

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UÇUŞ ÖNCESİ, UÇUŞ ESNASI VE
UÇUŞ SONRASINDA SUNULAN HİZMETLERİN
KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ:
İÇ HATLARDA BİR UYGULAMA**

Mehmet Erkan DURSUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Vildan DURMAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2008

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UÇUŞ ÖNCESİ, UÇUŞ ESNASI VE UÇUŞ SONRASINDA SUNULAN HİZMETLERİN KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ: İÇ HATLARDA BİR UYGULAMA

Mehmet Erkan DURSUN

Sivil Havacılık Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2008

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Vildan DURMAZ

Kalite, en genel anlamıyla üretilen ürün ve hizmetlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesidir. Gün geçtikçe değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap veremeyen işletmeler faaliyet göstermiş oldukları pazarlarda tutunamamaktadırlar. Günümüz havayolu işletmelerinin yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmelerinin ön koşulu, hizmet kalitelerini artırmak, değişen yolcu ihtiyaç ve beklentilerini doğru analiz etmektir.

2003 yılının son aylarına kadar Türk Hava Yolları tekelinde olan Türkiye iç hat pazarı, iç hatların özel havayollarına açılmasıyla birlikte büyük gelişme göstermiştir. Artan rekabet ile düşen bilet fiyatları, iç hatlarda taşınan yolcu miktarını önemli ölçüde arttırmıştır. Yolculara havaalanına giriş yaptıkları andan itibaren birçok hizmet sunulmaktadır. Bu hizmetleri kimi zaman havayolunun kendisi, kimi zaman havayolunun tedarikçisi, kimi zaman da devlet sunmaktadır. Sunulan bu hizmetleri temel olarak uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası hizmetler diye sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışma iç hatlarda uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası sunulan hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi amacıyla yapılmıştır. Yapılan bu çalışmanın, hizmet kalitesini arttırmak isteyen havayolu işletmelerine yol gösterici bir araç olması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Hizmet Kalitesi, Havayolu Hizmet Süreci

ABSTRACT**MEASURING THE PRE-FLIGHT, IN-FLIGHT AND POST-FLIGHT
SERVICE QUALITY OF AIRLINES:
A RESEARCH AT DOMESTIC FLIGHTS****Mehmet Erkan DURSUN****Civil Aviation Management****Anadolu University Social Sciences Institute, August 2008****Advisor: Asst. Prof. Dr. Vildan DURMAZ**

In general, quality is defined as the degree of the compatibility of the goods and services provided to the customers' needs and desires. Today, it nearly becomes impossible to be successful for the enterprises which can not be able to meet the customers' wants and needs. Nowadays, the pre-conditions for the sustainability of airlines in the competitive market are to increase service quality and to correctly analyse the changing passengers' needs and expectations.

The Turkish domestic market, which was held by Turkish Airlines solely till the latest 2003, is developed via deregulating the market for the private airlines. The decrease in the ticket price due to the increase in the competition caused an incredible passenger demand growth. There are several services provided for the passengers when they arrive at the airport. Those services are provided either by the airlines or the suppliers of the airlines or the government. Those services can be classified as the services pre-flight, in-flight and post-flight. The purpose of this study is to measure of pre-flight, in-flight and post-flight service quality of airlines. This study is supposed to be a guide for the airlines that aim to increase their service quality.

Key Words: Quality, Service Quality, Airline Service Process

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mehmet Erkan DURSUN'un "Havayolu İşletmelerinde Uçuş Öncesi, Uçuş Esnası ve Uçuş Sonrasında Sunulan Hizmetlerin Kalitesinin Ölçülmesi: İç Hatlarda Bir Uygulama" başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Anabilim Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Yrd. Doç. Dr. Vildan DURMAZ
Üye	: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Özlem ATALIK

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Erkan DURSUN

Sivil Havacılık Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

- 2003 Lisans: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
1996 Lise: Trabzon Yomra Fen Lisesi

İş

- 2006- Onur Air Taşımacılık A.Ş. , İş Geliştirme Uzmanı, İSTANBUL
2005-2006 Onur Air Taşımacılık A.Ş. , Kalite Uzmanı, İSTANBUL
2003–2005 Çelebi Hava Servisi A.Ş. , Kalite Uzmanı, İSTANBUL

Kişisel Bilgiler

- Doğum yeri ve yılı : Mersin–12 Mart 1979
Cinsiyet : Bay
Yabancı dil : İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE HİZMET KAVRAMLARI

1. KALİTE KAVRAMI.....	3
1.1. Üretim ve Hizmetler Açısından Kalite.....	8
1.1.1. Üretim Açısından Kalite.....	9
1.1.2. Hizmetler Açısından Kalite.....	9
1.2. Kalitenin Tarihi Gelişim Süreci ve Bu Süreçteki Aşamalar.....	10
1.2.1. Muayene Aşaması.....	11
1.2.2. Kalite Kontrol Aşaması.....	12
1.2.3. Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi Aşaması.....	14
1.3. Kalitenin Boyutları.....	15
1.3.1. Performans (İşlevsellik).....	16
1.3.2. Diğer Unsurlar (Özellikler).....	16
1.3.3. Güvenirlik.....	16
1.3.4. Uygunluk.....	17
1.3.5. Dayanıklılık.....	17
1.3.6. Hizmet Görme Yeteneği (Satış Sonrası Hizmetler).....	17
1.3.7. Estetik.....	18
1.3.8. Algılanan Kalite (İtibar).....	18

2. HİZMET KAVRAMI.....	18
2.1. Hizmetlerin Özellikleri.....	21
2.1.1. Hizmetlerin Elle Tutulamaz (Soyut) Niteliği.....	21
2.1.2. Hizmetlerde Üretim ve Tüketimin Eş Zamanlılığı (Ayrılmazlık).....	23
2.1.3. Hizmetlerin Homojen (Türdeş) Olmayışı.....	24
2.1.4. Hizmetlerin Dayanıksızlığı (Bozulabilir Niteliği).....	24
2.1.5. Hizmetlerde Yoğun Biçimde Müşteri Katılımının Oluşu.....	25
2.2. Hizmet Sektörünün Günümüzdeki Önemi.....	27
2.2.1. Hizmet Ağırlıklı Bir Ekonomi.....	28
2.2.2. Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ, HAVAYOLU HİZMET SÜRECİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ

1. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI.....	34
1.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	37
1.1.1. Christian Grönroos Tarafından Açıklanan Hizmet Kalitesi Boyutları.....	38
1.1.2. Parasuraman, Zeithaml ve Berry Tarafından Açıklanan Hizmet Kalitesi Boyutları.....	41
1.2. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi.....	46
2. HAVAYOLU HİZMET SÜRECİ.....	52
2.1. Uçuş Öncesi Sunulan Hizmetler.....	53
2.1.1. Rezervasyon Hizmetleri.....	53
2.1.2. Havaalanı Girişi Güvenlik Hizmeti.....	53
2.1.3. Check-in (Yolcu Kabul) Kontuarlarına Yönlendirilme Hizmeti.....	54
2.1.4. Check-in Hizmeti.....	54
2.1.5. Boarding Hizmeti.....	57
2.2. Uçuş Esnasında Sunulan Hizmetler.....	58
2.2.1. Uçağın Kendisi İle İlgili Hizmetler.....	58
2.2.2. Kokpit ve Kabin Ekibi Tarafından Sunulan Hizmetler.....	59

2.2.3. İkram İle İlgili Hizmetler.....	59
2.3. Uçuş Sonrasında Sunulan Hizmetler.....	60
3. MÜŞTERİ TATMİNİ.....	61
3.1. Müşterinin Tanımı.....	61
3.2. İç Müşteri ve Dış Müşteri Kavramları.....	62
3.2.1. İç Müşteri Kavramı.....	62
3.2.2. Dış Müşteri Kavramı.....	63
3.3. Müşteri Tatmini.....	64
3.4. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Kavramı.....	67
3.4.1. Yolcu.....	67
3.4.2. Tur Operatörleri.....	68
3.4.3. Kiracı Havayolu İşletmeleri.....	68
3.4.4. Taşıma Sponsorluğu.....	68
3.5. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve Önemi.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ HATLARDA UÇUŞ ÖNCESİ, UÇUŞ ESNASI VE UÇUŞ SONRASI SUNULAN HİZMETLERİN KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	71
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	72
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLAR.....	73
4. YÖNTEM.....	74
4.1. Araştırma Modeli.....	74
4.2. Evren ve Örneklem.....	74
4.3. Verilerin Toplanması.....	75
4.4. Verilerin Analizi.....	76
4.4.1. İfade-İfade Analizi (Item-Item Analysis).....	76
4.4.2. Boyut-Boyut Analizi (Factor-Factor Analysis).....	77
4.4.3. Servqual Açığı (Servqual GAP).....	77

5. BULGULAR VE YORUM.....	77
5.1. Araştırmaya Katılan Yolcuların Uçuş Noktalarına Göre Dağılımları.....	78
5.2. Araştırmaya Katılan Yolcuların Özellikleri.....	79
5.3. Havayolu Hizmet Süreci İçinde Sunulan Hizmetler ve Bu Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesi.....	83
5.3.1. Havayolu Hizmet Süreci İçinde Sunulan Hizmetler.....	83
5.3.1.1. Uçuş öncesi sunulan hizmetler (UÖSH).....	84
5.3.1.2. Uçuş esnasında sunulan hizmetler (UESH).....	84
5.3.1.3. Uçuş sonrası sunulan hizmetler (USSH).....	85
5.3.2. Havayolu Hizmet Süreci İçinde Sunulan Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesi.....	85
5.3.2.1. Verilerin ifade-ifade analizi ile değerlendirilmesi.....	86
5.3.2.2. Verilerin boyut-boyut analizi ile değerlendirilmesi.....	88
5.3.2.3. Verilerin servqual açığı ile değerlendirilmesi.....	88
5.3.3. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın İfade-İfade Analizi İle Değerlendirilmesi.....	89
5.3.3.1. Malatya-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	91
5.3.3.2. Gaziantep-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	91
5.3.3.3. Mardin-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	92
5.3.3.4. Antalya-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	92
5.3.3.5. Trabzon-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	93

5.3.3.6. Adana-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	93
5.3.3.7. Bodrum-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	94
5.3.3.8. Samsun-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	94
5.3.3.9. Kayseri-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	95
5.3.3.10. Diyarbakır-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	95
5.3.3.11. İzmir-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi.....	96
5.3.4. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın Boyut-Boyut Analizi İle Değerlendirilmesi.....	96
5.3.5. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın Servqual Açığı İle Değerlendirilmesi.....	97
5.4.Yolcular Açısından Değiştirilmesi Ya da Geliştirilmesi Gereken Hizmetler.....	98
5.5.Yolcuların Almış Oldukları Hizmetlerle İlgili Toplam Tatmin Seviyeleri.....	100
5.5.1. Uçuş İle İlgili Genel Değerlendirme.....	101
5.5.2. Uçuş İçin Ödenen Paranın Karşılığının Alınıp Alınmadığı.....	102
5.5.3. Beklentilerle Karşılaştırıldığında Havayolu İşletmesinin Performansı.	103
5.5.4. Havayolu İşletmesinin Bir Sonraki Seyahat İçin Seçilme Potansiyeli...	104
5.5.5. Havayolu İşletmesinin Diğer Müşterilere Tavsiye Edilebilirliği.....	105

SONUÇ.....	106
EK 1-ANKET.....	109
KAYNAKÇA.....	114

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1	: Hizmet Kavramının Geçirdiği Evreler.....	20
Tablo 2	: Fiziksel Ürünler ve Hizmetler Arasındaki Farklar.....	21
Tablo 3	: Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri.....	31
Tablo 4	: Yolcuların Uçuş Noktalarına Göre Dağılımları.....	78
Tablo 5	: Yolcuların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	79
Tablo 6	: Yolcuların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	79
Tablo 7	: Yolcuların Uçuş Sıklıklarına Göre Dağılımları.....	80
Tablo 8	: Yolcuların Uçuş Noktaları Bazında Uçuş Sıklıklarına Göre Dağılımları....	80
Tablo 9	: Yolcuların Havayolu Taşımacılığını Ne Kadar Süredir Kullandıkları.....	81
Tablo 10	: Yolcuların Seyahat Nedenleri.....	81
Tablo 11	: Yolcuların Araştırma Yapılan Havayolunu Seçme Nedenleri.....	82
Tablo 12	: Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklenti ve Algılamaları Arasındaki Farkın Değerlendirilmesi.....	86
Tablo 13	: Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın İfade-İfade Analizi İle Değerlendirilmesi.....	90
Tablo 14	: Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın Boyut-Boyut Analizi İle Değerlendirilmesi.....	96
Tablo 15	: Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın Servqual Açığı İle Değerlendirilmesi.....	98
Tablo 16	: Yolcular Açısından Değiştirilmesi Ya da Geliştirilmesi Gereken Hizmetler.....	99
Tablo 17	: Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Uçuş İle İlgili Genel Değerlendirmeleri.....	101
Tablo 18	: Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Uçuş İçin Ödedikleri Paranın Karşılığını Alıp Almadıkları.....	102
Tablo 19	: Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Beklentileriyle Karşılaştırıldığında Havayolunun Performansı.....	102

Tablo 20	: Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Havayolunu Bir Sonraki Seyahat İçin Seçme Potansiyelleri.....	104
Tablo 21	: Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Havayolunu Diğer Müşterilere Tavsiye Edilebilirliği.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı.....	29
Şekil 2	: Grönroos Tarafından Açıklanan Hizmet Kalitesi Modeli.....	41
Şekil 3	: Müşterilerin Hizmet Kalitesin Değerlendirmesi.....	43
Şekil 4	: Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli.....	48
Şekil 5	: Hizmet Çevrimi.....	64
Şekil 6	: İş Amaçlı Yolcuların Uçuş Noktalarına Göre Dağılımları.....	82
Şekil 7	: Uçuş İle İlgili Genel Değerlendirme.....	101
Şekil 8	: Uçuş İçin Ödenen Paranın Karşılığının Alınıp Alınmadığı.....	102
Şekil 9	: Beklentilerle Karşılaştırıldığında Havayolunun Performansı.....	103
Şekil 10	: Havayolunun Bir Sonraki Seyahat İçin Seçilme Potansiyeli.....	104
Şekil 11	: Havayolunun Diğer Müşterilere Tavsiye Edilebilirliği.....	105

GİRİŞ

Günümüzde faaliyet gösteren işletmeler, ayakta kalabilmek için müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve hatta ötesine geçmek gerekliliğinin farkındadırlar. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygunluk biçiminde tanımlanabilen kalite, özellikle hizmet işletmelerinin odağında yer alan bir kavramdır.

Hizmetlerin kendine has özellikleri nedeniyle, hizmet işletmelerinde kalitenin tanımlanması ve ölçülmesi ürünlere göre göreceli olarak daha zordur. Bu nedenle hizmet kalitesinin ölçülmesi akademik çevrelerin ilgisini çekmiş ve bu alanda bir çok model geliştirilmeye çalışılmıştır.

Havayolu işletmelerinin yolculara sunmuş olduğu uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası hizmetler havayolu hizmet sürecini oluşturmaktadır. Havayolu hizmet süreci içinde yer alan hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi ve hizmet kalitesinde göreceli düşüklük yaşanan alanların belirlenerek bu alanlarda iyileştirmeler yapılması, yoğun rekabet ortamında hizmet sunan havayolu işletmelerinin hizmet kalitesini artırarak müşteri tatminini üst düzeye çıkarmasını sağlayacaktır.

Türkiye’de iç hatlarda özel havayolu işletmelerinin hizmet sunmasının serbest bırakılması ile beraber Türk Hava Yolları tekelinden çıkan iç hat havayolu taşımacılığında yolcu talebinde büyük bir artış yaşanmış ve iç hat pazarından pay almak isteyen havayolu işletmeleri için hizmet kalitesi ve müşteri tatmini daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada Türkiye’de iç hatlarda yolculara sunulan havayolu hizmetlerinin kalitesinin süreç ve hizmetler bazında ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümde, kalite ve hizmet kavramları üzerinde durulmuştur. Kalite kavramının tarih içindeki gelişimine yer verilmiş, kalitenin boyutları örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında hizmet kavramı ve hizmetlerin özellikleri açıklanarak, hizmet sektöründeki büyüme ve bu büyümenin nedenleri incelenmiştir.

İkinci bölüm kendi içinde üç alt bölüme ayrılmaktadır. İlk alt bölümde, hizmet kalitesi kavramına değinilmiş, hizmet kalitesinin boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde ayrıca Grönroos ve Parasuraman vd. tarafından açıklanan hizmet kalitesi boyutları ayrı ayrı incelenmiş, hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılan ‘kavramsal hizmet kalitesi modeli’ ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci alt bölümde, havayolu hizmet süreci açıklanarak, havayolu hizmet süreci içinde uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası sunulan hizmetler tanıtılmıştır. Üçüncü alt bölümde ise, müşteri ve müşteri tatmini kavramlarına değinilmiş, havayolu işletmeleri için müşteriler açıklanarak, havayolu işletmelerinde müşteri tatmininin önemi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, havayolu hizmet süreci içinde yer alan uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi amacıyla, araştırma yapılan havayolu işletmesinin yolcularına uygulanan anket çalışması yorumlanmıştır. Bu aşamada; anket çalışmasına katılan yolcuların cinsiyet, yaş, havayolu işletmeleriyle uçuş sıklıkları, havayolu taşımacılığını ne kadar süredir kullandıkları, seyahat nedenleri ve araştırma yapılan havayolunu seçme nedenleri incelenmiştir.

Bir sonraki aşamada ise yolcuların herhangi bir havayolu işletmesinin sunmuş olduğu hizmetlerden beklentileri ve araştırma yapılan havayolu işletmesinin sunmuş olduğu hizmetler için tatmin seviyeleri ölçülmüştür. Yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklenti ve algılamaları arasındaki fark hizmetler ve süreç bazında değerlendirilerek havayolu işletmesinin hizmet kalitesinde yaşanan boşluklar ortaya çıkarılmıştır.

Son aşamada ise, yolcu bakış açısından araştırma yapılan havayolu işletmesinin sunmuş olduğu hizmetlerde yapması gereken değişimler ve iyileştirmeler incelenmiş ve yolcuların genel tatmin seviyeleri, uçuş için ödedikleri paranın karşılığını alıp almadıkları, beklentileriyle karşılaştırdıklarında havayolunun performansı, havayolunu bir sonraki seyahat için seçip seçmeyecekleri ve havayolunu diğer müşterilere tavsiye edip etmeyecekleri ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiş ve havayolu işletmesinin hizmet kalitesini ve dolayısıyla müşteri tatminini artırması için yapması gereken çalışmalar hakkında önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE HİZMET KAVRAMLARI

1. KALİTE KAVRAMI

İşletmelerin çevresinde meydana gelen gelişmeler, gümrük duvarlarının yıkılması, yeni birliklerin kurulması, müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler, küreselleşme gibi konular işletmeleri sağladıkları ürün ve hizmetlerde kalite kavramını ortaya koymaya itmiştir. Bu gelişmeler çerçevesinde işletmeler, 1980’li yıllarda ortaya çıkan ‘toplam kalite’ felsefesini kendi bünyelerine adapte edici çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Fakat kalite anlayışının tarihin derinliklerinde insanlığın olduğu her yerde var olduğu bilinmektedir¹.

Kalite kavramı ilk olarak M.Ö. 2150 yılında yazılmış Hammurabi yasalarında kullanılmıştır. Hammurabi yasalarında, bir inşaat ustasının ev yapımında dikkat etmesi gereken hususları açıklayan ve bu ilk şartnameye uyulmaması halinde inşaat ustasının nasıl cezalandırılacağını anlatan bir kayıt bulunmaktadır. Romalıların da beton ile imal edilen bina yapımını, şehir planlamacılığını, trafik sıkışıklığını, sarnıç ve su kanallarının imalatını şartname biçiminde yasalarında düzenlediği bilinmektedir. Kalitenin asıl gelişim süreci 19.yüzyılda Sanayi Devrimi ile birlikte başlamıştır. Başlangıçta kalite sadece kontrolden ibaretken daha sonra müşteri kavramının gelişmesiyle bugünkü halini almıştır².

¹Cemal Zehir, “Kalitenin Tarihi ve Temel Tanımları”, 2004, (www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm), (Online erişim tarihi: 09.01.2007) s. 1.

² İsmail Şale, **ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları**, (Ankara: Seçkin Yayınları, 2004), s. 1.

Günümüzde kalite; rekabette üstün konuma gelmede, pazarlarda kalıcı bir başarı sağlamada ve müşteri tatminini hedefleyerek müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmede anahtar bir kavram haline gelmiş bulunmaktadır. Kalitenin bu kilit rolü, bir yandan pazarların küreselleşmesi, rekabetin biçim ve şiddetinin değişmesi ve teknolojik ilerlemelere dayandırılabilceği gibi, bir yandan da müşteri istek ve beklentilerinin değişerek müşterilerin bu beklentilere en üst düzeyde cevap alabilme istekleri gibi nedenlere dayandırılabilir³.

