuk odaklı organizasyon, müşteri yolculuğunun büyük potansiyelini inovasyona yeni bir bakış açısı olarak kabul eder ve bu yetkinliği geliştirmeye hızlı bir şekilde yatırım yapar. Bu organizasyon yapısı müşteri yolculuğu haritasının önemli olduğunu benimseyen bir anlayışa sahiptir. Tasarım odaklı düşünme ve hizmet tasarımı kullanmanın ilk aşamalarındadır. Yolculuk odaklılıkta organizasyona, müşterilerin fikirleri ile müşterinin sesini anlayabilme, müşterinin temas noktaları arasında nasıl seyahat ettiğini gösteren, duygusal temelli bir bakış açısı sunma, işletmenin güçlü ya da zayıf olan noktalarını hızlıca belirleyebilme gibi avantajlar sağlamaktadır.

Yolculuk odaklı organizasyon yapısında ekipler, müşteri seyahatine ait verileri ve temas noktaları gibi kavramları kullanarak seyahat haritasının uygulanmasını sağlamaktadır. Yolculuk odaklı organizasyonların ilerleyişi, müşteri yolculuğu düşüncesine müşterinin daha çok katılımı sağlanarak, müşteri merkezli olma düşüncesi desteklenerek, yeni hizmet fikirleri konsepti geliştirilerek sağlanabilir.

Müşteri Merkezli Organizasyon Yapısı, müşteri düşünce ve bakış açısıyla, onların ihtiyaçlarına uygun bir ürün hizmet tasarımı yaklaşımın benimsendiği modeldir. Müşteri odaklı organizasyon yapısı ile arasında müşterinin algılanışı açısından farklılıklar bulunmaktadır. Müşteri odaklı organizasyonlar kendi ana amaçlarına odaklanmış bir şekilde çalışmalarını yürütürler ve bu süreçte müşteri sadece kendisine sunulmaktadır. Oysa ki müşteri merkezli organizasyon yapısında müşteriyi anlamak vardır. Bu adımda müşteri de bir tasarımcı olarak görülür ve yolculuk haritalamada bir ortak olarak sisteme dahil edilmektedir.

Şirketler organizasyonun kalbine müşterinin sesini yerleştirmenin ve onları dinlemenin organizasyon yapısına büyük katkılar sağlayacağını farkındadır. Müşteriler her koşulda istek ve ihtiyaçlarını açıkça ifade edemezler. Onları anlayabilmek için yaşam tarzlarına, nasıl bir sosyo-kültürel yapı içerisinde olduklarına, yaşam şekillerine göre gereksinim ve beklentilerinin ne olduğuna bakmak gerekir. Müşteri merkezli yapıda gerçekten derin bir müşteriye tanımaya ve anlamak çalışmak olgusu yatar. Yapılan çalışma ve araştırmalarda bu durumları belirlemek için yoğun mesai harcanır. Müşterinin dillendiremediği, altta yatan gizli istek ihtiyaçlarının da gün yüzüne çıkabilmesi, onlara daha iyi bir deneyim yaratabilmenin de fırsatını yaratmaktadır. Bu sayede deneyim merkezliliğe doğru önemli bir adım atılmış olmaktadır. Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda müşteriler de birer ortak yaratıcı olarak yaptıkları katkılar ile şirketin ürün ve hizmetlerinde yaratılan değerde pay sahibidir.

Müşteri merkezli organizasyon yapısını geliştirerek bir sonraki adıma geçmek, önceki basamaklara göre daha uzun bir zaman almaktadır. Nedeni, temelde farklı bir organizasyon mantığı barındırması ve bu algının organizasyonun tümüne uygulanmasının uzun zaman almasından kaynaklanmasıdır. Personaların oluşturulması, içgörülerin hikayeleştirilerek aktarımı ile müşterilerin daha kolay okunması bu basamağın hızlıca bir sonrakine ilerlemesi için uygulayabileceği çalışmalardandır.

Deneyim odaklı organizasyon yapısı, müşteri-merkezlilik yaklaşımı üzerine kurulmuştur ve bir sonraki adımda da deneyim merkezli olmaya dönüşür. Bu nispeten kısa bir aşamadır, çünkü organizasyon, arzu edilen deneyimleri müşterilerine sunmak için gerçekten radikal bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini son derece hızlı bir şekilde fark etmiş durumdadır.

Deneyim odaklı olmanın yolu müşteri ile kurulan etkili iletişimden geçmektedir. İyi bir deneyim sunabilmek için karşılıklı etkileşimin ve iletişimin rolü önemlidir. Bir önceki müşteri merkezlilik adımı, organizasyon, müşteri merkezliliğin sadece müşteriye dinlemekten ibaret olmadığını ve müşteriye anlamının çok daha yetkin ve kapsamlı bir yolculuk olduğunu fark eder. Müşteri merkezlikte şirketler, sunulan deneyimin fonksiyonel işlevlerine fazlaca odaklanmış, deneyimin duygusal boyutunu göz ardı etmiş ya da fazlaca önemsememiş olabilmektedirler. Sonuçları matematiksel olarak ifade edilen ölçümlere göre memnuniyet ve sadakat kriterlerine odaklanmışlardır.

Deneyim odaklı organizasyonlar hali hazırda müşteri odaklı bakış açısına sahiptirler. Deneyimsel uyumluluk sağlanarak bir sonraki deneyim merkezlilik adımına geçebilirler.

Deneyim Merkezli Organizasyon Yapısı, son basamaktır ve bu noktada artık müşteri, temas noktaları, yolculuk ve deneyimler iyiden iyiye tanımlanmış ve hazırlanmıştır. Deneyim merkezli organizasyon yapısına sahip şirketler, müşterilerine sunmak istediği deneyimi, müşterilerin ürünlerini ve markalarını nasıl algıladıklarını bilmektedirler. Bu tür bir organizasyonda herkes hangi deneyimi sunacağını ve nasıl yapacağını bildiğinden, tanımlanan deneyimi sunmak için daha çok çalışmaktadır.

Şirketler için en karlı olan ekonomi sunusunun deneyim olduğu göz önüne alındığında, kendi deneyimlerini yaratabilen markaların rakiplerine göre avantajlı olduğu ve kopyalanmasının zor olduğu söylenebilir. Çünkü ürün kopyalanabilir ancak ona katılan değer ile yaratılan deneyimin taklit edilmesi zor hatta imkansızdır. Böyle organizasyona sahip markalar, pazardaki teknolojik ve kültürel değişimlere uyum konusunda doğal bir yeteneğe sahiptirler ve olası kriz yönetimlerini de son derece başarılı bir şekilde yaparak ilerlemektedirler. Deneyim merkezli organizasyonlar daha güçlüdürler, çünkü bu yapılar ortak bir vizyona, var olmak için tutarlı bir nedene ve çalışmak için net bir odak noktasına sahiptir. Müşteri deneyimi, değer kaynağının merkezi konumundadır (Clatworthy, S. 2019, s. 29-45).

Modeli ortaya koyan Clatworthy kendisine yöneltilen tüm bu adımların sırasıyla takip edilmesi zorunluluğu konusunda şirketlerin organizasyonel DNA'larına bağlı olarak bazı adımların birleştirilebileceği ya da atlanarak ilerlenebileceğinin mümkün olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla modelde değişim esnekliği bulunmaktadır ve şirket içi gereken değişim derecesine göre model uyarlanabilmektedir.

Tablo 2 : Deneyim Merkezli Organizasyon Yapısı (Clatworthy, S. 2019)



İKİNCİ BÖLÜM: MÜŞTERİ DENEYİMİ HARİTALARI

2.1. Müşteri Yolculuğu Kavramı

Müşterinin marka ile olan ilişkisini tanımlayan müşteri yolculuğu ya da müşteri seyahati kavramı mecazi anlamda yapılan bir benzetmedir. Müşteri, marka ile temas ettiği ilk noktada o marka ile bir yolculuğa başlamış olur. Bu yolculuğun süresi temas noktalarının fazlalığı veya temas süresinin uzunluğuna göre değişir. Şirketlerin isteği müşterileri ile kurdukları bu etkileşimin mümkün olan en uzun zaman dilimine yayılması ve olumlu bir şekilde devam etmesidir. Bir başka deyişle markaları ile olan deneyimini, istekli olarak devam ettirmeye niyetli müşterilere sahip olmasıdır.

Müşteri deneyimi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile doğrudan bir ilişki içerisindedir aralarında birbirlerini besleyerek güçlenen bir bağ vardır. Marka ile yaşadığı deneyimi mutlu olan müşteri, memnun müşteridir. Beklentileri karşılanan müşteriler duygusal yakınlık belirtisi göstererek tekrar satın alma eğilimde olmaktadır. Yaşatılan deneyimin kalitesi ona ödenen bedele nazaran daha çok akılda kalmaktadır. Dolayısıyla, gerekirse markaya daha yüksek fiyatı ödemeyi kabul ederler. Ayrıca çevrelerine yaşadıkları deneyimden bahsederek işletmenin mükemmel reklamını yapma ve yeni müşteriler kazandırma potansiyelleri de bulunmaktadır.

Müşterinin işletme içerisinde “müşteri” olarak geçirdiği süre arttıkça şirketler de müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını daha iyi gözlemleyip anlamaya başlarlar. Zaman içerisinde güven artar ve doğru orantılı olarak müşteriden elde edilen gelir ve kar oranında yükselişler meydana gelir. İşletmenin gözünden bakıldığında her sadık müşteri, yarattığı katma değer bakımından ayrı bir öneme sahiptir. Kurulan İşletme – Müşteri ilişkisinin şirket açısından fırsat maliyeti başlangıçta yüksek gibi görünse de ürün ve hizmetlere güven oluşturulmuş ise uzun vadede getirisi son derece tatminkar olacaktır.

Pazarlama stratejileri işletmenin pazara sunduğu ürün ve hizmetlerin tüketici tarafında olumlu karşılanması, tüketicinin markayı benimsenerek denemesi, kullanması ve yeniden satın almaya teşvik edilmesi şeklinde kurgulanmaktadır. Ürün ya da hizmetten memnun kalmayan müşteri bu döngünün bir noktasında sistemden ayrılmaktadır. İşletmeler bu gözden çıkarılmanın bedelini de genellikle ağır ödemektedirler.

Tüm bu ifade edilenlerin bazı sayısal veriler ile açıklanması konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır. 2015 yılına ait uluslararası araştırma şirketi McKinsey&Company'nin McKinsey Dimensional Research, CEI Survey raporuna göre,

- Tüketicilerin **%70**'i kendilerine karşı gösterilen tutum sonucunda **satın alma** kararlarını değiştirmektedir.
- Müşterilerin **%66**'sı, girmiş oldukları **kötü müşteri etkileşimi** sonucunda çalıştıkları markalar ile olan ilişkilerini bitirmektedir.
- Tüketicilerin **%86**'sı **yaşadıkları deneyimi arttırmak** için daha çok para ödemeye hazır olduklarını belirtmişlerdir.
- Müşterilerin **%89**'u karşılaştıkları **kötü müşteri deneyimi** nedeniyle rakip markaları tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.
- Yeni müşteriye ulaşmanın bedeli, eski müşterileri elde tutmak için harcanan bütçenin ortalama **6-7 katı** olarak ölçümlenmiştir.
- Sadık bir müşterinin hayat boyu değeri, diğer müşterilerin ortalama **40 kat** fazlasıdır.
- Müşterilerin işletmeden ayrılma oranları **%5 düşürüldüğünde**, karlılık **%25-%125** arasında artmaktadır.

Sayılardan da anlaşılacağı üzere hem maliyetler hem de gelirler, müşteri elde tutma konusundaki performanstan etkilenmektedir. Müşterilerin marka ile etkileşimde bulundukları temas noktalarında deneyimledikleri zorluklar, gerçek beklentiler, memnuniyetler, geliştirdikleri duygu ve davranışlar gibi pek çok faktör kaçınma ya da satın alma refleksine dönüşmektedir. Ayrıca duygu, bir karara varmak için dikkate alınması gereken çok sayıda olgunun akılda tutulması sürecine de yardımcı olur. Duygunun akıl yürütme sürecine zorunlu katılımı, hem kararın alındığı koşullara, hem de kararı verenin geçmişine bağlı olarak yararlı ya da zararlı olabilir. Duygu akıl yürütme sürecinden tamamen dışlandığında, aklın, duyguların kararlarımız üzerinde kötü oyunlar oynadığı zamanlara kıyasla daha da kusurlu olduğu görülür (Damasio, A. D., 1999, ss.9-10). Bu süreçte müşterilerin marka ile başlattıkları yolculuğun gelişimi ya da nasıl etkilendiği bilinmiyorsa şirket ile müşteri arasında sağlıklı bir iletişimin olduğundan bahsedilmesi mümkün olmayacaktır.

Müşterinin marka ile olan yolculuğunun tanımlanması ve gerekli iyileştirme, geliştirme çalışmaları yapılması, sadık hatta taraftar/avukat müşteri dediğimiz marka ile deneyiminden memnun müşterilerin oluşmasını sağlayacaktır. Böylece müşterilerin o markaya ait ürün ve hizmet portföyü için ayırdıkları cüzdan payı artacaktır. Cüzdan payı kavramı, tüketicilerin kalplerinden, akıllarından ve cüzdanlarından o marka için ayıracakları tutarı belirlemek için kullanılmaktadır ve her şirket daha fazla pay kapmanın yolunu bulmak için çalışmaktadır (Yaşın, B., 2015, s.97). İşletmeler açısından incelendiğinde müşteri yolculuğu 7 aşamadan oluşmaktadır:

Tablo 3 : Müşteri Yolculuğu (Yaşın, B., 2015)

Şüphe Duyulan (Suspect)	Potansiyel müşterinin profili hedef pazarın profili ile örtüşüyor mu?
Olası (Prospect)	Müşterinin profili hedef pazar profili ile örtüşür ve müşteri ile ilk görüşme yapılır.
İlk kez alışveriş yapan müşteri (First-time Customer)	Müşteri ilk satın almayı yapar.
Tekrarlayan Alışverişler Yapan Müşteri (Repeat Customer)	Müşteri diğer seferlerde de satın alır ancak müşterinin portföyünde işletmenin ürün ve hizmetlerine ayırdığı pay küçüktür.
Alışverişinin Çoğunluğunu Aynı İşletmeden Yapan Müşteri (Majority Customer)	Müşteri işletmeyi tedarikçisi olarak seçmiştir. Müşterinin portföyünde işletmenin ürün ve hizmetleri önemli bir yer tutar.
Sadık Müşteri (Loyal Customer)	Müşteri tedarikçisini değiştirmeye karşı dirençlidir ve işletmeye veya işletmenin ürün ve hizmetlerine karşı pozitif tutum içindedir.
Taraftar/Avukat (Advocate)	Müşteri olumlu ağızdan ağza iletişimde bulunur, işletmeye referans olur ve böylece daha fazla kazanç elde edilmesini sağlar.

Şirketlerin yaşattığı deneyim, müşteri tarafından beklentilere eşit ya da üzerinde algılanıyorsa müşteri memnuniyetinden bahsedilebilir. Aksi takdirde hayal kırıklığı yaşanmaktadır. Müşteri deneyimi tasarımı için oluşturulan müşteri yolculuğu haritaları, gerçekçi, objektif bir yaklaşım ve doğru veriler eşliğinde ortaya çıkarıldığında, şirketlerin pazarlama stratejilerine de yön vermektedir. Hedef kitle üzerinde yaratılmak istenen etki ve geri dönüşleri, kampanyalar, reklamlar vb. uygulamalar, müşteri yolculuğu haritasındaki tüketici ile temas edilen noktalar üzerinden kolayca gözlemlenip, geliştirilebilmektedir.

2.2. Müşteri Deneyimi / Yolculuk Haritası Oluşturma

Müşteri yolculuğu aslında müşteri olması hedeflenen insanın hayat yolculuğunun ta kendisidir. Bu yolculuğun bazı anları markalar ile kesişir. Bu kesişme için en uygun noktaların tespit edilebilmesi müşteri yolculuğunun sadece marka tarafından görünen kısımlarının değil, tamamının dikkatli analizi ile mümkün olur (Varnalı, K., 2017, s.55).

Müşteri yolculuğundaki veya deneyimindeki temas noktaları, müşterinin marka ile etkileştiği tüm platformları kapsamaktadır. Temas noktalarının bir araya getirilmesi ile oluşturulan ve deneyimin temas noktalarında kesitler halinde analizinin yapıldığı çalışmaya müşteri yolculuğu haritalandırılması adı verilmektedir (Varnalı, K., 2017, s.59). İşletmeler sundukları ürün ve hizmetlerin müşteri ile temas ettiği her noktada nasıl karşılık bulunduğunu gözlemlemek için müşteri deneyimi haritalarından faydalanırlar.

Müşterinin marka ile olan deneyimi haritalandırılırken kronolojik olarak temas noktalarındaki etkileşimlerine göre bir zaman çizelgesi üzerine oturtulmaktadır. Doğru tasarlanıp, planlandığında müşteri deneyimi sonsuzdur diyebiliriz. Çünkü bir müşterinin marka ile etkileştiği, ürün ya da hizmetlerini kullandığı ve kullandıktan sonra bir sonraki ihtiyacında tekrar satın almaya teşvik edildiği düşüldüğünde aslında müşteri deneyiminin sınırının belli zaman dilimi içerisinde başlayıp bittiği değil, ucunun açık olarak defalarca bir döngü içerisinde devam ettiği görülmektedir.

Deneyimde iletişimin kesintisiz devam etmesi önemlidir. Doğru analiz edilerek oluşturulmayan müşteri deneyimleri bir noktada tıkanabilmektedir. Bu durum hem müşteri hem de işletme tarafında istenmeyen olumsuz sonuçlara sebep olur. Eğer bir marka, ilgili niteliklerde beklenen standartların altında bir hizmet verirse diğer alanlarda verdikleri hizmetin standartları müşteriyi memnuniyetsizlik düzeyinden kurtarmak için yeterli olmayacaktır (Wilburn, M., 2006, s. 57-70). Müşteri deneyimini yönetmek isteyen şirket yetkililerinin, müşterilerin marka ile temasa yönelmesine neden olan anlık dürtülerin ne zaman ve hangi koşullar altında tetiklendiğini iyi çözümleyebilmesi gerekmektedir (Aşık, B. 2018). Müşteri yolculuk haritaları böyle anlarda müşterilerinin yanında olabilecek etkili deneyimler tasarlamada en etkili araç olarak kullanılmaktadır. Literatürde müşteri yolculuk veya müşteri deneyimi haritaları olarak karşımıza çıkan kavramın oluşmasında dikkat edilecek noktalar alt başlıklar halinde incelenecektir.

2.2.1. Temas Noktalarının Belirlenmesi

Müşterinin, çeşitli platformlar sayesinde marka ile gerçekleştirdiği iletişim ve etkileşim alanlarının her biri *temas noktası* olarak adlandırılmaktadır. Marka tarafından vadedilenin tüketicide yarattığı dürtü, merak, ödül gibi kavramlar müşteri yolculuğunun tetiklenmesi ve devamı için önemlidir (Varnalı, K., 2017, s.66).

Müşteri yolculuğu tüketicinin istek, beklenti ya da ihtiyaçları doğrultusunda arayışı ya da maruz kaldığı iletişim çalışmaları ile başlar. Reklam, afiş, tanıtım kampanyaları, etkinlik, fuar vb. katılımlar, arama motorlarında marka ile ilgili çıkan haberlere erişim, şirketin web sitesi, ağızdan ağıza markanın pazarlanması gibi çeşitli yollar ile marka ile temasa geçen tüketici, iletişimin devamında ürün / hizmetin beğenilip satın alınması, deneyimlenmesi, sonrasında iletişime devam edilmesi ile pek çok temas noktasından geçmiş olur. Marka tarafından her bir uyarıcı bir temas noktasıdır. Temas noktalarında fiziksel, duygusal, çevresel tüm etmenlerin tüketicuyu ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi ve temas noktaları arasındaki geçişin kesintisiz sağlanabilmesi deneyimin kurgulanması için temel faktördür (Kalbach, J., 2016. s.27) Belirlenen tüm temas noktaları harita üzerindeki yerlerine yerleştirildikten sonra, o noktalardaki müşteri motivasyonlarının neler olduğu saptanır.

2.2.2. Müşteri Motivasyonları

Müşteri motivasyonları, belirlenen temas noktaları üzerinde ürünü/hizmeti kullanması istenen kişinin bilişli ya da bilinçsiz sahip olduğu asıl amacının saptanmasıdır. Müşteri profilinizi tanımanın ötesinde neye önem verdikleri ve beklentilerini anlayarak deneyimi buna göre tasarlamak önemlidir (Aşık, B., 2018). Çünkü tüketici temas noktasında nihai bir amaç için bulunmaktadır. Sürecin her hangi bir aşamasında geliştirdiği motivasyonunu kaybederse, istenen ürün/hizmet tüketimi gerçekleşmeyecektir. Tüketicinin beklentisi devam ederse, rakip firmalara yönelimi söz konusu olabilir. Müşteri yolculuğu başlayan firma ile kesilecek muadil firmalarda devam edecektir. İşletmelerin müşteri kaybetmemeleri için temas noktalarında müşterilerin hangi amaçla bulunduklarının çözümlenmesi gerekmektedir (Watkinson, M., 2013, s.182). Daha sonra bu motivasyonlar sebebiyle geliştirdikleri/geliştirebilecekleri duygu, düşünce ve davranışları ortaya konularak bir sonraki aşamaya geçilir.

2.2.3. Müşteri Düşünce, Davranış ve Duyguları

Müşteri yolculuğu planlanıp, haritalandırılırken müşterilerin hangi noktada nasıl düşünebilecekleri, neler hissedebilecekleri ve buna karşılık nasıl tutum ve davranış geliştirebileceklerinin hesaplanması gerekmektedir. Müşterinin işletmeden beklentisi, temas noktalarında karşılaştıkları/karşılaşabilecekleri senaryolara göre farklı örnekler ile çeşitlendirilmeli; yaşanan sıkıntılar ya da fırsata çevrilebilecek, rakiplerden sıyrılacak, akılda kalıcı hoş bir deneyime dönüşebilecek çalışmalar planlanmalıdır. Tüketiciler duygularını hareketlendirecek ürünleri ararlar (Odabaşı & Barış, 2002, s.185). Deneyim ekibinin temas noktalarında tüketicilerin psikolojik durumları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekirse bizzat deneyimleyerek duygu, düşünce, davranışları ortaya koymalıdır. Gözlemler, müşteri deneyimi yolculuğunda temas noktalarındaki memnuniyet, zahmet ya da nötr alanlarının belirlenmesi için yardımcı olacaktır.

2.2.4. Memnuniyet Noktaları, Zahmet Noktaları ve Nötr Noktalar

Davranış kalıplarını anlamak, müşterilere arzu edilen deneyimi yaşatmanın ön koşuludur. Temas noktalarında yaşanan bu duygu durumuna ve düşüncelere göre müşteriler kaçınma ya da satın alma refleksi göstermektedirler. Müşteri sunulan ürün/hizmete ulaşmada kendini memnun edecek olaylar ile karşılaşırsa marka ile yolculuğuna istekli bir şekilde devam etmektedir (Wilburn, M., 2006, s. 72). Belli yerlerde zahmet yaşıyorsa, gereken eforu sarfetmekten vazgeçebilir. Tüketici temas noktasında herhangi bir şey hissetmiyorsa müşteri yolculuğu serüvenine son verip, ayrılabilir.