Geleneksel anlamda yaklaşıldığında kalite kavramı standartlara uyum ya da fonksiyonlara uygunluk olarak ele alınmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı bu tanımlara sığmayacak derecede yeni boyutlar kazanmıştır. Günümüzde, kalite kavramı, günlük konuşmalardaki dağınıklığından kurtarılmış, dar tanımlama kalıplarından çıkarılmış, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Kalitenin bu esnekliği ve çok boyutluluğu, kalite konusunda sayısız tanımlamanın yapılması ve ortak bir tanım üzerinde anlaşılmasına neden olmuştur⁴.

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamlar ifade edebilmektedir. Birçok kişiye göre pahalı, lüks, az bulunur, üstün nitelikte gibi kavramlarla eşanlamlı olan kalite için birçok kitap ve makalede pek çok değişik tanımlama yapılmıştır⁵.

Bunlardan bazıları şunlardır:

- En genel anlamı ile kalite, şartların yerine getirilmesidir. Böyle bir tanım ile sık sık yaşanan sorunların önemli bir kısmı, örneğin yukarıda vurgulanan kaliteyi pahalı, lüks, az bulunur, üstün nitelikte gibi kavramlarla eşanlamlı tutan anlayışın doğuracağı sıkıntılar aşılabılır. Mükemmeli yakalamak imkânsızdır; çünkü her insan her unsuru farklı değerlendirmektedir. Aynı şey lüks için de geçerlidir⁶.

³ Zehir a.g.e., s. 2.

⁴Nur Doğan Taygon, “Kalite Yönetim Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi”, www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/op_yonet/ky.html, (Online erişim tarihi: 09.01.2007) s. 1.

⁵ Mehmet Emin Merter, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Ankara: Atlas Yayınları, 2006), s. 15.

⁶ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001), s. 1.

- Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnurluktur⁷.
- Kalite verimliliklidir; işleri yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir⁸.
- Kalite önlemedir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar⁹.
- Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır¹⁰.
- Kalite etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır¹¹.
- Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar¹².
- Kalite kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır¹³.
- Kalite bir yatırımdır; uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur¹⁴.

Yukarıda yer alan tanımlara ilave olarak dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları da şöyledir:

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASOC)

Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür¹⁵.

Japon Sanayi Standartları Komitesi-JIS

Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir¹⁶.

⁷ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, (Dördüncü Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999), s. 5.

⁸ Aynı, s. 5.

⁹ Aynı, s. 5.

¹⁰ Aynı, s. 5.

¹¹ Aynı, s. 5.

¹² Aynı, s. 5.

¹³ Aynı, s. 6.

¹⁴ Mahmut Tekin, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Konya: Günay Yayınları, 2002), s. 6.

¹⁵ Merter, **a.g.e.**, s. 15.

¹⁶ Ceyhan Gökmen, **“Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi”**, (Ankara: TC Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları, 2001), s. 3.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EEOC)

Kalite, bir ürünün veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir¹⁷.

ISO 8402

Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır¹⁸.

J. Joseph JURAN

Kalite, amaca (kullanıma) uygunluktur¹⁹. Juran, kaliteyi ‘çok yönlü kalite özelliklerine sahip olan bir ürünün amaca ve kullanıma uygunluğu’ olarak tanımlamıştır²⁰.

Philip B. CROSBY

Kalite, bir ürün veya hizmetin gerekliliklere (şartlara) uygunluk derecesidir²¹.

Genichi TAGUCHI

Kalite, ürünün müşterinin eline geçtiği andan itibaren vermiş olduğu zararın minimum seviyede olmasıdır²².

Kaoru ISHIKAWA

Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir²³.

¹⁷ Zehir a.g.e., s. 4.

¹⁸ Aynı, s. 3.

¹⁹ Aynı, s. 4.

²⁰ Erhan Eroğlu, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanına Uygulanabilirliği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 12.

²¹ Zehir a.g.e., s. 4.

²² Gökmen, a.g.e., s. 3.

²³ Efil, a.g.e., s. 6.

Armand V. FEIGENBAUM

Kalite, topyekün ve eksiksiz olarak işletme çapında ve tedarikçilerle (yan sanayi, girdi sağlayanlarla, araçlarla) bağlantılı şekilde uygulanacak, hareket noktası müşteri olan bir süreçtir²⁴.

Feigenbaum'a göre kalite bir ürünün kavram olarak ortaya çıkmasından başlar; tasarımı, üretimi ve pazara yani müşteriye sunulması ile devam eder. Bu sürecin içerisinde tedarikçilerin de önemi vardır. Bütün bu süreçlerin tam anlamıyla kontrol altında tutulması önemlidir, ancak müşteri tatmini bunların içinde en önemlisidir²⁵.

Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki Imai'nin kalite kavramına yaklaşımı ise şöyledir: En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesiyle ilgilenilmelidir²⁶.

Masaaki Imai'nin kalite kavramına yaklaşımının, diğer yaklaşımlardan oldukça farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılık, ürünün veya hizmetin tasarımı yapan insan kalitesinin üzerinde durmasıyla ortaya çıkmaktadır. Masaaki Imai'nin yukarıdaki tanımına göre, bir ürünün veya hizmetin kalitesi, o ürünü veya hizmeti tasarlayan insanların aynasıdır²⁷.

Bir ürünün veya hizmetin kalitesini ne mühendisler, ne tasarımcılar ne de muhasebeciler belirlemektedir. Ürünün veya hizmetin kalite düzeyi pazardaki müşteriler tarafından belirlenmektedir. İşletmelerin temel amaçlarından bir tanesinin kâr elde etmek olduğu düşünülürse, bu amaca ulaşmak için satışların artırılması gerekliliği açıkça görülmektedir. Bu da şüphesiz müşterileri ürünün veya hizmetin kalitesine ikna

²⁴ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, (İkinci Basım, İstanbul: Beta Basım, 2001), s. 4.

²⁵ Hasan Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, (Ankara: Seçkin Yayınları, 2007), s. 72.

²⁶ Zehir a.g.e., s. 3.

²⁷ Aynı, s. 3.

etmekle mümkün olmaktadır. Sonuçta ürünün veya hizmetin kalitesinin onu kullanacak olan müşteri tarafından değerlendirileceği bir gerçektir. Günümüzde en yaygın olan kalite tanımının ‘müşteri beklentilerinin karşılanması’ oluşu da, bu gerçeği göstermektedir²⁸.

Norichi Kano kaliteyi iki boyutta tanımlamaktadır. Bunlardan biri ‘mecburi kalite’, diğeri ise ‘cazip kalite’dir. Mecburi kalite, insanların bir üründen veya hizmetten mutlak beklentilerini ifade etmektedir. Bunun gerçekleşmemesi halinde müşteri o üründen veya hizmetten tatmin olmaz. Cazip kalite ise, mevcut beklentilerin üzerinde, insanların beklemediği, talep etmediği ve daha önceden bilmediği özelliklerle ilgilidir. Bunu ‘müşteri beklentilerinin aşılması’ şeklinde tanımlamak mümkündür. Örneğin; birkaç sene öncesine kadar insanlar arabalardaki hava yastığının öneminin ve gerekliliğinin farkında değilken, hava yastıklı arabalar müşterilere sunulduğunda, bu onlar için cazip kalite haline gelmiştir. Oysa şimdi insanlar hava yastığının gerekliliğine ve önemine inanmaktadırlar. Onlar için cazip kalite, mecburi kalite haline gelmiştir. Bu geçişin gerçekleşmesi için, müşterilerin cazip kaliteyi benimsemesi ve talep etmesi gerekmektedir²⁹. Havayolları tarafından uygulanan elektronik bilet ve internet üzerinden bilet alımı hizmeti de günümüzde cazip kalitenin, mecburi kaliteye dönüşümüne örnek olarak verilebilmektedir.

Tüm bu yapılan tanımları kısaca özetlemek gerekirse: Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür³⁰.

1.1. Üretim ve Hizmetler Açısından Kalite

Kalite ile ilgili çalışmaların öncelikle işletmeler tarafından üretilen ürünlerin fiziksel özelliklerine yönelik olarak başlatıldığı, daha sonra işletme kalitesi, insan

²⁸ Aynı, s. 3.

²⁹ Aynı, s. 3.

³⁰ Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, (Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 549, 1995), s. 1.

kalitesi gibi değişimler yaşıdığı ve yine bu süreç içerisinde hizmet anlayışının ortaya çıktığı görülmektedir³¹.

1.1.1. Üretim Açısından Kalite

Üretim açısından kalite kavramı aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir³²:

- Ürüne dayanan tanımlama: Ürünün neleri, ne kadar içerdiği ile ilgilidir.
- Üretime dayanan tanımlama: Üretilen ürün için belirlenmiş standartların ne ölçüde gerçekleştiği ile ilgilidir. Bu görüşü benimseyenlere göre ‘Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur’.
- Kullanıcı-müşteriye dayanan tanımlama: Kullanıcı ya da müşteri açısından ürünün ‘amaca uygunluğu’ dur.
- Değere dayanan tanımlama: Üretime ve müşteriye dayanan tanımlamanın karışımıdır. Müşterinin, arzu ettiği standartlara sahip olan bir ürüne, kabul edilebilir bir fiyat ile sahip olabilmesi mantığına dayanmaktadır.

1.1.2. Hizmetler Açısından Kalite

Üretim ve hizmet sektöründe, kalite kavramını farklı biçimlerde ele almak gerekmektedir. Üretim sektöründe öncelikle ürünler üretilmekte, müşteri son aşamada önem kazanmaktadır³³.

Hizmet sektöründe ise öncelikle müşteri ile anlaşma yapılmakta, yani hizmet satılmakta, daha sonra üretim ve tüketim birlikte ve hemen hemen aynı zamanda (eş zamanlı olarak) gerçekleşmektedir.

Üretim sektöründe, ürünün belirlenen standartlara uyması önem kazanırken hizmet sektöründe müşteri ya da kullanıcının beklentilerine yanıt vermesi daha çok önem taşımaktadır³⁴.

³¹ Merter, **a.g.e.**, s. 18.

³² Osman Hayran ve Hulki Uz, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Kavramları”, (<http://www.merih.net/ml/whulkuz11.htm>), (Online erişim tarihi: 01.02.2007), s. 2.

³³ Kutlu Merih, “Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Paradigması”, (<http://www.eylem.com/tqm/wtkyparad.htm>), (Online erişim tarihi: 01.02.2007), s. 3.

1.2. Kalitenin Tarihi Gelişim Süreci ve Bu Süreçteki Aşamalar

19. yüzyılda başlayan Sanayi Devrimi ile işler fonksiyonlara ayrılarak her fonksiyonda uzmanlaşmaya önem verilmiştir. Makine buluşları ve seri üretim başlamış, üretim sayısının artması kalitesizliği de beraberinde getirmiştir. Tüm bunların sonucu olarak ürünün müşteriye sunulmadan önce kontrol edilerek iyi ve kötü şekilde ayrılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

I. Dünya Savaşı öncesinde kalite, iyiyi kötüden ayırmak hedefi ile yürütülen kalite kontrol faaliyetleri olarak ele alınmıştır. Çoğu zaman yalnızca kalitesiz ürünün ayıklanması hedeflenmiştir. Kalitesiz ürün hurdaya çıkmış; bu yolla her ne kadar müşteriye kalitesiz ürünün gitmesi engellenmeye çalışılmışsa da, ürünün belli bir kısmının hurdaya ayrılmasının getirdiği maliyet, kaliteli ürünün pahalı olacağı inancını ortaya çıkarmıştır. 1920'li yıllarda, Shewhart, kaliteyi öznel bir kavram olmaktan çıkararak, istatistiksel tekniklerin kullanıldığı, ölçülebilir bir kavram haline getirmiştir. Süreç kontrol tekniklerinin kullanımı sonucu ürünle birlikte süreçlerin kalitesi de ele alınmıştır³⁵.

1960'lı yıllarda problemlerin oluşmadan önlenmesi yaklaşımı ve kalite güvencesi yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Bu dönemde ürün kalitesinin güvence altına alınmasında, süreçlerin kontrolü ve sürekli iyileştirilmesi önem kazanmaya başlamıştır.

20. yüzyılın son çeyreğinde, Japon firmalarının rekabette üstün konuma gelmelerinde kilit rol oynayan toplam kalite yönetimi felsefesi, kalite olgusuna yeni bakış açıları getirmiştir.

Rekabet gücünün müşteri isteklerine odaklanarak sağlanabileceği anlayışı, yeni kalite felsefesinin özünü oluşturmaktadır.

³⁴ Aynı, s. 3.

³⁵ Meryem Fıkrkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi**, (Ankara: Pozitif Matbaacılık, Mart 2003), s. 494.

Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerine dayalı olarak geliştirilen ISO 9000:2000 ve ISO 9004:2000 standart çifti ile etkin bir kalite yönetim sisteminin gerekleri ortaya konmuştur.³⁶

Kalitenin tarihsel gelişimine bakıldığında üç ana aşama dikkatleri çekmektedir³⁷. Bunlar;

- Muayene aşaması,
- Kalite kontrol aşaması,
- Kalite güvence ve toplam kalite aşamasıdır.

1.2.1. Muayene Aşaması

İlk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi kanunlarında kaliteye referans verilebilmektedir. ‘Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir’. Bu maddede öngörülen ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları, kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışmış; ürünleri yönetimin belirlemiş olduğu standartlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı vermişlerdir. Amaç, ürünler ile ilgili şikâyetlerin karşılanması ve ticari ahlâkın oluşturulmasının sağlanmasıdır. M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’da taş blokların yüzeylerinin dikliği telden oluşturulan bir araç ile kontrol edilmiştir. Bu yöntem Orta Amerika’da Aztekler tarafından da kullanılmıştır³⁸.

Osmanlı Devleti’nde 13. yüzyıl boyunca çiraklık ve esnaf loncaları gelişmiştir. Bu dönemde ustalar hem eğitici, hem de muayene görevlisi gibi çalışmışlardır. Ustalar bu dönemde ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanımışlar ve yaptıkları işte kaliteye büyük önem vermişlerdir. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştur. Aynı

³⁶ Aynı, s. 496.

³⁷ “Toplam Kalite Yönetimi”,

(<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=33&ad=Toplam%20Kalite%20Y%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B6netimi&id=9>), (Online erişim tarihi: 05.02.2007), s. 1.

³⁸ Kaliteofisi Uzmanlık Grubu, “Kalitenin Aşamaları”,

(http://www.yonetimdanismanlari.org/tu.asp?islem=makale_goruntule&no=12&kelime=), (Online erişim tarihi: 06.02.2007), s. 1.

dönemde loncalar da ‘iş ahlâkı’ ile ilgili düzenlemelerde bulunmuşlardır. Lonca sisteminde işçiler, üretim sürecinin her aşamasında çalıştıkları için işin tümünü görebilmişler ve hammaddeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuya hakim olmuşlardır. Bugün de aynı amaçla ‘iş rotasyonu’ ve ‘iş zenginleştirme’ yöntemleri uygulanmaktadır³⁹.

Sonuç olarak, muayene aşamasının temel yaklaşımının müşterilere hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamak olduğu söylenebilir. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntılar yaratmıştır. Çünkü, muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir⁴⁰.

1.2.2. Kalite Kontrol Aşaması

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikaların almasıyla, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kalmış ve bu durum verimliliği arttırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin birçok araştırmanın yapılmasına neden olmuştur.⁴¹ Bu dönemde üretimdeki değişikliğin getirmiş olduğu problemlere çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de Frederick Winslow Taylor’dur. Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda Taylor planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince ayrıntısına kadar planlanmasını ve eğitimsiz çalışanların işlerini geliştirmeleri beklenemeyeceğinden, işlerin nasıl yapılacağına işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada talimatların ve prosedürlerin önemi anlaşılmıştır. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir. Standartların belirlenmesiyle ‘birinci sınıf adam’ kavramı ortaya çıkmıştır. Taylor bu standartlara uygun işi bitirenlere veya standartların üzerinde

³⁹ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi–Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, (İstanbul: Alfa Yayınları, Yayın No: 349, 1996), s. 7.

⁴⁰ Merter, **a.g.e.**, s. 29-30.

⁴¹ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, (İstanbul: Rota Yayınları, 1997), s. 44.

üretenlere prim verilmesini önermiştir. Böylece üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Kısa bir süre bu çalışmalar iyi sonuç vermiştir. Ancak insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem daha sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur. Taylor'un takipçisi Gant, 'birinci sınıf adam' kavramına karşı çıkmış, 'ortalama adam' kavramının standartlarda temel alınması gerektiğini savunmuştur⁴².

I. Dünya Savaşı'nın ortaya çıkardığı koşullar, üretim sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır.

1924 yılında, bir matematikçi olan Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan istatistiksel kalite kontrol (İKK) kavramını gündeme getirmiştir⁴³.

İstatistiksel kalite kontrol kavramı, daha sonra giderek yaygınlaşan kütle üretiminin kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere gibi birçok endüstri ülkelerinin fabrikalarında kullanılmaya ve yayılmaya başlamıştır. Bunun nedeni, kütle üretiminde üretim miktarının çok yüksek olması ve bunun %100 muayeneyi olanaksız kılmasıdır. Örnekleme yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, üretimin yüksek olduğu işletmelerde büyük faydalar sağlamıştır. Bu dönemde işletmelerin muayene aşamasında çalışan kişilerin rolleri değişmiş ve sayıları azalmıştır⁴⁴.

İKK uygulamalarının dünyada yaygınlaştığı dönem ise II. Dünya Savaşı dönemidir. Savaşın, İKK ve bunun temelini oluşturan istatistik teorisi sayesinde

⁴² Özevren, **a.g.e.**, s. 8.

⁴³ Kaliteofisi Uzmanlık Grubu, **a.g.e.**, s. 1.

⁴⁴ Yenersoy, **a.g.e.**, s. 44.

kazanıldığı bile iddia edilmiştir. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutulmuştur⁴⁵.

Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, II. Dünya Savaşı sonrasında istatistiksel süreç kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başlamıştır⁴⁶. Ancak, üretim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda ‘Kalite Güvencesi’ ve ‘Toplam Kalite Yönetimi’ anlayışı yaşama geçmiştir⁴⁷.

1.2.3. Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi Aşaması

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby ‘Toplam Kalite Yönetimi’ anlayışının temellerini kurmuşlar, Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla Toplam Kalite Yönetimi anlayışına büyük katkılar sağlamışlardır. Toplam Kalite Yönetimi’nin kökeni II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanmaktadır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ın ABD’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940’lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar ABD’de geliştirilmiş ancak onları uygulayan ve benimseyen ilk Japonlar olmuştur⁴⁸.

Bu dönemde, General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan Armand V. Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı ve ‘Industrial Quality Control’ dergisinde yayınlanan bir makalesinde ilk kez, ‘Toplam Kalite Kontrol’ (TKK) kavramını kullanmıştır. Bu makalede Feigenbaum kalitenin, sadece kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade ederek çalışan herkesin kalitenin sağlanmasına katkıda bulunması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Böylece toplam kalite kontrol devri başlamıştır. 1962 yılında, Kaoru Ishikawa, Feigenbaum’un TKK

⁴⁵ Merter, **a.g.e.**, s. 30.

⁴⁶ Yenersoy, **a.g.e.**, s. 44.

⁴⁷ Kaliteofisi Uzmanlık Grubu, **a.g.e.**, s. 1.

⁴⁸ Tekin, **a.g.e.**, s. 70.

anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline ‘Firma Çapında Kalite Kontrol’ adını vermiştir⁴⁹.

Dış rekabet 1970’li yıllarda Amerikan işletmelerini tehdit etmeye başlamıştır. Özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi üstünlüğünü kanıtlamıştır. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun ömürlü yaşamı ile fiyat ve kaliteyi de göz önüne almaya başlamışlardır. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve dış rekabet, Amerikan işletmelerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açmış, 80’li yılların başlarında kalite, işletmelerin tüm fonksiyonlarına girmiş, işletmeler yalnızca üretime değil, sistemin bütününe odaklanmaya başlamıştır. İşletmelerde ileriye dönük var olabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi de bu dönemde anlaşılmıştır⁵⁰.

Dünyadaki bu gelişmeler ülkemizde de etkisini göstermiştir. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren özel sektör işletmeleri kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme programlarına ilgi duymaya başlamışlardır. Ülkemizde bugün özellikle artan rekabetin de etkisiyle işletme yöneticileri kalite odaklı çalışma zorunluluğunu hissetmektedirler⁵¹.

1.3. Kalitenin Boyutları

Bir ürünün veya hizmetin kalitesini çeşitli özellikler ve boyutlarla tanımlayabiliriz. Kalite boyutu, müşteri beklentilerinin birer kalite boyutuna dönüşmüş şeklidir. Kalite boyutunu bilmek müşterinin ürün veya hizmeti nasıl algıladığını bilmek açısından önemlidir. Kalite boyutlarının anlaşılması, kalite ölçümlerinin gerçekleştirilerek ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasına olanak sağlar. Her ürün veya hizmete uygulanabilecek kalite boyutları farklıdır. İnsanların arzu ve gereksinimlerinin çok çeşitli olması kalite boyutlarının bir kalıp şeklinde belirlenememesine yol

⁴⁹ Yenersoy, **a.g.e.**, s. 46.

⁵⁰ Bozkurt ve Odaman, **a.g.e.**, s. 3.

⁵¹ İrfan Çağlar ve Sabiha Kılıç, **Kalite Güvence Standartları**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), s. 11.

açmaktadır. Ancak birçok ürün veya hizmette uygulanacak standart kalite boyutları vardır⁵².

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan D. Garvin, 1984 yılında kalitenin 8 boyutunu ortaya koymuştur. Garvin' e göre kalitenin boyutları şunlardır⁵³.

1.3.1. Performans (İşlevsellik)

Üründe bulunan birincil özellikler, ürün veya hizmetin işlevini yerine getirebilme kabiliyetidir. Örneğin, bir araba 20 saniye içerisinde 100 km'ye kadar hızlanabileceğini vaat ediyorsa, performans arabanın bu sürata belirtilen zaman içinde erişmesidir. Bir ürünün temel işlev özellikleri anlamına gelen performans, örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı, yararlanılan hizmet için bekleme zamanı gibi kriterlerle ölçülebilmektedir⁵⁴.

1.3.2. Diğer Unsurlar (Özellikler)

'Özellik' kelimesi bir ürünün veya hizmetin temel fonksiyonunu tamamlayan, tüketiciyi ürün veya hizmete yönelten ilave karakteristikler olarak nitelendirilmektedir. Özellikler ürün veya hizmetin esas işlevinin dışında kalan ama ürün veya hizmetin kalitesini tamamlayan diğer karakteristiklerdir. Kalitenin bu boyutu için, havayolu işletmelerinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar örnek olarak gösterilebilmektedir⁵⁵.

1.3.3. Güvenirlilik

Güvenirlilik, ürünün veya hizmetin kullanım ömrü içerisinde performansının sürekliliğidir. Bu da ürünün veya hizmetin özelliklerinin ve kalite karakteristiklerinin,

⁵² "Kalite, Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi 4", (http://enm.blogcu.com/kalite-kalite-kontrol-ve-toplam-kalite-yonetimi-4_4703052.html), (Online erişim tarihi: 04.03.2007), s. 1-2.

⁵³ Merter, **a.g.e.**, s. 27.

⁵⁴ Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba, **Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2007), s. 41.

⁵⁵ Aynı, s. 41.

ürün veya hizmette vaat edilen süre içinde devam edeceğine olan güveni tanımlamaktadır. Güvenirlik, ürünün veya hizmetin belirli zaman zarfında arızalanmayacağı ya da özelliğini yitirmeyeceğine olan güveni içermektedir.

Güvenirlik aynı zamanda ürün veya hizmetin kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür⁵⁶.

1.3.4. Uygunluk

Uygunluk, ürünün veya hizmetin tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş belgelere ve standartlara, belirlenmiş özelliklere uyup uymama derecesidir. Uygunluk aynı zamanda, ürün veya hizmetin daha önce ifade edilmiş olan nominal değerlerden sapma derecesidir⁵⁷.

1.3.5. Dayanıklılık

Dayanıklılık, bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir⁵⁸.

1.3.6. Hizmet Görme Yeteneği (Satış Sonrası Hizmetler)

Kalitenin bu boyutunda bir ürün veya hizmete ilişkin olarak hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik ve tamir edilebilme kolaylığı gibi özellikler ifade edilmektedir. Burada, özellikle satış sonrası hizmetler ön plana çıkmaktadır. Örneğin; bir işletmenin müşteri şikâyetlerine olan duyarlılığı, bozulan bir ürünün serviste kalma süresi, havayolları tarafından verilen kayıp bagaj hizmeti vb. durumlar hizmet görme yeteneği için örnek gösterilebilmektedir⁵⁹.

⁵⁶ Aynı, s. 41.

⁵⁷ Merter, **a.g.e.**, s. 28.

⁵⁸ Aynı, s. 28.

⁵⁹ Aynı, s. 28.

1.3.7. Estetik

Estetik, müşterilerin beş duyusuna hitap eden ürün ve hizmet özellikleridir. Kullanıcının ürün veya hizmete olan tepkisini içermekte, bireyin şahsi tercihini temsil etmektedir. Bir stereo teybin sesinin kişiden kişiye farklı algılanması kalite farkını oluşturmaktadır. Başka bir deyişle estetik, ürünün veya hizmetin kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Ürün ve hizmete ilişkin renk, ambalaj, biçim, koku, temizlik gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilmektedir⁶⁰.

1.3.8. Algılanan Kalite (İtibar)

Müşterilerin her zaman bir ürün veya hizmete ilişkin tüm özellikler hakkında tam ve ayrıntılı bilgi sahibi olması beklenemez. Bu nedenle, böyle durumlarda müşterilerin kararlarında bir takım faktörler etkili olmaktadır. Çeşitli tutundurma faaliyetleri ile yaratılan ürüne ve markaya ilişkin imaj müşterilerin kararlarına olumlu veya olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Ayrıca çevrenin tavsiyesi de önemli olmaktadır⁶¹.

2. HİZMET KAVRAMI

Hizmet kavramının ekonomik ve sosyolojik değişmelere göre çok farklı şekillerde ele alınması farklı tanımlara yol açmıştır⁶². Hizmetin en bilinen tanımı, ‘bir gruptan diğerine sunulan herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, bir faaliyet ya da faydadır. Hizmet üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir’⁶³.

Klasik ekonomistlerden Adam Smith, hizmeti ‘maddi çıktısı olmayan faaliyetler’ olarak tanımlarken, Jean-Baptiste Say ‘mallara belli bir fayda ekleyen tüm üretim dışı faaliyetler’ olarak, fizyokratlar ‘tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler’

⁶⁰ Aynı, s. 28.

⁶¹ Aynı, s. 28.

⁶² Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, **a.g.e.**, s. 10.

⁶³ Altan, Ediz ve Atan, **a.g.e.**, s. 2.

olarak, Alfred Marshall ise ‘üretildiği anda tüketilen faaliyetler’ olarak tanımlamıştır. Ratmell’in de belirtmiş olduğu gibi ‘malın ne olduğu ile ilgili fikir vardır, ancak hizmetlere gelince, hizmetler yalnızca malların olmadığı her şey olarak anlaşılıyor gibi görünmektedir’⁶⁴. Philip Kotler’e göre hizmet; ‘bir tarafın diğer tarafa sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ve faydadır’⁶⁵.

İnsanoğlu her gün birçok hizmetten yararlanmaktadır. Televizyon izlemek, telefonda konuşmak, otobüs ile bir yere gitmek, bir mektup yollamak, saç kestirmek, bireysel seviyede hizmet tüketimine örneklerdir. Üniversiteler de, sağladıkları eğitim hizmetlerine ek olarak kütüphane, sağlık, spor, kafeterya, kırtasiye, fotokopi vb. birçok hizmet tesisleri içermektedirler⁶⁶.

Hizmet faaliyetlerinde girdilerin ve çıktıların genelde soyut olması nedeniyle hizmetlerin yaratılma ve müşteriye sunulma biçimlerinin belirlenmesi genelde güçtür. Sunulan hizmetlerin çeşitliliğinin çok fazla olması da hizmetlerin tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Hizmet kavramının tüm tanımlarında ortak olan nokta, hizmetin soyut olması ve hizmetin üretiminin ve tüketiminin aynı zamanda gerçekleştirilmesidir⁶⁷.

Grönroos’un hizmet tanımı ise ‘Farklı derecelerle olmakla birlikte, az veya çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşterilerle hizmet personelinin ve/veya sistemlerin arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri sorunlarına çözüm olarak sağlanan bir faaliyet veya faaliyetler dizisidir.’ Grönroos’un hizmet tanımında, hizmetin etkileşim boyutu vurgulanmaktadır. Bu etkileşim, müşteri ile hizmeti sunan kişi arasında olabileceği gibi, hizmetin sunulduğu çevredeki fiziksel kaynaklar ve/veya ürünlerle de olabilir⁶⁸.

⁶⁴ Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, **a.g.e.**, s. 10.

⁶⁵ Aynı, s. 11.

⁶⁶ Saime Oral ve Hilmi Yüksel, **Hizmet İşlemleri Yönetimi**, (İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 2006), s. 2.

⁶⁷ Aynı, s. 2.

⁶⁸ Aynı, s. 3.

Hizmet ve hizmet kalitesi kavramları ürünlere göre oldukça soyut bir yapı arz ettiğinden, açık bir şekilde tanımlanması ve hizmet sektörünün kapsadığı alanın sınırlarının belirlenmesi uzun bir zaman almıştır. Hizmetler, güzellik salonlarında verilen hizmet etkinliklerinden sigorta işletmelerinin sunduğu hizmetlere kadar çok geniş alana yayılmakta ve çok çeşitli heterojen etkinlikleri kapsamaktadır⁶⁹.

Hizmetler, ürünlerden genellikle soyut olma özellikleri ile farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, hemen hemen hiçbir ürün, hizmet sunulmadan müşterilere ulaştırılmamaktadır. Örneğin; somut olan bir ürünü satın alma sürecinde, müşteriler, hizmetin soyut özellikleri ile de karşılaşmaktadırlar. Benzer biçimde hizmetler de somut bileşenler içerebilmektedir. Havayolu işletmeleri hizmet endüstrisi içinde yer alırken, yolcuların uçak içinde oturmuş oldukları koltuklar somut özellik için örnek verilebilmektedir.

Ürünlerin somut olması nedeniyle, müşteriler satın alma süreci sonunda, satın aldıkları ürünlere sahip olmaktadır, fakat hizmet satın alımı sonucunda müşteriler sahiplik değil deneyim kazanmaktadırlar. Örneğin, bir otomobil satın alınmadan önce deneme sürüşü ile test edilebilmekte iken, bir otelde konaklamak veya bir restoranda akşam yemeği yemek, hizmet deneyimi yaşanmadan test edilememektedir. Hizmetlerin zaman içerisinde algılanışına Tablo 1’de yer verilmiştir⁷⁰;

Tablo 1. Hizmet Kavramının Geçirdiği Evreler

Tarımsal üretim dışında kalan faaliyetlerdir.	1750 ve öncesi
Dokunulabilir mallarla sonuçlanmayan tüm faaliyetlerdir. Üzerine fayda ilave edilmiş üretim dışı tüm mamullerdir.	1750 – 1850
Oluşturulduğu anda mevcudiyetini kaybeden tüm mamullerdir.	1851- 1924
Değiş tokuşu mal yapısı içinde yapılmayan faaliyetlerdir.	1925- 1960
Mal yapısı içerisinde değişimi olmayan bir faaliyettir.	1960 ve sonrası

Kaynak: Şerif, a.g.e., s. 55

⁶⁹ Hünkâr Şerif, “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 1998), s. 55.

⁷⁰ Şerif, a.g.e., s. 55.

Hizmet kavramının algılanması ve ölçülenmesi konusundaki zorluklar, hizmet işletmelerinde kalitenin yakalanmasında da aynı zorluğu ortaya çıkarmaktadır. Hizmetlerde üstün kalitenin yakalanması tüm çalışanların aynı kalite duygusu ile çalışmasında yatmaktadır⁷¹.

2.1. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetler ile ürünler arasında birçok farklı özellik bulunmakla birlikte, hizmetleri ürünlerden ayıran en önemli farklılıklar soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik ve dayanıksızlık olarak belirtilmektedir⁷².

Fiziksel ürünler ve hizmetler arasında Tablo 2’de belirtilen farklar, hizmet kavramının daha iyi anlaşılmasını mümkün kılacaktır.

Tablo 2. Fiziksel Ürünler ve Hizmetler Arasındaki Farklar

Fiziksel Ürünler	Hizmetler
Dokunulabilir	Dokunulamaz
Türdeş	Türdeş değildir
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmıştır	Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir
Bir şeydir (nesnedir)	Bir faaliyet ya da süreçtir
Temel değer fabrikada üretilir	Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir
Müşteriler genellikle üretim sürecine katılmazlar	Müşteriler üretime katılırlar
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Sahiplik transfer edilebilir	Sahiplik transfer edilemez

Kaynak: Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, (Bursa: Ekin Kitabevi, 2003), s. 8.

2.1.1. Hizmetlerin Elle Tutulamaz (Soyut) Niteliği

Hizmetlerle ürünleri birbirinden ayıran birincil özellik soyutluktur. Bu kavramı ilk kez kullanan J.B.Say’dır. Hizmetler genelde insanların beş duyu organı tarafından somut olarak kolayca algılanamayan soyut nitelikteki etkinliklerdir⁷³.

⁷¹ Sedat Şekerci, “Hizmet Kalitesi ve Türk Hava Yolları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 3.

⁷² Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 7.

⁷³ Gümüsoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, **a.g.e.**, s. 16.

Örneğin, bir restoranda sunulan hizmeti sadece yenilen yemek oluşturmaz. Hizmet, iyi bir yemeğin yanı sıra, iç dizaynın güzelliği ve rahatlığı, hizmetin mükemmelliği, çalışanların davranışları, yemeğin sunulduğu malzemelerin temizlik ve kullanılabilirliği, oturlan sandalyenin rahatlığı, park yeri bulunması gibi faktörlerden oluşur. Bu nedenle bir restorandaki hizmeti, bir üründe olduğu gibi gözle inceleyerek veya çalıştırarak algılayıp görmek mümkün değildir⁷⁴.

Hizmetlerin fiziksel olarak dokunulamaz olması, hizmetler arasında karşılaştırma yaparken, belirsizlik riskinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle de hizmetlerin pazarlamasında, fiziksel görünüm sağlayarak ve güçlü markalar geliştirerek müşterilerin karşılaşabileceği riskler azaltılmaya çalışılmaktadır⁷⁵.

Hizmetlerin soyut olmaları, hizmetlerin stoklanmasını da mümkün kılmamaktadır. Bu nedenle, talepte meydana gelebilecek dalgalanmaların yönetilmesi oldukça zordur. Ayrıca, hizmetlerin kolayca sergilenememesi ve kolayca müşterilere iletilmemesi, hizmetlerin soyut olma özelliğinin bir sonucudur⁷⁶.

Hizmetlerin soyut olma özelliği nedeniyle hizmeti tanımlamak, formüle etmek, ölçmek ve anlamak zordur. Öte yandan aynı üretimi tekrarlayanın güçlüğü hizmetleri standart olarak sunmayı zorlaştırmaktadır. Hizmetleri patentle korumanın güçlüğü ise onları taklide açık hale getirmektedir. Ayrıca hizmetlerin fiyatlandırılmaları da ürünlere oranla çok daha zordur⁷⁷.

Birim hizmet maliyetinin ve fiyat/kalite ilişkisinin belirlenmesi hizmet işletmelerinde güç olmaktadır. Bir müşterinin iyi hizmet yerine mükemmel hizmet için ne kadar fazla fiyat ödemeyi göze alacağı sorusuna cevap bulunması da hizmet işletmelerinin karşılaştığı zorluklardan biri olmaktadır⁷⁸.

⁷⁴ Deniz Seyran, **Hizmet Kalitesi Modeller ve Hizmet Kalitesine Yeni Bir Bakış Açısı**, (İstanbul: Kalder Yayınları, 2004), s. 19–20.

⁷⁵ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 7.

⁷⁶ Aynı, s. 9.

⁷⁷ Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, **a.g.e.**, s. 18.

⁷⁸ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 9.

2.1.2. Hizmetlerde Üretim ve Tüketimin Eş Zamanlılığı (Ayrılmazlık)

‘Ayrılmazlık’ özelliği, hizmetin yaratıldığı (üretildiği) ve sunulduğu/yararlanıldığı (tüketildiği) zamanın ayrılamaması ile tüketicinin de hizmet üretim sürecinden ayrılamaması yönlerini açıklar. Daha yalın bir anlatımla, ürünlerin üretimi ile tüketimi ayrı iken, hizmetler için bu söz konusu değildir.

Ürünler önce üretilmekte, sonra satılmakta ve en sonunda da tüketilmektedir. Hizmetler ise önce talep edilip / satılmakta, sonra eş zamanlı olarak tüketilmektedir⁷⁹. Hizmetlerin bu özelliği, müşterinin de hizmet sürecinin bir parçası olduğu anlamına gelmektedir. Üretimin ve tüketimin eş zamanda gerçekleşmesinin bir sonucu olarak hizmet üretenler kendilerini, sunulan hizmetin bir parçası ve müşterileri de hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görmektedirler⁸⁰.

Hizmetler eş zamanlı olarak üretilip tüketildikleri için kitlesel üretim imkânsız olmamasına rağmen zordur. Pazarlama açısından üretimin ve tüketimin ayrılmazlık ilkesi, hizmetlerde doğrudan satışı çoğu kez mümkün olan tek dağıtım kanalı haline getirmekte ve bir hizmet birden fazla pazarda satılamamaktadır. Bu özellik ayrıca bir işletme tarafından sunulan hizmetin üretimini de kısıtlamaktadır⁸¹.

Hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesi, hizmetlerin stoklanabilmesini önlemektedir. Hizmetlerin stoklanabilir olmaması, hizmetlere olan talepteki değişimlere karşı, stoğun bir emniyet görevi gördüğü stratejinin uygulanabilirliğini engellemektedir.

Hizmetlerdeki eş zamanlı üretim ve tüketim, kalite kontrol faaliyetleri sonucunda hizmetlere müdahalede bulunulması fırsatını ortadan kaldırmaktadır. Bir ürünün dağıtımını yapılmadan önce muayene edilmesi mümkün iken, hizmet

⁷⁹ Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, **a.g.e.**, s. 18.

⁸⁰ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 10.

⁸¹ Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, (Bursa: Ekin Kitabevi, 2003), s. 11.

işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesinin güvence altına alınabilmesi için başka ölçümlere gerek vardır⁸².

2.1.3. Hizmetlerin Homojen (Türdeş) Olmaması

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır⁸³. Bir hizmetin kalitesi ve maliyeti üreticiden üreticiye, tüketiciden tüketicie ve günden güne değişebilmektedir⁸⁴.

Müşteriler, genellikle hizmeti sunan personel ile sunulan hizmeti eş değerli olarak algılamaktadırlar. Hizmet işletmelerinde çalışan personelin performansları ise günden güne hatta saatten saate farklılıklar gösterebilmektedir. Sunulan hizmetin değişkenlik göstermesinin bir nedeni de müşterilerin farklı beklentilerinin ve deneyimlerinin olmasıdır. Bu nedenle, sunulan hizmetlerin değişken olmasının, insanlar arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğu da belirtilebilir.

Hizmet sektöründe mevcut olan bu belirsizlik; çalışanların seçiminin, eğitiminin, motivasyonunun ve kontrolünün daha doğru bir biçimde gerçekleştirilmesi ile azaltılabilmektedir. Hizmet işletmeleri, değişkenliği azaltmak amacıyla sundukları hizmetleri standartlaştırmaya çalışmaktadırlar. Bunun için hizmet işletmeleri, personelin seçimine ve eğitimine büyük önem vermektedir⁸⁵.

2.1.4. Hizmetlerin Dayanıksızlığı (Bozulabilir Niteliği)

Dayanıksızlık, hizmetlerin stoklanamamasını, saklanamamasını, iade edilememesini ve yeniden satılamamasını ifade etmektedir. Bir uçustaki boş koltuklar, bir oteldeki boş odalar kaybedilmiş kapasite anlamına gelmektedir. Belirli bir zamanda kullanılmayan bu kapasite daha sonra kullanılmak veya satılmak için tutulamamaktadır. Hizmetlerin stoklanmasının mümkün olmaması nedeniyle, mevcut kapasite kullanılmadığı durumlarda, kaçırılmış bir fırsat söz konusu olmaktadır. Bazı

⁸² Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 10.

⁸³ Aynı, s. 10.

⁸⁴ Seyran, **a.g.e.**, s. 22.

⁸⁵ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 11.

hizmetlerde ise talebin düzensiz oluşu hizmetlerin dayanıksızlığını artırmaktadır. Hizmetlere karşı talep yıl içinde mevsimlere, haftanın günlerine ve hatta gün içinde saatlere göre değişebilmektedir. Hizmetlerin dayanıksızlığı ve talebin inişli çıkışlı olması hizmet işletmesi yöneticilerinin arz ve talebi eşleştirmek için hizmet planlaması, fiyatlama ve satış çabalarına ilişkin önlemler almasını gerektirmektedir. Sunuma hazır hale getirildikten sonra satılmayan hizmetler, ekonomik değerini yitirmekte ve daha sonra da bu ekonomik kayıpların karşılanması mümkün olmamaktadır. Örneğin, turizm tesisleri sezon dışı boş kapasitelerini sempozyum ve seminer gibi faaliyetler için hizmete sunabilmektedirler. Havayolu işletmeleri düşük sezonda bilet fiyatları ile ilgili çeşitli indirim kampanyaları yapmaktadır. PTT şehirlerarası konuşmaların belli saatlerde yoğunlaşmaması için bazı saatlerde daha düşük ücret talep etmektedir.⁸⁶

2.1.5. Hizmetlerde Yoğun Biçimde Müşteri Katılımının Oluşu

Hizmet üretim sürecinde müşterilerin de yer alması, hizmet işletmelerinin önemli özelliklerinden biridir. Hizmet üretim sürecine müşterilerin de katılmaları nedeniyle, hizmet işletmelerinde, geleneksel üretim faaliyetlerinde değerlendirilemeyen bazı konuların da dikkate alınması gerekmektedir. Müşteri için hizmet, hizmetin sunulduğu ortamda meydana gelen bir deneyimdir ve bu nedenle hizmet ortamı, müşterilerin beklentileri doğrultusunda tasarlanmışsa, hizmetin kalitesi artırılmış olmaktadır⁸⁷.