Deneyim tasarımı haritalandıracak ekiplerin her bir temas noktasında, müşterinin yaşayacağı deneyimin bir sonraki temas noktasına kesintisiz aktarılmasına dikkat etmesi, müşteri yolculuğunun devamı için önemlidir. Her bir temas noktasındaki deneyim, bir öncekilerde yaşanan deneyimden etkilenmektedir. Dolayısıyla zahmet noktalarının tespit edilip çözümlenmesi, gerekirse deneyimin baştan kurgulanması ve müşterinin yaşadığı sorunların giderilmesi gerekmektedir (Clinehens, J. L., 2018 s.72). Zahmet ve memnuniyet noktalarına göre daha az hassasiyet olan nötr noktalar, beklenen ve alınan değerin eşit olduğu alanlardır. Denklik noktaları da denen nötr noktalar, güçlü duygu yaratabilecek deneyimler ile değiştirildiğinde organizasyona belki de rakiplerine göre fark yaratabilecek yenilikler sunmasına fırsat oluşturabilecektir.

2.2.5. Karar Anları

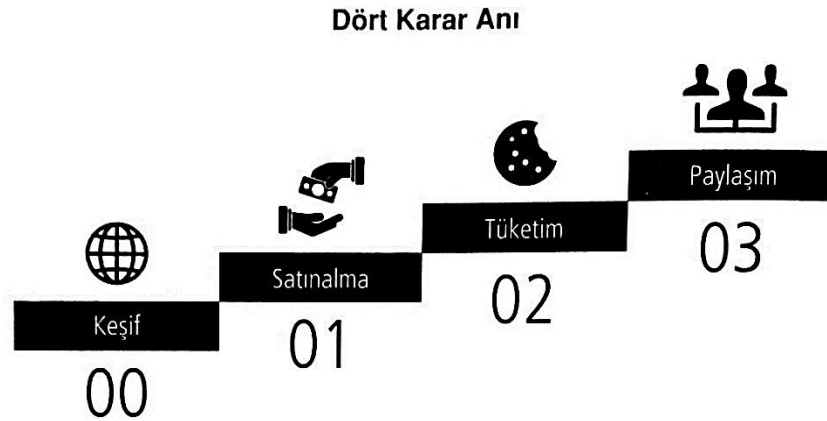
Karar anları, temas noktalarında müşterinin haz ve acı duyduğu noktaların tespit edilmesi kadar, müşterinin yolculuğa devam edip etmeyeceğinin belirlendiği önemli anlardır. İngilizce “moment of truth” olarak karşımıza çıkan karar anları, müşterinin o ana kadar geçtiği tüm temas noktalarında karşılaştıklarından sonra duygu, düşünce ve davranışlarını göz önünde bulundurarak bir karara varmasıyla sonuçlanmaktadır (Kalbach, J., 2016, s. 35). Müşteri, toplam deneyiminden memnun ise, yolculuğuna devam ederek bir sonraki temas noktasına geçer.

Erdem ve Tavşan (2019) 4 karar anı olduğundan bahsederken “Her birinde müşteri maruz kaldığı, topladığı ve biriktirdiği deneyimleri özetler, değerlendirir ve devam edip etmeme kararını verir” denilmektedir .

1. Sıfırıncı Karar Anı: Müşterinin dolaylı olarak ulaştığı ikicil veriler ile keşfetmesine dayanan karar anıdır. Markanın reklamı, web sitesi, sosyal medya yorumları, ağızdan ağıza pazarlanması gibi dolaylı yollardan gelen uyarıcılarla eriştiği bilgilerin sonucunda verilir.
2. Birinci Karar Anı: Müşteri marka ile doğrudan ya da dolaylı olarak tanışmıştır ve marka ile ilgilenmeye başladığı andır. Bu aşamada müşteri iki davranış geliştirir. Biri satın alma niyeti, diğeri satın alma kararıdır. Satın alma niyeti, müşterinin böyle bir istek ile çıktığı yoldan süreç içerisinde vazgeçmesi ya da fikrini değiştirerek başka markaya yönelmesiyle sonuçlanmaktadır. Satın alma kararında ise süreç tamamlanır ve ürün/hizmet satışı gerçekleştirilir.
3. İkinci Karar Anı: Müşterinin markadan beklediği değer ile deneyimlediği değer, müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğin oluşmasında etkindir. Sadakat düzeyini de doğrudan etkiler. Deneyimden memnun ve mutlu müşteriler davranışı tekrarlama eğilimi gösterir. Satın alma davranışı sürdürülür. Tekrar eden satın alma kararı ikinci karar anını oluşturmaktadır.
4. Üçüncü Karar Anı: Beklentileri karşılanan hatta ötesine geçen müşterilerin, memnuniyet ve sadakat duygusunu, tam tersi şekilde hayal kırıklığına uğrayanların ise nefret söylemlerini paylaştıkları anlardır.

Tablo 4 : Dört Karar Anı

(Erdem & Tavşan, 2019)



2.2.6. Sorunlar

Müşteri deneyiminin haritalandırılması kesintisiz bir müşteri yolculuğu planlama hedefi üzerinden gerçekleşmektedir. Kritik ve detaylı çalışmanın yapıldığı bu süreçte, deneyimi sekteye uğratan sorunların tespiti ve çözümlenmesi ile arzu edilen serüven tasarlanabilir. Müşteri yolculuğu boyunca karşılaşılan sorunlar için geliştirilecek uygulamalar müşteri temas noktalarında zahmet oluşturan alanların temizlenmesini sağlayacaktır. Şirketlerin müşteriden bekledikleri aksiyonu alabilmeleri için engelleri tespit ederek en kısa zamanda çözüme kavuşturmaları gerekmektedir (Clinehens, J. L., 2018, s.84). Bunun için organizasyonun tüm birimlerinin iletişime açık ve geliştirme uygulamalarında gerekli yardımı ve çabayı sarfetmek için hazır olmaları gerekir.

2.2.7. İmkan ve Fırsatlar

Belirlenen temas noktaları üzerinde müşteri motivasyonları sonucu geliştirilen duygu düşünce ve davranışlar sonucu alınan kararlar neticesinde oluşturulan tabloda bazen şirketler için çok kritik imkan ve fırsatlar bulunabilmektedir. Zahmet noktaları için geliştirilecek ya da nötr noktalar için yapılacak iyileştirme çalışmalarında belki de pazara yepyeni deneyimler sunulabilir (Wilburn, M., 2006, s.82). Memnuniyet noktalarında da öyle bir fırsat deneyime dönüştürülebilir ki, o alanda ilk ve tek olabilir, öncü ya da rakipsiz bir uygulama olabilir. Haritalama üzerinde çalışan ekiplerin bu ipuçlarını takip edip geliştirerek işletmelere çok yönlü katma değer sağlayabilirler. Varolan imkan ve yaratılabilecek fırsatların eşsiz deneyime dönüşmesi tasarımcıların yapabilirliğine ve hayal güçlerine bağlıdır.

2.2.8. Mevcut Ürün / Hizmet ve Kaynaklar

Müşteri yolculuğu sürecinde temas noktalarındaki engeller temizlenip, imkan ve fırsatlar göz önüne serildiğinde, yaratılmak istenen deneyimin, şirketin mevcut ürün hizmetleri ile karşılanabilirliğinin sorgulandığı aşamadır. Organizasyonun hali hazırdaki kaynakları, pazardaki ürün ve hizmetlerinin sınırları incelenir. Eldeki ürün hizmet ve kaynaklar ortaya konarak, ne gibi değişikliklere ihtiyaç duyulduğu belirlenmektedir.

2.2.9. Sorumluluklar

Her organizasyonun bir varoluş amacı bulunmaktadır. Pazarda hangi amaçla bulunduğu, müşteriye, içinde bulunduğu sektöre, -ölçeğine göre- ülkesine yada yurtdışında üye olduğu platformlara ait sorumluluklarının ortaya konduğu aşamadır. Müşterilerine ya da iş ortaklarına taahhüt ettiklerini gerçekleştirmesi için hangi sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğinin sınırları belirlenir. Aynı zamanda baştan sona kesintisiz bir deneyim yaşatılabilmesinin organizasyon içindeki tüm departmanların desteği ve işbirliği ile gerçekleşeceğinin ortaya konduğu safhadır (Pennington, A., 2016). Bunun için yazılı destekler alınarak ortak çalışmaya katılımlarının resmiyete dökülmesi sağlanabilir. Sorumlulukların belirlenmesi, standardizasyonu, profesyonelce tam bir uyum içinde çalışmayı, çalışanların iş disiplini ve düzenini korumayı sağlamaktadır.

2.2.10. Personalar

Müşteri yolculuk haritaları genel olarak müşterinin marka ile olan etkileşiminin gelişimini ve olası sonuçlarının gösterilmesinde bu sürecin nasıl yaşandığını gözler önüne sermektedir. Ancak müşteriler tek bir kalıba sokulamayacak kadar çeşitlidir. Özellikle günümüz pazarlama dünyasında kişiye özel deneyimlerin kurgulanmakta her müşteri kendini değerli ve biricik hissettirilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla ürün/hizmeti kullanan ya da kullanılması arzu edilen kişilerin karakterize edilerek modellenmesi ve farklı senaryolar ile bu yolculuk haritasında neler deneyimleyeceklerinin resmedilmesi gerekmektedir (Naeem, A., 2020, s.93). Markanın müşteriye dokunduğu noktalar oluşturulan persona örnekleri üzerinden denenerek izlenebilir. Her markanın çok çeşitli kitlelerden müşterileri bulunmaktadır. Aynı zamanda ilk kullanan ile sadık müşterilerin de müşteri yolculuğu haritasındaki deneyimleri aynı tutulmamalıdır.

2.2.11. Haritanın Oluşum ve Test Süreci

Bahsedilen pek çok aşamanın somut olarak gözler önüne serildiği, detaylı ve kritik pek çok noktanın hassas bir şekilde incelendiği çalışmanın ardından, eldeki farklı persona örnekleri ve senaryolara göre harita üzerinde örnek olaylar gerçekleştirilir. Yaratılan personaların temas noktalarında neler yaşayabileceği, buna karşılık şirketin neler sunabileceği, deneyimin yeterli olup olmadığı ya da daha nasıl iyileştirilip, geliştirilebileceğinin düşünüldüğü aşamadır. Bu süreçte ne kadar çok çeşitli örnekleme yapılır ise, o kadar başarılı ve sağlam bir müşteri yolculuk haritası elde edilebilir.

Yapılan çalışmalara rağmen, deneyim bir yerde kesiliyorsa, devam edemiyorsa nedenleri araştırılır, gerekirse tekrar en baştan kurgulanır. İlgili birimler ile yaşanan/ yaşanabilecek sorunları giderebilmek için yardımlar alınır. Genellikle çalıştaylar harita oluşum ve test süreçlerinde deneyim tasarım ekiplerine son derece yardımcı olan bir yöntemdir. Şirketin farklı departmanlardan bir araya gelen uzmanlar, mevcut haritayı test ederek, yapabilecekleri geliştirmeleri sözlü ve yazılı olarak dile getirirler. Revizeler yapılarak haritaya son hali verilmeye çalışılır (Naeem, A., 2020, s.121).

Bazen bir zahmet noktası, kendinden iki üç adım öncesindeki ya da sonrasındaki temas noktasından kaynaklanabilmekte ya da onu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bütünü görerek, arada kestirme yolları ya da farklı temas noktaları arasındaki geçişleri, birleşmeleri algılayıp, düzenleyebilmek önemlidir (Kalbach, J., 2016, s.42).

Bir müşteri yolculuk haritası, o yolculuğu gerçekleştirecek hedef kitlenin özelliklerini ne kadar iyi taşıyıp, temsil edebilirse o denli başarılı olmaktadır. Şirkete maddi manevi dönüşü de son derece tatminkardır. Hayalci ve subjektif bakış açılarıyla oluşturmaktan ziyade, tam bir gözlem ve homojen örneklemler ile oluşturulan müşteri yolculuk haritaları işletmenin pek çok departmanları için de kendi iş akış süreçlerinde kullanabilecekleri, yardım alabilecekleri çok önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır.

Müşteri deneyimi haritası adeta özel dikim elbise gibi her şirket/her marka için özeldir. Hazır bir şablon üzerinden kurgulanması zordur ve ortaya gerçekçi olmayan, şirket ruhunu yansıtmayan bir kurgu çıkarır. Özenli ve titiz bir çalışma süreci ister. Ancak güzel ve doğru hazırlanmış bir müşteri deneyimi haritası şirketin her noktasında kolayca kullanılabilecek mükemmel bir yardımcı, bir rehber olarak yerini almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI : TÜRK HAVA YOLLARI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada günümüz pazarlama sektöründe giderek önem kazanan müşteri deneyimi kavramı irdelenmekte, istenilen kesintisiz müşteri deneyiminin yaratılmasında “müşteri deneyiminin nasıl haritalanacağı” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu çerçevede deneyimsel pazarlama ve deneyim ekonomisinin gelişmesi ile işletme ve müşterileri arasındaki iletişimin, kurgulanan deneyimler ile nasıl gelişebileceği ve kolaylaşabileceği açıklanmakta; dünya literatürünün incelenmesi ile müşteri deneyimi ölçümlemesi ve geliştirilmesi için oluşturulan müşteri deneyimi haritaları kavramsallaştırılmaktadır. Müşteri deneyimi haritasının hazırlanma amaçları ve süreçleri nitel bir örnek olay incelemesi ile ortaya koyulacaktır. Bu inceleme neticesinde arzu edilen müşteri deneyimini yaratmada müşteri seyahat haritası oluşturulması ile çıktıların anlamlı biçimde değerlendirilmesinin şirketlere katkısı değerlendirilecektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Uluslararası araştırma kuruluşlarının yayınladığı raporlarda, günümüzde markaların değerini, yarattıkları olumlu deneyimlerin etkilediği bilgisine yer verilmektedir. Marka yönetim sürecinde, işletmenin müşteri ile temas ettiği noktaların belirlenmesi, tüketicinin tüm bu noktalardaki motivasyonlarının incelenmesi ve sunulan tüm hizmetlerin bir bütün olarak deneyim kurgusu içerisinde yer alması önemlidir. Oluşturulan müşteri deneyimi haritası, müşterinin motivasyonunu, kaçınma ve satın alma eğilimlerini etkileyen faktörleri ve karşılaşılan zorlukları ortaya koymada çalışanlara yardımcı olmakta, işletme ile hedef tüketiciler arasında köprü görevi görmektedir. Müşteri memnuniyetinin oluşmasına katkı sağlayan deneyim haritaları ile ilgili Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivinde yayımlanmış teze rastlanmamıştır. Literatürde müşteri deneyimi üzerine çok sayıda araştırma bulunmakla beraber haritalamayı inceleyen çalışmalar alan yazında az sayıda yer almaktadır. Müşteri

deneyimi haritalama üzerine gerçekleşecek bu araştırma hem yazına katkıda bulunacak, hem de yeni araştırma projeleri için alt yapı oluşturabilecektir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, amaçlar doğrultusunda nitel örnek olay incelemesi yapılmaktadır. Nitelik örnek olay çalışması, belirli bir bağlamda bir olgunun çeşitli veri kaynakları aracılığıyla keşfedilmesine yardımcı olan ve olgunun birden çok yönünü ortaya çıkarmak için çeşitli mercekler aracılığıyla araştırmayı üstlenen bir araştırma metodolojisidir (Baxter & Jack, 2008). Bir veya daha fazla nitel yöntem kullanan örnek olay incelemeleri pazarlama ve pazarlama ile ilişkimi gibi alanlarda önemli pratik ve strateji sorularını araştırmak için kullanılmaktadır.

Bu tez çalışmasında havacılık sektöründe faaliyet gösteren Türkiye Cumhuriyeti'nin bayrak taşıyıcı firması olan Türk Hava Yolları'nda müşteri deneyimi yönetimi ve müşteri deneyimi haritası incelenmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak havayolu pazarlaması ile ilgili kısa bir literatür taraması yapılmıştır. Şirketin pazarlama ve marka stratejisinin incelenmesi ile başlayan araştırma için Türk Hava Yolları'nın geçmişten günümüze yapısının anlatıldığı şirket basımı yayımlar ve raporlar taranmıştır. Bunu takiben Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi departmanının iş süreçleri, müşteri deneyimi departman yapısı incelenmiş, müşteri deneyimi/yolculuk haritası oluşturulması sürecini anlamak üzere ekip üyeleri ile (N=12) derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Her bir görüşme cevaplayanların zaman kısıtı nedeni ile ortalama 25- 30 dakika arasında sürmüştür. Katılımcılar ile yüzyüze yapılan görüşmeler transkript edilerek, görüşmelerden elde edilen önemli noktalar Türk Hava Yolları'nda Müşteri ve Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türk Hava Havayolları'nda Müşteri Deneyimi Yönetimi bölümleri ile Yolculuğu Planlama Safhasından Örnekler, Yolculuğa Çıkış Safhasından Örnekler, Uçuş Safhasından Örnekler, Varış Safhasından Örnekler, İletişime Devam Safhasından Örnekler alt başlıklarında kesitler haline sunulmuştur.

Katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası'nda sorumlu olduğunuz temas noktaları hangileridir?

- İlgili temas noktasına ait tespit ettiğiniz zahmet/memnuniyet/nötr noktalar, sorunlar ve müşteri motivasyonları nelerdir?

- Temas noktasındaki mevcut ürün/hizmet ve kaynaklarınız nelerdir?

- Müşterilere bu temas noktasında sunduğunuz deneyim çalışması nedir?

- Yapılan çalışma bir deneyim iyileştirme projesi mi yoksa yeni bir deneyim projesi midir?

-Rakamsal analiz ile temas noktasındaki deneyim çalışmasına ait sonuçlar nelerdir?

- Bu deneyim projesinin şirketinize faydaları nelerdir?

Ayrıca birimin oluşturduğu yıllık faaliyet raporları ve almanakları taranarak incelenmiştir. Tezde paylaşılan örnek projeler üzerinden şirketin müşteri deneyimine olan etkisi ve kazandırdığı faydalar katılımcılardan elde edilen veriler ile ortaya konulmaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Müdürlüğü departmanının kurulduğu yıl olan 2015 yılından itibaren hayata geçirilmiş projeleri kapsamaktadır. Projeler Müşteri Deneyimi Müdürlüğü bünyesinde, koordinasyonunda ya da desteği ile gerçekleştirilen örnekler ile sınırlandırılmıştır.

Paylaşılan tüm örnekler, müdürlük iç toplantılarında, belirlenen temas noktalarından ya da deneyimin kapsamından sorumlu çalışanların, deneyim iyileştirme ve yeni deneyim geliştirme faaliyetleri sonucu ortaya çıkan projeleri ile sınırlıdır.

Araştırma sürecinde erişilen bir takım veriler, şirket politikası gereği gizli bilgi kapsamında olduğu için bazı örneklerde kaynaklar, sayısal değerler, görseller ve müşteri deneyim haritasının tamamı paylaşılamamıştır.

3.5. Havayolu İşletmelerinde Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi

İnsanların içlerindeki uçma tutkusunun Yunan mitolojik öykülerinden beri var olduğu görülmektedir. Zaman içinde balon, zeplin, planör gibi taşıtları keşfedip, en sonunda uçak ve helikopter uçurmayı başarmıştır. İlk motorlu uçak, Amerikalı Orville Wright ve Wilbur Wright adında iki mucit kardeş tarafından icat edilmiştir. 17 Aralık 1903 tarihinde yaklaşık 37 metre uçmuş ve havada geçirdiği 12 saniyenin sonucunda başarılı bir şekilde yere iniş yaptıktan sonra uçağı icat ettiklerini açıklamışlardır. Bu tarihten sonra uçak üretim ve geliştime çalışmaları çeşitli ülkelerde hız kesmeden devam etmiştir.

Ticari havacılığın gelişmesi ise 2. Dünya Savaşı'ndan sonra eski askeri uçakların insan ve eşya taşımacılığında kullanılmasıyla başlamıştır. Birkaç yıl içinde, Kuzey Amerika, Avrupa ve dünyanın pek çok bölgelerini kapsayan uçuşlar gerçekleştiren birçok şirket kurulmuştur. Bunların içinde İngiliz-Fransız ortak yapımı Concorde uçakları hem tasarımı hem de sesüstü uçuş hızıyla saatte 2.132 km yaparak Atlantik okyanusunu 2 saatin altında geçmeyi başarmıştı. Ancak başlıca amacı hızlı bir ulaşım sağlamak olan marka, hem bu hıza dayanıklı dış yüzey kaplaması, hem yakıt miktarı, hem de 125 kişi ile sınırlı olan düşük yolcu kapasitesi ile çok maliyetli uçaklar olarak çok niş bir kitleye hitap etmekteydi. Örnek vermek gerekirse, Amerikan Boeing firmasının 1970 yılında uçuşlara başlattığı ve 2006 yılına kadar dünyanın en büyük uçağı olmak özelliğini taşıyan, çift katlı Boeing 747 Jumbo Jet uçaklarının 6 tanesini kaldırmanın maliyeti 1 Concorde uçağını kaldırmaya bedeldi. Dolayısıyla A noktasından B noktasına daha hızlı olduğu için tercih edilmesi istenen havayolu, yaşattığı bu konforun oluşmasını sağlayan pek çok girdinin hesaplanarak büyüdüğü ve geliştiği bir sektör olarak günümüze kadar ilerlemiştir (Vikipedi, 2020).

Havayolu tarihinde ilklerden bahsedilecek olursa, dünyanın ilk havaalanı 1908 yılında "Port Aviation" adıyla Paris'in 19 km dışında açılmıştır. İlk aktarmasız uçuş 1911 yılında Londra'dan hiç iniş yapmadan Paris'e yolcu taşınarak gerçekleşmiştir (GataAirlines, 2020).

Ülkemizdeki havacılık çalışmaları, 1912 yılında bir çadırda hizmet vermeye başlayan ilk ticari hava alanı Ankara Güvercinlik meydanı ve bugünkü Atatürk

Havalimanı'nın sınırları içinde kalan iki hangarlı Yeşilköy Havalimanı'nın açılmasıyla başlamıştır. 1930'lu yıllarda Türk havacılık tarihine damgasını vuran isimlerden Nuri Demirağ Türkiye'nin ilk uçağını üreten isimdir ve kurduğu fabrika Devlet Hava Yolları'na devredilmiştir.

Daha önce askeri ihtiyaçlar için alınan uçakların yolcu ve yük taşımaya elverişli hale getirilmesi ile 1933 yılında 2186 sayılı kanuna istinaden 5 uçaklık filoya sahip "Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi" kurulmuştur. Aynı yıl İstanbul-Ankara uçuşu ile ilk sivil hava taşımacılığı başlamıştır.

1945 yılında Devlet Hava Yolları İşletme Genel Müdürlüğü tarafından ilk toplu uçak alımı gerçekleştirilmiştir. Toplamda 52 uçaklık dev filoya ulaşılmış ve taşınan yolcu ve kargo oranlarında %100 artış yaşanmıştır. Bu alımlardan sonra Devlet Hava Yolları Ortadoğu'nun en büyük havayolu haline gelmiştir. 1947 yılında uçaklarda yiyecek ikramı yapılmaya, ürün ve hizmet sunulmaya başlanmıştır. Aynı yıl Ankara- İstanbul- Atina uçuşu ile ilk yurtdışı sefer icra edilmiştir. Halkın havayolunu kullanması ve yolcu sayılarının artması için bu tarihten sonra reklam ve kampanyalara ağırlık verilmeye başlanmıştır.

1983 yılında 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanununun yürürlüğe girmesiyle, havayolu ulaşımında gelişmeler yaşanmış, özel havayolu şirketlerinin kurulmasını sağlamıştır. Hava taşımacılığı sektöründe rekabet artmış, hızlı bir büyüme yaşanmış ve toplam 19 havayolu işletmesi kurulmuş ancak bunların 10 tanesi birkaç yıl içerisinde iflas ederek faaliyetlerine son vermişlerdir. (Korul & Küçükönel, 2005, s.28).

Havayoluyla yolcu taşınması, özellikle 1992 yılından itibaren tarifesiz uçuşların yaygın olarak gerçekleştirilmesiyle daha da hızlanan bir gelişme sürecine girmiştir. 1990 yılında 13,5 milyona ulaşan toplam yolcu sayısı, 2000 yılına gelindiğinde 35 milyona yaklaşmıştır. 2001 yılından itibaren zaman zaman meydana gelen ekonomik krizler ve terör saldırıları, havayoluyla seyahat eden yolcu sayısında azalmalara neden olmuşsa da, genel eğilim hep yüksek artışlar şeklinde olmuştur. Böylece 2009 yılında toplam yolcu sayısı 85 milyonu aşmış ve nihayet 2010 yılında ilk kez 100 milyon yolcuya ulaşmıştır. Böylece 10 yılda %194'lük bir artış gerçekleşmiştir (Bakırcı, M., 2012, s. 350).

Havayolu taşımacılığı en büyük dönüşümü 11 Eylül 2001 yılında Amerika'daki ikiz kulelere yapılan saldırıdan sonra yaşamıştır. Yolcu uçaklarının birer silah olarak kullanılabileceği düşüncesi bir çok güvenlik açığını gündeme getirmiş, şirketleri yeni tedbirler alma ve kısıtlamalar uygulama konusunda yönlendirmiştir. İnsanlarda yaşanan korku ve panik, uçak kullanımlarını ve seyahatlerini çok ciddi şekilde etkilemiştir. Büyük havayolu şirketleri yaşanan siyasi ve ekonomik krizin etkilerini uzun yıllar üzerlerinden tam anlamıyla atamamışlardır.

Süreç içerisinde yaşanan savaş, saldırı, ekonomik kriz, siyasi kriz vb. tüm yerel ve global sorunlara rağmen havayolu cazibesini her zaman korumaktadır. Günümüz dünyasında zaman, insanın en önem ve değer verdiği kavramlardandır. Saniyeler içerisinde istediğimiz bilgiye erişebilme lüksümüz varken, dilediğimiz zaman istediğimiz yerde olma ihtiyacı da gayet normal olarak değerlendirilmektedir. Hayatımızı kolaylaştırmamızı sağlayan her öge, pazarda talep unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin ilerlemesi, insanların refah düzeylerinin artmasıyla havayolu tercih edilebilirliği de artarken, şirketler pazardaki rekabete karşılık maliyetleri çeşitli yollarla lehlerine çevirerek avantaj sağlamaktadırlar.

Havayolu pazarlama çalışmaları genellikle uygulanan bilet sınıflarına göre sunulan ürün/hizmet pazarlaması, uçulan destinasyon pazarlaması gibi konuları içermektedir. Havayolu seyahati toplu bir paket olarak düşünüldüğünde, hem bir otel hem bir restaurant hem de ulaşım konforunu bir arada sunabilmektedir. Bazı şirketler daha düşük bütçeler ve sınırlı seçenekler ile müşterilerini sadece A noktasından B noktasına ucuz bir şekilde taşımayı vadederken, kimileri geliştirdikleri First, Business, Suite gibi bölümleriyle yolcularına çok farklı deneyimler sunarak eşsiz bir yolculuk geçirmelerini teklif etmektedir.

Kısa adı IATA olan, Cenevre merkezli Uluslararası Havayolu Taşıyıcıları Birliği'nin 2018 yılı rakamlarına göre, ticari faaliyet gösteren havayollarının toplam uçak filosu 29 bin 663 olarak belirtilmiştir. 2020 yılında yaşanan Covid-19 pandemisinin havayollarına faturası da ağır olmuştur. Birleşme, iflas gibi sebeplerle sayıları değişmekle beraber dünyada 1402 havayolu şirketi, 3883 havalimanı bulunmaktadır. 2020 Eylül ayı itibariyle uçakların %80'den fazlası yerde olup, toplam 7.5 milyon uçuş Koronavirüs sebebiyle iptal edilmiştir (Cebeci, U., 2020).

3.6. Türk Hava Yolları'nda Pazarlama

Türk Hava Yolları'nın “85 Yıldır İyi Uçuşlar” (2018) isimli 85. kuruluş yılı anısına basılan fotoğraf albümünden yararlanılarak oluşturulan bu bölümde geçmişten günümüze çeşitli veriler paylaşılmıştır. 20 Mayıs 1933 tarihinde çıkan 2186 sayılı kanuna istinaden “Havayoları Devlet İşletme İdaresi” adıyla 5 uçaklık bir filoya sahip olarak kurulmuştur. 1938 yılında ismi “Devlet Hava Yolları” olarak değiştirilmiştir. 1 Mart 1956 yılından itibaren “Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı” olarak 60 milyon sermaye ile hizmet vermeye başlamıştır. Kurulduğu sene kurumda 7 pilot, 1 telsizci, 8 makinist ve 8 memur olmak üzere toplam 24 çalışanı bulunmaktadır.

1946 yılında uçaklarda yolculara hizmet vermek üzere kabin memurları göreve başlamıştır. 1950 yılında kaldırılan kabin memurluğu 1952 yılında gelişen diğer havayolları ile rekabet sonucu yeniden başlatılmıştır. 1940-1950 arasındaki pazarlama faaliyetlerinde hava taşımacılığının sürat yönünden avantajının öne çıkarıldığı görülmektedir. 1947 yılına kadar yolculara akide şekeri, limonlu şeker, çiklet ve karamela servis edilirken, rekabet sebebiyle yemek ikram edilerek ilk yurtdışı seferlere başlanmıştır. 1953 yılında Yeşilköy Havalimanının uluslararası standartlara uygun hale getirilmesiyle satış ve pazarlama çalışmalarına hız verilmiştir. Atina hattından sonra, Lefkoşa, Beyrut, Kahire, Roma, Frankfurt hatları eklenmiştir.

1956 yılında Türk Hava Yolları tanıtım faaliyetlerinde kullanmak için logo yarışması düzenlenmiştir. Bugüne kadar çeşitli revizelerle halen kullanılmakta olan yaban kazı logosu seçilmiştir. Marka stratejisi ve hedeflerine bağlı olarak, 9000 metreye ulaşan irtifada kıtalararası uçabilen kuş türü olan yaban kazı figürü, sürat ve güvenliği ifade etmesiyle Türk Hava Yolları uçaklarında kullanılmaya başlamıştır.

1960 ve sonrasında filoya eklenen jet uçakları, uçak içi hizmet ve ikramlar ile tanıtım çalışmaları hızla devam etmiştir. 1970'li yıllarda çift koridorlu geniş gövdeli uçaklar filoya dahil edilmiştir. Uçulan destinasyonlarda satış ofisleri açılmaya devam etmektedir.

1981 yılında THY Kargo ilk seferlerine başlamıştır. 1983'te kuruluşunun 50. yıldönümünde 2.5 milyon yolcu taşıyan, 4 kıtada 5000'den fazla çalışan ile hizmet veren büyük bir marka haline gelmiştir.

Mayıs 1983'te uçak içi hizmet örneklerinden biri olan, aylık yayınladığı, bugünkü adı SKYLIFE olan dergisini THY Magazin adıyla yolcuları ile buluşturmuştur. 1985 yılında filosundaki 4 adet son model çift koridorlu Airbus 310 uçakları ile yolcularına First Class hizmet vermeye başlamıştır. Havayollarının, uçaklarında sunduğu en iyi yolcu deneyimi olarak tanımladığı First Class hizmet, Londra ve Cidde uçuşlarında yolculara sunulmuştur. Artan rekabette daha güçlü ilerleyebilmek için, 1989 yılında Türk Hava Yolları ve Alman Lufthansa Havayolları ile birlikte, SunExpress (Güneş Express Havacılık A.Ş.) %50 ortaklık usulüyle kurulmuştur.

1989 yılında yolcularına sunduğu hizmeti daha da geliştirerek sadakat programı oluşturmuştur. Özel yolcu programı “Frequent Flyer” ismiyle hayata geçirilmiştir. 2006 yılında Miles&Smiles olarak adı değişen program Türk Hava Yolları ile uçuş gerçekleştiren sadık yolcularına özel teklifler ve ayrıcalıklı haklar sunarak üye sayısını artırmaya devam etmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları 1990'larda hızla pazarda büyüyen bir marka haline gelmiş, ulusal ve uluslararası basında pek çok reklam ve tanıtım kampanyaları düzenlenmiştir. 1990 yılında işletme 700 milyar TL sermayeye sahiptir ve ilk halka arz gerçekleştirilmiştir. Hisse senetlerinin bir kısmını halka arz ederek, yatırımcılara şirket hissedarı olmalarını sağlamıştır. 1993'te 295 yolcu kapasiteli, 12.000 km'den fazla menzili olan Fransız Airbus 340 tipi uçakların filoya dahil edilmesiyle daha önce aktarmalı olarak icra edilen Tokyo, New York gibi şehirlere direkt uçuşlar gerçekleştirilmiştir. Çift koridorlu bu uçaklar şirketin uçuş ağının büyümesinde önemli rol oynamıştır.

Türk Hava Yolları 1993 yılında yolcularına sunduğu hizmetlere iç ve dış hatlarda CIP Lounge'lar (yolcu bekleme salonları) açarak bir yenisini eklemiştir. Böylece yolcularına, uçaklarında yaşattığı deneyimi terminalden itibaren başlatmayı hedeflemiştir. CIP açılımı ingilizce “commercial important person” olup, şirkete ticari açıdan önemli katkıları olan, şirketin özel hizmet sunduğu yolcularına denilmektedir.

Büyümesine paralel olarak istihdam ettiği uçuş ekibini eğitmek için 1995 yılında simülör eğitim cihazları olarak eğitim alanında da hizmet vermeye başlamıştır. Ayrıca çeşitli sanatçı ve organizasyonlara sponsorluk faaliyetleri ile iletişim çalışmalarına yurtiçi ve yurtdışında devam etmiştir.

20 Mart 1997’de gelişen teknolojiye ayak uydurarak, yolcularına daha iyi ve hızlı hizmet sunabilmek için internet sitesini hayata geçirmiştir. 2001 yılında yolcuların satış ofisleri haricinde çağrı merkezleri aracılığıyla bilet alma dönemini başlatmıştır. 2003 yılında elektronik bilet ve on-line check-in uygulamaları ile yolcuların bilet alma deneyimini daha hızlı ve kolay hale getirecek hizmetler sunmuştur.

2000’li yıllar Türk Hava Yolları’nın çok hızlı büyümesine sahne olmuştur. Hem uçuş ağı, hem sunulan hizmetler hem de filo büyümesiyle çok yönlü pazarlama stratejileri geliştirilmiştir. 2006 yılında 100., 2012 yılında 200., 2016 yılında ise 300. uçağını filosuna dahil etmiştir. Bu uçaklar özel giydirmeler ile şirketin sahip olduğu filoyu belirtmek için boyanarak, faaliyetlerine hala devam etmektedir.

2000’li yıllar ayrıca şirketin iştiraklerinin ve üyeliklerinin de gerçekleştiği yıllar olmuştur. 2008 yılında, ilk küresel havayolu ittifakı Star Alliance’a 20. üye olarak dahil olarak bu sayede uçuş ağına 31 yeni destinasyon eklemiştir. Aynı yıl ilk önce yurtiçi uçuşlar için düşünülen, daha sonra yurtdışı uçuşların da dahil edildiği alt markası “Anadolu Jet” kurulmuştur. 2012 yılında sahip olduğu uçuş noktaları sayesinde “Dünyanın En Çok Ülkesine Uçan Havayolu” ünvanını elde etmiştir. 2013 yılında 100. ülke Malta’yı, 2017 yılında 300. destinasyon olan Phuket’i uçuş ağına eklemiştir.

2008 yılında Turkish Do&Co firması ile işbirliği yaparak, uçak içi yolcu ikramlarını yenilemiştir. 2010 yılından itibaren Business ve bir dönem hizmete sunduğu ekonomi-business sınıfın arasında bulunan Comfort Class bölümlerinde uçan şefler ile yolcularına hizmet vermeye başlamış, restaurant deneyimini yaşatmıştır. Sunduğu ikramlarla sayısız kez hem uçak içi, hem yolcu bekleme salonlarında ödüle layık görülmüştür. İstanbul Atatürk Havalimanı dış hatlar gidiş katında hizmet veren 1050 kişi kapasiteli yolcu salonu, alan olarak pek çok havalimanından büyüklüğü ile göz doldurmuştur. Ayrıca uçak içi internet, canlı televizyon izleme olanağı, sayısız film, müzik ve oyun arşivi, online gazete okuma gibi teknolojik eklentiler ile yolculuk deneyimini üst seviyeye çıkartacak uygulamalar geliştirmiştir.

2009 yılında ünlü Hollywood oyuncusu Kevin Costner ile çekilen ve yolculara “Feel Like A Star” sloganı ile seslenen Türk Hava Yolları, sunduğu ürün ve hizmetler ile diğer havayolları arasından farklılaştığını vurgulamak istemiştir. 2010’da başlayan “Globally Yours” kampanyasıyla şirketin küresel kimliği ön plana çıkartılmıştır.

Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini hızlı atılım ve sponsorluklarla destekleyen Türk Hava Yolları, Barcelona ve Manchester United gibi futbol takımlarına sponsor olmuştur. 2010 yılında basketbol alanında Avrupa'nın en büyük organizasyonlarından olan Euroleague'in isim sponsorluğunu üstlenir ve sezon sonu karşılaşmaları "Turkish Airlines Euroleague Final Four" adı altına oynanarak global marka bilinirliğine katkı sağlamıştır. Sponsorluk antlaşması 2020 yılına kadar uzatılmıştır.

Marka tanıtım çalışmaları Amerikan Basketbol Birliği (NBA) oyuncularından Kobe Bryant ve Barcelona futbol takımının yıldız oyuncusu Lionel Messi ile anlaşma yapılarak sosyal medya, tanıtım afiş ve filmleri, uçak içi güvenlik videosu da dahil olmak üzere pek çok alanda reklam çalışması düzenlenmiştir. "The Selfie ShootOut" reklam filmi 2015'te yayınlanır ve video paylaşım sitesi Youtube'un 10. yıl kutlamaları kapsamında "On Yılın Reklam Film" seçilmiştir. Film kurumun marka tanıtım çalışmalarını desteklemiştir.

2016 yılında iki büyük çizgi kahramanı Batman ve Superman'i bir araya getiren "Batman ve Superman: Adaletin Şafağı" filmine resmi sponsor olmuştur. Aynı yıl Amerikan Futbol Ligi'nin final müsabakası "Super Bowl" da reklam filmi yayınlanarak dünya çapında milyonlara ulaşarak büyük bir reklam yapılmıştır. 2017 yılında Oscar ödüllü oyuncu Morgan Freeman ile çekilen reklam yine Super Bowl'da yayınlanmış, reklam, video paylaşım sitesi Youtube'da en çok izlenen Super Bowl reklamı olarak tarihe geçerek Türk Hava Yolları markasına katkı sağlamıştır.

Her gün binlerce kişinin ziyaret ettiği Türk Hava Yolları web sitesi 2017 yılında kullanıcı dostu yeni arayüzü ile sunulmuştur. Müşteri deneyimini kolaylaştırmak ve iyileştirmek için İngilizce, Almanca, Fransızca, İtalyanca, İspanyolca, Çince, Korece, Arapça, Japonca, Portekizce ve Rusça gibi çeşitli dillerde hizmet vermektedir.

Günümüzdeki güncel veriler ışığında, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ana faaliyet konusu olan yurt içi ve yurt dışında yolcu ve kargo hava taşımacılığına devam etmektedir. %50,88'i halka arz edilmiş olan Ortaklık hisselerinin, %49,12'si Türkiye Varlık Fonu'na; bir adet C grubu hisse ise Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na aittir. Ödenmiş sermayesi 1,38 milyar TL olan Ortaklığın 5 adet bağlı ortaklığı, 11 adet müşterek yönetimine sahip olduğu toplamda 16 adet bağlı ortaklık ve iştiraki bulunmaktadır (THY 2019 Faaliyet Raporu).

Aralık 2020 itibariyle, 126 ülke, 322 destinasyon, 364 uçak ve 65 bini aşkın çalışanı ile Amerika'dan Asya'ya dünyanın pek çok noktasında hizmet vermeye devam etmektedir.



Şekil 5 : Türk Hava Yolları Ortaklık ve İştirakleri

(THY 2019 Faaliyet Raporu, s.43)

3.7. Türk Hava Yolları Marka Stratejisi

Geçmiş yıllarda da birinciliği bulunan, bağımsız araştırma şirketi Brand Finance'in 2019 raporunda Türkiye'nin en değerli 100 markası sıralamasında ilk sırada yer alan THY, yıllardır benimsediği güçlü marka stratejileri ile hedeflerine ilerlemektedir.

2014 yılında stratejik marka inşasını yeniden oluşturan şirket, yılların getirdiği birikim ve tecrübeye dayanan sağlam temellerinden güç alarak çıktığı marka yolculuğunda liderlik hedefini gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Sektörün temel gerekliliklerini iyi bir şekilde yerine getirirken, pazarda farklılaşacak yatırımlar yaparak markasını güçlendirmek ve geliştirmek istemektedir.

Türk Hava Yolları, markasının bir isimden, logodan, reklamdan daha fazlası olduğunu düşünmekte ve bunu müşterilerine, çalışanlarına, paydaşlarına ve kamuoyuna bir vaat olarak sunmaktadır. Her zaman tutarlı bir deneyim yaşatarak, tüketicisiyle kırılması zor bir duygusal bağ kurmak için çalışmaktadır.

Türk Hava Yolları dünya genelinde sahip olduğu maddi, manevi, fiziki tüm kaynaklarıyla birlikte markasını, kültürünü ve değerlerini çalışanlarına aktarmanın bir yolu olarak görürken, kendisini yolcularına ifade etmeyi sağlayan bir rehber olarak düşünmektedir. Türk Hava Yolları markası, değer ifade eden finansal bir varlık olmakla beraber, sunduğu hizmetler ile yolcularıyla bağ kurmasını sağlayan pazarlama unsurudur.

Türk Hava Yolları, ülkesinin benzersiz jeopolitik konum avantajını, geniş uçuş ağını, genç filosunu, zengin kültürünü markasının güç kaynakları olarak görmektedir. Bu gücünü, kurum kültürü değerleri olarak benimsediği “Aileyiz, Takımız, Misafirperveriz, Güveniliriz, Çevigiz” özellikleri ile birleştirdiğinde, yolcuları için “*farklı dünyaları buluşturan*”, “*gönülden*” hizmet eden ve “*beklentilerin ötesinde*” deneyimler yaşatarak onlara “*keyifli farklılıklar*” sunan bir markadır.

Keyifli Farklılıklar, geleneksel ile modern, tüm dünyadan kültürleri, insanları ve fikirleri buluşturan bir yaklaşımdır. “Birlikte Farklıyız” düşüncesiyle hareket edilmektedir. Bu birlikteliğin holistik bir etkiyle, her bir sonuçtan daha büyük güç oluşturduğu benimsenmiştir. Türk Hava Yolları yolcularına *keyifli farklılıklarla dolu bir seyahat deneyimi yaşatmayı* marka stratejisi olarak belirlemiştir (Kasarcı, H., 2017).

3.8. Türk Hava Havayolları'nda Müşteri ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Türk Hava Yolları, büyümesiyle paralel olarak taşıdığı yolcu sayısı da yıllar içerisinde artış göstermiştir. 2009 yılında yıllık 25 milyon yolcu barajını geçmiştir. 2004 yılında 11.3 milyon yolcu ile dünyada %0.6'lık pazar payına sahip iken, 2014 yılında taşıdığı 54.7 milyon ile %1.8'lik pazar payına sahip olmuştur. Sahip olduğu uçak filosu ile dünyanın en büyük 10. havayolu olan Türk Hava Yolları, 2018 yılında 75.2 milyon yolcu taşıyarak kendi rekorunu kırmıştır.

Türk Hava Yolları kendi yolcularını taşıdığı gibi, üye olduğu ittifaklar sayesinde transit uçuşlara ev sahipliği yaparak çok çeşitli havayollarından yolcuları misafir etmektedir. Özellikle uçuş safhası, Türk Hava Yolları'nı aktarma aracı olarak kullanan ve daha önce THY ile yolculuk gerçekleştirmemiş yolcuları cezbedebilmek için müthiş bir fırsattır. Gerek kendi biletli yolcusuna gerek transfer yolcusuna emniyeti ve memnuniyeti eşit bir şekilde sunarak, konforlu bir yolculuk deneyimi için çalışmaktadır.

Türk Hava Yolları 1989'da uygulaya koyduğu sadakat programı çerçevesinde bugüne kadar yaklaşık 12 milyon üyeye sahip olmuştur. Daha önce Classic ve Elite olmak üzere 2 segmenti bulunan program 2006'da Miles&Smiles adı altında Classic, Classic Plus, Elite ve Elite Plus olmak üzere 4 üyelik segmentine ulaşmıştır. Program kapsamında, üyeler bizzat gerçekleştirdikleri uçuşlardan ve bir miktarını da satın alarak mil biriktirmektedirler. Sahip oldukları millerin miktarına göre statü seviyeleri değişmekte ve çeşitli ayrıcalıklara sahip olmaktadır. Başlıca Miles&Smiles ayrıcalıkları, Türk Hava Yolları ve Star Alliance uçuşlarında kendileri ve sevdikleri için ödül bilet düzenleme, upgrade (kabin yükseltme) ile Business Class uçuşu gerçekleştirme, ilave bagaj hakkına sahip olma, yurtiçi ve yurtdışı özel yolcu salonlarını kullanma, ayrıcalıklı kontuar hizmeti alma, rezervasyonlarda öncelik sağlama olarak karşımıza çıkmaktadır. 2019 yılında Miles&Smiles üye sayısı, taşınan tüm yolcuların %23'ünü oluşturmaktayken, Türk Hava Yolları'nın 100. kuruluş yılı olan 2023 için bu oranın %60 olması hedeflenmektedir. Türk Hava Yolları Pazarlama Başkanlığı'na bağlı olarak Miles&Smiles üyesi yolcu ve şirketlerin her türlü işlemleri *Miles&Smiles Pazarlama ve Anlaşmalar Müdürlüğü* ile *Miles&Smiles Program Yönetimi Müdürlüğü* tarafından koordineli bir şekilde yönetilmektedir.

Türk Hava Yolları Pazarlama Başkanlığı'na bağlı olarak, Müşteri Deneyimi ve İlişkileri Başkan Yardımcılığı bünyesinde faaliyet gösteren **Müşteri İlişkileri Müdürlüğü**, yolculardan gelen öneri ve şikayetleri değerlendirerek, yolculara Ortaklık adına dönüş yapmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi kendi içerisinde “7/24” görev yapan ekipler, hukuki boyuta ulaşan dosyalarla ilgilenen “Dosya Ekipleri”, “Çağrı Merkezi Ekipleri”, sosyal medya bildirimleri üzerine çalışan “Sosyal Medya Ekipleri”, “Süreç ve Koordinasyon Ekipleri” ile “Ölçme, Raporlama & Analiz Ekipleri” olmak üzere uzmanlaşmışlardır.

Türk Hava Yolları ile iletişime geçmek isteyen müşteriler, çağrı merkezi, web sitesindeki geri bildirim formu, Facebook, Twitter, Instagram gibi sosyal medya hesapları, şahsi müracaat ya da serbest mektup aracılığı ile iletişime geçebilmektedirler. Tüm bu kanallar sayesinde, müşterileri ile sürekli ve sürdürülebilir bir iletişim kültürü oluşturmayı hedefleyen Türk Hava Yolları, kolay erişilebilen ve şeffaflık barındıran bir havayolu olmayı hedeflemektedir.