Hizmetleri, ürünlerden ayıran tüm bu özellikleri özetlemek gerekirse;

- Hizmetler yapıları icabı soyuturlar. Hizmetlerin, ürünler gibi dokunulması, bir bütün olarak görülmesi mümkün değildir. Soyutluk özelliğinden dolayı hizmetlerin standartlaştırılması da zordur.⁸⁸
- Hizmet bölünmez bir bütündür. Hizmetin üretilişi, satışı ve tüketilişi ya kısa aralıklarla ya da bir bütün olarak olmaktadır. Ürünlerin ise üretimi, satışı ve tüketimi farklı yerlerde gerçekleşmektedir. Örneğin bir ürün bir fabrikada

⁸⁶ Öztürk, a.g.e., s. 12.

⁸⁷ Oral ve Yüksel, a.g.e., s. 13.

⁸⁸ Seyran, a.g.e., s. 19-20.

üretilmekte, daha sonra satışının yapılacağı yere ulaştırılmakta ve burada ürünü alan müşteri onu farklı bir yerde tüketebilmektedir⁸⁹.

- Ürünler birbirine benzer özellikleri kendi bünyesinde taşıırken hizmetler birbirinden ayrık yapıdadırlar. Aynı isim adı altında sunulan hizmet, bir sağlayıcıdan diğerine, bir müşteriden diğerine veya bir andan başka bir ana değişir. Yani ürünler homojen özelliklere sahipken hizmetler heterojen özelliklere sahiptir⁹⁰.
- Hizmet üretildiği an tüketildiği için depolanma özelliği yoktur. Ürünler üretildikten sonra depolanıp daha sonraki bir zamanda tüketilebilirler. Ürünler bir yerden bir başka yere taşınabilirken hizmetler bir başka yere taşınmazlar. Hizmetler stoklanamaz özelliğe sahiptir. Bir otel odasının, sinemada boş bir koltuğun, bir seminerin kısacası hizmetlerin bir gün veya bir dönem satılamaması halinde, bunları sonraki bir güne veya döneme saklama imkanı bulunmamaktadır⁹¹.
- Hizmet satın alımı ile herhangi bir mülkiyet elde edilmez. Kiralama ile belirli bir hizmetten yararlanılabilir. Bir otomobil satın alınabilirken, bir otel odası veya bir uçak koltuğu ancak belirli bir süre için kiralanabilmektedir⁹².
- Hizmetler bir dizi alt hizmetlerden meydana gelirler. Ancak müşteri bunu bir bütün olarak ele almaktadır. Bu nedenle hizmetin kalitesi müşterinin toplam hizmet üzerine oluşturduğu beklentiye bağlı olmaktadır⁹³. Örneğin, herhangi bir havayolundan bilet satın alan yolcu, havaalanına geldiği andan, varış noktasındaki havaalanından çıkana kadar birçok alt hizmet almaktadır.

Hizmet üretiminin ürün üretiminden farklarını anlamak, hizmet işletmelerinde oluşturulacak kalite politikasının başlangıç noktası olmalıdır⁹⁴.

⁸⁹ H. Tuğrul Güvemli, "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 4.

⁹⁰ Şekerci, **a.g.e.**, s. 7.

⁹¹ Şerif, **a.g.e.**, s. 58.

⁹² Ümran Ergan Kaya, 'Hizmet Sektöründe Kalite; Turizm İşletmelerinde Kalitenin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2002), s. 4.

⁹³ Aynı, s. 68.

⁹⁴ Seyran, **a.g.e.**, s. 20.

2.2. Hizmet Sektörünün Günümüzdeki Önemi

Hizmet sektörü kavramı ilk kez 1934 yılında, Allan Fisher'in 'The Clash of Progress and Security' (Gelişme ve Güvenlik Tartışması) adı eserinde kullanılmıştır. Hizmet üretiminin tarihi çok eski olmasına karşılık, önemli gelişmelerin olduğu dönem sanayileşmeyi takip eden 20. yüzyıldır⁹⁵.

Ekonomilerde endüstriyel üretimin gelişimi sonucunda ortaya çıkan refah artışı ve yüksek gelir düzeyi, hizmet sektörünün önemini daha fazla ön plana çıkarmıştır⁹⁶. Hizmet sektörü gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde her geçen yıl daha da artan bir pay kazanmaktadır⁹⁷ Finans, pazarlama, dağıtım, iletişim, turizm vb. faaliyetlerin ekonomik gelişmeye olan etkileri daha da açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Günümüzde hizmet kapsamında yer alan faaliyetler dünyadaki birçok işletme tarafından üretilmekte ve satılmaktadır⁹⁸.

Hizmetlerin öneminin, toplumların refah düzeyindeki artışla doğru orantılı olduğu belirtilmektedir.⁹⁹ Harvard Üniversitesi'nde sosyoloji profesörü olan Daniell Bell ekonomik gelişme aşamalarına göre toplumları endüstri öncesi, endüstriyel ve endüstri ötesi toplumlar biçiminde üçe ayırırken, endüstri öncesi toplumlarda en baskın faaliyet olarak tarım, madencilik ve balıkçılığı; endüstriyel toplumlarda ise mal üretimini vurgulamaktadır. Gerçekten de artık yaşam kalitesi denildiğinde sağlık, eğitim, turizm, sanat ve kültür gibi hizmetlerden ne ölçüde yararlandığı algılanmaktadır ve günümüzde gelişmiş ekonomiler birer hizmet ekonomisine dönüşmektedir¹⁰⁰.

⁹⁵ Aynı, **a.g.e.**, s. 14.

⁹⁶ Gümüsoğlu, Pınar, Akan ve Atilla Akbaba, **a.g.e.**, s. 6.

⁹⁷ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 2.

⁹⁸ Gümüsoğlu, Pınar, Akan ve Atilla Akbaba, **a.g.e.**, s. 6.

⁹⁹ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 2.

¹⁰⁰ Öztürk, **a.g.e.**, s. 13.

2.2.1. Hizmet Ağırlıklı Bir Ekonomi

Hizmet sektörü ulusal ekonomilerde hem iç hem de dış pazarın alt yapısını oluşturmada büyük öneme sahiptir bu nedenle, ticaret açısından da özel bir önem taşımaktadır. Bir ekonominin ticari performansı önemli ölçüde hizmet sektörünün etkinliğine bağlıdır. Hizmet sektörü bunun yanı sıra ulusal ekonomilerde istihdam, girişimcilik ve yatırım konularında da yeni fırsatlar yaratmakta ve ülkedeki yaşam standardının yükseltilmesi açısından da belirleyici rol oynamaktadır. Bütün bunlara bağlı olarak da, son yıllarda sektörün dünya ticareti ve yatırımlarındaki payı artmıştır. Hizmet sektörünün ülkelerin Gayri Safi Milli Hasılasındaki (GSMH) payı incelendiğinde, birçok ülkede bu payın giderek arttığı görülmektedir. Hizmet sektörünün ekonomide istihdam sağlama gücü incelendiğinde de ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir¹⁰¹.

Gayri safi milli hasıllarının yarıdan fazlasının hizmet sektöründe üretildiği ekonomilere hizmet ekonomisi denildiği göz önüne alınırsa, istatistikler gelişmiş batı ülkelerinin birer hizmet ekonomisine dönüştüğünü kanıtlamaktadır¹⁰².

2005 yılı verilerine göre, Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki mevcut işlerin 2/3'ünü hizmet sektörü oluşturmaktadır. Bu ülkelerde erkeklerin çalıştığı işlerin %56,3'ü; kadınların çalıştığı işlerin ise %81,9'u hizmet sektöründe yer almaktadır¹⁰³.

Ken Irons bu rakamların gerçek durumu yansıtmadığını, muhafazakâr bir tahminle Avrupa Birliği'ndeki tüm iş görenlerin %90'ının hizmet işinde yer aldığını ve bu durumun bütün Batı için doğru olduğunu söylemektedir¹⁰⁴.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) istihdamın dünya düzeyindeki artışında hizmet sektörünün 1973'teki petrol krizinden bu yana önemli bir rol sahibi olduğunu açıklamaktadır. Ancak, hizmet sektörünün istihdam içindeki oranında ülkeler arasında hâlâ önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bir ekonominin gelişmişlik düzeyiyle

¹⁰¹ Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, **a.g.e.**, s. 6-7.

¹⁰² Öztürk, **a.g.e.**, s. 13.

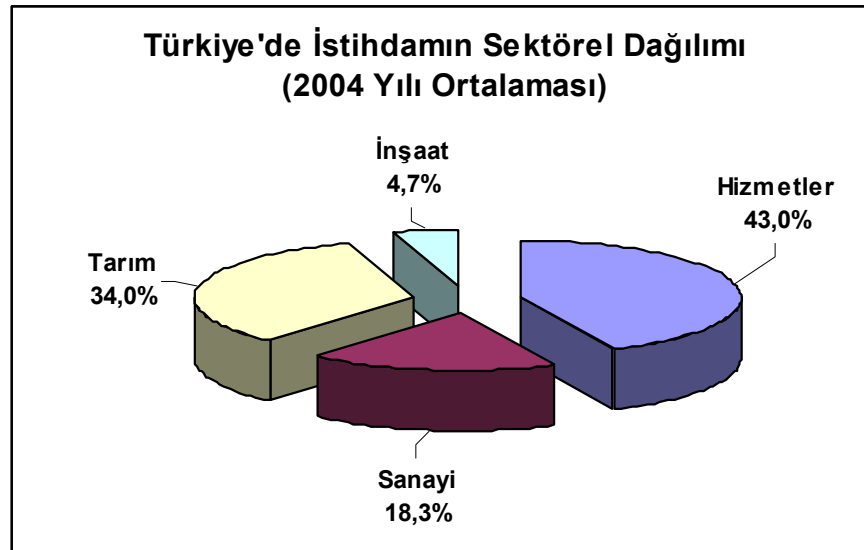
¹⁰³ Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁰⁴ Öztürk, **a.g.e.**, s. 13-14.

hizmet sektörünün gücü arasında önemli bir korelasyon görülmektedir. Ancak güçlü bir hizmet sektörünün ekonomik gelişmeye yol açtığı mı, ya da ekonomik büyümenin bir sonucu olarak mı hizmet sektörünün geliştiği açık değildir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) istatistikleri, hizmet sektöründe ülkeler arasındaki farklılıkları yansıtmaktadır. Gelişmiş ekonomilerde hizmet sektöründe çalışanların oranı daha yüksekken bu oran gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde daha düşüktür¹⁰⁵.

Hizmet sektörü tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de büyümesini sürdürmektedir. Hizmet sektörü Türkiye’de son 8 yılda ortalama %5’in üzerinde büyümüştür¹⁰⁶.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, Türkiye’de tarımın toplam istihdam içindeki payı %34’tür ve 2004 yılı verilerine göre yaklaşık 7,4 milyon kişi bu sektörde istihdam edilmektedir. 2004 yılı itibariyle sanayide çalışanlar toplam istihdamın %18,3’ünü, inşaat sektöründekiler %4,7’sini oluşturmaktadır. Hizmet sektörünün toplam istihdam içindeki payı son beş yıl içinde hızla büyümüş ve 1999 yılında %36,5 olan pay 2004’de %43 olmuştur¹⁰⁷.



Şekil 1. Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı

Kaynak: Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, **a.g.e.**, s. 8.

¹⁰⁵ Aynı, s. 14.

¹⁰⁶ Seyran, **a.g.e.**, s. 14.

¹⁰⁷ Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, **a.g.e.**, s. 7.

Hizmet sektörü, ulusal ekonomilerdeki öneminin yanı sıra dünya ticaretinde de gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Dünyada en fazla hizmet ihraç eden ülkelere bakıldığında ABD, İngiltere, Almanya, Fransa ve Japonya'nın başı çektiği görülmektedir¹⁰⁸.

Dünya hizmet ihracatında ilk sırada %17,4'lük payı ve 272,6 milyar dolar ile ABD gelmektedir. ABD dünyanın bir numaralı hizmet ekonomisine sahiptir¹⁰⁹. ABD'de yapılan bir araştırmada varılan bulgulara göre her 100 kişiden 75'i hizmet alanında çalışmaktadır. Eğer bu rakama hizmete katkı yapan çalışanları da eklersek her 100 kişiden 86'sı hizmet alanında ya da hizmet sunmakla ilgili olarak iş görmektedirler¹¹⁰. Avrupa Birliği ülkelerinin de hem hizmet ihracatı hem de ithalâtı açısından önemli paya sahip oldukları görülmektedir. Dünya hizmet ihracatında önemli paya sahip ülkeler ABD'den sonra sırasıyla 123,1 milyar dolarlık pay ve %7,8'lik oran ile İngiltere, 99,6 milyar dolar pay ve %6,3 oran ile Almanya, 85,9 milyar dolar pay ve %5,5 oran ile Fransa ve 64,9 milyar dolar pay ve %4,1 oran ile Japonya olarak sıralanmaktadır¹¹¹.

Yukarıdaki tüm veriler dünyadaki ekonomik değişimin hizmet ağırlıklı olduğunu ve ekonomik gelişmişlik düzeyiyle hizmet sektörünün düzeyi arasındaki ilişkinin paralellik gösterdiğini kanıtlamaktadır¹¹².

2.2.2. Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri

Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı önemli olaylar ile toplumlarda yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmeler ve değişimler hizmet sektörünün de gelişmesine sebep olmuşlardır. Ortaya çıkan bu gelişmelerin sebepleri Tablo 3'de görülmektedir.

Hizmet sektörünün gelişiminde rol oynayan faktörlerin en önemlisi kuşkusuz teknolojidir. Son 20 yılda yaşanan teknolojik gelişmelerin, hizmetlerin üretim ve dağıtımında inanılmaz etkisi olmuştur. Özellikle haberleşme ve bilgisayar

¹⁰⁸ Öztürk, a.g.e., s. 15.

¹⁰⁹ Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, a.g.e., s.8.

¹¹⁰ W.Edward Deming, **Krizden Çıkış**, Çeviren: Cem Akaş, (İstanbul: Kalder, 1998), s. 151-152.

¹¹¹ Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, a.g.e., s.8.

¹¹² Öztürk, a.g.e., s. 15.

teknolojisindeki gelişmeler hizmetlerin gelişiminde büyük etki sağlamıştır. Haberleşme araçlarındaki gelişme ve özellikle bu konuda uyduların kullanımı ile haberleşme ve basın yayın hizmetlerinin gücü artmış ve mesafeler kısalmıştır. İnsanlar artık dünyanın en uzak köşesindeki kişilerle anında görüşmekte, gerekli bilgiye en kolay şekilde ulaşabilmektedirler.

Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişmeler de hizmetlerin hızlı ve doğru bir şekilde yapılmasına imkân sağlamıştır. Hizmet sunumunda bilgisayarların kullanımı ile işlemlerde hız ve doğruluğun sağlanmasının yanısıra, ATM'ler, telefonla veya internetle bankacılık gibi yeni hizmet şekilleri de doğmuştur. Ulaştırma, bankacılık, finansal hizmetler, sağlık vb. hizmet sektörlerinde otomasyona geçiş ile daha fazla müşteriye daha güvenli, hızlı ve doğru hizmet verme imkânı sağlanmaktadır¹¹³.

Tablo 3. Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri

1- Bolluktaki artış	Daha önce tüketicilerce yapılan bahçe bakımı, halı temizleme vb. hizmetlere olan talebin artması.
2- Daha fazla boş vakit	Seyahat acenteleri, konaklama tesisleri, yetişkin eğitim kurslarına olan talebin artması.
3- İşgücünde kadınların oranındaki artış	Gündüz bakım yapan hemşireler, ev hizmetçiliği ve ev dışı yemeklere olan talepteki artış.
4- Daha yüksek hayat beklentisi	Ev hemşireliği ve sağlık bakım hizmetlerine olan talebin artışı.
5- Ürünlerin daha fazla karmaşık olması	Otomobil ve bilgisayar gibi karmaşık ürünlerin bakımını sağlamak için yetenekli uzmanlara duyulan talepteki artış.
6-Hayatın karmaşıklığının artışı	Gelir vergisi düzenleyicileri, evlilik danışmanları, mali müşavirler ve iş bulma kurumlarına duyulan talepteki artış.
7- Ekoloji ve kaynak kıtlığı konusundaki ilgi artışı	Evden eve taşımacılık, sahiplik yerine kiralama (otomobil kiralama gibi) hizmetlerine olan talepteki artış.
8-Yeni ürünlerin sayısındaki artış	Bilgisayarlaşmanın doğurduğu programcılık, bakım onarım benzeri hizmetlerin gelişimi.

Kaynak: Seyran, a.g.e., s. 15.

¹¹³ Seyran, a.g.e., s. 15-16.

Hizmet ekonomisindeki hızlı yükselişe, hizmet sektöründeki rekabetin artmasının eşlik ettiğini öne süren diğer bir açıklamaya göre bu yükselişin nedenleri şunlardır¹¹⁴.

- Bazı sektörlerde kamunun özel sektöre müdahalelerinin azaltılması. Örneğin, havayolları, taşımacılık ve bankacılık.
- Tıp, hukuk ve diğer mesleklerde reklâm yasağının kaldırılmasına ilişkin mahkeme kararlarının rekabeti arttırması.
- Güneş enerjisi ve bilgi işlem alanlarında olduğu gibi yeni tekniklerin yeni hizmet alanları açılmasına neden olması.
- Teknolojik ilerlemelerin, daha önce tamamen elde yapılan hizmet sektörlerine otomasyon ve diğer endüstriyel özellikler getirmesi. Örneğin, ATM, fast-food restoranlar.
- Hizmet zincirleri ve franchise sistemlerin, güzellik salonu, oto tamiri, sağlık, dişçilik, emlakçılık gibi daha önce bağımsız yapılan işlerin yerini alması.
- Doktor ve avukat gibi hizmetlerin arzındaki artışların, daha önceleri koruma altındaki bu dallara daha çok rekabet getirmesi.
- Bankacılık, perakendecilik alanında dış rekabetin artışı.

Daha özel olarak endüstriyel hizmetlerdeki artışın nedenleri ise şöyle açıklanmaktadır:¹¹⁵

- İşletmeler ve diğer kurumlar işbölümü ve uzmanlaşmanın sağlayacağı ekonomiden yararlanmak amacıyla ve ekonomik organizasyonların karmaşıklığı nedeniyle uzmanların hizmetlerinden yararlanmaktadırlar.
- Özellikle veri toplama, imalat ve bilgisayarla bilgi aktarma sistemleri teknolojisini takip edebilmek için dış uzman hizmetlerinin kullanımı gerekmektedir. İşletmeler hangi ekipmanları alacakları ve bunları nasıl kullanacakları konusunda danışmanlığa ihtiyaç duymaktadırlar.

¹¹⁴ Öztürk, a.g.e., s. 16.

¹¹⁵ Aynı, s. 17.

- İşletmeler sahip olmak yerine kullanım kolaylığı sağlayan hizmetleri kiralarak daha esnek olabilmekte ve bu yolla, ilgili iş için daha az sermaye bağlamaktadırlar.
- Zaman baskısı ve işletme içinde gerekli kaynakların bulunmaması, işletmeleri bazı hizmetleri içeriden sağlamak yerine dışarıdan almaya teşvik etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ, HAVAYOLU HİZMET SÜRECİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ

1. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI

Üretim tarihine bakıldığında çeşitli evrelerin olduğu görülecektir. Bu evrelerden ilki, üretici ve tüketicinin üründen razı olduğu dönemdir. Üretimin çoğunluğunun tarıma dayalı olduğu bu dönemde üretici üretebildiğini üretmekte, tüketici üretileni almaktadır. İkinci dönem ise, üreticinin beğendiği ve üretmek istediği ürün ve hizmetlerin üretildiği dönemdir. Sanayi devriminin de içinde bulunduğu bu dönemde ise üretici iyi ve kaliteli olduğunu düşündüğü ürünleri üretmekte, müşteri faktörünü göz önüne almamaktadır. İçinde bulunulan dönem ise tüketicinin beğeneceği, istediği/isteyeceği ürün ve hizmetleri üretme dönemidir. Bu dönemde en önemli faktör müşteridir. Müşteri odaklı üretimde, müşterilerin beğeneceği, istek ve arzularını karşılayacak, müşteri tatminini sağlayacak ürünler üretilip amansız bir rekabet ortamında pazarlanmaya çalışılmaktadır. İşte bu noktadan itibaren kalite konusu daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü müşterinin beğeneceği ve müşteri tatminini sağlayacak ürünler ancak kaliteli ürünlerdir¹¹⁶.

Hizmet sektörünün genel ekonomiler içerisinde önemli bir yere sahip olması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesine olan ihtiyacın

¹¹⁶ Seyran, a.g.e., s. 35.

belirginleşmesi ve hizmetler için ürün üretiminden farklı yöntem ve yaklaşımlar ortaya konulması gerekliliğinin fark edilmesi sonucu hizmetlerde kalite konusunun önemi daha da artmıştır¹¹⁷.