Türk Hava Yolları müşteri ilişkileri yönetiminde müşteriye geri dönüş süreleri, Çağrı Merkezi Müdürlüğü için 2 gün, Müşteri İlişkileri Müdürlüğü için 7 gündür. Sadakat programı Miles&Smiles üyesi bir yolcunun bildirimleri ortalama 4 gün içerisinde çözüme kavuşturulmaktadır.

Herhangi bir şekilde memnuniyetsizliği bulunan müşterilere, ödül bilet, upgrade imkanı, mil hediyesi, çeşitli hediyeler, tam ya da kısmi bilet iade ya da değişim işlemleri ile Türk Hava Yolları kaynaklı yapılan masrafın faturasını ibraz edilmesi karşılığında mevzuat ve yönetmelikler uyarınca masrafa karşılık gelen bedelin ödenmesi şeklinde telafiler uygulanabilmektedir.

Türk Hava Yolları'nın bireysel müşterilerinin dışında bir de şirketlere özel geliştirdiği yolcu programı olan “Corporate Club” sistemi bulunmaktadır. Corporate Club üyesi şirket çalışanları seyahatlerinde kabin yükseltme, ilave bagaj hakkı, rezervasyon kolaylığı, özel bilet indirimleri, yolcu salonu kullanımları haricinde, araç kiralama ve otel rezervasyonu gibi ayrıcalıklara sahip olarak uçuş gerçekleştirip, mil kazanabilmektedir.

3.9. Türk Hava Havayolları’nda Müşteri Deneyimi Yönetimi

Türk Hava Yolları Pazarlama Başkanlığı’na bağlı olarak, Müşteri Deneyimi ve İlişkileri Başkan Yardımcılığı bünyesinde faaliyet gösteren Müşteri Deneyimi Müdürlüğü, 2015 yılında kurulmuştur. Müdürlüğün amacı Türk Hava Yolları yolcularına “**beklentilerin ötesinde**” deneyimler sunabilmektir. Dinamik ve çözüm odaklı bir koordinasyon içerisinde, destek aldığı ve destek verdiği tüm birimler ile çalışmalarına devam etmektedir.

Müşteri Deneyimi Müdürlüğü, organizasyon içerisindeki pozisyonu gereği şirketin hemen hemen her departmanı ile iletişim halindedir. Temas noktalarında farkedilen, varolan ya da iyileştirilmek istenen her konu için 7/24 ulaşılabilir halde çalışmaktadır. Diğer departmanlar da fikir önerisi için Müşteri Deneyimi Müdürlüğü’ne danışmaktadırlar. Sunulacak ürün, uçak içinde yapılan anonslar, çeşitli istasyon talepleri gibi yolcuya değen ya da değmesi mümkün olan her nokta, kesintisiz ve standart bir deneyim yaşatılması adına Müşteri Deneyimi Müdürlüğü bilgisinde ya da koordinasyonunda gerçekleştirildiği görülmektedir.

Müşterilerinin zihninde, kalbinde ve gelecek davranışlarında etki bırakmak isteyen Müşteri Deneyimi Müdürlüğü, deneyim süreç iyileştirmeleri, rakip ve trend analizleri, müşteri ve deneyim araştırmaları ile yeni deneyim kurgulama çalışmaları üzerinde mesai harcamaktadır. Hazırladığı yıllık faaliyet kitapçığı son iki yıldır “**İnsan Odaklı Deneyimler**” ismiyle yayınlanmış, odağın müşteriden daha öte insan olduğu vurgulanmak istenmiştir.

Müşteri Deneyimi Müdürlüğü, kendi içerisinde ekiplerini CXInsight, CXPremium, CXDesign, CXImprovement olarak yapılandırmıştır.



Şekil 6 : Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Müdürlüğü Organizasyon Yapısı

CXInsight: (Customer eXperience Insight) Müşteri deneyiminin, deneyim araştırmaları ile ilgilenen ekibidir. Müşteri beklentilerini, deneyimlerini, sorunlarını anlamaya yönelik araştırma, analiz ve raporlama faaliyetlerinde bulunmaktadır.

CX Insight ekibi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve müşteri temas noktalarında gösterilen hizmet performanslarının ölçülmesine yönelik pazar araştırmaları yaparak raporlamaktadır. Markanın pazardaki durumunu belirlemeye yönelik gerekli analizlerin yapılmasını sağlamaktadır. 90'dan fazla temas noktasında müşteri memnuniyetinin gerçek zamanlı ölçülmesi ve her bir temas noktasının genel memnuniyet üzerindeki nispi ağırlığını tespit etme çalışmalarında bulunmaktadır.

Müşteri memnuniyetine ilişkin Ortaklık taleplerinin değerlendirilmesi ve karşılanması çalışmalarında bulunmaktadır. Müşteri Deneyimi skorlarının takip edilebileceği gösterge panellerinin oluşturulması ve güncellenmesinde görev almaktadır.

IATA ve Star Alliance gibi ittifaklarla gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti araştırmalarının koordinasyon ve raporlanmasını sağlarlar. İç kaynaklı araştırmaları koordine ederler. Dış kaynaklardan rapor satın alma, değerlendirme ve koordinasyon süreçleri ile ilgilenirler.

CXPremium: (Customer eXperience Premium) Premium segmente özel sadakat artırıcı deneyimler sunulması için ürün ve hizmet kurgularının tanımlanması ve geliştirilmesi faaliyetlerinde bulunmaktadır.

CXPremium ekibi, Business Class deneyiminin yolcu beklentilerine göre ürün, servis ve algısının yönetilmesi üzerine çalışmaktadır. Özel yolcu salonları için dönemsel etkinlik ve deneyim projeleri tasarlar. Özel günler için yolculara sürpriz deneyimlerin planlanması ve müşteri beklentilerinin ötesine geçmek için çalışmalarda bulunur.

En üst segment yolcu grupları için müşteri ilişkileri ve sadakat sürecinin mükemmelleştirilmesi adına projeler geliştirir. Havalimanında özel karşılama ve uğurlama servis ve işbirliklerini organize eder.

Türk Hava Yolları deneyim fikirlerinin toplandığı CXIdeas ve ilham verici deneyim hatıralarının biriktirildiği CXMemories programlarının yürütülmesi faaliyetlerini yürütür.

Havalimanı öncelikli servis alanları (özel giriş, satış ofisi, check-in, hızlı geçiş, boarding), istasyon, dış hat lounge'lar, Business kabin, koltuk, ikram ve lavabolarındaki deneyimin geliştirilmesi projelerinde görev alır.

CXDesign: (Customer eXperience Design) Müşterilere hitap eden yeni deneyimler için ürün, hizmet ve iletişim tasarımları yapmaktadır. Ayrıca rakip ve trend takibi ile yeni uygulamaları hayata geçirmek için çalışılmaktadır.

CXDesign ekibi, havalimanı, kabiniçi ve dijital müşteri temas noktalarındaki ürün ve hizmetlerin görsel, metinsel ve endüstriyel tasarımlarının yapılmasını sağlamaktadır. Mevcut uçak ve yeni sipariş edilen uçaklardaki koltuk, galley (mutfak), lavabo ve sosyal alan tasarım çalışmalarında görev alır.

Müşteri odaklılık ve müşteri deneyimi projelerinin iç ve dış iletişimde koordinasyonu sağlar. Müşteri deneyimi trendlerinin hazırlanmasını ve şirket içi, şirket dışına iletişiminin sağlanmasını organize eder. Müşteri Deneyimi Faaliyet Raporlarını hazırlar. Müşteri deneyimi araştırma sonuçlarını infografik hale getirilerek sunumlar oluşturur. Yeni ürün ve hizmetlerin planlanmasına ilişkin çalıştaylar düzenler.

Tasarım stüdyoları ve ajanslarından hizmet alım sürecinde brief ve şartnamelerin hazırlanması, tasarım sürecindeki araştırmaların ve geliştirmelerin takibi ve koordinasyonunu sağlar. Rezervasyon, satış ve dijital temas noktalarının deneyimsel değerlendirme ve takibinin yürütülmesi işlerinde görev alır.

CXImprovement: (Customer eXperience Improvement) Ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerini daha iyi karşılaması için iyileştirme çalışmalarının tespit ve koordinasyonu üzerine uzmanlaşmıştır.

CXImprovement ekibi, müşteri temas noktalarındaki gözlem faaliyetlerinin koordine edilmesi, her gözlem sonrası uygunsuzlukların raporlanması ile düzeltici ve önleyici faaliyetlerin takibini yapar. İç ve dış müşterilerden gelen şikayet, istek ve önerilere ilişkin raporların değerlendirilmesi ve izlenmesinde görev alır.

İyileştirme çalışmalarının takibinde ve gerekli desteğin sağlanmasında koordinasyonu sağlar. İç ve dış müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye çıkartılması, hizmet kalitesinin artırılması için proje grupları oluşturur ve destek faaliyetlerinde bulunur.

Tespit edilen müşteri zahmet noktaları için iyileştirme planlarının çıkarılmasını ve takibini gerçekleştirir. Aksaklık süreç haritaları düzenlerler. Tüm müşteri temas noktalarını kapsayacak şekilde Türk Hava Yolları Deneyim Standartları El Kitabı'nın Kabin, Havalimanı ve Dijital temas noktalarını kapsayacak şekilde hazırlar.

Dış kaynaklı hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ölçümlerinin sonuçlarına göre; planlama, uygulama, kontrol ve önlem alma sistematğine uygun olarak iyileştirme çalışmalarının yapılmasını sağlar. Yaşlı, engelli, alerji sahibi, hamile, hasta, refakatsiz, çocuklu aile ve evcil hayvanla seyahat eden gibi özel yolcu gruplarının deneyim süreçlerinin iyileştirilmesi için çalışmalar yapmaktadır.

Müşteri Deneyimi Müdürlüğü 3 haftada bir gerçekleştirilen Müşteri Deneyimi Yürütme Kurulu toplantılarında Genel Müdür ve başkan düzeyindeki yöneticilere sundukları çalışmaların şirket içi ve dışında takip ve koordinasyonunu sağlamaktadır.

3.9.1. Müşteri Deneyimi Yönetiminde Çalışan Faktörü ve Kurum Kültürü

Müşteri deneyimi, müşterinin marka ile olan yolculuğu boyunca tüm temas noktalarındaki etkileşimlerinden edindiği genel intiba sonucunda oluşmaktadır. Türk Hava Yolları'nın sahip olduğu geniş uçuş ağı ve dünyanın pek çok ülkesinde yerli ve yabancı uyruklu, mahalli ya da atama ile görevlendirilen pek çok çalışanı bulunmaktadır. Ayrıca bu kişiler hem yerde, hem de yerden binlerce metre yükseklikte görev almaktadırlar. Böylesi geniş bir personel yelpazesine sahip olan THY'de müşteriye direkt ya da dolaylı temas eden tüm birimlerin, standart bir hizmet kalitesi ve disiplinini gerçekleştirmesi zor gibi görülmekle birlikte büyük bir başarıdır.

Türk Hava Yolları bünyesinde sahip olduğu farklı departmanları, farklı görevleri, birbirinden farklı insanları, farklı fikirleri ve yetenekleri bir araya getirerek, ortak bir çalışma zemininde buluşturmuştur. Bu zenginliğin oluşmasını sağlayan 5 ana kurum kültürü değerini **“Birlikte Farklıyız”** mottosu ile bir çatı altında toplamıştır. Buna göre:

Aileyiz: Her bireyin huzur içerisinde yaşadığı, kendini rahat ifade ettiği, birbirinin başarısından gurur duyduğu ve zor anlarda kenetlendiği anlamına gelmektedir. “Türk Hava Yolları, birlik ve bütünlük içerisinde hareket eden, birbirini destekleyen, hoşgörülü davranan çalışanlardan oluşan büyük bir ailedir” denilmektedir.

Takımız: Türk Hava Yolları, kurum amaçları doğrultusunda iş birliği içinde olan, yolcularına beklentilerin ötesinde hizmet sunan bir takımdır. Takım olmak diyalog içerisinde, karşılıklı güvene dayalı, yaptığı işe ve yapılan işe saygı duyan, birbirini bütünleyen, problemleri birlikte çözen bir çalışma şeklini benimsemiştir.

Misafirperveriz: Misafirperverlik ekip arkadaşlarının ve misafirlerin ihtiyaçlarını karşılamaya ve onları memnun etmeye yönelik davranışların bütünü olarak kabul edilmiştir. Türk Hava Yolları yolcularına ve çalışma arkadaşlarına gösterilen ilgi, güler yüz, nezaket, saygı ve içtenlikle misafirperver bir topluluktur.

Güveniliriz: Güvenilirlik sahip olunan birikimin ve tecrübenin en etkin şekilde kullanılarak her anlamda karşılıklı güvenin oluşturulmasına dayanmaktadır. Türk Hava Yolları, güvenilirlik ve standartlar doğrultusunda, sistemli bir biçimde garanti altına aldığı emniyet, hizmet kalitesiyle misafirlerine kendilerini evlerinde hissetmelerini sağlayan güven duygusunu oluşturmaktadır.

Çevigiz: Doğru atılımı hızlı bir biçimde hayata geçirmek için inisiyatif almak çevik olmak demektir. “Türk Hava Yolları, fırsatları doğru okumaya odaklı, yenilikçi iş yapış şekillerine açık ve proaktif çalışma anlayışı ile çeviktir” denilmektedir.



Şekil 7: Birlikte Farklıyız Projesine Ait Görseller

Dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olarak benimsediği “Widen Your World” / “Dünya Daha Büyük Keşfet” mottosunu kendi çalışanları için de benimsemiştir. İşe alımlarda ve sonrasında verdiği eğitimler ve sahip olduğu olanaklar çerçevesinde çalışanlara sunduğu ayrıcalıklar personelde kurum kültürü ve kurumsal aidiyet oluşmasını pekiştirmektedir.

Ülkesinin bayrak taşıyıcı ve uluslararası prestijli bir firmada görev aldıklarının bilinci ve gururunu yaşamak işe olan yatkınlık ve performansları da olumlu etkilemektedir. Her sene bağımsız firmalarca yapılan tüm personelin katılımına açık “**Çalışan Bağlılığı**” anketlerindeki sonuçları da personelin işinden memnun, şirketine bağlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca yorum kısmında her çalışanın fikrini beyan edebilmesi ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi organizasyonun gelişmesine olanak sağlamaktadır.

Türk Hava Yolları vizyonunda yer alan “*Kurumdan elde edeceği yararın yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personelinin olması*” maddesi çalışanların kendileri ve şirketi için gerçekleştirmek istediği her pozitif katkının değer gördüğü ve desteklendiğini göstermektedir.

Türk Hava Yolları çalışanları, yolcularının tüm temas noktaları sonucunda kesintisiz ve mükemmel müşteri deneyimi elde etmesinin çok fazla ve farklı birimin koordineli çalışması ile mümkün olacağını benimsemiş ve bu alanda aktif çalışan bir kurumdur. Havacılık barındırdığı standartlar ve zamana karşı yürütülen operasyon sebebiyle, organizasyondaki en zayıf halkaların kolayca gözlemlenip, tespit edilebildiği bir sektördür. Bunu bilen çalışan hem kendi, hem de departmanının performansını olumsuz etkilememek için özenli ve gayretli bir şekilde çalışmaya özen göstermektedir.

Tüm bunların yanında ayrıca her bir Türk Hava Yolları çalışanı aynı zamanda Türk Hava Yolları’nın müşterisidir. Çalışanlar bu bakış açısıyla kendi seyahat deneyimlerinde yaşadıklarını **iç müşteri anket formları** sayesinde şirkete ileterek, geri bildirimde bulunabilme imkanına sahiptirler. Bu sayede her pozisyonda, görevde, tecrübede çalışan bir birey, **organizasyonun ve deneyimlerin gelişmesine katkı sağlayabilmektedir.**

3.10. Türk Hava Havayolları Müşteri Deneyimi Haritasına Genel Bakış

Müşteri yolculuğu çoğu zaman sanılanın aksine çok daha kapsamlı ve uzun bir süreçtir. Türk Hava Yolları varolan müşteri deneyimi haritasını İstanbul Havalimanı geçiş sürecinde revize etmiştir. Yeni evi olarak kullanacağı İstanbul Havalimanı'nda yolcu deneyimini yepyeni bir boyuta taşımak amacıyla gerçekleştirdiği Deneyim Tasarımı Projesi'nde ürün ve hizmet süreçlerini, personel davranışı ile fiziksel alanları müşteri odaklı düşünerek yeniden tasarlamıştır.

Katılımcı 1, *“Müşteri Deneyimi Çalıştayları gerçekleştirerek, operasyonel üniteleri, bilgi teknolojileri çözüm ortakları ve çalışılan yüklenici firma temsilcileri ile birlikte, yolcularına temas ettiği tüm süreçler baştan sonra değerlendirildiğini ve yeni terminalde 40 alanda 18 farklı müşteri temas noktasının tasarımları geliştirilerek deneyim haritasındaki yerlerine yerleştirildiğini”* ifade etmiştir.

“Deneyim haritasının oluşumunda memnuniyet araştırmaları, yolcu geri bildirim raporları, iç müşteri/gizli müşteri raporları, sosyal medya geri bildirimleri, bölge talepleri, yönetici geri bildirimleri, deneyim önerileri, deneyim workshopları gibi çok çeşitli kaynaklardan beslenildiğini” ifade eden Katılımcı 1, *“haritanın çok detaylı ve titiz bir çalışmanın sonucunda oluşturulduğunu”* dile getirmiştir.

Türk Hava Yolları sahip olduğu zengin yolcu profilini göz önünde bulundurarak oluşturduğu yolcu personaları, bu personaların tanımlanması, gruplandırılması, temas noktası bazlı tasarım araştırmaları, yolcu deneyim esaslarının belirlenmesi ve nötr ya da zahmet noktalarından keyifli farkındalıklar sunan deneyimlerin tanımlanması ile müşteri deneyimi haritası son haline kavuşmuştur.

Türk Hava Yolları ile seyahat eden müşterilerinin marka ile yolculuğu göz önüne alındığında deneyimlerinin 5 farklı safhada, **91** temas noktasında gerçekleştiği görülmektedir. Bunlar: **Yolculuğu Planlama, Yolculuğa Çıkış, Uçuş, Varış ve İletişime Devam** safhalarıdır. Deneyim tasarımı ekipleri, Business ve Ekonomi sınıfı seyahat eden yolcuları için deneyim haritasını ayrıca kendi içinde özelleştirmiştir.



Şekil 8 : Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası

3.10.1. Yolculuğu Planlama

Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası'nın ilk aşaması olan Yolculuğu Planlama safhası; “İlham Arayışı”, “Bilgi Toplama ve Planlama” ile “Bilet Satın Alma ve Rezervasyon” süreçlerini kapsamaktadır.

İlham Arayışı, müşterilerin şirket web sitesi, sosyal medya iletişim kanalları, özel seyahat mecraları (dergi, televizyon programları, bloglar vs.), online seyahat acenteleri üzerinden Türk Hava Yolları ile seyahat eden ve edebilecek olan gerçek ve potansiyel müşterilerin heveslendirilerek yol gösterici çalışmalar ile yönlendirilmesi sürecidir. Ayrıca her türlü radyo, televizyon reklamları, billboard ve afişler ile gerçekleştirilen duyurular, arkadaş tavsiyeleri de ilham arayışı içinde değerlendirilmektedir. Türk Hava Yolları sosyal medyada seyahat ve yeni yerleri keşfetmek için “tkmoments” ve “widenyourworld” etiketleri ile fotoğraf ve video paylaşımlarına izin vererek hedef kitlesini etkilemektedir.

Bilgi Toplama ve Planlama, ilham verme sürecine benzer olarak seyahat etme fikrini benimsemiş kişilere gidecekleri lokasyona ait bilgilendirmelerin ve yolculuğa dair planlamanın yapıldığı süreçtir. Müşteriler erişmek istedikleri bilgilere sosyal medya, web sitesi, çağrı merkezi, bilet satış ofisleri gibi çok çeşitli kaynaklardan ulaşabilmektedir. Türk Hava Yolları aktif olarak ve çeşitli dillerde hizmet verdiği Facebook, Instagram, Twitter ve Youtube kanallarından yolcuları ile iletişime geçmektedir.

Bilet Satın Alma ve Rezervasyon, bilgi toplama ve planlama süreci ile benzerlik göstermektedir. Türk Hava Yolları'nın tüm satış kanallarından biletleme ve rezervasyon işlemleri gerçekleştirilmektedir. Ayrıca anlaşmalı seyahat acenteleri ve online uygulamalar aracılığıyla da kolayca bu işlemler yapılabilir. Türk Hava Yolları web sitesi ve akıllı cihaz mobil uygulaması sayesinde yolcularına uçuşları için koltuk seçimi, yemek tercihi, bagaj takibi, sefere ait bilgiler, destinasyon bilgisi, Miles&Smiles üyelik ve mil işlemleri gibi seçenekler sunmanın yanında, favori havalimanlarını kaydetme, seçili promosyonlardan haberdar olma ve mil satın alma, dönüştürme gibi işlemlerini gerçekleştirme avantajı sağlamaktadır.

3.10.2. Yolculuğa Çıkış

Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası'nda yolculuğu planlamadan sonra Yolculuğa Çıkış safhasına geçilmektedir. “Havalimanına Varış”, “Havalimanı Giriş İşlemleri”, “Kalkış Saatini Bekleme” ve “Uçağa Biniş” süreçlerini kapsamaktadır.

Havalimanına Varış, yolcunun taksi, toplu taşıma araçları, özel araç hizmetleri, havaalanı transfer hizmeti, özel araba gibi çeşitli varyasyonlar ile havalimanına varma sürecindeki deneyimini içermektedir. Ayrıca hareket kabiliyeti kısıtlı ya da hasta ve yaşlı yolcular için yardım alabilecekleri ilk nokta, yine havalimanına vardıkları anda belli aralıklarla iletişime geçecekleri özel hizmet alanlarında gerçekleşmektedir. Geçilen güvenlik kontrol noktaları da bu sürecin içinde değerlendirilmektedir.

Havalimanı Giriş İşlemleri, yolcunun uçağa bineceğini beyan ettiği aşamadır. Check-in işlemi havalimanına varmadan uçuştan belli bir süre öncesine kadar online olarak ya da havalimanındaki kiosklar ile gerçekleştirileceği gibi, kontuarlar aracılığıyla da gerekli işlemler yapılabilmektedir. Pasaport ve kimlik bilgilerinin eşleştirildiği, kayıtlı ya da kabin bagajının ölçümlendiği, uçak koltuk numarasının belirlendiği ve uçuşa ait kapı numarasına yönlendirmenin yapıldığı aşamadır.

Kalkış Saatini Bekleme, Check-in işlemlerini zamanında halleden yolcuların, güvenlik kontrollerinden geçerek, terminalin hava tarafı denilen arındırılmış bölgesinde uçağa biniş için bekledikleri aşamadır. Business Class'ta seyahat eden ya da Elite, Elite Plus statüye sahip yolcular veya Corporate Club üyeler özel yolcu salonlarında daha konforlu bir bekleyiş gerçekleştirmektedirler.

Uçağa Biniş, Yolcuların uçağa binmeden önce son bekleme aşamasıdır. Bilgilendirme ekranlarında genellikle kırmızı olan “son çağrı” uyarısını görmeden gidilen kapı bölgesinde bilet-kimlik eşleştirmesinin yapıldığı, varsa zorunlu güvenlik kontrollerinin uygulandığı uçağın yolcu alımına hazır olduğu andır. Türk Hava Yolları uçağa binişte hasta, hamile, yaşlı yolcularına, Elite, Elite Plus kart sahipleri ve Business Classta seyahat eden yolcularına öncelikli uçağa biniş hizmeti sunmaktadır. Zone boarding adı verilen uygulama ile yolcular bilet numaralarına göre sırayla uçağa kabul edilerek, uçağa binişte yoğunluk yaşanmasının önüne geçilebilmektedir. Bu süreçte yer hizmetleri personelinin tutum ve davranışı seyahat deneyimi etkileyebilmektedir.

3.10.3. Uçuş

Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası'nda aksi bir durum yaşanmadıkça yolcuların en çok hatırladığı deneyimler “Uçuş” safhasında gerçekleşmektedir. Uçuş, genel itibariyle daha uzun bir süreç olduğundan ve psikolojik, fizyolojik zorlukları açısından, toplam müşteri deneyimini en çok etkileyen faktör olmaktadır. “Uçağa Yerleşme”, “Uçuş Esnası” ve “Karaya İniş” aşamalarından oluşmaktadır.

Uçağa Yerleşme, yolcuların uçağa bindikleri andan, motorların çalıştırılıp pist başına geldikleri anı kapsar. Bu süreçte yolcular bagaj ve koltuk yerleşimlerini yaparlar. Gerekirse yer değişimleri, varsa ek ihtiyaçlar (kemer, battaniye vb.) için yardım talepleri karşılanmaktadır. Uçağa yerleşme süreci tamamlandığında artık kalkış hazırlıklarına geçilir ve havadaki deneyim başlar.

Uçuş Esnası, yolculuğun süresine göre deneyimin yoğunluğu değişmektedir. Sunulan ürün ve hizmet kalitesi, kabin konforu, kabinin sıcaklığı, temizliği, ikramların lezzeti ve seçeneklerin mevcudiyeti, uçak içi eğlendirici sistem (internet, kişisel ekran, kulaklık, dergi, gazete vb.), koltuk rahatlığı, hava durumu, yapılan anonsların anlaşılabilir ve açıklayıcı olması, tuvaletlerin durumu, kabin ekibinin davranışı gibi pek çok etmen havada geçirilen deneyimi etkilemektedir. Binlerce metre yükseklikte insan vücudunun yaşadığı fiziksel, kimyasal ve duygusal değişimler göz önünde bulundurulduğunda uçak içerisinde çok çeşitli senaryolar oluşabilmektedir. Havada yaşanabilecek her türlü aksaklık (hava şartlarından başka meydana iniş yapma, teknik arızalar, yolcu hastalığı, ya da rahatsızlığı, ya da doğum gibi acil müdahaleler vb.) uçuş safhasını etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Karaya İniş, havada geçirilen sürenin tamamlanıp, uçağın teker koymasıyla başlamaktadır. Varılacak destinasyon ile ilgili gerekli anonslar, transit geçiş yardımı, ihtiyaç duyulan bebek arabası, tekerlekli sandalye, medikal yardım ekibi ekipman ve hizmetlere erişilebilirlik, öncelikli geçiş, yönlendirme tabelaları gibi faktörler iniş sürecindeki deneyimleri etkilemektedir.

3.10.4. Varış

“Uçuş” safhasının tamamlanmasının ardından 4. olan varış safhasına geçilir. Bu süreç, “Transit Geçiş ve Bağlantı”, “Ülkeye Giriş”, “Bagaj Alımı” ve “Havaalanından Ayrılış” deneyimlerini kapsamaktadır.

Transit Geçiş ve Bağlantı, aktaramalı olarak seyahat eden, varılan havalimanını ara durak olarak kullanan yolcuların geçirdiği aşamadır. İstanbul konumu ve uçuş ağı genişliği sebebiyle sıklıkla transfer merkezi olarak kullanılmaktadır. Bağlantılı bir seferle geldikleri uçuştan, diğer uçuşlarına yönlendirilen yolcuların terminal içerisinde karşılaşılabilecekleri sorunlar için Türk Hava Yolları “Transfer Desk” (Transfer Masası) birimini oluşturmuştur. Valiz, uçuş değişimi, bekleme süresince alınabilecek yemek/otel hizmeti gibi yolcuların merak ettiği pek çok soru bu masada çalışan ekipler tarafından karşılanmaktadır. Böylece yaşanabilecek olumsuz yolcu deneyimlerine karşı önlem alınmıştır.

Ülkeye Giriş, yolcuların gerekli kontrol ve güvenlik işlemlerini tamamladıkları ve varış noktasına ulaştıkları aşamadır. Artık gidilen destinasyonun sınırları içerisine girilmiş, terminalin hava tarafından kara tarafına geçilmiştir. Türk Hava Yolları, gidilen noktaya bağlı olarak Business Class, Elite, Elite Plus ya da ittifak üyesi diğer havayolu sadakat programlarına ait kart sahibi yolculara gümrük, pasaport kontrollerinde hızlı geçiş imkanı sunarak uzun bekleme kuyruklarındaki deneyimi iyileştirmeyi amaçlamıştır.

Bagaj Alımı, yolcuların kabine sığmayacak kargo alanında kayıtlı olarak taşınan bagajlarını aldıkları aşamadır. Burada bagaj teslim alanının büyüklüğü, aynı bantta birden çok uçuşa ait bagajın gönderilmesi, bagaj yüklemelerinin geç yapılması, bagajın kaybolması, öncelikli seyahat eden yolcuların bagajlarının ilk olarak banta gönderilmesi gibi deneyimler bagaj alımı sürecinde yaşanmaktadır.

Havalimanından Ayrılış, yolculuğun tamamlandığı aşamadır. Yolcu havalimanından havalimanı servis aracı, otel transfer aracı, kiralama şirketlerinden özel araç temini, taksi ,toplu taşıma araçları gibi seçenekleri kullanarak ayrılmaktadır. Türk Hava Yolları web sitesi üzerinden bilet alırken yolcularına indirimli araç kiralama hizmeti sunarak varış noktasındaki deneyimlerini kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

3.10.5. İletişime Devam

Türk Hava Yolları ile direkt ve fiziksel deneyimin tamamlandığı, artık marka ile yolcu arasındaki etkileşimin kurulan bağ ve yapılacak iletişim çalışmaları ile devam ettiği aşamadır. Müşteri Deneyimi Haritasının son safhasıdır. Yolcular ile kurulan iletişim devam ettirilerek yeniden yolculuğu planlama aşamasına geçilebildiğinden, müşterinin marka ile olan deneyim yolculuğu süresiz ve sınırsızdır. İletişime devam safhası “Ödüllendirme”, “Geri Bildirim”, “Hizmet Sonrası Takip” süreçlerinden oluşmaktadır.

Ödüllendirme, Türk Hava Yolları’nın yolcu sadakat programı Miles&Smiles ya da şirket sadakat programı Corporate Club üyesi yolcuları, gerçekleştirdikleri uçuşlardan sonra mil kazanmaktadırlar. Ayrıca bu milleri bir sonraki THY ya da anlaşmalı ittifak üyesi diğer havayollarında kullanabildikleri gibi, mil değiştirme, mil dönüştürme ya da milleri ile alışveriş işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler. 444 0 849 tüm yolcularına açık, 444 1 849 numaralı hat ise Türk Hava Yolları’nın Elite, Elite Plus yolcularına özel tahsis ettiği numara olup, yolcu talepleri hızlıca çözümlenebilmektedir.

Geri Bildirim, yolcuların o ana kadar olan seyahat deneyimlerinde yaşadıkları herhangi bir şikayet, beklenti veya taleplerini, çağrı merkezi ya da diğer müşteri ilişkileri kanalları ile ilettikleri aşamadır. Yolcular, Türk Hava Yolları Facebook ve Twitter sosyal medya hesabı olan @TK_HelpDesk üzerinden geri bildirimlerini oluşturabilmektedir. Geri bildirim dönüş süreleri çağrı merkezi için 2 gün, müşteri ilişkileri müdürlüğü için 7 gün, Elite ve Elite Plus yolculara ortalama 4 gün olarak revize edilmiştir. Bu revize ile 2015 yılında %55 olan 7 gün içinde yolcuya dönüş oranı, 2016 da %70’e yükselerek %27’lik bir iyileşme sağlanmıştır.

Hizmet Sonrası Takip, Türk Hava Yolları, akıllı cihaz uygulama ya da kişisel e-posta bildirimlerine izin veren yolcularına dönemsel yaptığı kampanya, promosyon, çekiliş gibi duyurularını iletmektedir. Böylece müşterileri ile sürekli iletişim halinde olmayı ve bu müşterileri yeniden yolculuk planlama aşamasına davet etmeyi hedeflemektedir. Sosyal medya hesaplarını aktif kullanan Türk Hava Yolları, müşterileri ile duygusal bağ kuvvetlendirmek için paylaşımlar yapmakta, çeşitli etiketleme yolu ile müşterilerin deneyimlerini paylaşımlarına olanak sağlamaktadır.

3.11. Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası'nın Detaylı İncelenmesi

Gerçekleştirilen görüşmelerde Katılımcı 1, Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası oluşumunda memnuniyet araştırmaları, yolcu geri bildirim raporları, iç müşteri/gizli müşteri raporları, sosyal medya geri bildirimleri, bölge/istasyon talepleri, yönetici geri bildirimleri, deneyim önerileri, deneyim workshopları gibi çok çeşitli kaynaklardan faydalandığını belirtmiştir. Katılımcı 1 *“Tüm verileri detaylı ve titizlikle inceledik, harita uzun bir çalışmanın sonucunda oluşturuldu. Deneyim haritamız son derece esnek olup, kurgulanan her deneyim için yeniden revize edilebilmekte. Ayrıca şu an 24 farklı alt kırılımlar ile farklı müşteri deneyimlerini haritalandırma çalışmalarımıza devam ediyoruz.”* demiştir.

Katılımcı 1 ile gerçekleştirilen görüşmede Müşteri Deneyimi Müdürlüğü'nün çalışmalarını 2 kategoride değerlendirdiğini aktarmıştır. Temas noktasına ait yapılan her türlü geliştirme çalışmaları **“Deneyim İyileştirme Projesi”**, temas noktasında yaratılan yeni deneyimler ise **“Yeni Deneyim Projesi”** olarak adlandırılmaktadır. *“Her bir deneyim projesi kendi kategorisi içerisinde analiz edilerek, detaylı bir şekilde raporlanmaktadır”* denilmiştir.

Müşteri Deneyimi Haritası üzerindeki her safhada incelenen temas noktalarına ait iyileştirme ve yeni deneyim projelerinden örnekler, amaç ya da zahmet noktalarına dikkat çekilmesi amacıyla koyu renkle belirtilerek ifade edilmiştir. Böylece müşteri deneyimi haritası oluşturmanın ve harita özelinde proje üretmenin deneyime katkısı gözlemlenebilecektir.

Katılımcıların paylaştığı örnekler, THY Müşteri Deneyimi Müdürlüğü'nün bünyesinde, koordinasyonunda ya da desteği ile hayata geçirilen projelerden oluşmaktadır. Bu kapsamda, Müşteri Deneyimi Müdürlüğü'nün kuruluş yılı olan 2015 itibarıyla hayata geçirilen projeler incelenmiştir. 2017, 2018 ve 2019 yıllarında şirket içi basım ve dağıtımı gerçekleştirilen “İnsan Odaklı Deneyimler” isimli yıllık faaliyet raporundan faydalanılmıştır. Müşteri deneyimi departmanında çalışan **12** katılımcı ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek yürüttükleri projeler ile ilgili detaylı bilgi edinilmiştir. **Temas noktalarına göre incelenen projeler**, deneyim haritasındaki safhalara göre ayrılarak detaylı bir şekilde alt başlıklar halinde açıklanacaktır.

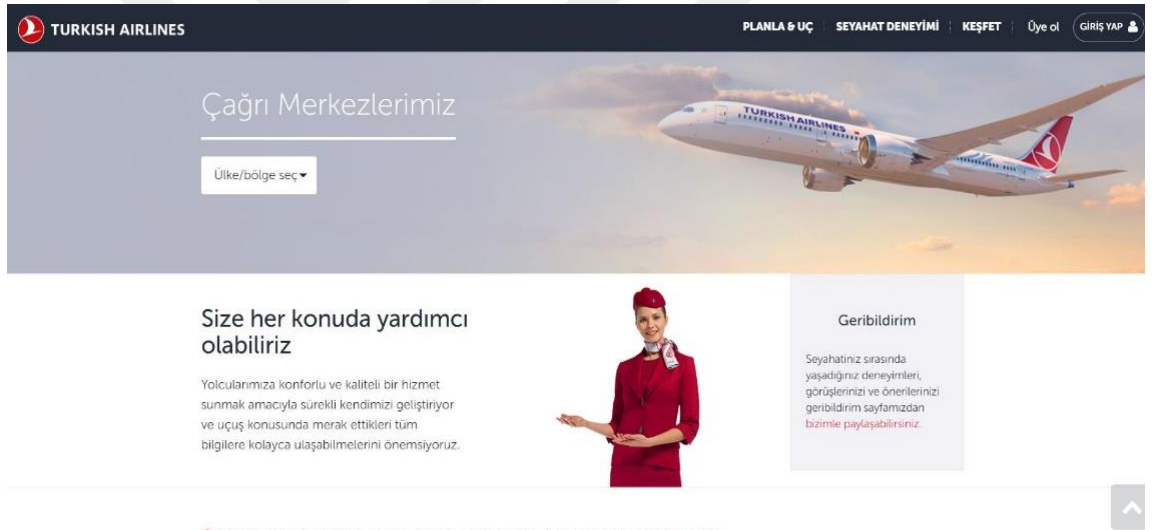
3.11.1. Yolculuğu Planlama Safhasından Örnekler

3.11.1.1. Temas Noktası: Web Sitesi

CX Yeni Deneyim Projesi: Görüntülü Çağrı Merkezi

Türk Hava Yolları işitme engelli yolcularının seyahat deneyimini kolaylaştırmak için bilet alma, rezervasyon ve her türlü sorunlarında kullanabilecekleri görüntülü çağrı merkezi hizmetini hayata geçirmiştir. Görüntülü çağrı merkezi hafta içi her gün 09:00-18:00 saatleri arasında işitme engelli yolculara yardımcı olmak için hizmet vermektedir.

Proje ile işitme engelli yolcuların yaşadığı zorluklar giderilerek deneyimleri yepyeni bir boyuta taşınmıştır. Yolcular, işlemlerini **bireysel** olarak daha kolay gerçekleştirebilmektedirler.



Şekil 9 : Görüntülü Çağrı Merkezi Hizmeti Web Sitesi Görseli

(<https://www.turkishairlines.com/tr-tr/bilgi-edin/bize-ulasin/>)

CX Yeni Deneyim Projesi: Uçuş Öncesi Yemek Seçimi

Türk Hava Yolları Business Class yolcuları İstanbul çıkışlı tüm kıtalar arası seyahatlerinde, uçuşlarına **en az 48 saat kala** rezervasyonları üzerinden tüm yemeklerin fotoğraflarını görüntüleyebilmekte ve diledikleri sıcak yemeği tercih edebilmektedirler.

Proje sayesinde yolcular, uçuş safhası deneyimlerinden olan ücretsiz ikram hizmetine mevcut seçenekler arasından değil, kendi istekleri doğrultusunda yön verebilmektedirler. Kişisel hassasiyet, inanç ya da sağlık sebebiyle belli kriterlere bağlı olarak yemek tercih etmek durumunda olan yolculara uçuş esnasında rahatlık ve kolaylık sağlanmaktadır. Proje İngilizce “**As You Wish**” olarak pazarlanmaktadır.



Şekil 10 : Uçuş Öncesi Yemek Seçimi Hizmeti Web Sitesi Görseli

(<https://www.turkishairlines.com/tr-tr/ucak-bileti/ucus-deneyimi/ucak-ici-ikram/>)

3.11.1.2. Temas Noktası: Bilet Alım

CX Deneyim İyileştirme Projesi: Engelli Yolcuların Online Kanallardan Bilet Alımı

Yapılan görüşmede Katılımcı 2 “Sistem doğrulama zorunluluğu sebebiyle, engelli yolcular seyahatlerinde ihtiyaç duydukları tüm işlemler için bilet ve sağlık raporlarını yanlarında bulundurup, **bizzat satış ofislerine giderek durumlarını beyan etmek zorunda kalıyorlardı.** Yapılan iyileştirmeler ile bu temas noktasındaki zahmet **ortadan kaldırıldı.** Engelli yolcular Miles&Smiles veri tabanı üzerinden üyelik bilgilerine sağlık raporlarını da ekleyerek bilet işlemlerini ve uçuş deneyimlerinde ihtiyaç duydukları her türlü hizmeti kolaylıkla gerçekleştirebilmekteler” demiştir.

Proje, Türk Hava Yolları’nın “Farklılıklar Değer Katar” isimli proje çatısı altında hayata geçirilmiştir. Bu sayede engelli yolcuların bilet alım deneyimlerinin iyileştirilmesi, kolaylaştırılması sağlanmıştır.



Şekil 11 : Farklılıklar Değer Katar Projesi Tanıtım Görseli

3.11.1.3. Temas Noktası: Otel Rezervasyonları

CX Yeni Deneyim Projesi: Stopover Konaklama Hizmeti

Katılımcı 3 havacılık terminolojisinde Stopover'ın bağlantılı uçuşlarda duraklama noktasında 24 saatten daha uzun süre kalma anlamına geldiğini iletmış, “*Örnek üzerinden açıklamak gerekirse, Berlin – İstanbul – Phuket seferinde **İstanbul’da 24 saatten fazla konaklandığında** ve ertesi gün Phuket uçuşu gerçekleştirildiğinde İstanbul’da stopover yapmış olunmaktadır*” demiştir. Türk Hava Yolları Stopover yolcu konaklama hizmeti ile bağlantı süresi uzun transfer yolcularına İstanbul’da keyifli vakit geçirmeleri için ekonomi sınıfı bileti olanlara 4 yıldızlı otellerde 1 gece, Business sınıfında seyahat edenlere 5 yıldızlı otellerde 2 gece olarak ücretsiz konaklama hizmeti sunmaktadır. Katılımcı 3 “*gerekli vize kolaylığı ve işlemler bizim tarafımızdan Türk Hava Yolları olarak yapılıyor. Yolcu uçuş ve bilet detaylarını bize iletiyor, ancak organizasyon ve koordinasyonun ayarlanabilmesi için, yolcuların bu işlemleri uçuşu planlama aşamasında talep etmeleri gerekiyor.*” şeklinde aktarmıştır.

Katılımcı 3’e proje kapsamı sorulduğunda, “*Stopover konaklama hizmetini 2016 yılında canlıya geçirdik. Aralık 2020 itibariyle **42 ülke 105 noktaya** ulaştık. Yolcularımıza uçuş deneyiminin yanında, onların keyifle **İstanbul’u keşfetmelerine fırsat yaratıyor**, bu sayede **ülke turizmi ve ekonomisinin** geliştirilmesine de katkı sağlıyoruz*” demiştir.



Şekil 12 : Stopover Konaklama Hizmeti Tanıtım Afişleri

3.11.2. Yolculuğa Çıkış Safhasından Örnekler

3.11.2.1. Temas Noktaları: Havaalanına Varış, Check-in & Kontuarlar

CX Yeni Deneyim Projesi: Otopark, Öncelikli Giriş & L Kontuar Adası

Katılımcı 1 “İstanbul Havalimanı’nda müşterilerimiz ile temas ettiğimiz noktaların deneyim tasarım çalışmalarını Faz-1 ve Faz-2 olarak tamamladık. Çalışma boyunca 42 projeyi hayata geçirdik; sahada yerini alan yeni tasarımlar ile yolcularımıza keyifli bir deneyim vaat ederken, estetik açıdan etkin bir şekilde temas etmeyi planladık” diyerek İstanbul Havalimanına ait yeni deneyim projelerini açıklamıştır.

Katılımcı 1 ayrıca “Miles&Smiles ve Corporate Club üyesi yolcularımız ile Business Class bileti olan yolcularımıza **otopark, öncelikli giriş, karşılama, check-in, bekleme, hızlı geçiş, bagaj işlemleri** gibi alanları kurumsal kimlik ve marka bütünlüğünü göz önünde bulundurarak tasarladık, böylece ayrıcalıklı hizmetimizi, **yolcuların havalimanına vardıkları andan itibaren başlatarak kesintisiz bir deneyimi** hedefledik” ifadeleriyle kurumun proje ile ilgili amaçlarını belirtmiştir.



Şekil 13 : İstanbul Havalimanı Deneyim Tasarım Projesi Alanlarından Kolaj

3.11.2.2. Temas Noktası: Check-in

CX Yeni Deneyim Projesi: Business Class Biniş Kartları

Katılımcı 7 “Ayrıcalıklı hizmet sunduğumuzun altını çizebilmek için, Türk Hava Yolları’nda standart olan biniş kartlarını, Business Class yolcularımız için, belirlenen kurumsal kimlik renklerine uygun olarak artık **siyah** renkte düzenliyoruz. Yeni biniş kartları sayesinde Business Class yolcular terminaldeki hızlı geçiş noktaları, lounge girişleri ve uçağa geçiş sürecinde **daha hızlı ve kolay işlem** yapabiliyorlar” demiştir. Katılımcı 7, uygulama ile yer personeli ve kabin ekibi tarafından **Business yolcuların ayrıştırılmasının** kolaylaştığını, operasyonların daha **aktif ve hızlı** yürütüldüğünü iletmiştir.



Şekil 14 : Business Class Biniş Kartı

CX Yeni Deneyim Projesi: Braille Alfabeli Biniş Kartları

Engelsiz yolcu deneyimi ve erişilebilirliğin artırılması adına görme engelli yolcular için **braille alfabesi ile bilet** basılmaktadır. Katılımcı 2 “ Hizmetimiz şu an için İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya illerindeki havalimanlarında mevcut. Braille alfabeli biniş kartlarıyla görme engelli yolcular herhangi bir yardıma ihtiyaç duymadan uçuşları ile ilgili bilgileri **rahatlıkla öğrenebiliyorlar** ve **terminal içinde zahmet çekmiyorlar**” demiştir.



Şekil 15 : Braille Alfabeli ile Basılan Biniş Kartı

CX Yeni Deneyim Projesi: Evcil Hayvan Sahibi Yolcu Deneyimi

Yolcuların evcil hayvanlarıyla birlikte çıktıkları seyahatlerde karşılaştıkları problemleri tespit ettiklerini belirten Katılımcı 5 “Benim de evcil hayvanım olduğu için süreci gözlem uçuşları ile bizzat deneyimledim ve yaşanan zorlukları ekip arkadaşlarım ile belirledik. Yaptığımız iyileştirme çalışmalarıyla evcil hayvan taşıma kurallarında düzenlemeler gerçekleştirdik ve kabin içi kafes boyutlarını yeniledik” demiştir.

Proje kapsamında İstanbul Havalimanı’nda evcil hayvan sahibi yolcuların check-in süreçlerini rahat bir şekilde yapabilmeleri için **E19 ve E20 özel check-in kontuarları** oluşturulduğunu belirten Katılımcı 5, “Yolculara D adası içerisinde **“pet relief area”** (evcil hayvan bekleme alanı) hizmetinin sunulduğunu” ifade etmiştir.



Şekil 16 : Evcil Hayvan Dostu Check-in Alanı Görşeli

CX Yeni Deneyim Projesi: Çocuklu Yolcu Deneyimi

Katılımcı 7 ile gerçekleştirilen görüşmede “Türk Hava Yolları çocuk kulübü High Five’tan yola çıkarak çocuk yolcuların uçuş öncesi deneyimlerini daha keyifli hale getirmek için **İstanbul Havalimanı aile kontuarında check-in yapan tüm minik yolculara kendileri için özel olarak tasarlanan biniş kartı, bagaj ve isim etiketi veriyoruz**” demiştir. Çocukların her zaman çantalarında taşıyabilecekleri isim etiketleri her biri farklı kültürü temsil eden beş minik pilot karakterden oluştuğunu ifade eden Katılımcı 7 “Böylece hem çocuk yolcuların deneyimi geliştiriyor hem de kurulan duygusal bağ ile **geleceğin sadık müşterilerini** oluşturmayı amaçlıyoruz” demiştir.