Hizmet kavramının soyutluğundan dolayı nasıl birçok değişik tanımı mevcut ise hizmet kalitesinin tanımının yapılmasında da bazı zorluklar ve farklı bakış açıları mevcuttur. Hizmet kalitesi çeşitli yazarlarca, ‘bir hizmetin üstünlüğü hakkındaki bir tavır veya küresel bir yargı’, ‘bir hizmetin müşterilerin beklentilerini nasıl karşıladığı veya aştığının algılanması’, ‘müşteri ihtiyaçlarına uygunluğun derecesi’, ‘müşterinin ihtiyaçlarını karşılamada düşünülen mükemmelliğin derecesi’ ve ‘mükemmelliğe ulaşmada değişkenlerin kontrolü’ şeklinde tanımlanmıştır¹¹⁸.

Başlangıçta kalitenin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar üretim işletmelerinde uygulama alanı bulmuş, fakat hizmet sektörünün büyüyüp gelişmesi ve ekonomideki payının artması nedeniyle bu çalışmalar hizmet sektörüne de yayılmıştır. Kalitenin iyileştirilmesi, her şeyden önce kalitenin ölçülebilir olmasını gerektirmektedir. Üretim sektöründe kalite düzeyinin ölçülmesi, hizmet sektörüne göre nispeten kolaydır. Ürünün fiziksel özellikleri, dayanıklılığı ve kendisinden beklenen işlevi yerine getirip getirmediği gibi özellikleri üretim sektöründe kalitenin ölçülmesini kolaylaştırmakta, hizmetlerin kendine has özellikleri ise hizmet kalitesi ölçümünü zorlaştırmaktadır¹¹⁹.

Hizmet kalitesi kavramı, hizmet sektörü kadar üretim sektörünü de yakından ilgilendirmektedir. Üretim sektöründe görev yapan yöneticiler sadece ürün ile ilgili özelliklerin değil, ürünü destekleyen ek hizmetler kategorisine giren ve üretilen ürüne eşlik eden hizmetlerin kalitesini arttırmayı rekabet üstünlüğü yaratan bir unsur olarak görmektedirler. İşletmeler kaliteli hizmeti farklılık yaratmak, verimliliği artırmak,

¹¹⁷ Aynı, s. 35.

¹¹⁸ Aynı, s. 38.

¹¹⁹ Nihat Bozdağ, Şenol Altan ve Murat Atan, “Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, Gazi Üniversitesi (29–30 Mayıs 2003), (<http://muratatan.info/academic/bulletin/10.pdf>), (Online erişim tarihi: 10.06.2007), s. 3.

müşteri sadakatini sağlamak, fiyat rekabetinden korunmak ve kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmak için kullanılmaktadır¹²⁰.

Hizmet kalitesinin hem üretim hem de hizmet sektörü için bu denli önemli olmasının sonucu olarak, hizmet kalitesinin ölçümü bilim adamlarının dikkatini çekmiş ve hizmet kalitesi birçok bilim adamı tarafından tartışılan bir kavram haline gelmiştir. İncelemeler sonucunda hizmet kalitesine ilişkin şu ortak sonuçlara ulaşılmaktadır.

- Tüketiciler için hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ürün kalitesini değerlendirmekten daha zordur.
- Hizmet kalitesi algılamaları, tüketici beklentilerinin gerçekleşen hizmet performansı ile karşılaştırılmasının sonucudur.
- Kaliteye ilişkin değerlendirmeler sadece hizmet çıktısına bakılarak yapılmamaktadır. Aynı zamanda hizmet sunumu sürecinin değerlendirilmesini de içermektedir. Yani tüketiciler hizmetin sonucunu değil, hizmetin veriliş şeklini de değerlendirmektedirler¹²¹.

Hizmet işletmelerinde kalite; kavranması, uygulanması ve denetimi açısından daha belirsiz ve karmaşık bir alandır. Hizmetler nesneden çok performans olduğu için, aynı kaliteyi sağlayan kesin imalat spesifikasyonlarının işletme tarafından oluşturulması zordur¹²².

Herhangi bir ürünü satın alan tüketici, ürünün kalitesi konusunda karar verebilmek için ürünün stil, renk, etiket, ambalaj, sertlik vb. gibi fiziksel özelliklerini kullanmaktadır. Hizmet satın alınmasında ise hizmetin kalitesi konusunda karar verebilmek için çok az ya da bazen hiçbir (hizmetin niteliğine göre) fiziksel özelliğin bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda, tüketici, hizmet işletmesinin bina, araç-gereç, personel gibi sınırlı sayıdaki gözle görülür imkânlarını dikkate alarak kalite konusunda karar verme eğiliminde bulunmaktadır¹²³.

¹²⁰ Aynı, s. 3.

¹²¹ Aynı, s. 3.

¹²² Öztürk, **a.g.e.**, s. 138.

¹²³ Bozdağ, Altan ve Atan, **a.g.e.**, s. 4.

Kaliteyi değerlendirmek için fiziksel varlıkların olmayışı veya eksikliği, tüketicileri diğer özelliklere göre değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Hizmetlerin soyut olması, işletmelerin, tüketicilerinin hizmetleri ve hizmet kalitesini nasıl algıladığını anlamasını güçleştirmektedir. Ancak müşterileri tarafından hizmetlerinin nasıl değerlendirildiğini bilmeyen işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalacaklardır¹²⁴.

1.1.Hizmet Kalitesinin Boyutları

90'lı yıllarda iş yaşamının belirleyici özelliklerinden biri kalite ve ilgili kavramların gittikçe daha fazla benimsenmesi olmuştur. Kalitenin anlamı, nasıl geliştirilebileceği, kalite yaklaşımları, toplam kalite yönetimi, kalite - kârlılık ilişkileri, hizmet kalitesi çok araştırılan konular arasındadır. Günümüzde işletmeler kalitenin faydaları konusunda daha çok ikna olmuş görünmektedir. Peters & Waterman iyi yönetilen işletmeler üzerine yaptıkları bir çalışmada, en kârlı olan Amerikan işletmelerinin aynı zamanda ürün ve hizmet kalitesi üzerinde en fazla duran işletmeler olduğunu açıklamışlardır. Araştırmacılar, Hewlett Packard, IBM, Marriot, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Maytag, Merde ve Walt Disney gibi işletmelerin kaliteli ürün ve hizmetler sunduklarını ve 24 yıllık bir dönemde kendi sektörlerinde başarıyı ölçen altı finansal ölçütün en az dördünde birinci olduklarını göstermektedir.¹²⁵

Bir hizmetin kaliteli olup olmadığını ortaya koymak için o hizmetin kaliteli olduğunu gösteren belirleyici özelliklere ihtiyaç vardır. Hizmetlerde kaliteyi oluşturan belirleyici özellikler her zaman net olarak ortaya konulamayabilmektedir. Bu durum hizmetlerin kaliteli olup olmadığını değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu zorluk her işletmenin yaptığı faaliyetlerin kaliteli olduğunu gösteren hususların neler olduğunun belirlenmesi ile aşılabilir. Bu ise müşteri beklentileri ve toplumda oluşmuş olan müşterek iyilerle, hizmetin yerine getirilmesinde gerekli olan insan ile makine ve araçların çalışma sınırlarının belirlenmesi ile mümkündür¹²⁶.

¹²⁴ Aynı, s. 4.

¹²⁵ Öztürk, a.g.e., s. 137.

¹²⁶ Seyran, a.g.e., s. 39.

Hizmet kalitesi tek boyutlu bir konu değildir. Hizmet kalitesinde oluşabilecek bir artış hizmetin çeşitli boyutlarında meydana gelebilecek kalite artışlarının bir bileşimi olacaktır. Hizmet kalitesini kavrayabilmek ve yönetebilmek için hizmet kalitesini çeşitli bileşenlere ayırmak önemlidir¹²⁷.

Böylece, hizmet kalitesinin soyut olmasından kaynaklanan sorunlar ortadan kalkacaktır. Hizmet kalitesinin boyutları, müşterilerin sunulan hizmetten tatmin olmasını sağlayan tüm fiziksel ve fiziksel olmayan unsurları kapsamaktadır. Literatürde, farklı isimlerden ve farklı hizmet kalitesi boyutlarından bahsedilmektedir¹²⁸. Ancak, bu görüşler arasındaki farklılık tutarsızlık olarak değil, zenginlik ve farklı değerlendirebilme olarak algılanmalıdır¹²⁹. Bu çalışmalar içinde özellikle Grönroos tarafından ortaya atılan boyutlar ile Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB) tarafından araştırılan kalite boyutları önemli yer tutmaktadır¹³⁰.

1.1.1. Christian Grönroos Tarafından Açıklanan Hizmet Kalitesi Boyutları

Günümüze kadar akademik çevrede hizmet kalitesi modeli ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu modeller arasında en etkili olanlardan bir tanesi Grönroos'un yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada, hizmet kalitesi üç öge altında incelenmiştir. Bunlar, teknik kalite, fonksiyonel kalite ve imajdır¹³¹.

Bu yaklaşımda teknik kalite, müşterilerin ne aldığının bir sonucuyken, fonksiyonel kalite söz konusu hizmetin müşteriler tarafından nasıl alındığının bir cevabıdır. Ancak burada önemli olan konu, fonksiyonel kalitenin, müşteriler tarafından objektif olarak değerlendirilememesidir. Başka bir deyişle, fonksiyonel kalite müşteriler tarafından çok subjektif bir şekilde algılanır ve teknik kalite gibi kolayca

¹²⁷ Öztürk, a.g.e., s. 139.

¹²⁸ Umut Avcı ve Ali Sayılır, "Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, (2006), s. 124.

¹²⁹ A.Hamdi İslamoğlu, Burcu Candan, Şenol Hacıfendioglu ve Kenan Aydın, **Hizmet Pazarlaması**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2006), s. 143.

¹³⁰ Avcı ve Sayılır, a.g.e., s. 124.

¹³¹ Mustafa Gülmez, "Sağlık Hizmetlerinde Memnuniyet Ölçümü ve Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi'nde Ayakta Tedavi Gören Hastalara Yönelik Bir Uygulama", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, (2005), s. 149.

değerlendirilemez. Algılanan hizmet müşteri bakış açısı ile bir kısmı teknik, bir kısmı fonksiyonel olan hizmet boyutları paketinin bir sonucudur. Algılanan hizmet kalitesi ise, müşterilerin bekledikleri hizmet ile algıladıkları hizmeti karşılaştırma esasına dayanır. Hizmet kalitesinin bir diğer boyutu olan işletme imajı, hizmet üreten işletmenin müşteriler tarafından nasıl algılandığının bir sonucudur. Müşterilerin beklentileri, hizmet aldıkları işletme ile ilgili olan düşüncelerinden etkilenecektir. Bu anlamda işletmenin hizmetlerinin müşteriler tarafından nasıl görüldüğü ve algılandığı önemlidir.

İşletme, hizmetlerinin teknik ve fonksiyonel kalitesini birlikte inşa ederek, imajını istenen duruma getirebilir. Öte yandan, işletmenin imajı geleneksel pazarlama faaliyetleri (reklam, fiyat düzenlemeleri vs.) ve dış faktörlerden de (gelenekler, ideoloji, kulaktan kulağa iletişim vs.) etkilenmektedir¹³².

Müşterilerin kafasında hizmet sunucusu iyiye ve olumlu bir imaja sahip ise küçük hatalar affedilecektir. Eğer hatalar sık sık meydana gelirse imaj bozulacaktır. Eğer hizmet işletmesinin imajı olumsuz ise herhangi bir hatanın etkisi diğer durumlara göre çok yüksek olacaktır¹³³. Örneğin çok iyi imajı olan bir restorana giden müşteri, yediği yemeğin kaliteli olmaması durumunda bile onu kaliteli olarak algılayabilir. Ancak, yemeğin üst üste kötü olması durumunda müşteri açısından işletmenin imajı değişebilecektir. Bununla birlikte söz konusu etkilenme, teknik ve fonksiyonel kalitenin işletme imajı üstündeki etkisi kadar önemli değildir.

Grönroos'a göre fonksiyonel kalite, algılanan hizmetin çok önemli bir boyutudur ve bazı durumlarda teknik kalite boyutundan daha önemlidir. Başarılı bir hizmet yönetimi, hizmetlerin fonksiyonel kalitesini arttırmaya ilgi göstermelidir. Çünkü fonksiyonel kalite yaratma, güçlü bir pazarlama fonksiyonudur ve geleneksel pazarlama faaliyetlerinden daha önemli olabilir. Algılanan hizmet kalitesinin yönetimi; beklenen ve algılanan hizmetin eşleştirilmesi, dolayısıyla müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bu

¹³² Nevzat Devebakan, "Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü", (2005), (www.kalder.org/genel/SAGLIK%20ISLETMELERINDEAHKVEOLCUMU.pdf), (Online erişim tarihi: 15.05.2007), s. 10.

¹³³ Öztürk, a.g.e., s. 140.

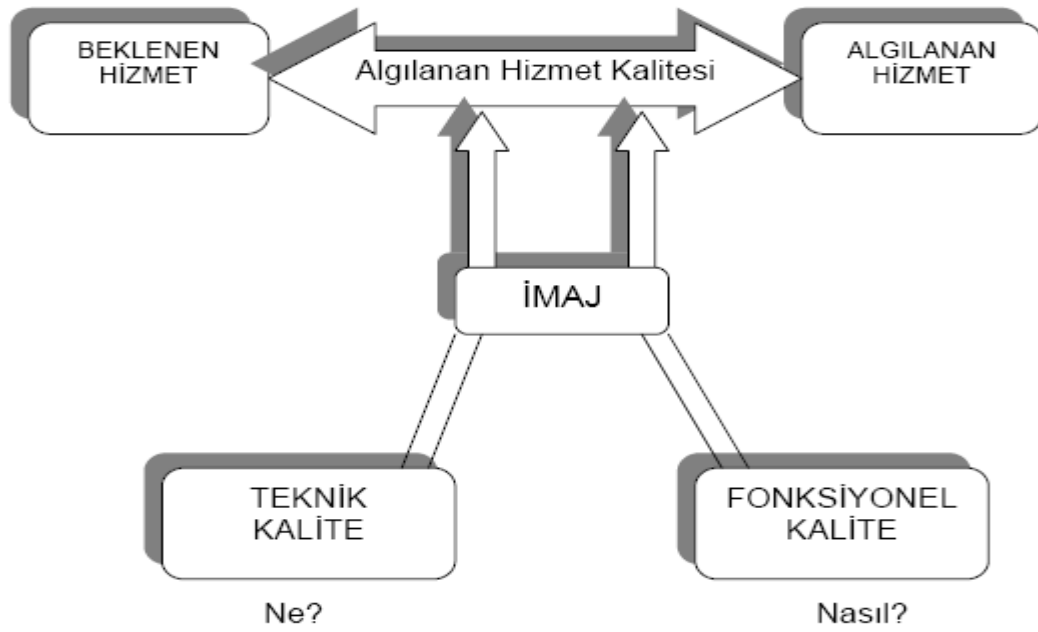
anlamda beklenen hizmet ve algılanan hizmet arasındaki açığı en düşük düzeyde tutmak için iki noktaya dikkat edilmelidir¹³⁴:

- Geleneksel pazarlama faaliyetleri yöntemleriyle müşterilere vaat edilenler inanılmaz olmamalıdır.
- Yöneticiler, teknik ve fonksiyonel kalitenin nasıl etkilendiğini ve bu kalite boyutlarının müşteriler tarafından nasıl algılandığını anlamalıdır.

Hizmet işletmelerinde müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan personelin fonksiyonel kalite üzerinde yaşamsal bir önemi vardır. Aynı şekilde fiziksel kaynaklar, teknik kaynaklar, işletmenin hizmetlerine ulaşılabilirlik, müşterilerle sürekli iletişim ve müşteri odaklı 'self servis' sistemleri gibi faktörler de fonksiyonel kaliteyi etkileyecektir. Öte yandan, Grönroos iyi teknik çözümler, çalışanların teknik yeterlilikleri, makinelerin uygun kullanımı ve bilgisayar tabanlı sistemlerle teknik kalite arttırılabileceğini öne sürmektedir. Şekil 2'de görüldüğü gibi işletmenin imajı teknik ve fonksiyonel kalitenin bir sonucudur. Bu nedenle işletme imajının yükseltilmesi ve dolayısıyla hizmetin toplam kalitesinin yükseltilmesi için teknik ve fonksiyonel kalitenin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir¹³⁵

¹³⁴ Devedbakan, a.g.e., s. 10-11.

¹³⁵ Aynı, s. 11.



Şekil 2. Grönroos Tarafından Açıklanan Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Devedbakan, a.g.e., s. 11.

1.1.2. Parasuraman, Zeithaml ve Berry Tarafından Açıklanan Hizmet Kalitesi Boyutları

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB) ürünlerin kalitesini içeren yöntemlere dayanılarak hizmet kalitesinin belirlenemeyeceğini ve ölçülemeyeceğini belirtmişlerdir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry yaptıkları çalışmalar ile şu üç sonucu açıklamışlardır:

- Hizmet kalitesi, ürün kalitesini değerlendirmeye göre çok daha güçtür.
- Hizmet kalitesi, beklenen hizmet düzeyi ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması ile sonuçlanmaktadır.
- Hizmet kalitesi algılamaları; çıktıyı kapsadığı kadar hizmet tedariki sürecini de kapsamaktadır¹³⁶.

PZB hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir perspektiften yaklaşarak hizmet kalitesini ölçmek için Servqual adı verilen ayrıntılı bir model geliştirmişlerdir¹³⁷.

¹³⁶ Oral ve Yüksel, a.g.e., s. 24.

Bu modelde PZB öncelikle, hizmet kalitesini tanımlamaya ve onu etkileyen faktörleri bulmaya daha sonra da ölçülebilir hale getirebilmek için her hizmet türüne uygulanabilecek genel bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Araştırmalar sonunda müşteriler yönünden hizmet kalitesinin tanımı, hizmet beklentilerini etkileyen faktörler ve hizmet kalitesinin boyutları konusunda önemli bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bu bilgilerde katılımcıların ortak görüşlerine göre, kaliteli bir hizmetin sunulabilmesi için müşterilerin hizmet beklentilerinin karşılanması veya bu beklentilerin ötesinde hizmet verilmesi gerektiği düşüncesi pekiştirilmiştir. Sonuç olarak müşteriler tarafından hizmet kalitesi, ‘istem veya beklentileri ile algıları arasındaki farklılık ölçüsü’ şeklinde tanımlanmıştır¹³⁸.

Grup tartışmalarından ortaya çıkan diğer bir sonuç da, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken çeşitli kriterlerden yararlanmasıdır¹³⁹.

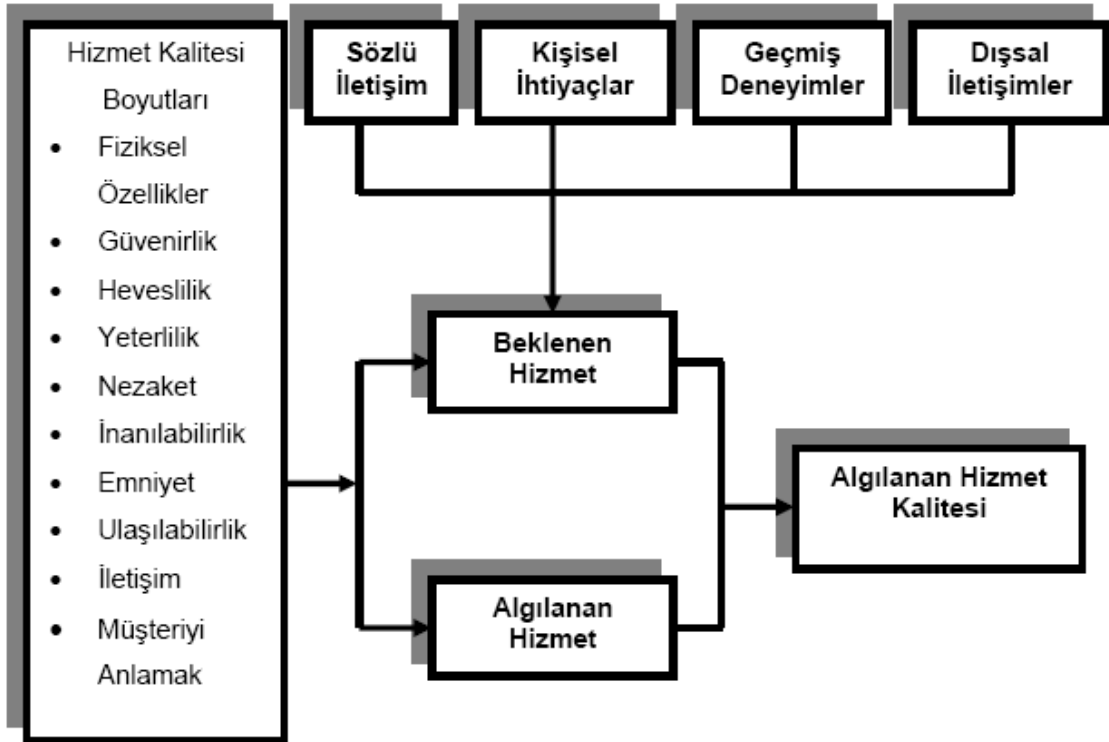
PZB hizmet kalitesinin değişik pazarlar için genelleştirilebilecek beş temel boyutu olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; güvenilirlik, tepki (karşılık) verebilmek, güvence, örgütün kendini müşterinin yerine koyabilmesi (empati) ve fiziksel varlıklardır. Bu beş faktör dört farklı hizmet grubunu kapsayan kapsamlı bir araştırmanın sonucunda çıkan on hizmet bileşeninden türetilmiştir. Bu bileşenler aşağıda kısaca açıklanmaktadır¹⁴⁰.