Şekil 17 : Çocuklu Aile Bankosunda verilen Çocuk Biniş Kartı

3.11.2.3. Temas Noktası: Bagaj Teslim

CX Yeni Deneyim Projesi: Self Bag Drop Cihazı

Türk Hava Yolları yolcuları biniş kartlarındaki barkodu self bag drop (bagaj teslim kiosku) cihazlarına okutarak bagajlarını kendileri banta bırakabilmektedir. Yolcu, cihazın bastığı etiketi bagajına yapıştırarak kendi banda bırakmakta, böylece hem biniş bankolarında **kuyrukta bekleme problemi** hem de **çalışan personelin iş yükü** azalmaktadır. Bagaj etiketi yalnızca yolcu valizinin kurallara uygun kilo ve ebatta olması halinde kiosk tarafından ölçüldükten sonra basılmaktadır.



Şekil 18 : Self Bag Drop Cihaz Görseli

CX Yeni Deneyim Projesi: RFID Bagaj Kartı

RFID Bagaj Kartı “Radyo Frekansı ile Tanımlama” anlamına gelen RFID teknolojisi ile çalışmaktadır. Yapılan görüşme Katılımcı 5 “*RFID Bagaj Kartı, yolcuların seyahatleri boyunca bagajlarıyla ilgili yaşayabilecekleri aksaklıklara çözüm sağlıyor, aynı zamanda bagajın belirli noktalardaki hareketlerinden haberdar olmamıza* imkan veriyor. RFID Kart, bagajın içine yerleştirildiğinde belirli noktalarda bulunan okuyucular tarafından algılanarak, ilgili birimlere anlık bildirimler iletiyor. Bu sayede hem yolcu hem bizim açımızdan takipte kolaylığın yanı sıra, **olası bir sorunda etkin ve hızlı bir çözüm** sunmamıza yardımcı oluyor” demiştir.



Şekil 19 : RFID Bagaj Kartı Tanıtım Görseli

3.11.2.4. Temas Noktası: Özel Yolcu Salonları (Lounge)

CX Yeni Deneyim Projesi: Lounge M&S, Lounge Business Deneyimleri

Türk Hava Yolları İstanbul Havalimanı'nda lounge deneyimlerini yeniden tasarlamıştır. Miles&Smiles yolcuları ve Business yolcuları için her biri **5600m²** olan özel suit ve duş alanları, ibadet alanları, her türlü ikram hizmetinin sunulduğu özel mutfakları ile havalimanında bekleme deneyimini konforlu bir hale getirmektedir. Ayrıca **Lounge Business'ta İstanbul Modern'e özel tahsis edilen 130m²'lik sergi alanı** bulunmaktadır. Loungelar içerisinde **toplantı odaları, kütüphane, dinlenme alanları, simülâtör araba yarışı ve golf alanları ve çocuk oyun alanları** bulunmaktadır. Yolcular için özel ütü servisi de mevcuttur. Gerçekleştirilen görüşmede Katılımcı 4 yeni loungelarla ilgili olarak *“Yolcularımız Türk ve dünya mutfaklarının seçkin lezzetlerini, ücretsiz internet ve dijital medya içerik uygulamaları, özel suit ve duş hizmetinin yanında müze deneyimi ile uçuş saatlerini beklerken kaliteli ve keyifli vakit geçirebilmekteler.”* demiştir.



Şekil 20 : Lounge Miles&Smiles ve Lounge Business Alanlarından Bir Kolaj

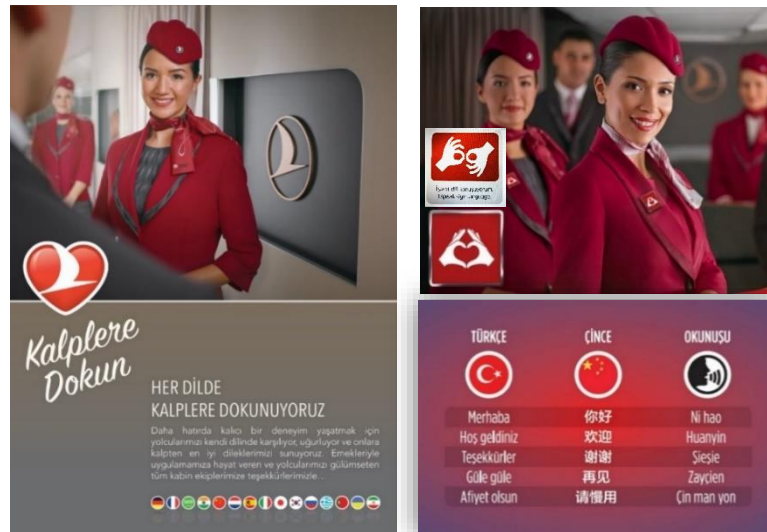
3.11.3. Uçuş Safhasından Örnekler

4.11.3.1. Temas Noktası: Kabin Ekibi

CX Yeni Deneyim Projesi: Kalplere Dokun Projesi

Yapılan görüşmede Katılımcı 5, “*Kalplere Dokun*” temalı “*Yerel Dilde Selamlama ve Uğurlama*” uygulaması ile kabin ekiplerinin, yolcuları kendi dillerinde selamlayıp ‘*Farklı Dünyaları Buluşturan*’ marka esasını referans alarak yolcu memnuniyetinin üst düzeye çıkarılmasını amaçladıklarını” dile getirmiştir. “Kabin ekipleri, gidecekleri destinasyona özel oluşturulan Hat Bilgi Form’larından faydalanarak 15 ayrı dilde ‘Merhaba, Hoş geldiniz, Teşekkürler, Afiyet Olsun ve Güle Güle’ kelimelerini kullanıyorlar. Almanca, Arapça, Fransızca, İtalyanca, İspanyolca, Rusça, Çince, Japonca, Yunanca, Hollandaca, Hintçe, Korece, Portekizce, Ukraynaca ve Farsça lisanlarında iyi dileklerimizi sunarak yolcularımızla kendi dillerinde pozitif iletişim kurarak, daha akılda kalıcı deneyimler yaşatmayı istiyoruz” demiştir.

Türk Hava Yolları “*Kalplere İşaret Diliyle Dokunuyoruz*” temalı proje ile dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu olarak işitme engelli yolcuları ile arasındaki sınırları kaldırmak için onlara kendi dillerinde hitap edebilmeyi hedeflemiştir. Katılımcı 5, “2019 yılı itibariyle Türkçe İşaret Dili eğitim bilgisine sahip 650 kabin ekibi mevcut. Tasarlanan “*İşaret Dili Biliyorum*” özel rozetleri ile kabin ekiplerimiz ilgili hatlarda görev alıyorlar” şeklinde projeye ilişkin detayları ifade etmiştir.



Şekil 21 : Kalplere Dokun Projesine Ait Tanıtım Görselleri

3.11.3.2. Temas Noktası: Uçak İçi Ürünler

CX Yeni Deneyim Projesi: Yeni Seyahat Seti Projesi

Türk Hava Yolları, orta, uzun ve kıtalararası uçuşlarında yolcularına sunduğu seyahat setlerini yenileyerek ünlü markalara hazırlatmıştır. Kıtalararası uçuşların Business sınıfında seyahat eden yolcular için ünlü moda markası **Versace** tarafından özel tasarladığı yeni setler, **erkek ve kadın yolcuların ihtiyacına göre ayrı hazırlanması ve ayrı renklerde** sunulması koleksiyonun en belirgin özelliği olarak ön plana çıkmaktadır. Katılımcı 7 *“Setleri aldığımız geri bildirimler, kabin içi artan malzemeler ve farklı havayolları gözlemleri sonucu oluşturduk. Setlerde yolcuların seyahat boyunca ihtiyaç duyabileceği çorap, kulak tıkacı, geliştirilmiş göz bandı ve uyarı çıkartmaları, Versace dudak losyonu, el losyonu, yüz spreyinin yanında kadınlar için bir de saç tokası ekledik”* demiştir.

Kıtalararası uçuşların ekonomi sınıfında sunulan Mandarin Duck markası, özgün tasarımları ile meraklı gezginlere inovatif ve işlevsel çözümler sunması ile ünlenmiştir. *“Bu marka işbirliği ile aynı zamanda şirketin “Widen Your World” mottosuna atıfta bulunuyoruz”* diyen Katılımcı 7, *“seyahat setlerinde göz bandı, çorap, kulak tıkacı, dudak nemlendiricisi, diş fırçası ve diş macununun yer aldığını”* belirtmiştir.

Özel markalar tarafından farklı renklerde tasarlanan çantaların şık ve fonksiyonel oluşu, yolculuk sonrası kullanımı cazip kılmakta ve marka ile olan iletişimin, yaşanan **deneyim sonrası günlük hayatta** da devam etmesi sağlanmaktadır. Koleksiyonerlik açısından da tatmin ve teşvik edici özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 22 : Yenilenen Business ve Ekonomi Sınıfı Seyahat Setleri

CX Yeni Deneyim Projesi: Business Class Uyku Seti

Uyku setleri, kıtalar arası uçuşlarda, Business Class sınıfında sunulmaktadır. Katılımcı 6 ile yapılan görüşmede *“Türk kültüründe **yatıya gelen misafir** için hazırlanan yatak düşüncesinden yola çıktık ve yolcularımıza bulutların üzerinde, **ev rahatlığında bir uyku** vadettik. Koleksiyon diledikleri zaman rahat bir uykunun tadını çıkarmak, uçuşlarını mutlu ve zinde bir şekilde tamamlamak isteyen yolcuların beklentilerini düşünerek geliştirdik”* demiştir. Katılımcı 6, *“Ürün desenini Türk Hava Yolları’nın dinamik marka kimliğini ve kesintisiz hizmet deneyimi sunma anlayışını ortaya koyan **"flow" (akış) felsefesinin** yansımaları ile oluşturduk. Ayrıca kullandığımız motifler, aynı zamanda THY kabin ekipleri için hazırlanan yeni üniformalar ve yeni kabin içi tasarımları ile de uyumlu bir görünüme sahip olarak deneyimin bütüncül algısına katkı sağlıyor”* demiştir. *“Set içeriğinde, uykuya geçişi kolaylaştıran malzemeler kullanılmış olup yorgan, uyku pedi ve yastıktan oluşmaktadır. Yeni tasarımın eskisine göre çok daha konforlu olduğunu gelen olumlu geri bildirimler ile yolcu memnuniyetini artırdığımızı eklemek isterim”* diyen Katılımcı 6 projeye ait detayları bu şekilde belirtmiştir.



Şekil 23 : Business Class Uyku Seti Görseli

CX Yeni Deneyim Projesi: Dilediğin Zaman İkram Konsepti

Türk Hava Yolları uçuş deneyimini yolcuların kendi isteklerine göre şekillenmesine imkan sağlayarak, Business Class’ ta seyahat eden İstanbul çıkışlı/varışlı okyanus aşırı gece seferlerinde **“Dilediğin Zaman”** konseptini hayata geçirmiştir. Görüşmede Katılımcı 6 *“Yolcular, menü içeriğinden tercih ettiği lezzetlerin, ne zaman ikram edilmesini istediğini kabin ekibine bildirerek, **servis zamanını istedikleri şekilde** ayarlıyor böylelikle, dinlenme sebebiyle servisi kaçıрма, yemeklerin soğuması ya da istirahatlerinin bölünmesi gibi yolcu geri bildirimlerinde dile getirilen memnuniyetsizliklerin önüne geçiyoruz”* demiştir.

CX Yeni Deneyim Projesi: Bebek Kiti Sunumu ve Bilgilendirici Videolar

Katılımcı 7 ile gerçekleştirilen görüşmede “Bebekli ailelerin daha rahat seyahat etmesinden yola çıkarak hazırlanan seyahat kiti ile uzun hat uçuşlarında seyahat edecek bebekli yolcularımıza daha konforlu bir uçuş geçirmelerini hedefledik. Bu doğrultuda, **0-2 yaş** arası bebeklerin ve ailelerinin ihtiyaçları incelenerek hazırladığımız Bebek Seyahat Kitinin içerisinde; **alt değiştirme örtüsü, tek kullanımlık mama önlüğü, pişik kremi, bebek losyonu, bebek şampuanı, yenidoğan ıslak pamuk mendili ve göğüs pedi** yer almaktadır. Ürünlerimizi bebek cildinin hassasiyetini göz önünde bulundurarak ürettik, paraben, alkol, boya, SLS ve SLES (zararlı kimyasallar) içermiyor” demiştir.

Katılımcı 7 “bu projede ayrıca uçuşlarda bebeklerin yaşayabileceği fizyolojik ve psikolojik etmenleri göz önünde bulundurarak uçak içi eğlendirici sistem içeriğine anne-baba ve bebek bakımını üstlenen yolcularımız için eğitici, bilgilendirici videolar ekledik. Videolarda kalkış ve inişte ya da uçuş süresince **bebeklerin kulak ağrısı, gaz sancısı** gibi canlarını yakan problemlerin sebepleri ve bunların önüne geçmek için sunulan tavsiyeler yer almaktadır” diyerek projeye ait detayları açıklamıştır.

Türk Hava Yolları bu hizmet sayesinde bebekleri ile seyahat eden ailelere elinden geldiğince keyifli bir uçuş geçirtmeyi ve yolcuların deneyimlerini iyileştirmeyi amaçlamaktadır.



Şekil 24 : Bebekli Ailelere Sunulan Set İçeriği

3.11.3.3. Temas Noktası: Kabin

CX Yeni Deneyim Projesi: Yeni Business Class Koltuk ve Kabin Tasarımı

Türk Hava Yolları Business Class kabin tasarımını yenilemiştir. Katılımcı 4 ile gerçekleştirilen görüşmede, “*Mevcut koltuk ve kabin dizaynı tamamen yeniden oluşturularak tüm yolcuların **koridor erişimini** sağladık. Ayrıca hareketli mahremiyet panelleri ile son yapılan anketlerde öne çıkan yolcuların **kişisel alan** ihtiyaçlarını karşılayarak mahremiyeti arttırdık*” demiştir. “***Kapalı saklama alanı** ile yolcuların kişisel eşyalarını güvenli bir haznede depolamasını sağlıyoruz. Tek tuşla 180 derece yatabilen koltuk, ayarlanabilir açılı kişisel ayna, dokunmatik kumanda, 44" diz mesafesi ve 18" eğlence sistemi ekranı, engelli yolcular için ayarlanabilir kol desteği ile **genişleyebilen koltuk mesafesi** gibi ilave özellikler sunuyoruz*” diyerek yolcu deneyimini geliştirdiklerini iletmiştir.



Şekil 25 : Business Class Koltuk Tasarımı Görseli



Şekil 26 : Business Class Koltuk Tasarımının İşlevselliğine Ait Görsel

CX Yeni Deneyim Projesi: Yeni Aydınlatma Senaryoları Tasarımı

Deneyimi etkileyen konfor maddelerinden biri olan aydınlatmanın uçak içerisinde yolcu seyahatini daha keyifli hale getirmesi amacıyla aydınlatma senaryoları tasarlanmıştır. Katılımcı 4, *filoya ilk defa katılan Boeing 787 ve Airbus 350 geniş gövde uçaklarının kabin içi tasarımları ve Türk Hava Yolları'nın akış felsefesi ile uyumlu olarak ekonomi sınıfı için "Turkuaz Dalgalar", Business sınıfı için "Kapadokya Gündoğumu" konseptleri geliştirdiklerini açıklamıştır. "Projeyi, Londra merkezli ünlü dizayn danışmanlık firması PriestmanGoode, Boeing ve Airbus firmalarının yardımıyla gerçekleştirdik. Konseptin geliştirilmesi çalışmalarında bizzat görev aldım. Aydınlatma senaryo tasarımları Ekonomi sınıfı kabin tasarım renkleri ile, Business kabinde kullanılan antrasit ve pembe altın (rose gold) detaylarla uyumluluk göstererek **yolcu konforunu arttırmak ve güçlü bir marka etkisi yaratmak** amacıyla gerçekleştirdik" diyerek, yeni senaryoların uçuşun belli safhalarında kabin ekibi tarafından uygulandığı bilgisini vermiştir.*



Şekil 27 : Yenilenen Business Class Kabin Aydınlatma Senaryosu Tasarım Görseli

3.11.3.4. Temas Noktaları: Uçak İçi Eğlence

CX Yeni Deneyim Projesi: Uçak İçi Eğlendirici Sistemlerde Engelsiz İçerik Oluşturma

Türk Hava Yolları, seyahat deneyimini kesintisiz, engelsiz, keyifli ve erişilebilir kılmak amacıyla uçak içi eğlendirici sistem içerisine engelli yolcular için özel olarak farklı dil seçeneklerinde **altyazılı, betimlemeli ya da işaret dili** ile anlatılan içerikler eklemiştir. Katılımcı 2, “*bu sayede yolcular kişisel ekranlarından kendileri için oluşturulan içeriklere erişerek, yolculuklarını daha keyifli bir hale getiriyorlar. Aldığımız geri bildirimlerde yolcular hizmetten son derece memnun kaldıklarını ifade ediyorlar*” demiştir.



Şekil 28 : Engelli Video İçerik Web Sitesi Tanıtım Sayfası

(<https://www.turkishairlines.com/tr-int/bilgi-edin/hasta-ve-engelli-yolcular/>)

CX Yeni Deneyim Projesi: Emniyet Videosunun İşaret Dili İle Anlatımı

Katılımcı 2 ile gerçekleştirilen görüşmede “*Her uçuş öncesi uçaklarda gösterilmesi zorunlu olan emniyet videosunu işitme engelli yolcular için işaret dili uzmanlarının kontrolünde, animasyon karakterlerle canlandırıldık. Böylece demo esnasında tüm yolcuların eşit bir şekilde uçuş ile ilgili bilinmesi gereken standartlar ve zorunluluklardan haberdar olması amaçladık*” demiştir.



Şekil 29 : Yenilenen Uçak İçi Emniyet Filminden Görseller

CX Yeni Deneyim Projesi: Fly Good Feel Good Projesi

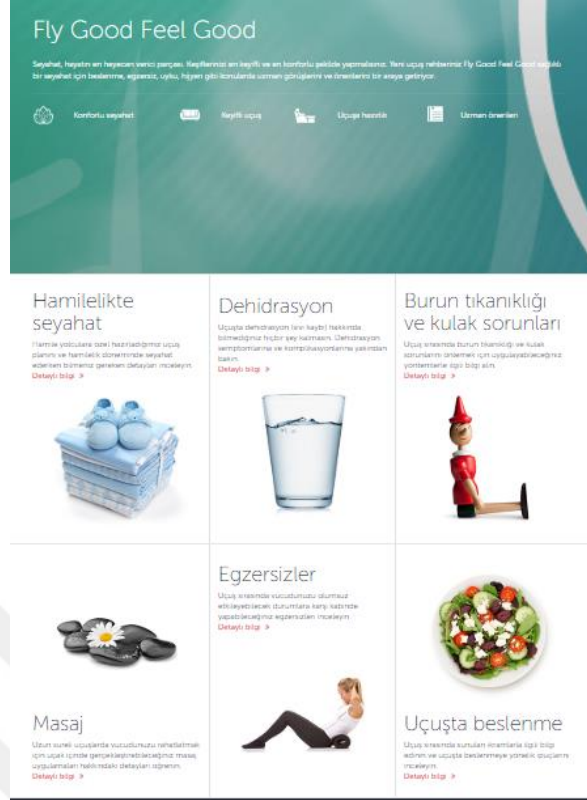
Katılımcı 8 ile gerçekleştirilen görüşmede, “**Fly Good Feel Good Projesi**’nin iyi ve sağlıklı bir uçuş deneyimini esas alarak; yolcuların her açıdan rahat bir seyahat geçirmesi için **uçuş öncesinde, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında** yapılması gerekenleri bir çatı altında topladıklarını, müşteri memnuniyetini esas alarak uçuş anlayışına yepyeni bir soluk getirmeyi hedeflediklerini” belirtmiştir. “Yolcuların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurularak hayata geçirilen proje, **uçuş öncesi hazırlıktan kabin egzersizlerine, uyku düzeninden, yoga ve meditasyona** uçak seyahatini olumlu yönde etkileyecek pek çok konuda yolculara rehberlik ettik” demiştir.

“Uçak İçi Eğlence Sistemi üzerinden ulaşabilen içeriklerle bebek ve çocuklarla uçuş, uçuş sırasında beslenme, hamilelikte uçak seyahati, jetlag’in etkilerini azaltma, uçuş sırasında burun ve kulak tıkanıklığının önlenmesi, uçuş sırasında yapılabilecek egzersizler gibi farklı konu başlıklarında **bilgilendirici tavsiye videolar** ekledik. Her bir konu, Dr. Halit Yerebakan öncülüğünde alanında uzman kişilerce ele alınarak uçuş deneyimine yönelik detaylı öneriler içermekte” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcı 8 “*Business Class* uçuşlarımızda doktorların tarifleriyle üretilen **sağlık çayları** bulunuyor. Bu çayların ödem giderici, hazmı kolaylaştırıcı, dinlendirici, grip önleyici etkisi olup, aynı zamanda baş ağrısı, uykusuzluk, heyecan ve strese iyi geliyor. Şeker içermeyen maden suyuyla yapılan **soğuk iksirlerimiz** de mevcut. Ayrıca **çocuklar için** koruyucu madde ve yapay renklendirici içermeyen, şekersiz, asitsiz ve mısır şurubu olmayan **özel bir içecek** sunuyoruz, protein ve mineral içeren bu içeceğin kemikleri güçlendirerek büyümeye yardımcı oluyor” demiştir.

Fly Good Feel Good kapsamında ele alınan konuların, **sadece uçuşta değil seyahatin tamamında ihtiyaç duyulabilecek detaylara** sahip olduğunu belirten Katılımcı 8, “*Bu sebeple proje oluşturulurken bilgilerin her an ulaşılabilir olmasına özen gösterdik, amaca yönelik olarak kullanılan web sitesi, sosyal medya gibi farklı iletişim kanalları, tüm yolcuların kolayca bu bilgilere ulaşımını mümkün kılıyor*” demiştir. Böylece yolculara dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, seyahatin herhangi bir anında ihtiyaç duyulabilecek birçok konuda yardımcı olunması hedeflenmektedir.

Proje, içeriği açısından, **uçak içi ikram ile iletişime devam temas noktalarını** da kapsayan bir deneyim olarak sunulduğu gözlemlenmektedir.



Şekil 30 : Fly Good Feel Good Web Sitesi Görşeli

(<https://www.turkishairlines.com/tr-tr/ucak-bileti/ucus-deneyimi/fly-good-feel-good/>)



Şekil 31 : Fly Good Feel Good Uçak İçi Eğlendirici Sistem Video Görşeli

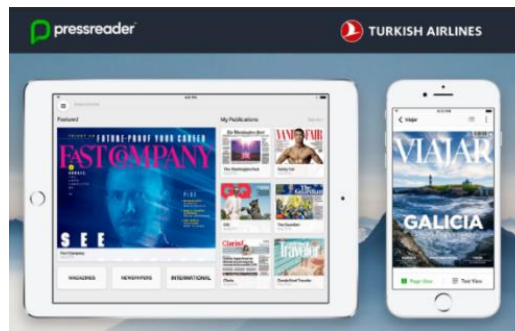


Şekil 32 : Fly Good Feel Good Kişisel Demlikte Sağlık Çayı Sunum Görşeli

CX Yeni Deneyim Projesi: PressReader Projesi

Dünyada 7 binden fazla gazete ve dergiyi içerisinde barındıran PressReader uygulamasını yolcularıyla buluşturan Türk Hava Yolları, yolcularına binlerce içeriğe anında ulaşabilme imkanı sunmaktadır. PressReader ile yapılan işbirliği sayesinde, yolculara dünyanın dört bir yanından binlerce gazete ve dergi içeriğine dijital erişim hakkı tanınmaktadır. Böylece uçak içerisinde sınırlı sayı ve dil seçeneğinde sunulan basılı yayınların ötesinde, yolcular daha geniş bir yelpazede yazılı ve görsel içerik ile buluşturulmaktadır. Katılımcı 6 ile gerçekleştirilen görüşmede, proje hakkında, “Yolcular uçuşlarına 24 saat kala “<https://pressreader.turkishairlines.com/>” adresinde yer alan uygulamaya giriş yaparak PressReader’ın tüm kataloğuna 48 saat boyunca uçuşlarından sonra da ücretsiz ve sınırsız erişim hakkı kazanıyor” demiştir. Proje bu özellikleriyle, **Yolculuğa Çıkış ve İletişime Devam** safhalarındaki müşteri temas noktalarını kapsayan bir deneyim olması açısından da dikkat çekmektedir.