¹³⁷ Şenol Altan, Ayşe Ediz ve Murat Atan, “Servqual Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama”, **12. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul (Ekim, 2003), (www.kalder.org/genel/12ukk/senol%20altan%20Kongre%20Sunusu.ppt), (Online erişim tarihi: 13.05.2007), s. 4.

¹³⁸ Bozdağ, Altan ve Atan, **a.g.e.**, s. 5.

¹³⁹ Altan, Ediz, Atan, **a.g.e.**, s. 5.

¹⁴⁰ Öztürk, **a.g.e.**, s. 141-143.



Şekil 3. Müşterilerin Hizmet Kalitesini Değerlendirmesi

Kaynak: Devedbakan, a.g.e., s. 28.

1.Fiziksel Varlıklar (Somut Özellikler): Fiziksel varlıklar; ekipmanlar, çalışanların giyimi, dekorasyon ve iletişim araçları olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel varlıkların, hizmet işletmesinin olumlu imajının güçlendirilmesinde önemli destekleri olmaktadır. Örneğin, bir restoranda garsonların kıyafetleri temiz değilse, masa örtüsü kirliyse, bir otelde sıcak su akıyorsa, sinemada havalandırma sistemi çalışmıyorsa hizmet kalitesinin fiziksel varlıklar boyutunda başarısızlık var demektir¹⁴¹.

2.Güvenirlilik: Araştırmalara göre, hizmet kalitesini algılamada en önemli boyut güvenirliliktir. Güvenirlilik, işletmelerin vaat ettiği hizmeti tam ve doğru olarak yerine getirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Güvenilir hizmet performansı, bir müşteri beklentisidir ve hizmetin, her zaman, aynı şekilde ve hatasız yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Güvenirlilik, işletmenin, hizmetlerin sunumu, hizmetlerin tedariki, ortaya çıkan sorunların çözümü ve fiyatlandırma ile ilişkin vermiş oldukları sözleri yerine

¹⁴¹ Oral ve Yüksel, a.g.e., s. 26-27.

getirebilmelerini içermektedir. Güvenirliliğe örnek olarak havayolu işletmelerinde uçakların tarifelerine uygun şekilde kalkmaları verilebilmektedir¹⁴².

3. Duyarlılık/Karşılık Vermek (Heveslilik, Tepkisellik): İşletme yönetiminin ve çalışanların içtenliğini, hevesliliğini, hizmet anlayışını, nezaketini, hizmet sunmadaki titizliğini, dikkatini, özenini, müşteri problemlerini çözmedeki sabrı, iletişimi içine alan bir kavramdır¹⁴³. Tepkisellik, müşterilerin şikâyetleri ve istekleri ile ilgilenerak, hızlı bir şekilde bu istekleri yerine getirebilmeyi gerektirmektedir. Hizmet işletmelerinin tepkisel olabilmeleri, hizmeti bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre uydurabilme esnekliği ve yeteneği ile de ilgilidir. Bir hizmetin zamanında yerine getirilememesi durumunda profesyonelce ve hızlı bir şekilde tepki gösterebilme yeteneği, olumlu kalite algılamalarına dönüşebilmektedir¹⁴⁴. Sipariş edilen bir yemeğin hemen servis yapılması, müşterinin bir isteğinin hemen yerine getirilmesi tepkisellik için örnek gösterilebilmektedir¹⁴⁵.

4. Yeterlilik: Hizmetleri gerçekleştirebilmek için gerekli bilgi ve deneyime sahip olma anlamına gelmektedir¹⁴⁶. Müşteriyle ilişkili olan personelin bilgi ve becerisi, faaliyete destek sağlayan personelin bilgi ve becerisi, örgütün araştırma yeteneği yeterlilik için örnek gösterilebilmektedir¹⁴⁷.

5. Nezaket: Müşteri ile ilişki kuran personelin karşılıklı ilişkilerde kibarlık, hürmet, itibar ve arkadaşça yaklaşımını ifade etmektedir¹⁴⁸. Hizmeti sunan personelin temiz ve düzenli görünüşü, müşterinin orada bulunmasına ilgi gösterilmesi örnek olarak gösterilebilmektedir¹⁴⁹.

¹⁴² Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 25.

¹⁴³ İslamoğlu, Candan, Hacıfendioğlu ve Aydın, **a.g.e.**, s. 148.

¹⁴⁴ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 25.

¹⁴⁵ Öztürk, **a.g.e.**, s. 142.

¹⁴⁶ Muammer Zerenler ve Adem Öğüt, "Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi ve Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği",

(http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20%20Adem%20%C3%96%C4%9E%C3%9CT%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf)

(Online erişim tarihi: 28.04.2007), s. 503.

¹⁴⁷ Öztürk, **a.g.e.**, s. 142.

¹⁴⁸ Seyran, **a.g.e.**, s. 40.

¹⁴⁹ Öztürk, **a.g.e.**, s. 142.

6. İtibar (Kredibilite): İtibar, inanırlığı, dürüstlüğü, müşterinin çıkarlarını kalben hissetmeyi içerir. Kredibiliteye katkıda bulunan faktörler; işletme ismi, işletme itibarı, müşteriyle etkileşimde kullanılan satış teknikleridir¹⁵⁰.

7. Güvenlik: Tehlikeden, riskten ve şüpheden uzak kalma anlamındadır¹⁵¹. Fiziksel güvenlik, (örneğin, ATM kabininde saldırıya uğrama riski), finansal güvenlik (örneğin, işletme müşterinin hisse senedi sertifikasının nerede olduğunu biliyor mu?) ve mahremiyet konuları (örneğin, müşterinin işletmeyle olan işlerini başkaları biliyor mu?) güvenliği oluşturan unsurlardır¹⁵².

8. Ulaşılabilirlik (Erişim): Ulaşılabilirlik, hizmete ulaşmak için gerekli fiziki koşulların sağlanması ve iletişim araçlarıyla hizmete kolay erişiminin desteklenmesini ifade etmektedir¹⁵³. Örneğin, hizmete telefonla kolayca ulaşılabileceğini, hatların sürekli meşgul olmamasını, hizmeti elde etmek için çok beklenmemesini, iş saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde bulunmasını içerir¹⁵⁴.

9. İletişim: Müşterileri anlayabilecekleri dilde bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelir. İşletme farklı müşteriler için dilini uydurabilmeli ve farklılaştırabilmelidir. İletişim, müşteriye hizmetin kendisini, hizmetin maliyetini açıklamayı, müşteriye bir problemin halledileceği konusunda güvence vermeyi kapsamaktadır¹⁵⁵.

10. Müşteriyi Anlamak (Empati): Hizmet işletmesinin, hizmeti sunarken müşterilere bireysel olarak tavırda bulunmalarıdır. Empati, hizmeti sunanların, hizmet için talepte bulunanlar yerine kendilerini koyabilmelerini, müşterilerin düşüncelerine saygı göstermelerini ve müşterilerin her birine duyarlı davranarak bireysel özen göstermelerini içermektedir. Hizmet işletmelerinin, müşterilere bireysel olarak özen

¹⁵⁰ Aynı, s. 142.

¹⁵¹ Seyran, **a.g.e.**, s. 40.

¹⁵² Öztürk, **a.g.e.**, s. 142.

¹⁵³ Zerenler ve Öğüt, **a.g.e.**, s. 503.

¹⁵⁴ Öztürk, **a.g.e.**, s. 142.

¹⁵⁵ Aynı, s. 142.

göstermeleri, müşterilerin işletmeler için önemli olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır¹⁵⁶.

1.2. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Hizmet kalitesinin ölçümü, işletmeler açısından çok önemlidir. Sunulan hizmetlerin kalitesini ölçülememesi, kalitenin iyileştirilememesi anlamına gelmektedir. Kalitenin müşterinin satın alma davranışlarını önemli ölçüde etkilediği gerçeği, hizmet kalitesini değerlendirmek için ölçmek gerekliliğini ortaya çıkarmıştır¹⁵⁷.

Günümüze kadar hizmet kalitesinin ölçülmesi için pek çok model geliştirilmiştir. Bu modellerle hizmet kalitesini ölçmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır¹⁵⁸.

Hizmet kalitesi konusunda geliştirilmiş olan bu modeller arasında en çok tartışılan ve en çok uygulama alanı bulanı PZB'ye ait olanıdır. Bu model kavramsal bir model olup, yazarlar tarafından önce 'Hizmet Kalitesi Modeli'(1985) sonra 'Hizmet Kalitesi Boşluk Modeli' (1996,2001) olarak adlandırılmıştır¹⁵⁹.

Modelin temeli; müşterinin 'beklediği hizmet' ile işletme yöneticileri tarafından bu beklentilerin algılanıp hizmetin ortaya konulması sonucunda hizmetin müşteri tarafından algılanması ile oluşan 'algılanan hizmet'in karşılaştırılmasına dayalıdır. PZB tarafından geliştirilen bu modelde hizmet kalitesi yerine 'algılanan hizmet kalitesi' ifadesi kullanılmaktadır. Algılanan hizmet kalitesi ise, müşterinin hizmet almadan önceki beklentileri (beklenen hizmet) ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini kıyaslanmanın bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir. Beklentiler ise, müşterinin hizmete ilişkin istek ya da arzularını ifade etmektedir¹⁶⁰.

¹⁵⁶ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 26.

¹⁵⁷ Bozdağ, Altan ve Atan, **a.g.e.**, s. 4.

¹⁵⁸ Kadir Ardıç ve Türker Baş, "Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi (Sakarya Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde Bir Uygulama), (www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic8.doc), (Online erişim tarihi: 30.04.2007), s. 4.

¹⁵⁹ Seyran, **a.g.e.**, s. 56.

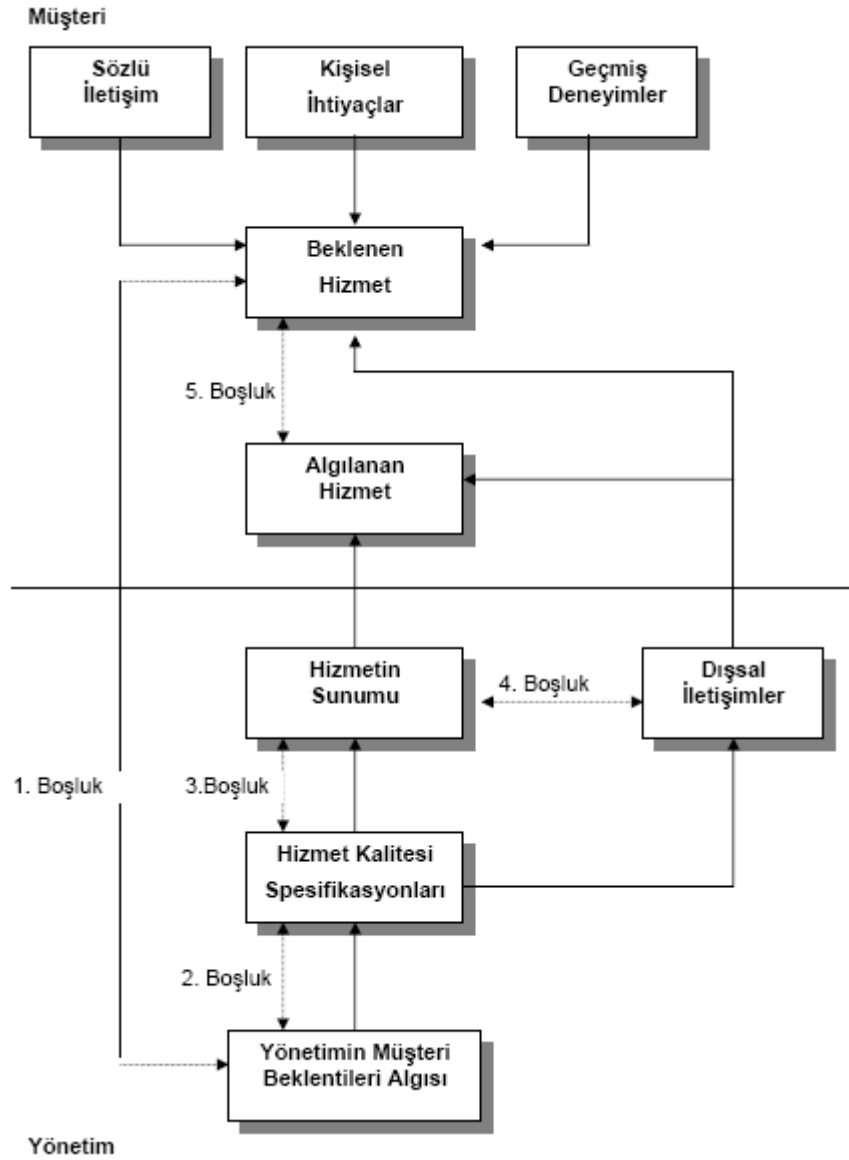
¹⁶⁰ Aynı, s. 56.

Modelde iki temel bölüm vardır. İlk bölüm müşterinin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde müşterilerin hizmet hakkında başkalarından duyduğu bilgiler, bireysel ihtiyaçları ve geçmiş tecrübeleri vardır. Bu hususlar müşterilerin işletmeden beklediği hizmeti oluşturmaktadır. Algılanan hizmet ise, müşterilerin hizmeti aldıktan sonra o hizmete ait durumu değerlendirmeleri ile oluşmaktadır¹⁶¹.

Modelin ikinci bölümü, hizmeti pazarlayan işletmenin bulunduğu bölümdür. Bu bölümde; yönetimin müşteri beklentilerine ait algılamaları, bu algılamaların kalite spesifikasyonlarına dönüştürülmesi ve hizmetin sunumu ve müşterilerle doğrudan olmayan iletişim mevcuttur. İkinci bölüm hizmeti pazarlayan işletmenin, hizmet konusunda yaptıkları faaliyetleri kapsamakta ve hizmetin kalitesini etkileyebilecek dört boşluk burada oluşmaktadır. Beşinci boşluk ise, beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasında oluşmaktadır. Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi, hizmetlerin dizaynı, pazarlaması ve dağıtımı ile ilişkili boşlukların (ilk dört boşluk) durumuna bağlı olarak oluşan beşinci boşluğun büyüklüğü ve yönüne bağlıdır. İlk dört boşluğun büyümesi ile beşinci boşluk büyümekte veya tam tersi ilk dört boşluğun azalması ile beşinci boşluk azalmaktadır. Boşluktaki azalma hizmetin müşteriye tatmin etmesini yani yüksek kaliteyi, büyüme ise tatminin azalmasını ve hizmet kalitesinin düşüşünü ifade etmektedir¹⁶². Modelde belirtilen boşluklar Şekil 4'de gösterilmiştir:

¹⁶¹ Aynı, s. 56.

¹⁶² Aynı, s. 56-57.



Şekil 4. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Devedbakan, a.g.e., s. 32.

Birinci Boşluk

Bu fark, müşterilerin beklentileri ile işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının, müşterilerin beklentilerini algılaması arasındaki farktır¹⁶³. Bir hizmet işletmesinin müşterilerinin beklentilerini bilmemesi ya da yanlış olarak bilmesi bazı sakıncalar doğurabilmektedir. Müşteri beklentilerinin yanlış değerlendirilmesi sonucunda para, zaman ve diğer kaynaklar boşa harcanmaktadır. Eğer rakip işletme, müşteri

¹⁶³ Oral ve Yüksel, a.g.e., s. 28.

beklentilerini daha doğru algılamış ve bunlara karşılık vermekte ise, müşteri kaybetme tehlikesi ile de karşı karşıya kalınabilmektedir. Buna ek olarak yoğun rekabetin hüküm sürdüğü piyasalarda beklentilere cevap veremeyen bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi imkânsız hale gelmektedir¹⁶⁴.

Hizmet işletmelerinin ciddi sorunlarla yüz yüze gelmesine yol açabilecek olan müşteri beklentilerini algılama eksikliğinin temel olarak iki nedenden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bunlardan ilki, hizmet işletmelerinin müşteri beklentilerini öğrenmeye çalışma fikrini küçümsemesi ve bu konuda hiçbir çaba göstermemesidir. İkincisi ise, müşteri beklentilerinin işletme dışından bir gözlemci olarak değil de içerden dışarıya bakmak suretiyle öğrenilmeye çalışılmasıdır. Bu perspektiften bakıldığında da, müşteri ihtiyaçlarına karşılık veremeyen ve bazı özellikleri eksik kalmış bir hizmet sunumu söz konusu olmaktadır¹⁶⁵.

PZB'nin araştırmalarından alınan sonuçlar itibarıyla birinci boşluğun meydana gelmesine neden olan üç kavramsal faktör olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁶⁶ Bunlar:

- Piyasa araştırması yöneliminin eksikliği,
- Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yetersizliği,
- Yönetimsel kademe sayısının çok fazla olmasıdır.

İkinci Boşluk

Yönetimin müşteri beklentilerine ait algılamaları ile algılamaların hizmet spesifikasyonlarına dönüştürülmesi arasında oluşan boşluktur. Bu boşluk hizmet dizaynı ve standartlarının doğru seçilmemesinden kaynaklanmaktadır¹⁶⁷. PZB'ye göre, birçok işletme için ikinci boşluk geniş bir boşluktur. Derinlemesine görüşmelerde de yöneticilerin en çok karşılaştığı sorunlardan biri olarak defalarca dile getirilmiştir. PZB'nin araştırmaları ikinci boşluğa yol açan dört adet kavramsal faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır¹⁶⁸. Bunlar;

¹⁶⁴ Bozdağ, Altan ve Atan, **a.g.e.**, s. 6.

¹⁶⁵ Aynı, s. 6-7.

¹⁶⁶ Aynı, s. 7.

¹⁶⁷ Seyran, **a.g.e.**, s.59.

¹⁶⁸ Bozdağ, Altan ve Atan, **a.g.e.**, s. 7.

1. Yönetimin hizmet kalitesini yükseltmeye isteksiz oluşu,
2. İmkânsızlık algısı,
3. Görev standartlarının yetersizliği,
4. Hedef saptamamadır.

Üçüncü Boşluk

Müşterilerin beklentilerine göre belirlenen hizmet kalitesi standartları ile bu standartların müşterilere sağlanması arasındaki farktır. Hizmet sunumunun genellikle insana dayalı olması nedeniyle, hizmet kalitesi de, büyük ölçüde, hizmeti sunan personelin işini ne kadar iyi yaptığı ile ilgilidir¹⁶⁹.

Müşteriler ile doğrudan iletişimin söz konusu olduğu, işgücü yoğun ve birçok bölgede dağılmış olan hizmetler için bu boşluğun geniş olması mümkündür. PZB'nin araştırmalarına göre, üçüncü boşluğa katkıda bulunan yedi kavramsal faktör bulunmaktadır¹⁷⁰. Bunlar;

1. Rol belirsizliği,
2. Rol çatışması,
3. İşe uygun olmayan personel,
4. İşe uygun olmayan teknoloji,
5. Uygun olmayan denetim sistemleri,
6. Algılanan kontrol eksikliği,
7. Takım çalışması eksikliğidir.

Hizmet kalitesi standartları ile bu standartların müşterilere sağlanması arasındaki farkın azaltılması için ekip çalışmasının teşvik edilmesi, çalışanlar ile görevleri arasındaki uyumun sağlanması, teknoloji ile iş uyumunun sağlanması, çalışanlara yetki ve kontrolün verilmesi, rol çatışmasının önlenmesi ve rol belirsizliğinin azaltılması uygulanacak stratejiler olarak belirtilebilmektedir¹⁷¹.

¹⁶⁹ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 29.

¹⁷⁰ Bozdağ, Altan ve Atan, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁷¹ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 29.

Dördüncü Boşluk

Müşterilere sunulan hizmet ile hizmete ilişkin müşterilerle sağlanan iletişim arasındaki farktır. Müşterilerin, hizmetten beklentileri, hizmet işletmesine ve sunulan hizmete ilişkin reklamlara bağlı olarak yükselebilmektedir. Bu beklentilerin karşılanamamasında da hizmete ilişkin tatminsizlik oluşabilmektedir¹⁷². PZB, bu boşluğu meydana getiren iki kavramsal faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir¹⁷³. Bunlar;

1. Yatay iletişimin yetersizliği,
2. Abartma eğilimidir.

Müşterilere verilen hizmet ile hizmete ilişkin müşterilere sağlanan iletişim arasındaki farkı azaltabilmek için yatay iletişimin güçlendirilmesi ve yerine getirilemeyecek vaatlerden kaçınılması uygulanabilecek stratejiler olarak belirtilebilmektedir¹⁷⁴.