Yolcular seçili özel yolcu salonlarında da kablosuz internet bağlantısına sahip oldukları müddetçe PressReader yayınlarına ulaşabilmektedirler. Katılımcı 6, ilave olarak “*Türk Hava Yolları personelinin de PressReader’a sınırsız erişim imkanı bulunmakta, çalışanların da bu deneyimi kullanmalarını sağladık*” ifadeleriyle çalışan deneyimini de katkı sağladıklarını belirtmiştir. “Uygulama sayesinde yolcu deneyiminin iyileştirilmesini amaçladık. Devamında basılı yayınların uçak içerisindeki mevcudiyetinin yavaş yavaş azaltılmasını planlıyoruz, bu sayede çevre dostu havayolu imajının oluşturulmasına katkı sağlayacağız. PressReader, operasyonların kolaylaşması, kabin servis sürecinin rahatlaması, uçak depolama alanlarının yükünün azaltılmasıyla yakıt tasarrufu sağlanması ve basılı yayınların lojistiğinden doğan maliyetlerin düşürülmesi gibi pek çok faydayı içinde barındırıyor” ifadeleriyle projenin faydalarını belirtmiştir.



Şekil 33 : Press Reader Tanıtım Sayfası

(<https://pressreader.turkishairlines.com/>)

3.11.4. Varış Safhasından Örnekler

3.11.4.1. Temas Noktası: Transfer Desk

CX Yeni Deneyim Projesi: Transfer Deskte 3. Dil Bilen Personel İstihdamı

Farklı kültür ve dillerden çok zengin bir yolcu profiline sahip olan Türk Hava Yolları, sağladığı geniş uçuş ağı ile İstanbul'un önemli bir transfer merkezi olmasına katkıda bulunmaktadır. Transit yolcuların havalimanı içerisindeki aktarım alanında **“Transfer Desk”** bankoları ile hizmet vermekte yolcuların bağlantılı uçuşları ile ilgili her türlü sorusunda yardımcı olmaktadır. Katılımcı 11 ile yapılan görüşmede *“Yolcuların daha kolay hizmet almasını sağlamak adına transfer alanda 3. dil bilen personel istihdam ettik ve şu an 13 farklı dil seçeneği ile yolculara hizmet sunuyoruz”* demiştir. Böylece yolcularla İngilizce dışında daha kolay iletişime geçebilme ve yolcuların kendilerini daha rahat ifade etme imkanı sağlanmıştır. Katılımcı 11, *“3. dile sahip personelin vardiyelerini, ilgili destinasyona ait uçakların iniş-kalkış zamanlarına göre oluşturuyor, çalışma şeklini uçuşlara göre ayarlıyoruz”* diyerek proje ile ilgili detayları belirtmiştir.



Şekil 34 : İstanbul Havalimanı Transfer Alan Tasarım Görseli

3.11.4.2. Temas Noktası: Bagaj Teslim Alanı

CX Yeni Deneyim Projesi: Öncelikli Bagaj Alım Alanı

Öncelikli hizmet sunulan Business Class yolcular ya da öncelikli hizmete ihtiyacı olan, Miles&Smiles üyesi engelli yolcular için bagajlarını alırken daha rahat bir alan tahsis edilmiş, **deneyimleri iyileştirilerek**, öncelikli bagaj alım alanı oluşturulmuştur.



Şekil 35 : İstanbul Havalimanı Öncelikli Bagaj Teslim Alanı Tasarım Görseli

3.11.4.3. Temas Noktası: Havaalanı Transfer

CX Yeni Deneyim Projesi: Exclusive Drive Projesi

Türk Hava Yolları “Havada, Karada Ayrıcalık” düşüncesiyle yolcu seyahat deneyimini uçuş öncesi şık bir otomobille özel şoför tarafından karşılanarak başlatmış ve Exclusive Drive projesini hayata geçirmiştir. Katılımcı 10 ile gerçekleştirilen görüşmede, *“Exclusive Drive projesi önceden sadece Business Class biletli yolcular için hizmet verirken, şimdi tüm Business ve Ekonomi Sınıfında seyahat eden yolcular için 20 destinasyonda sunuluyor. Business Class yolcular ücretsiz, Ekonomi Class yolcular ücretli şekilde hizmetten yararlanabiliyor. Proje ile ayrıcalıklı hizmetten hoşlanan yolcularımıza farklı bir deneyim sunuyoruz”* demiştir.

Exclusive Drive hizmetinden, Türk Hava Yolları’nın Abu Dhabi, Dubai, Doha, Kuveyt, Beyrut, Tel Aviv, Tahran, Kahire, Mumbai, Delhi, Karaçi, Lahor, İslamabad, Dakka, Nairobi, Riyad, Dammam, Amman, Cidde, Bahreyn ile Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’daki uçuş noktaları arasındaki tüm Business ve Ekonomi Class uçuşlarında yararlanılmaktadır.



Şekil 36 : Exclusive Drive Hizmeti Tanıtım Görseli

3.11.4.4. Temas Noktası: Kayıp Bagaj

CX Yeni Deneyim Projesi: Yenilenen Kayıp Bagaj Alanı

İstanbul Havalimanı Deneyim Tasarımı Projesi kapsamında yeniden tasarlanan birimlerden olan kayıp bagajlar için de kesintisiz hizmet algısının devamı etmesi için, sıklıkla uçan (Elite ve Elite Plus) ve Business sınıfı yolculara ayrı, Ekonomi sınıf yolculara ayrı alanlar tasarlanmıştır.



Şekil 37 : İstanbul Havalimanı Bagaj Hizmetleri Alanı Tasarım Görseli

3.11.4.5. Temas Noktası: Hotel Desk

CX Yeni Deneyim Projesi: Hotel Desk Birimleri

Katılımcı 9 ile gerçekleştirilen görüşmede, uçuşlarındaki herhangi bir aksaklık noktasında otel hizmeti sunulan yolcuların deneyimlerini ve memnuniyetleri ölçülerek yeni alanlar tasarladıklarını ifade etmiştir. “Böylece sıramatik cihazları ve ekranları ile yolcuların bekleme sürelerini yönetebiliyoruz, otel hakkı olan yolcuları daha kolay bilgilendirebiliyoruz. **Bekleme alanlarında yaşanan yoğunluk ve sıkıntının önüne geçmek için** Business Class ve sıklıkla seyahat eden yolcular için ayrı, ekonomi sınıfı için ayrı alanlar oluşturduk. Ayrıca **3. dil bilen personel** istihdam ederek yolcularımız ile kurduğumuz iletişimin daha sağlıklı olmasını sağlıyoruz” demiştir. Proje ile yolcuların kiosklardan otel çeki düzenleyebilmesine de olanak tanınmıştır.



Şekil 38 : İstanbul Havalimanı Hotel Desk Alanı Tasarım Görseli

3.11.4.6. Temas Noktaları: Havaalanı Destek Hizmetleri

CX Deneyim İyileştirme Projesi: PRM Yolcu Süreci

PRM yolcu tabiri havacılık dilinde İngilizce “Person(s) With Reduced Mobility” kelimelerinin kısaltılmasıyla oluşan, hareket yeteneği azalmış kişi anlamına gelmektedir. Genellikle engelli veya hasta yolcular için kullanılmaktadır. Katılımcı 4, İstanbul Havalimanı denetimlerinde engelli yolcu süreçlerinin gözlemlenerek tespit edilen alanların iyileştirilmesi kapsamında yolculara daha rahat bir seyahat deneyimi sunulması amacıyla projeyi hayata geçirdiklerini belirtmiştir. *“Proje ile, havalimanı girişlerinde bulunan çağrı noktaları yakınına **yaşlı, engelli, hasta ve hamile yolcuların** taşıma personeli bekleme esnasında oturabilmeleri için oturma alanı konumlandırdık. Sedyeli yolcuların beklediği alanda **sağlık merkezi ile anlaşılarak** yeniden düzenledik. Böylelikle yolcularımız daha sağlıklı, temiz ve modern bir alanda hizmet almaktadırlar”* diyerek proje ile ilgili düşüncelerini dile getirmiştir.



Şekil 39 : İstanbul Havalimanı Sedyeli ve Hasta Yolcuların Yeni Bekleme Alanı

3.11.4.7. Temas Noktası: Yer Hizmetleri Personeli

CX Deneyim İyileştirme Projesi: Yer Personeline Eğitimler Planlanması

Katılımcı 9, yolcu yerleşimi, kabin bagajı ve benzeri konularda yaşanan operasyonel aksaklıkların önüne geçebilmek amacıyla sahada çalışan ekiplere davranış eğitimleri planlandığını ifade etmiştir. *“Oluşturduğumuz eğitim içeriğinde yolcuların terminal süreçlerinde zahmet çekebileceği senaryoları belirledik ve personellere **etkili iletişim kurma, davranış ve kriz anları yönetimi** gibi çeşitli konularda eğitim verilmesini sağladık. 2019 yılında 142 yer personelinin eğitimlerini tamamladık”* demiştir.

3.11.5. İletişime Devam Safhasından Örnekler

3.11.5.1. Temas Noktası: Miles&Smiles

CX Yeni Deneyim Projesi: Miles&Smile Desk

İstanbul Havalimanı Deneyim Tasarımı Projesi kapsamında, hem Miles&Smiles yolcularının her türlü işlemlerini kolaylıkla yapabilmeleri hem de üye olmak isteyen yeni yolcular için terminal giriş-çıkışında Miles&Smiles özel kontuar tasarımı ve tahsis yapılmıştır. Kart basımları, mil işlemleri gibi pek çok hizmetin sunulduğu alanda özel bekleme alanı tasarımları yapılmıştır.



Şekil 40 : İstanbul Havalimanı Miles&Smiles Alan Tasarımı Görseli

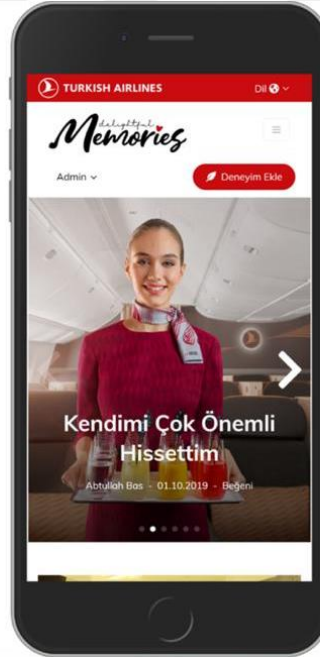
CX Yeni Deneyim Projesi: Elite ve ElitePlus Yolculara Özel Çağrı Merkezi

Katılımcı 12 ile gerçekleştirilen görüşmede “*Türk Hava Yolları olarak bizimle sık seyahat eden sadakat kulübü üyesi müşterilerimiz için özel bir çağrı merkezi hattı oluşturduk. Böylece daha hızlı ve kolay bir şekilde telefon aracılığı ile bilet alma, rezervasyon, uçuş değişikliği, mil işlemleri gibi yolcularımızın ihtiyaç duyduğu pek çok hizmetin ayrıcalıklı olmasını sağladık*” demiştir. 444 0 849 olan Türk Hava Yolları çağrı merkezi, **444 1 849** numaralı hat üzerinden Miles&Smiles Elite ve ElitePlus yolculara hizmet etmektedir.

3.11.5.2. Temas Noktası: Sürekli Diyalog

CX Yeni Deneyim Projesi: Delightful Memories Projesi

Her bir Türk Hava Yolları çalışanı aynı zamanda bir Türk Hava Yolları müşterisidir. Şirketin iştirakler ve ortaklıklar hariç yaklaşık 30 bin personeli bulunmaktadır. Şirket çalışanlarının Türk Hava Yolları veya sektör içi diğer markalar (havayolu, havalimanı, otel vb.) ile gerçekleştirdikleri deneyimleri paylaşmaları için “CX Memories” adında bir platform kurulmuştur. Katılımcı 12 ile gerçekleştirilen görüşmede *“böylece iç müşterilerin kendilerinde iz bırakan hatıralarını “Türk Hava Yolları ile Yaşanan Deneyimler”, “Diğer Markalar ile Yaşanan Deneyimler” başlıkları altında paylaşabiliyorlar. Uygulama, güzel deneyimlerin şirkete ilham kaynağı olmasına, keyifli deneyimlerin paylaşılmasına, kurumsal aidiyetin artırılmasına, çalışanlarımızın kendi iş süreçlerine farklı bakış açısı geliştirmelerine ve proje yaratımlarına destek olması gibi pek çok faydası bulunuyor”* demiştir. Kullanıcılar, uygulamada paylaşılan deneyimleri oylayarak en iyi deneyimleri sıralayabilmektedirler.



Şekil 41 : Delightful Memories Projesi Mobil Uygulama Görseli

CX Yeni Deneyim Projesi: Deneyim Elçileri Projesi

Katılımcı 12 ile gerçekleştirilen görüşmede, *“Türk Hava Yolları ile en çok seyahat eden ve markayı en iyi tanıyan yolculardan oluşturduğumuz ayrıcalıklı bir grup sadakat programı üyesi müşterilerimizin seyahat deneyimleri hakkında görüşlerini iletebilecekleri bir mobil uygulama hazırladık”* diyerek proje ile ilgili bilgi vermiştir. “Deneyim Elçileri” adı verilen bu seçilmiş yolcular, seyahatlerindeki gözlem ve yeni fikirleri onlara özel hazırlanan platform üzerinden iletme imkanına sahip olmaktadır. Katılımcı 12, ayrıca *“Deneyim Elçileri belli aralıklarla gerçekleştirilen yönetici bazında etkinliklere katılım sağlayabilecekler”* demiştir.

CX Yeni Deneyim Projesi: Yolculara CRM Mailing Projesi

Türk Hava Yolları, **yolcuları ile etkileşimini devam ettirmek amacıyla**, belirli periyotlarda yapılan müşteri deneyimi yeniliklerinden yolcularını haberdar etmek için mailing çalışmasına başlamıştır. Katılımcı 8 ile gerçekleştirilen görüşmede *“Aralık 2019 yılında ilk gönderimini gerçekleştirdiğimiz proje kapsamında kişisel verilerin korunması kanunu gözetilerek iletişime izin veren 1.26 milyon Türkçe, 678 bin İngilizce olmak üzere toplamda 2 milyona yakın yolcuya ulaştık. CRM Mailing taslaklarımız yolcu segmentlerine (Elite, Elite Plus, Classic, Classic Plus ve Corporate Club) göre ayrı hazırlanmış içeriklerden oluşuyor”* demiştir.

3.11.5.3. Temas Noktası: Geri Bildirim

CX Deneyim İyileştirme Projesi: Bagaj Hizmeti Taslak Metin Çalışması

Katılımcı 11 ile gerçekleştirilen görüşmede *“Yolcuların bagaj hizmetleri ile ilgili geri bildirimlerini yanıtlarken kullandığımız taslak metinleri yeniden düzenledik. Her konu başlığı için ortak metinler oluşturduk. Deneyimde bütüncül bir dil sağlayabilmek amacıyla Müşteri İlişkileri departmanının taslakları ile uyumlu hale getirdik. Yaklaşık 100’e yakın taslak üzerinde çalışarak, robotik dilden uzak, daha samimi ve çözüm odaklı olarak geliştirdik. Bu sayede yolcuları anlamaya ve duygusal bağı güçlendirmeye yönelik deneyim iyileştirilmesi tasarladık”* şeklinde projeye dair bilgiler vermiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

“Müşteri yolculuğu haritası”, müşterilerin işletme ile olan tüm etkileşimini gösteren görsel bir sunum, somut bir çıktıdır. Akılda kalıcı ve memnun eden müşteri deneyimi sunmak için yararlanılan kaynak olan bu harita, müşterilerin şirketle ya da şirkete ait markalarla temas ettiği ilk deneyiminden, uzun süreli ilişkisine, tüm etkileşim sürecinin görülmesine yardımcı olmakta, hikayenin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Müşteri yolculuğu en basit tabir ile sunulan ürün ve hizmetin müşterinin satın almasıyla sonuçlanması şeklinde özetlenebilir. Ancak detaylarda müşterinin bu yolculukta oldukça karmaşık süreçlerden geçtiği görülmektedir. Şirketlerin tüm satış, pazarlama stratejilerinin sonucu, tüketici tarafından deneyimlenirken marka için somut bir değer yaratmaya başlamaktadır. Deneyimin yaşandığı an kadar, hatırdan nasıl kaldığı da önemlidir. Şirketlerin kurguladığı sayısız stratejiler ya da pazardaki başarılı ve başarısız marka örnekler, işin pek de basit ve kolay olmadığını göstermektedir.

Bu çalışmada literatür taraması ile deneyim ekonomisi, deneyimsel pazarlama, müşteri deneyimi yönetimi, ilgili ölçüm teknikleri, deneyim merkezli organizasyon yapısı kavram ve süreçleri anlatılmış, alanda çalışan bilim insanlarının ortaya koyduğu müşteri deneyimi/yolculuk haritası oluşturma süreçleri özetlenmiştir. Bunu takiben müşteri deneyiminin haritalandırılmasının şirketlerin deneyim kurgusuna etkileri ve yarattığı faydalar Türk Hava Yolları örneği üzerinden detaylı olarak incelenmiştir. Müşteri deneyimi haritasının oluşturulma süreci ve önemi, şirket içi organizasyon yapısı, müşteri portföyü ve segmentasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri ilişkileri birimleri, çalışanların müşteri deneyimine etkisi ve çalışan bağlılığı faktörü ile şirketin marka stratejisi açıklanmıştır. Müşteri temas noktalarının tespit edilmesi ve her bir noktadaki mevcut ve potansiyel şartlar ile müşteri duygu, davranış ve karar anlarının belirlenmesi ile bu alanlarda neler yapıldığı, hayata geçirilen projeler üzerinden aktarılmıştır. Bu kapsamda Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritasındaki 5 müşteri yolculuğu safhası, her safhanın kapsamında bulunan temas noktalarında yeni deneyim projelerini ve iyileştirme projelerini içeren toplam 36 örnek ile anlatılmıştır. Örnek proje içeriklerinde, müşterinin deneyimindeki memnuniyet, zahmet ya da nötr noktalarına dair geliştirilen çözümler ya da yapılan katkılarla yaratılan yeni deneyimler paylaşılmıştır. Yer verilen örnekler

Müşteri Deneyimi departmanında çalışan 12 katılımcı ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler ve şirket içi yayın, almanak, raporların taranmasıyla oluşturulmuştur.

Müşteri yolculuğu/deneyimi haritalarının oluşturulması, temas noktaları üzerinde aktif çalışmalarla farklı fikirlerin gelişmesine fırsat tanımaktadır. İş süreçlerini kategorize ederek düzenli bir çalışma prensibi geliştirmeye yardımcı olup, zamandan ve performanstan tasarruf sağlamaktadır. Konu muhatabı ilgili departmanların ayrışmasını ya da gruplandırılmasını sağlayarak iş akışını düzenlemektedir. Böylece Clinehens'in (2018) belirttiği üzere haritalamanın, işletme ile hedef tüketicileri arasında bir köprü olduğu, müşteri üzerinde arzu edilen deneyimin ve memnuniyetin oluşmasına da katkı sağlayacağı görüşünü destekler niteliktedir. Literatür taramasında sıklıkla rastlandığı üzere müşteri deneyiminin haritalandırılması sürecinin, şirketlerin bu konuda uzmanlaşmış müşteri deneyimi departmanlarında gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Türk Hava Yolları'nda Müşteri Deneyimi ve İlişkileri Başkan Yardımcılığı departmanı altında özel bir müdürlük çalışmalarını sürdürmekte, diğer tüm departmanlarla entegre bir şekilde çalışarak, müşteriye dokunan alanlardaki sorunların çözümü ve iyileştirilmesi için projeler yürütmektedir.

Türk Hava Yolları oluşturduğu deneyim haritasında, belirlediği temas noktalarında gözlemlediği sorunlara çözümler üreterek yolcularının deneyimlerini geliştirmiştir. Deneyim projelerinin iki kategoride ele alındığı, **“CX Yeni Deneyim Projesi”** ve **“CX Deneyim İyileştirme Projesi”** olarak adlandırıldığı görülmüştür.

Yapılan derinlemesine görüşmelerde, persona incelemelerinde şirketin özellikle engelli deneyimi için pek çok iyileştirme projesi gerçekleştirdiği, tüm bireylere eşit ulaşılabilirlik ve erişim imkânı sunmayı amaçladığı saptanmıştır. Bebek ya da küçük çocukla seyahat eden aileler için hizmet noktalarında geliştirdiği deneyimler ile seyahat kolaylığı sağladığı görülmektedir. Ayrıca, Müşteri Deneyimi Haritası üzerinde çalışan müdürlüğün ana harita üzerinden 24 ayrı müşteri yolculuk sürecini saptadığı ve bu alt kırılımlar üzerinde deneyim geliştirme faaliyetleri yürüttüğü gözlenmiştir. Geliştirilen bu projelerin müşteri memnuniyetine katkı sağlaması için çalışmalara devam edilmektedir. Business Class ve Ekonomi Class yolcuların deneyimleri ayrıca haritalandırılarak yaşatılan deneyimin alt haritalar ile takip edildiği, farklı personalar üzerinde çalışıldığı

görülmüştür. Böylece temas noktalarındaki deneyimin kesintisizliğinin gözlemi ve zahmet noktalarının daha kolay fark edilip çözümlenmesi amaçlanmıştır.

Şirketin son yıllardaki sadık yolcularına sunduğu ve seyahat sınıfları arasındaki deneyimleri net olarak farklılaştırma ve ayırıştırma çalışmaları deneyim haritasının her aşamasında gözlemlenmektedir. Bu durum, tezde Persona başlığı altında sözü edilen markanın ilk kullanıcısı ile sadık müşterisinin aynı kefedeki değerlendirilmemesi gerekliliği ile paralellik göstermektedir. Yolculara gönderilen mailing tasarımlarından, havalimanı tasarımlarına, uçak içi ürün, hizmet sunumlarından, kabin tasarımlarına, havalimanı operasyonlarındaki hizmet birimlerinin ayırıştırılmasına, iletişime devam kısmındaki ödüllendirme ve geri bildirim çalışmalarına hepsinin bir kurgu içerisinde ilerlediği görülmektedir. Müşteri deneyimi/yolculuk haritası oluşturma başlığında Wilburn'un (2006) dediği gibi "Müşteri sunulan ürün/hizmete ulaşmada kendini memnun edecek olaylar ile karşılaşırse marka ile yolculuğuna istekli bir şekilde devam etmektedir". Özellikle yeni üssü olan İstanbul Havalimanı'nda, tasarlanan deneyimlerin kusursuz bir akış içerisinde devam etmesine özen gösterildiği görülmektedir.

Sadakat kart üyesi ya da ayrıcalıklı hizmet kategorisinde seyahat eden yolculara özelleştirilmiş deneyim sunmak için çalışmalar gerçekleştirdiği, pek çok temas noktasındaki projeler ile ortaya koyulmuştur. Böylelikle müşteri motivasyonlarının pekiştirilmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışmalar, Müşteri Deneyimi Yönetimi başlığında belirtilen "...nihai amacın, iyi kurgulanan deneyim tasarımları ile sadık müşteri kitlesinin artması ve böylece hem şirket hem tüketici tarafında çift yönlü kazanım elde edilerek pazarda rakiplerden güçlü bir şekilde konumlanmaktır" açıklamasıyla uyum göstermektedir.

Sıklıkla uçaklarında misafir ettiği transfer yolcuların İstanbul'da vakit geçirmeleri için, ülkemiz adına hem ekonomik hem turizm açısından katkısı olan Stopover konaklama projesi geliştirilmiş ve pek çok destinasyondan aynı zamanda ülkemize turist sağlamıştır. Böylece deneyim haritası oluşturulurken göz önünde bulundurulması gereken hususlardan biri olarak açıklanan imkan ve fırsatlar başlığındaki anlatıma uygun olarak, sahip olduğu geniş uçuş ağı imkanını fırsata çevirerek, mevcut ürününden avantajlı faydalar sağlamaktadır.

Yeni deneyim kurgularında yeşil havayolu olma hedefiyle kağıt atıkların ve uçak içi yüklemelerin azaltılarak yakıt tasarrufuna yönelik gelişmeler kaydedilmiştir. Seyahat eden yolcuların sağlığı düşünülerek, ikramlarda ve sunulan ürünlerdeki içeriklere dikkat edildiği saptanmıştır. Yolcuları tarafından tekrar tercih edilebilmek için sunduğu ürün ve hizmetleri geliştirerek karar anlarını lehine çevirmek istemektedir. Seyahat sonrasında da ulaşılabilecek deneyimler ile yolcularının her an yanlarında olduğu hissini uyandıracak çalışmalarda bulunmaktadır.

Şirket içi bültenler incelendiğinde, yüzdelikleri dönemsel raporlarda değişmekle beraber, ortalaması alındığında yolcuların en fazla ve akılda kalıcı deneyimler yaşadığı uçuş safhasının toplam yolcu deneyiminin yarısını oluşturduğu ve deneyimi etkilediği gözlemlenmiştir. Otoritesel zorunluluk ve havacılık sektörü standartları gereği havayollarında sunulan ürün ve hizmetler bazen sınırlı kalmaktadır. Özellikle kabin içerisinde pek çok mevzuat bulunmaktadır. Müşteri deneyimi ekibi gerçekleştirdiği çeşitli benchmark uçuşları ve trend takibi ile yenilikçi olarak neler yapılabileceği konusunu, gerçekleştirilen üst düzey toplantılarda diğer birimler ile paylaştığı görülmüştür.

Yapılan incelemede Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Haritası oluşturulurken pek çok kaynaktan beslenildiği, ancak nöropazarlama tekniklerinden çok da fazla yararlanılmadığı görülmüştür. Ayrıca çalışma kapsamında temas noktalarına ait temin edilen proje bilgilerinde de nöropazarlama teknikleri ile oluşturulan bir deneyim tasarımı rastlanmamıştır. Deneyim ekibinin müşteri deneyimi ölçümünde kalitatif ve kantitatif tekniklerin çoğundan faydalanarak tasarım ve projelerini gerçekleştirdiği görülmüştür. Yolcunun en fazla zaman geçirdiği ve deneyiminin en çok etkilendiği safhanın uçuş yani kabin içi olması bazı nöropazarlama tekniklerinden faydalanarak projeler geliştirilmesi için güzel bir alan olabilir. Binlerce metre yükseklikteki uçağın içinde seyahat eden yolcuların, deneyimin yaşandığı ana ait duygu, düşünce ve ihtiyaçlarının tespit edilebilmesi kabin ekipleri tarafından pek de kolay olmamaktadır. Burada proaktif olabilmek adına, kişisel verilerin korunmasına da özen gösterilerek yolcunun duygu durumu hatta açlık, susuzluk, nabız gibi fiziksel göstergelerini uçak içi eğlendirici sistemlerin daha iyi kullanılması ile farklılık getirilebilir. Sistem üzerine yerleştirilecek termal kameralar ile gerçek görüntüyü kaydetmeden anlık analizler tespit edilerek, yolculara daha kişiselleştirilmiş bir hizmet sunulabilir.

Yine yolcuların uçuş deneyimine ait geri bildirimlerinin alındığı anketler haricinde uçuş öncesi ve sonrası havalimanı uçağa geçiş kapıları (gate) önündeki alanlarda yolcu duygu durumları, yüz ifadesini kasların kasılmaları ile analiz eden yüz ifadesi tanımlama tekniği sayesinde analiz edilebilir. Ürün ve hizmetlerin memnuniyeti ölçümlenebilir. İyi bir kullanıcı deneyimi sunmak için web sitesi içeriklerinin oluşturulmasında ve engelli yolcular için görüntülü çağrı merkezi uygulamalarında göz izleme tekniği kullanılabilir.

Türk Hava Yolları, müşteri deneyiminin yönetilmesi disiplini başarılı şekilde uygulayan havayollarından bir tanesi olarak anılmaktadır. Bu algının oluşmasında, marka stratejilerini müşteri deneyimi prensibi üzerine kurgulaması ve müşterisini faaliyetlerinin odağına yerleştirmiş olması önemli rol oynamaktadır. Geniş uçuş ağı ile farklı kültür ve kıtaları bir araya getirirken, herkese hem standart hem de ayrıcalıklı hizmet sunmanın bilinciyle gerçekleştirilen uygulamalarda, her yolcunun karşılaşılabileceği en iyi deneyimi yaşaması için çalışılmaktadır. Operasyon ekiplerinin 7/24 aktif olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte iyi bir müşteri deneyimi sunmak için şu an **126** ülke, **322** destinasyonda **65** bini aşkın çalışanı ile hizmet veren Türk Hava Yolları'nın müşteri odaklılığı tüm seviyelerdeki çalışanlarına yayması gerekmektedir. Böylelikle faaliyet gösterdiği her noktada müşterinin standart deneyim ile karşılaşması mümkün olabilir. Bunun için çalışanların müşteri deneyimine dayalı performansının ölçülebileceği scorecardlar oluşturulabilir. Hatta teşvik için prim, bonus, mül, terfi vb. ödüller sunulabilir. Böylece deneyimsel pazarlamada müşteriler için vad edilen keyif, mutluluk, haz, tatmin, statü, zaman, ödül gibi cezbedici kavramlar çalışanlar için de sunularak onların işlerini daha iyi yapmaları konusunda istek oluşturabilir.

Çalışma içerisinde sunulan pek çok örnekte şirketin, sadece müşterileri için değil, çalışan deneyimlerini de iyileştirmek üzere çaba sarfettiği görülmektedir. Buna karşılık, THY çalışanlarının kendi deneyimlerinde yaşadıklarını çeşitli şeffaf platformlar aracılığıyla (İç Müşteri Anketleri, Delightful Memories uygulaması gibi) paylaşması, daha iyi bir deneyim kurgusu yaratılması konusunda şirkete yardımcı oldukları göstermektedir. TÜHİD (Türkiye Halka İlişkiler Derneği) Altın Pusula ödüllerinde “iç iletişim” kategorisinde ödüle layık görülen “Birlikte Farklıyız” projesi ile zengin ve güçlü bir aile olduklarını vurgulamaktadır.

Türk Hava Yolları aynı zamanda bayrak taşıyıcı kimliğinin getirdiği sorumlulukla ülkesinin her durumunda vatandaşına en iyi hizmeti sunmak için çalışmaktadır. 2014 yılında yayınlanan ödüllü "Hayal Edince" reklam filminde “Türkiye’de uçmadığımız tek bir yer kalsa, dünyada en çok noktaya uçmuşuz ne fayda” sözleriyle vatandaşlarına hizmet etmek ve onların seyahat deneyimlerini iyileştirip kolaylaştırmak için gönüllü olduğunu bir kez daha dile getirmiştir. Thinkneuro şirketinin yaptığı bağımsız araştırmada “Hayal Edince” reklamı analiz edilmiş olup, nöropazarlama tekniklerinden özellikle göz izleme yöntemindeki kritik noktalara uygun olarak, kullanıcıların ilgi ile filmi takip ettiği, kabul edilebilir sınırlarda dikkat eğrisinin pozitif devam ettiği, kaçınma refleksi göstermediği ölçümlenmiştir. Çalışma sonucunda “duygusal etki eğrisi, reklamı en üst seviyede tamamlıyor. Reklamın 25, 64’lük Duygusal Zorlanma skorunun düşük olması, reklamın mesajının izleyene geçerken bir zorlanma, anlayamama, anlamlandırmama yaratmadığını, mesajın kolay anlaşılır olduğunu ifade ediyor” denilmektedir. (ThinkNeuro, 2020).

Yapılan araştırmada Türk Hava Yolları’nın daha önce basın ve açık hava ilanlarının analizinde de nöropazarlamaya başvurduğu, marka tarafından demografik bilgileri verilen gönüllü katılımcı kitlesinin verdiği nörofizyolojik tepkilerin ölçüldüğü görülmüştür. Nöropazarlama tekniklerinden olan EEG, göz izleme, yüz ifade tanımlama, deri iletkenliği ve kalp ritmi gibi farklı metodlarla elde edilen verilerin birbirleriyle olan ilişkisi nörobilimsel açıdan değerlendirilerek analiz edilmiştir (Neurodiscover, 2020). Çalışma Kurumsal İletişim Başkanlığı altındaki Reklam Müdürlüğü tarafından Neurodiscover nöropazarlama şirketi ile birlikte gerçekleştirilmiştir.

Örnekler Türk Hava Yolları’nın nöropazarlamaya aşina olduğunu göstermektedir. Ancak organizasyon içerisinde nöropazarlamanın daha fazla kullanımı ve yaygınlaştırılması, deneyim ölçümleri, analiz ve raporlamalarda şirkete olumlu katkılar sağlayacaktır. Özellikle müşteri deneyimi departmanı ile müşterilerin karar anlarının etkilendiği ve müşterilere vadedilenin sunulduğu temas noktalarında çalışan ekiplerin nöropazarlama tekniklerinden faydalanması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesine ve deneyim haritasının efektif kullanılmasına yardımcı olacaktır.

Müşteri deneyiminin haritalandırılması sürecinin, şirketlerin bu konuda uzmanlaşmış müşteri deneyimi departmanlarında gerçekleştirilmesi, yaşatılmak istenen

deneyimin sürdürülebilir olması için olmazsa olmazdır. Bu sayede temas noktaları ile ilgili alınacak aksiyonların organizasyonu ve koordinasyonu sağlıklı bir şekilde sağlanmaktadır.

Bu tez kapsamında sunulan bilgiler, elde edilen sonuçlar, öneri ve değerlendirmeler müşteri deneyimi haritası oluşturulmasında yol gösterici olabilecektir. Çalışma bundan sonra yapılacak bilimsel ve sektörel çalışmalar için bir kılavuz görevi üstlenecek şekilde organize edilmeye çalışılmıştır.



KAYNAKÇA

- Aşık, B. (2018 Temmuz 10), *Kazandıran Ürün Deneyimi (Winning Product Experience) Yaratmak vs Ülkemiz Müşteri Deneyimi Endeksi*, Medium. <https://medium.com/@BilalaxAs/kazand%C4%B1ran-%C3%BCr%C3%BCn-deneyimi-winning-product-experience-yaratmak-vs-%C3%BClkemiz-m%C3%BC%C5%9Fteri-deneyimi-endeksi-99545e84cac> (6 Aralık 2020)
- Batı, U. (2012). *Markethink ya da Farkethink Deneyimsel Pazarlama ve Duygusal Markalama*. Destek Yayınları.
- Bakırcı, M. (2012). “Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı”, *Marmara Coğrafya Dergisi Ocak Sayısı*. (s. 350).
- Bayuk, N. (2005), “Global Çağda Müşteri ve Pazarlama Anlayışları”, *Pazarlama Dünyası Eylül-Ekim Sayısı*. (ss. 30-35).
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. *The Qualitative Report*, 13, 544-559.
- Bozgeyik, A. (2005). *Rekabet Avantajı için Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Hayat Yayınları , (s. 42).
- Bowen, J.T. & Shoemaker, S. (1998). *Loyalty: A Strategic Commitment*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39, (ss. 12-25).
- Bozkurt, İ. (2013). *Pazarlama İletişimde Sihirli Dokunuşlar*. *Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.* , (s. 17).
- Böyük, M. (2019 Temmuz 19) *Alışverişin değişen yönü: Sosyal medyadan alışveriş*. TRT Haber. <https://www.trthaber.com/haber/bilim-teknoloji/alisverisin-degisen-yonu-sosyal-medyadan-alisveris-423763.html> (11 Mart 2020)
- Bulut, E. (2012). *Pazarlama İletişiminde Yeni Yaklaşımlar Kapsamında Sosyal Medya Uygulamaları ve Etkili Kampanya Örnekleri*, İstanbul Kültür Üniversitesi, YYLT.
- Cebeci, U. (2020 Eylül 16). *Uçuş Noktalarını Virüs Belirliyor*. *Hürriyet*. <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ugur-cebeci/ucus-noktalarini-virus-belirliyor-41612454> (7 Aralık 2020)
- Clatworthy, S. D. (2019). *The Experience-Centric Organization*. O’Reilly Media Inc.(ss. 23-45).
- Clinehens, J. L. (2018). *CX That Signs: An Introduction to Customer Journey Mapping*. Independently Published. (ss. 62-84).
- Damasio, A. D. (1999) *Descartes’ın Yanılgısı, Duygu, Akıl ve İnsan Beyni* (Çev. Atlamaz, B.) Varlık Yayınları. (s. 9-10).
- Dağdaş, G. (2013) *İşletmelerde Retro Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, SÜSBE(İAD), YLT, <http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/928/354820.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (8 Aralık 2020)
- Deloitte, (2020), *Müşteri Deneyimi Yönetimi*, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/strategy/solutions/customer-experience-management-services.html> (12 Ekim 2020)
- Erdem, Y. C. & Tavşan, N. (2019). *Müşteri Deneyimi Yönetimi*. Beta Yayıncılık. (ss. 35-53).
- Eren, B. (2019 Ocak 2). *Müşteri Deneyimi Ölçüm Metrikleri*. Medium. <https://medium.com/@bahadireren/m%C3%BC%C5%9Fteri-CC%87-deneyi-CC%87mi-CC%87-%C3%B6l%C3%A7%C3%BCm-metri-CC%87kleri-CC%87-a3ed3ebc56be>

- Fındık, K. H. (2018 Ocak 22). *Dünyanın İlk Kasiyersiz Mağazası Amazon Go Açıldı*. DigitalAge. <https://digitalage.com.tr/dunyanin-ilk-kasiyersiz-magazasi-amazon-go-acildi/>
- GataAirlines. (2020). *Dünya Havacılık Tarihi ve Bizim Hikayemiz*. <https://gataairlines.com/dunya-havacilik-tarihi-ve-bizim-hikayemiz/> (5 Eylül 2020)
- Ipsos. (2018 Mayıs 25). *Bir Çiçekle Her Şey Değişebilir: Mağaza İçi Hediyein Duygusal Uyarılma ve Alışverişçi Davranışlarına Etkisi*, <https://www.ipsos.com/tr-tr/bir-cicekle-her-sey-degisebilir-magaza-ici-hediyein-duygusal-uyarilma-ve-alisverisci> (24 Temmuz 2020)
- Ipsos. (2020 Kasım 18). *Pandemi Dönemindeki Black Friday Kampanyalarında Perakendecilere Başarı Getirebilecek 7 Taktik*, <https://www.ipsos.com/tr-tr/pandemi-donemindeki-black-friday-kampanyalarinda-perakendecilere-basari-getirebilecek-7-taktik> (22 Aralık 2020)
- Kara, G. (2017 Şubat 17). *Müşteri Deneyimi Nasıl Ölçülür*. Pazarlamasyon. <https://pazarlamasyon.com/musteri-deneyimi-nasil-olculur/> . (10 Kasım 2020)
- Kasarcı, H. (2017 Mart 2). *THY Ajanslarından Ne Bekliyor?*. MediaCat. <https://mediacat.com/thy-ajanslarindan-ne-bekliyor/> (21 Aralık 2020)
- Kalbach, J. (2016). *Mapping Experiences: A Complete Guide to Customer Alignment Through Journeys, Blueprints, and Diagrams*. (s.27-42) .O'Reilly Media
- Korul, V. & Küçükonal, H. (2005). *Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi*. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/556819> (21 Aralık 2020)
- McKinsey&Company. (2015). *McKinsey Dimensional Research, CEI Survey*
- Metwally, D. (2013). *Complaint Handling in the Airline Industry, The Way to Enhance Customer Loyalty*. Mediterranean Journal of Social Sciences, (s.300).
- Meyer C. & Schwager A. (2004). *Understanding Customer Experience*, Harvard Business Review, (2).
- Motus Saha Araştırmaları Hizmetleri. *Hizmetlerimiz*. <http://www.motusarastirma.com/index.html> (5 Eylül 2020)
- Naeem, A. (2020). *Customer Experience 2*. W&M Publishing. (ss. 93-121)
- Neurodiscover. (2020). *Reklam tasarımında nöropazarlama eye tracking analizleri Türk Hava Yolları - Basın ve Açık hava İlanlarının Analizi*. <https://neurodiscover.com/> (29 Aralık 2020)
- Odabaşı, Y. & Barış, G. (2002). *Tüketici Davranışı*. Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. (s. 185)
- Oracle. (2020). *What is CX?*, <https://www.oracle.com/tr/cx/what-is-cx/> (24 Ekim 2020)
- Özgenç, A. (2017 Kasım 24). *Müşteri Deneyimi Tasarımı*. Capital. <https://www.capital.com.tr/yazarlar/ali-ozgenc/musteri-deneyimi-tasarimi> (12 Aralık 2020)
- Pennington, A. (2016). *The Customer Experience Book: How to design, measure and improve customer experience in your business*. FT Press.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *İş Hayatı Bir Tiyatro ve de Her Şirket Bir Sahne*. (Çev. Cinemre, L.) Boyner Holding Yayınları.
- Sahra Telekom. *Ivr Nedir? Bize Ne Kazandırır?*. <https://www.sahratelekom.com/destek1/ivr-nedir-bize-ne-kazandirir/> (21 Aralık 2020)
- Sümer, S. & Eser, Z. (2006). *Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28336/301168> (22 Eylül 2020)

Şentürk, F. & Fındık, H. (2014). *Rasyonel Karar Alan Ekonomik Birimin Risk Altında Verdiği Kararlara Davranışsal Yaklaşım: Kahneman-Tversky Beklenti Teorisi Perspektifinden Eleştirel Bir Bakış*. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. Cilt 11, Sayı 42, (ss. 127-139). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/165865> (27 Kasım 2020)

ThinkNeuro. (2020). *THY Reklamı Dikkatleri Topluyor*. <https://www.thinkneuro.net/tr/basin/mediacat/thy-reklam-dikkatleri-topluyor> (29 Aralık 2020)

Türk Dil Kurumu.(2020). <https://sozluk.gov.tr/> (17 Nisan 2020)

Türk Hava Yolları. (2020). *Hikayemiz*. <https://www.turkishairlines.com/tr-int/basin-odasi/hakkimizda/hikayemiz/> (11 Temmuz 2020)

Türk Hava Yolları. (2018). *İnsan Odaklı Deneyimler*.

Türk Hava Yolları. (2019). *İnsan Odaklı Deneyimler*.

Türk Hava Yolları. (2019). *2019 Faaliyet Raporu*. (s. 43). https://investor.turkishairlines.com/documents/thy_frat_2019_tr.pdf . (11 Temmuz 2020)

Türk Hava Yolları. (2018). *85 Yıldır İyi Uçuşlar*. Empathy İç İletişim Yayınları

Xsights. *Veri Toplama Yöntemleri*. <https://www.xsights.co.uk/tr/hizmetlerimiz/xsights-veri/veri-toplama-yontemleri/> (2 Ekim 2020)

Varnalı, K. (2017). *Müşteri Deneyimi Tasarım, Yönetim, Dönüşüm*. Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Vikipedi. *Havacılık Tarihi*. https://tr.wikipedia.org/wiki/Havac%C4%B1%C4%B1k_tarihi (26 Ağustos 2020)

Watkinson, M. (2013). *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences*. FT Publishing International.

Wilburn, M. (2006). *Managing the Customer Experience; A Measurement Based Approach*. Wisconsin: ASQ Quality.

Yaşın, B. (2015). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ortak Ders Kitabı. <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/mustilisyona222.pdf> (15 Kasım 2020)

Yıldırım, S. C. & Kaplan, B. (2019). *Mobil Uygulama Kullanımının Benimsenmesi: Teknoloji Kabul Modeli İle Bir Çalışma*. KAÜİİBFD, 10(19).

ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında İstanbul’da doğan İnci Beyza İŞLER lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi Peyzaj Mimarlığı bölümünde, yüksek lisansını İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Marka Okulu Pazarlama İletişimi alanında tamamlamıştır. 2010 yılında çalışmaya başladığı Türk Hava Yolları’nda ilk 7 yıl Kabin Hizmetleri Başkanlığı’nda kabin memuru/amiri olarak çalışmıştır. 2017-2018 yılları arasında Kabin Ürün Müdürlüğü’nde kabinde sunulan hizmetlerin standartlaştırılması, ikram ve kabin içi ürünler ile ilgili yazılı ve görsel içeriklerin Türkçe-İngilizce hazırlanması çalışmalarını gerçekleştirmiştir. 2018–2020 yılları arasında Pazarlama Başkanlığı Müşteri Deneyimi Müdürlüğü’nde görev alarak, kabin deneyimi, dijital deneyimler ve lounge deneyimleri üzerinde çalışmıştır. Müdürlük kapsamında hazırlan müşteri deneyimi yeniliklerini içeren aylık bültenleri ile şirket içi, yolculara gönderilen CRM Mailing projesi ve Skylife Dergisi’nde yayınlanmak üzere müşteri deneyimi haberleri ile şirket dışı mailing çalışmalarında bulunmuştur. Aynı zamanda 2017 yılında “THY Markalar Çalıştayı” etkinliğinde Kabin Hizmetleri Başkanlığını temsil etmiş, devamında Kurumsal İnovasyon Temsilcisi olarak “Yenilikçi Projeler” etkinliklerinde, şirket içi ve dışı inovasyon projelerine katılmıştır. Dijital İnovasyon Başkanlığı’nın mentör ekibinde yer alarak 2018 yılında İstanbul Havalimanı’nda gerçekleştirilen Teknofest kapsamındaki Hackathon’da ve Starters-Hub girişimcilik projelerinde danışmanlık yapmıştır. 2019 yılında “Müşteri Deneyimi Seminerleri” başlıklı seminerler verilmesinde görev alarak, Türk Hava Yolları uçuş personellerine havayolu pazarlaması ve müşteri deneyimi ile ilgili bilgiler aktarmıştır. Yer görevi icra ettiği 3 yıl boyunca müşteri deneyiminin iyileştirilmesi amacıyla çeşitli denetim ve gözlem uçuşları gerçekleştirmiştir. 2020 yılında gelen teklif üzerine yeniden kabin amiri olarak uçuş görevine dönmüştür. Şirket dışında 2017 yılında Marketing MeetUp, 2018 yılında GamFed Türkiye ve 2019 yılında TEDxReset Türkiye etkinliklerinin komitelerinde görev almıştır. 10 yılı aşan havacılık sektöründe hem hava, hem yer operasyonlarında edindiği tecrübeleri harmanlayarak, akademik hayatında öğrendiklerini iş hayatı ile, iş hayatında öğrendiklerini akademik kariyeri ile bütünleştirme arzusuyla çalışmalarına devam etmektedir.