Beşinci Boşluk

Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasında oluşan boşluktur. Bu boşluk temel olarak hizmetin kaliteli olup olmadığını gösterir¹⁷⁵.

Beklentiler, müşterilerin hizmet kalitesi değerlendirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Beklentilere, müşterilerin arzuları ve istekleri olarak bakılmaktadır. Müşterilerin almayı beklediği, ümit ettiği hizmet düzeyi olarak tanımlanan bu beklenti standardı arzu edilen hizmet olarak da adlandırılabilir. Beklenen hizmet, müşterinin ne olmalı ve ne olabilir gibi inançlarının bir karışımıdır. Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi, 5. farkın büyüklüğüne ve yönüne bağlıdır. 5. fark da, yukarıda bahsedilen diğer farkların bir fonksiyonudur¹⁷⁶.

$$\text{Fark 5} = f(\text{Fark 1, Fark 2, Fark 3, Fark 4})$$

¹⁷² Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 29.

¹⁷³ Bozdağ, Altan ve Atan, **a.g.e.**, s. 8.

¹⁷⁴ Oral ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 29-30.

¹⁷⁵ Seyran, **a.g.e.**, s. 59.

¹⁷⁶ Bozdağ, Altan ve Atan, **a.g.e.**, s. 8.

Bu model işletmelerindeki hizmet kalitesini attırmak isteyen tüm yöneticilere açık mesajlar sunmakta, hizmet kalitesini ve hizmet pazarlamasını geliştirmek isteyen hizmet işletmeleri için bir çerçeve işlevi görmektedir. Hizmet kalitesini artırmak isteyen işletmeler bu farklılıkları iyi analiz ederek, ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar¹⁷⁷.

2. HAVAYOLU HİZMET SÜRECİ

Havayolu işletmelerinde farklı alt sistemler tarafından yürütülen faaliyetlerin tamamı birbirine karşılıklı olarak bağlıdır. Yoğun teknoloji kullanan havayolu işletmeleri, teknoloji ve pazardaki değişim hızının yüksek olduğu dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu çevresel özelliklere sektördeki yoğun rekabet unsuru da eklenince, havayolu işletmelerinin organik bir örgüt yapısı kullanarak çok çabuk karar alabilen ve değişen çevre koşullarına çok çabuk ayak uydurabilen esnek bir yapıda olmaları gerekmektedir¹⁷⁸.

Yolcular açısından ele alındığında, havayolu ürünü kapsamında söz konusu olan en temel hizmet, yolcunun bir yerden diğer bir yere ulaştırılmasıdır. Ancak bu hizmetler, bir takım alt hizmetlerle desteklenmekte ve yerine getirilmektedir¹⁷⁹. Havayolu işletmeleri tarafından yolculara sunulan hizmet süreci temel olarak üç aşamada incelenebilir. Bunlar, uçuş öncesi sunulan hizmetler, uçuş esnasında sunulan hizmetler ve uçuş sonrasında sunulan hizmetlerdir¹⁸⁰.

Yukarıda sıralanan hizmetler iç hat ve dış hat yolcuları için bir takım farklılıklar göstermekle birlikte temelde benzerdirler. Bu araştırmanın konusunun ‘Uçuş Öncesi, Uçuş Esnası ve Uçuş Sonrasında Sunulan Hizmetlerin Kalitesinin Ölçülmesi: İç Hatlarda Bir Uygulama’ olması nedeniyle bu bölümde Türkiye iç hat uçuşlarında sunulan uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası hizmetler incelenecektir.

¹⁷⁷ Öztürk, a.g.e., s.144-145.

¹⁷⁸ Hakan Yıldırım, “Müşterinin Organizasyon İçindeki Yeri”, **Kalder Forum**, Sayı:4, İstanbul: (Haziran 2004), s. 40.

¹⁷⁹ Tuba Dökmen, “Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İşgören-Müşteri Karşılaştırmalarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.71.

¹⁸⁰ Vildan Durmaz, “Havacılık Sektöründe Havayolu Hizmetlerinin Pazarlanmasında Kalite ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s. 33.

2.1. Uçuş Öncesi Sunulan Hizmetler

Uçuş öncesi sunulan hizmetler yolcuların uçuş için rezervasyon yaptırdıkları ve/veya bilet aldıkları andan başlayarak uçağın içine adım attıkları ana kadar geçen süre içinde sunulan hizmetlerdir¹⁸¹.

2.1.1. Rezervasyon Hizmetleri

Havayolu işletmeleri rezervasyon işlemlerini kendi satış noktalarından, internet üzerinden ya da seyahat acenteleri aracılığı ile gerçekleştirmektedirler. Havayolu işletmelerinin kendi satış noktalarına örnek olarak havaalanına ait bilet satış ofisleri, çağrı merkezleri, internet siteleri verilebilir.

Hizmet alınan seyahat acentelerinin çok geniş bir alan içine yayılmış olmaları ve kendi personelleri ile hizmet sunmaları, yolcu ile yüz yüze iletişimin sağlandığı ilk nokta olan bilet satış anında yolcuların istek ve ihtiyaçlarının analiz edilmesini zorlaştırmaktadır. Bunun yanında birçok havayoluna hizmet eden seyahat acentelerinin sayıca fazla oluşu, acentelerin hizmet kalitesi kontrolünü de zorlaştırmaktadır. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen havayolu işletmeleri, bilet satış esnasında ortaya çıkan müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit edecek sistemi oluşturmalı ve hizmet tedarik ettikleri acenteleri düzenli olarak kalite açısından denetlemelidirler¹⁸².

2.1.2. Havaalanı Girişi Güvenlik Hizmeti

Yurt içinde seyahat edecek olan tüm yolcular havaalanı girişinde güvenlik kontrolüne tabi tutulmaktadır. Bu hizmet yap-işlet-devret modeli ile özel sektöre devredilmiş havaalanlarında polis gözetiminde havaalanının özel güvenlik birimleri ile sağlanmaktadır. Devlet Hava Meydanları İşletmesi bünyesinde yer alan havaalanlarında ise bu hizmet polis tarafından verilmektedir. Ülkemizdeki iç hat trafiğinde son yıllarda meydana gelen büyük artış Anadolu'da faaliyet gösteren birçok havalimanını kapasite açısından yetersiz bırakmaktadır. Havaalanı güvenliğinin sağlanması amacıyla verilen,

¹⁸¹ Mike L. Thomas, **A Portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning: An Exploratory Investigative Study on Service Management**, (Bern: Peter Lang AG, 1997), s. 139.

¹⁸² Durmaz, a.g.e., s. 34-37.

havaalanı girişindeki güvenlik hizmeti özellikle yoğun hava trafiğinin yaşandığı zamanlarda havaalanı giriş kapılarında sıraların oluşmasına neden olmakta ve havayollarının zamanında kalkış performanslarını da olumsuz yönde etkilemektedir¹⁸³.

2.1.3. Check-in (Yolcu Kabul) Kontuarlarına Yönlendirilme Hizmeti

Havaalanına giriş yapan yolcular, havayollarında görevli kişiler tarafından check-in işlemlerini yapmak üzere ilgili check-in bankosuna yönlendirilirler. Bu hizmet havayollarının kendi personeli tarafından verilebildiği gibi, yoğun zamanlarda anlaşmalı yer hizmeti şirketinin personeli tarafından da verilebilmektedir. Havaalanı girişinde sunulan yönlendirme hizmeti yolcuların daha kısa zaman içinde check-in noktasına ulaşmalarına yardımcı olmakta, havaalanı içindeki kargaşayı önlemekte ve yolcunun kendisini havayolunun bir misafiri gibi algılamasını sağlamaktadır¹⁸⁴.

2.1.4. Check-in Hizmeti

Yolcuların havaalanına gelip ilk güvenlik kontrolünden geçmeleri sonrasında ilk yöneldikleri yer check-in bankolarıdır¹⁸⁵. Yolcuların rezervasyon ve bilet satın alma gibi işlemlerini genel olarak seyahat acentelerinde yaptırılmaları sonucunda yolcu ile havayolu personeli arasındaki ilk kişisel ilişki yolcu kontuarında başlamaktadır. Burası, yolcuya verilecek özel bilgi ile yolcunun uçuşla ilgili soracağı soruların cevaplandırılacağı bir noktadır¹⁸⁶.

Havayolu hizmetinde kalitenin standartlaştırılması zordur, çünkü standartlar ve hizmet kalitesi kişilere göre değişmektedir. Hizmetin nerede, nasıl ve kim tarafından sunulduğu önemlidir. İlk karşılaşılan personelin tutum ve davranışları, güler yüzlülüğü, yeteneği ve işini eksiksiz, tam zamanında yerine getirebilmesi müşteriye doğrudan etkileyebilmektedir¹⁸⁷.

¹⁸³ Ali Uzuner, **Havacılık Güvenliği**, (Ankara: Özen Yayıncılık, 2003),s. 75.

¹⁸⁴ Çelebi Hava Servisi A.Ş., Yer Hizmetleri Temel Eğitimi Yayınlanmamış Kurs Notları, İstanbul, 2003

¹⁸⁵ Durmaz, **a.g.e.**, s. 39.

¹⁸⁶ Çelebi Hava Servisi A.Ş., Yer Hizmetleri Temel Eğitimi Yayınlanmamış Kurs Notları, İstanbul, 2003

¹⁸⁷ Dökmen, **a.g.e.**, s. 131.

Check-in, boarding, kayıp eşya gibi yolcu hizmetleri havayollarının kendileri tarafından sunulabildiği gibi bu hizmetler işlerinde uzman, yeterli teçhizat ve yetenekli elemana sahip özel yer hizmetleri veren kuruluşlardan da sağlanabilmektedir. Herkesin uzman olduğu konuya yoğunlaşmasının hizmet kalitesini arttırdığı felsefesiyle, günümüz havayolu işletmelerinin birçoğu yer hizmetlerini özel şirketlerden satın almaktadır.

İç hatlarda check-in noktasına gelen yolcuların uçakta oturacağı koltuk numaraları belirlenir ve bagajları tartılarak etiketlenir. Yolcunun fazla bagajı olması durumunda fazla bagaj ücreti ilgili havayolu tarafından belirlenmiş ücretler doğrultusunda tahsil edilir. Yolcuya koltuk tahsis edilmesi sırasında yolcunun fikrinin sorulması müşteri tatminini arttırıcı unsurlar arasındadır¹⁸⁸. Burada dikkat edilmesi gereken nokta yaşlı, bedensel engelli, hamile, hasta yolcular ile çocuklu annelerin acil çıkış kapılarına oturtulmamasıdır. Uçaktaki acil çıkış kapılarının bulunduğu sıralardaki koltuklar, olası acil durumda diğer yolcuların uçağı tahliyesine yardım edebilecek nitelikte olan yolculara verilmelidir¹⁸⁹.

Check-in sırasında bagajların doğru etiketlenmesi işlemi de müşteri tatmini açısından büyük önem arz etmektedir. Bagajların yanlış etiketlenmesi, bagajların yanlış varış noktalarına gönderilmesine, dolayısı ile kaybolmasına ve müşteri tatminsizliğine yol açabilmektedir. Bunun yanında yükleme esnasında özel dikkat gerektiren kırılabilir, daha önceden hasar görmüş vb. bagajlar için ‘Limited Release’ diye adlandırılan ve etiket takılan bagaj üzerinde havayolu işletmesinin sınırlı sorumluluk üstlendiğini gösteren özel etiketler kullanılmalı ve bagajların doğru şartlar altında uçağı yüklenmesi sağlanmalıdır¹⁹⁰.

Uçağın fiziksel özelliklerinden dolayı yolcu kompartımanına el bagajı haricinde bagaj kabul edilmemektedir. Havayolu işletmelerinin belirlemiş olduğu standartlara göre uçağı kabul edilemeyecek bagajlar hakkında yolcu check-in esnasında bilgilendirilmektedir. Bilgilendirmenin yapılmaması ve boyutları standardın üstünde

¹⁸⁸ Çelebi Hava Servisi A.Ş., Yer Hizmetleri Temel Eğitimi Yayınlanmamış Kurs Notları, İstanbul, 2003

¹⁸⁹ Onur Air Ground Operations Manual, Chapter 3, Rev02, 11.08.2006, s.10.

¹⁹⁰ Onur Air Ground Operations Manual, Chapter 4, Rev02, 11.08.2006, s. 3.

olan bagajların kabin içine alımı uçuş emniyetini tehlikeye sokabilecek ve diğer yolcuları rahatsız edecektir¹⁹¹.

Kabin içinde taşınması tehlikeli ve yasak olan eşyalar IATA (International Air Transport Association) tarafından belirlenmiştir. Taşınması tehlikeli ve yasak olan bu maddeler hakkında check-in sırasında yolcular bilgilendirilmelidir. Bu bilgilendirme genel olarak check-in bankoları üzerinde, kabin içinde taşınması tehlikeli ve yasak olan eşyaları belirten tabelalarla yapılmaktadır. . Günümüzde, uçuş güvenliği tedbirlerinin artırılması nedeniyle, FAA (Federal Aviation Administration), EASA (European Aviation Safety Agency) gibi havacılık otoritelerinin yanı sıra ülke sivil havacılık veya güvenlik otoriteleri de farklı güvenlik tedbirlerini uygulamaya koymakta ve bunlarla ilgili farklı uygulamaları devreye sokmaktadır. Bunun yanında check-in personelinin de kabin içi ve kargo kompartımanlarında taşınabilecek eşyalarla ilgili bilgili ve eğitilmiş olması gerekmektedir.

Check-in noktaları aynı zamanda yaşlı, bedensel engelli, hasta, hamile gibi özellikli yolcuların uçağa kabul edilişlerindeki ilk noktadır. Bu nedenle bu noktalarda özellikli yolculara verilen hizmetin kalitesi uçuş boyunca yolcunun rahatlığı üzerinde etkili olacaktır.

Yolcu kabul işleminin son aşaması yolcuların uçuşları ile ilgili uçağa biniş kısmında toplanmasını sağlamaktır. Her yolcuya kabul işleminde bir biniş kartı (boarding card) verilmektedir. Bu kart yolcuya uçuş numarasını, uçağa biniş kapısını, biniş saatini ve koltuk numarasını gösterir. Bu bilgilerin yolcu kabul işlemlerini yaptıran yolcuya kısaca özetlenmesi yolcunun ilk defa geldiği bir havaalanında uçağa sorunsuz ulaşmasına yardımcı olmaktadır¹⁹².

¹⁹¹ Çelebi Hava Servisi A.Ş., Yer Hizmetleri Temel Eğitimi Yayınlanmamış Kurs Notları, İstanbul, 2003

¹⁹² Çelebi Hava Servisi A.Ş., Yer Hizmetleri Temel Eğitimi Yayınlanmamış Kurs Notları, İstanbul, 2003

2.1.5. Boarding Hizmeti

Yolcu kabul işlemi tamamlanmış yolcular, güvenlik tedbirinin bir parçası olan x-ray kontrolünden geçerek arınmış salona geçerler. Arınmış salona alınan yolcular buradan uçağa binmek üzere çıkış kapılarına yönlendirilmektedirler. Genellikle uçağın kalkış saatine 15–20 dakika önce başlayan boarding işlemi sırasında yolcuların biniş kartları ve kimlik eşleştirmeleri yapılır. Uçağın kapısı ile terminali birbirine bağlayan bir köprünün (körük) olmaması durumunda yolcuların yer hizmetleri tarafından tahsis edilen bir otobüs vasıtasıyla uçağa ulaştırılmaları sağlanmaktadır. Bu durumda yolcuların apronda bulunan otobüslere ve otobüsten indikten sonra uçak kapılarına yönlendirilmeleri önem taşımaktadır.

Boarding işleminin tamamlanmasının ardından uçağa gidecek yolcuların, apron otobüsünde bekleme süreleri, apron otobüsünün konforu da (havalandırma vb) müşteri tatmini üzerinde etkili olmaktadır.

Deneyimli ve iş bilgisi yüksek olan yolcu hizmetleri personeli boarding işleminin en kısa zaman içinde tamamlanmasında önemli rol oynamaktadır. Boarding işleminin uçağa biniş öncesindeki son işlem olması nedeniyle bu hizmette meydana gelecek aksaklıklar telafi edilemeyecek tehirlere ve dolayısıyla müşteri tatminsizliğine yol açabilmektedir¹⁹³.

Uçağa biniş işlemleri tamamlanan bazı yolcular özel ilgiye ve yardıma gereksinim duymaktadırlar. Bunlar arasında yalnız seyahat eden küçük çocuklar, hasta yolcular, merdiven ve basamakları çıkmakta zorluk çeken yaşlılar ve küçük çocuklu ve bebekli anneler vb. sayılabilir. Havayolu işletmeleri bu tür yolculara, açıkladıkları şartlar karşılığında ihtiyaç duydukları ve talep ettikleri hizmetleri sunarak, yardım etmekle sorumludurlar¹⁹⁴.

¹⁹³ Çelebi Hava Servisi A.Ş., Yer Hizmetleri Temel Eğitimi Yayınlanmamış Kurs Notları, İstanbul, 2003

¹⁹⁴ IATA, Airport Handling Manual (AHM) 176-AHM 634-AHM 721.

2.2. Uçuş Esnasında Sunulan Hizmetler

Uçuş esnasından sunulan hizmetler havayolu hizmet sürecinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Uçuş esnasında sunulan hizmetler yolcuların uçağa bindikleri andan, uçaktan indikleri ana kadar geçen süre içinde sunulan hizmetlerdir¹⁹⁵. Havayolu hizmetinin soyut olması nedeniyle havayolu işletmesinin imaj kazanmasında uçuş esnasında sunulan hizmetlerin önemi büyüktür. Uçuş esnasında sunulan hizmetler temel olarak üç bölümde incelenebilmektedir. Bunlar¹⁹⁶;

- Uçağın kendisi ile ilgili hizmetler,
- Kokpit ve kabin ekibi tarafından sunulan hizmetler,
- İkram ile ilgili hizmetlerdir.

2.2.1. Uçağın Kendisi İle İlgili Hizmetler

Uçağın iç tasarımı ve temizliği, kabin içine girildiğinde yolcunun ilk gözüne çarpan noktalardır. Havayolu hizmetinin soyut olması nedeniyle uçağın kendisi, kabin içinin genel durumu, koltukların temizliği, tuvalet ve lavaboların temizliği, kabin içi havalandırması, el bagajlarının konulduğu alanların rahatlığı, koltuk arası boşlukları vb. somut öğeler müşterinin hizmet kalitesi algılamasını etkilemektedir. Uçuş esnasında her ne kadar hizmet sağlayıcı işletmeler uçak içerisinde bulunmasa da temizlik gibi ürettikleri hizmetler yolcuların hizmet algılamalarında öncelikli etkindir. Bunun yanında uçak üreticisi tarafından yapılan tasarımın bir parçası olan ve uçağı satın alan işletme tarafından yapılan tercihlere göre uçaklara takılan el bagajlarının konulduğu alanın genişliği de gene müşteri algılamasında etkindir. Görüleceği gibi, havayolu işletmesinin kendi tercihi olmayan bazı şartlar, yolcunun havayolu işletmesinden tatminini doğrudan etkilemektedir. Havayolu işletmesinin alabileceği tek tedbir şartların en elverişli kullanımını sağlayarak, yolcuların hizmet algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir¹⁹⁷.

¹⁹⁵ Thomas, a.g.e., s. 139.

¹⁹⁶ Durmaz, a.g.e., s. 47-56.

¹⁹⁷ Aynı, s. 47-56.

2.2.2. Kokpit ve Kabin Ekibi Tarafından Sunulan Hizmetler

Havayolu hizmet süreci içinde yolcu ile yüz yüze iletişim kuran diğer bir grup ise kabin hizmetleri personeli dir. Kabin görevlilerinin yeteneği ve deneyimi havayolu hizmet farklılaşmasının bir boyutu olarak algılanmaktadır. Uçuşla ilgili etkinliklerde müşteri tatmininde önemli bir yer tutan kabin görevlileri, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yetenekte eğitim aldıkları sürece havayolu işletmesinin başarısında etkin rol oynarlar.

Uçağa biniş anına kadar herhangi bir süreçte meydana gelen aksaklık veya aksaklıklar kabin görevlilerinin güler yüzü karşısında unutulabilmektedir. Bu durumun tam tersi de mümkündür. Uçuş süresi boyunca kabin ekibinin nezaketi, yardımseverliği, ulaşılabili rliği, ihtiyaç ve isteklere zamanında yanıt vermesi, görünümü, gerekli durumlarda yolcuya açıklayıcı bilgilerde bulunması yolcuların hizmet kalitesini algılamaları üzerinde olumlu etki yaratacaktır¹⁹⁸.

2.2.3. İkram İle İlgili Hizmetler

İkram, havaalanlarında uçakların yiyecek, içecek, temizlik, yastık ve koltuk kılıfı gibi gereksinimlerini sağlamak ile sorumlu bir hizmet ünitesidir. Yolcuların rahat, huzurlu ve hoş bir ortamda seyahat etmesi ikram işletmelerinin verdiği hizmetlerle paraleldir.

Yoğun rekabet ortamında havayolu işletmeleri arası farklılık yaratılan alanlardan biri olan ikram konusunda bir standart oluşturulamadığı için her havayolu işletmesi farklı kalitede hizmet sunmaktadır.

Türkiye iç hat pazarında hizmet sunan havayolu işletmeleri, iç hat uçuş sürelerinin kısa olması nedeniyle genel olarak müşterilerine kraker ve meşrubattan oluşan bir ikram sunmaktadırlar. Bunun yanında düşük maliyetli havayolu

¹⁹⁸ Aynı, s. 47–56.

işletmelerinin modellerini örnek alan bazı taşıyıcılar ise uçuş içi ikramı ücretlendirmektedir.

Türkiye’de uçma alışkanlığının yeni kazanılıyor olması, havayolu hizmet sürecinde ikram ile ilgili beklentileri de üst düzeye çıkarmaktadır. Bunun yanında Türk kültürünün de etkisiyle ikram hizmeti havayolu müşteri tatminin artırılmasında büyük önem kazanmaktadır¹⁹⁹.

2.3. Uçuş Sonrasında Sunulan Hizmetler

Uçuş sonrasında sunulan hizmetler, temel olarak yolcunun bagajlarını aldıktan sonra da havayolu tarafından aranarak uçuş ile ilgili değerlendirmelerini almak ve geri bildirim yapmak gibi adımlarla çeşitlendirilebileceği halde, bu inceleme içerisinde yolcuların uçaktan indikleri andan havaalanından çıkış yaptıkları ana kadar geçen süre içinde sunulan hizmetler olarak sınırlandırılmıştır.

İniş yapılan havaalanında uçak körük pozisyonuna yanaşmadıysa, yolcular apronda bulunan otobüsler vasıtasıyla bagaj alım bölgesine ulaştırılmaktadırlar. Uçağın park pozisyonuna yanaşması ile birlikte yolcu otobüslerinin apronda hazır bulunmaları önemlidir. Bunun nedeni seyahatini tamamlamış olan yolcuların bir an önce iniş yaptıkları havalimanının terminal bölgesine ulaştırılması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Terminale ulaşan yolcular, bagaj alım bölgesinde bagajlarını almak ve bir an önce terminalden ayrılmak istemektedirler. Bu nedenle uçaktaki bagajların boşaltılma ve bagaj bantlarına gönderilme süresi yolcu tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Uçağın körük veya açık pozisyona park etmesinden bağımsız olarak, uçak park ettiği anda yolcuların bagajlarının uçaktan indirilmesini ve şut altına sevk edilmesini sağlayacak ekipman ve adam gücü uçak altında hazır olmalıdır.

¹⁹⁹ Aynı, s. 47–56.

Müşteri tatminini ön planda tutan havayolu işletmeleri, uçağın gelişi sırasında apron otobüsünün uçak altında bulunması ve bagajların bantlara geliş sürelerini ölçmekte ve bu süreleri müşteri tatmininin sağlandığı standartlar içinde tutmaya çalışmaktadırlar²⁰⁰.

3. MÜŞTERİ TATMİNİ

3.1. Müşterinin Tanımı

Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteri kavramı sadece ürün veya hizmet satın alanları değil, işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla; işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullananlar veya bu çıktılarını etkilediği insanlar, organizasyonlar, sistemler veya süreçler de birer müşteridir²⁰¹.

İşletme bünyesindeki tüm faaliyet ve çabalar müşteriye tatmin etmek, müşteriye elde tutmak ve müşteri sadakatini sağlamak üzerine kurulmuştur. Bu nedenle işletmeler için müşterileri elde tutmak, yeni müşteri bulmaktan daha önemli ve kritik olabilmektedir²⁰².

Bu alanda yapılan çeşitli çalışmalara göre, bir müşteri kazanmanın maliyeti, kazanılmış bir müşteriye elde tutmanın maliyetinden dört ya da beş kat daha fazladır²⁰³.

Müşterinin kim olduğu ve işletmeler açısından ne gibi öneme sahip olduğunu anlatan özellikler aşağıdaki gibidir²⁰⁴.

- Müşteri, her türlü işletme için önem taşıyan en önemli kişidir.
- Müşteri, işletmeye değil, işletmeler müşteriye bağlıdır.

²⁰⁰ IATA, **a.g.e.**, AHM721.

²⁰¹ Ergün Eroğlu, "Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, (Nisan 2005), C:34, Sayı: 1, s. 9.

²⁰² Sinem Perili, "Hizmet Pazarlamasında, Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti, Bankacılık Sektöründe Örnek Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004), s. 67.

²⁰³ Eroğlu, **a.g.e.**, s. 9.

²⁰⁴ Perili, **a.g.e.**, s. 67.

- Müşteri, işletmenin tasarımından satın almasına kadar yapılan her türlü işte göz önünde tutmak zorunda olduğu bir parçasıdır.
- Müşterinin satın alma kararında, müşterilerin duyguları ve müşteriye sunulan yaklaşım önemli bir rol oynadığından, müşteri en iyi şekilde davranılma ve saygı duyulmayı hak eder.
- Müşteriler işletmeye ihtiyaçlarını bildiren insanlardır. İşletmelerin en temel görevi müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmektir.

3.2. İç Müşteri ve Dış Müşteri Kavramları

İşletme içinde aktif rol oynayan satış ve servis elemanlarının dışında muhasebe, depolama, pazarlama, bakım ve onarım gibi bölümlerde bulunmaktadır. İşletme bir bütün olarak ele alındığında temel amaç müşteriye tatmin etmektir. Bununla birlikte toplam kalite yaklaşımıyla birlikte müşteri kavramı ikiye ayrılmıştır. Genel anlamda işletmeler tarafından üretilen ürün ya da hizmeti kullanan kişileri tanımlarken dış müşteriler kavramı, işletmelerin çalışanlarından bahsedilirken de iç müşteri kavramı kullanılmaktadır²⁰⁵.

3.2.1. İç Müşteri Kavramı

İşletme içerisindeki her birim / bölüm kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini tatmin etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları tatmin etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir. Kısacası, dış müşteri tatmini iç müşteriden geçmektedir²⁰⁶.

²⁰⁵ Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, (İstanbul: Papatya Yayıncılık, İkinci Baskı, Nisan 2000), s. 23.

²⁰⁶ Meltem Tunçer ve H. İbrahim Ergunda, "Müşteri Odaklılık", (http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm), (Online erişim tarihi: 01.07.2007), s. 1

İç müşteri tatmini, en genel anlamda dış müşteri tatmininin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesine bağlıdır. İç müşterilerin tatminini ölçmeden önce, süreçler gözden geçirilerek, dış müşterilerde olduğu gibi, iç müşterilerin istekleri de gözden geçirilerek bu isteklere uygun değişiklikler yapılmalıdır. Bu değişikliklerin sürekli izlenerek gelişimlerinin izlenmesi ise bir başka aşamadır²⁰⁷.

İşletmelerde çalışan her birey, başka kişi veya kişiler için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Her çalışanın, kendi ürettiği ürün veya hizmeti kullanan başka bir çalışanın müşterisi olduğu düşüncesiyle kurulacak ilişki zinciri sonucunda dış müşteriye (nihai kullanıcı-işletmenin müşterisi) ulaşacak ürün ve hizmetin kalitesi yüksek olacaktır.

İşletmelerde toplam kalite yönetiminin uygulanması açısından iç müşteri olarak tanımlanabilen personelin, sağlıklı, temiz ve düzenli koşullarda çalışmaları, yaptıkları işten tatmin olmaları, eğitim ve kendini geliştirme imkânlarıyla işlerinde belirleyici olmaları yani işlerinde inisiyatif sahibi/lider olmalarını sağlamak da, önemle üzerinde durulması gereken bir başka konudur²⁰⁸.

3.2.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri, sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir ürün veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir²⁰⁹.

²⁰⁷ Perili, **a.g.e.**, s. 72.

²⁰⁸ Nazmi Karyagdı, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, (Ankara: Ankara Sanayi Odası No:51, 2001), s. 20.

²⁰⁹ Tunçer ve Ergunda, **a.g.e.**, s.1.

Dış müşteri tatmini kavramı iç müşteri tatmini kavramı ile yakından ilişkilidir. İç müşteri ve dış müşteri tatmini bir çevrim olarak düşünülebilir²¹⁰.



Şekil 5. Hizmet Çevrimi

Kaynak: Terry G.Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, (İstanbul: Kalder Yayınları, Kasım 1999), s. 23

Şekil 5’de görüldüğü gibi, müşterilerin tatmin düzeylerinin artması; müşterilerin elde tutulmasını sağlamaktadır. Bu sayede işletme daha yüksek kâr marjlarıyla çalışma olanağına sahip olmakta ve bu da işletmenin çalışanlarına daha yüksek ücretler, sosyal imkânlar ve eğitim gibi olanaklar sunmasına katkıda bulunmaktadır. Bu durumda çalışanların da tatmin düzeyleri son derece yükselmekte ve personel devir hızında azalma yaşanmaktadır. Sonuç olarak tatmin olmuş çalışanlar, tatmin olmuş müşteriler yaratmakta ve döngü bu şekilde tamamlanmaktadır²¹¹.

3.3. Müşteri Tatmini

Geçmişten günümüze kadar, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının oluşumunun temel alt yapısını oluşturan müşterinin tatmin edilme olgusu, bütünsel işletme performansının ve toplam kalite anlayışının en önemli göstergelerinden biridir²¹².

²¹⁰ Perili, a.g.e., s. 73.

²¹¹ Terry G.Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, (İstanbul: Kalder Yayınları, Kasım 1999), s. 23.

²¹² Eroğlu, a.g.e., s. 10.

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin artması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, müşteri tatmininin ve müşteri sadakatinin sağlanmasını zorlaştırmıştır. Müşterilerin ekonomik ve sosyal yapıya bağlı olarak tüketmiş oldukları ürün ve hizmetlerle ilgili beklentileri sürekli olarak değişmektedir. Müşteri tatmininin ve sadakatinin sağlanmasının yolu düzenli olarak müşteri beklentilerini ölçmek ve müşterilerin beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetleri geliştirmeyi gerektirmektedir²¹³.

Günümüzde işletmeler müşterilerini tanımak ve onların isteklerine göre üretimini yönlendirebilmek için müşteri bilgilerini sürekli olarak takip edip bu bilgileri değerlendirmeye başlamışlardır. Çoğu işletme her yıl müşterilerinin ne oranda tatmin olduklarını belirleyebilmek için müşteri anketleri yapmaktadırlar. Bu anlamda, işletmelerin başarısı müşterilerin tatmin olup olmamasına da bağlıdır. Müşteri tatmini, herhangi bir işletmenin anahtar performans değerlendirme kriterlerinden biri durumuna gelmiştir²¹⁴.

Müşteri tatmini, en genel anlamda, müşteri beklentilerinin karşılanması amacıyla ihtiyaçları anlama, yönetme ve onlara etki etmedir²¹⁵. Bu bağlamda müşteri tatmini, müşterinin bir ürün veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, ürün ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere (aile kültürüne, sosyal statüsüne, kişinin zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, ön yargılarına) bağlı bir fonksiyondur²¹⁶.

Yapılan teorik ve deneysel çalışmalar, müşteri sadakatinin sağlanmasında temel unsurun müşteri tatmini olduğunu ortaya koymaktadır. Müşteri sadakatinin sağlanmasını etkileyen tek faktör müşteri tatmini değildir. Avrupa Müşteri Tatmin İndeksi Modeline göre, müşteri sadakatinin oluşumuna etkide bulunan unsurlar, işletme

²¹³ Kahraman Çatı, Cenk Murat Koçoğlu, “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/KCATI-CMKOCOGLU.PDF), (Online erişim tarihi: 10.07.2008), s. 167.

²¹⁴ Eroğlu, **a.g.e.**, s. 10.

²¹⁵ Aynı, s. 10.

²¹⁶ Karyağdı, **a.g.e.**, s. 21.

imajı, müşteri beklentileri, algılanan hizmet kalitesi, algılanan ürün kalitesi, algılanan değer ve müşteri tatmini şeklinde sıralanmıştır²¹⁷.

Müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi olasılıkta bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir. Her sadık müşteri tatmin edilmiş müşteridir ancak her tatmin edilmiş müşteri sadık müşteri değildir²¹⁸.

Müşteri tatminin sağlanması işletmeler için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini, sadakati meydana getirir. Bu da daha iyi bir işletme performansı oluşturur. Tatmin olmuş müşterilerin işletmeye kazandırdığı en önemli katkı müşterilerin işletmeye sadık hale gelmesidir. Diğer katkılar ise;

Tatmin olmuş müşteri;

- Daha fazla ürün/hizmet satın alma yoluna gider.
- İşletmenin ürettiği diğer ürün/hizmetlerden de satın alır.
- İşletme ve işletmenin ürettiği ürün/hizmetlerle ilgili pozitif düşünceler beslediğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur.
- Rakip işletmelerin markalarına, ürün/hizmetlerine karşı daha az duyarlı olur²¹⁹.

Tatmin edilmiş müşterilere sahip olan bir işletmenin rakipleri ile rekabet edebilmesi daha kolaydır. Çünkü bir ürün ya da hizmetle ilgili beklentileri karşılanmış bir müşterinin, işletmede tutulması ve tekrar ürün ve hizmet satın almasının sağlanması diğer kişilerin işletmeden ürün ve hizmet almasından çok daha kolay olacaktır. Sadık müşteriler, işletmeyle bütünleşmiş ve işletmeyle aralarında duygusal bağ oluşmuş müşterilerdir. Bu müşteriler işletmenin zor günlerinde işletmenin yanında olacak

²¹⁷ Özlem Atalık, “Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi Tercihlerine ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış, Türk Dünyası Kırgızistan-Celalabat İşletme Fakültesi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 7, (2005), s. 2.

²¹⁸ Çatı ve Koçoğlu, **a.g.e.**, s. 174.

²¹⁹ Aynı, s. 173.

müşterilerdir. Sadık müşteriler çevrelerindeki insanlara işletme hakkında olumlu tavsiyelerde bulunarak işletmenin adının duyulmasını ve tanınmasını sağlarlar. Sadık müşteriler; işletme için gönülden harcama yaptıkları ve olumsuz durumlarda bile işletmeyi terk etmedikleri için işletmelerin müşteri sadakati oluşturmaları, önemli bir konu haline gelmiştir²²⁰.

İşletmeler için en önemli pazarlama hedeflerinden biri müşteri sadakatini artırmaktır. Bu da müşterilere sürekli kaliteli ürün ve hizmet sunarak mümkün olur. Müşteri tatminini sağlamak için yapılan yatırımlar, önceleri bir maliyet olarak gözükmese de, kazanılan sadık müşteriler sayesinde, işletmenin reklam-tanıtım giderlerinde bir azalma olacaktır. Aynı zamanda sadık müşterinin artması firmanın ürünlerinin fiyat ayarlamasında daha rahat hareket etmesini sağlayacaktır. Tatmin olmuş müşterilerin konuşmaları ve tavsiyeleri sayesinde yeni müşterilerin kazanılma süreci başlayacaktır²²¹.

3.4. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Kavramı

Bir havayolu işletmesinin müşteri kapsamı; müşterinin ihtiyaç, beklentileri ve şartlarına göre sunulan hizmete bağlıdır. Buna göre havayolu işletmeleri yaptıkları operasyonlara göre dört farklı müşteri grubuna sahip olabilmektedir²²². Bunlar;

3.4.1. Yolcu

Havayolu işletmelerinin iç ve dış hatlara yönelik olarak kendi bilet satış organizasyonu (acente ve e-bilet) kurarak hizmet verdiği yolcular doğrudan müşteri kapsamındadır. Doğrudan müşterilere sunulan hizmetlerde müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşteri tatmininin sağlanması doğrudan bileti satın alan yolcunun kendisine yönelik olmaktadır²²³.

²²⁰ Aynı, s. 168.

²²¹ Aynı, s. 174.

²²² İsmail Kitapçı, 'Havayolu Şirketlerinde Müşteri Memnuniyeti ve Odaklılık', *UTED Dergisi*, (Ağustos 2006), s. 22.

²²³ Aynı, s. 22.

3.4.2. Tur Operatörleri

Havayolu işletmeleri iç ve dış hatlarda yapmış oldukları yolcu taşımacılığını doğrudan müşterilerine yapabildiği gibi tur operatörleri aracılığı ile de yapabilmektedir. Tur operatörü önceden belirlenmiş olan şartlara göre havayolu işletmesiyle dönemsel veya sefer bazlı sözleşmeler yapmakta ve havayolu işletmesinden satın almış olduğu koltuk kapasitesini kendi temin ettiği yolculara satmaktadır. Bu durumda havayolu işletmesinin müşterisi tur operatörü olmaktadır. Yolcu ise dolaylı müşteri durumundadır. Havayolu işletmesinin tur operatörleri vasıtası ile yapmış olduğu operasyonlarda müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşteri tatmininin sağlanması tur operatörüne yönelik olmaktadır. Bu operasyonlarda yolcunun da belirleyici etkisi bulunmaktadır fakat bu etki “domino taşı” etkisi şeklindedir²²⁴.

3.4.3. Kiracı Havayolu İşletmeleri

Havayolu işletmelerinin kendi aralarında hizmet satın alması birbirleri arasında müşteri ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer havayolu işletmesinin belirlemiş olduğu ihtiyaçlar ve şartların karşılanması sonucunda havayolu işletmeleri birbirinin müşterisi olabilmektedir. Filo dahilindeki bir uçağın diğer bir havayolu işletmesine uçuş ekibi ile beraber ve/veya sadece uçağın kira sözleşmesi ile verilmesi işlemi bu operasyon için örnek verilebilir. Bu kiralama işlemi, tur operatörleriyle yapılan anlaşmalarda olduğu gibi dönemsel veya sefer bazlı olabileceği gibi uçuş saati bazında da olabilmektedir. Diğer taraftan; uçuş ve teknik personelin kiralanması, eğitim ve teknik hizmetlerin verilmesi gibi konularda da müşteri ilişkisi ortaya çıkmaktadır²²⁵.

3.4.4. Taşıma Sponsorluğu

Havayolu işletmesinin herhangi bir sosyal, ticari ve sportif faaliyete ve kuruluşa sponsorluk sözleşmesi ile taşıma gerçekleştirmesi de müşteri ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Sponsorluk sözleşmesi ile müşteri, ihtiyaç ve şartları belirlenmektedir.

²²⁴ Aynı, s. 22–23.

²²⁵ Aynı, s. 23.

Havayolu işletmesi sponsorluk ile reklam fırsatı yakalamakta ve dolaylı olarak reklam giderlerini azaltmaktadır²²⁶.

3.5. Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve Önemi

20. yüzyılın ikinci yarısı boyunca, hizmet sektörünün ekonomideki yeri göze çarpan bir ilerleme göstermiştir. Havayolu ulaştırma sektöründe yaşanan gelişmeler, genel olarak hizmet sektöründeki gelişmelerin bir uzantısı olarak değerlendirilebilmektedir²²⁷.

Son yıllarda, küreselleşmenin de etkisiyle havayolu ulaşımında önemli gelişmeler yaşanmaktadır²²⁸. Özellikle son yıllarda, petrol fiyatlarındaki hızlı artışlar, yaşanan kriz ve savaşlar nedeniyle havacılık sektörü büyük ölçüde etkilenmiş ve havayolları değişen şartlar çerçevesinde uyum için birçok çalışmada bulunmuşlardır. Şartlara uymayan birçok işletme ya pazardan çekilmiş ya da pazar payını önemli derecede yitirmiştir²²⁹.

Sektörde yaşanan gelişmelerden biri de, iş ya da turistik amaçlarla yapılan uluslararası seyahatlerde görülen artıştır. Bu artış havayolu taşımacılığında yolcu profiline göre değişmesine neden olmaktadır. Değişen yeni pazar yapısında, yolcuların hizmet kalitesine yönelik beklentileri farklılaşmakta, bu farklılaşma yolcuların algıladıkları hizmet kalitesini etkilemekte ve havayolu işletmelerinin müşteri tatminini yaratarak rekabet üstünlüğü sağlaması zorlaşmaktadır²³⁰.

Havayolu işletmelerinin ulaşım hizmetini sunmadaki amacı, yolcunun emniyetli ve rahat bir uçak seyahati gerçekleştirilmesini sağlamak ve yolcuyu ulaşmak istediği yere zamanında ulaştırabilmektir. Yolcunun beklentisi ise, ödediği ücret karşılığında, güler

²²⁶ Aynı, s. 23.

²²⁷ Abdullah Okumuş, Hilal Asil, "Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Kocaeli (2007/1), s. 152-153.

²²⁸ Aynı, s. 153.

²²⁹ Abdullah Okumuş, Hilal Asil, "Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, Cilt 36, Sayı 2, İstanbul (Kasım 2007), s. 11-12.

²³⁰ Okumuş ve Asil, (2007/1), **a.g.e.**, s. 152-153.

yüzlü personelle karşılaşmak, kaliteli hizmet almak, emniyetli ve konforlu bir seyahat geçirebilmektir. Yolcu, sunulan hizmet değeri ve kalitesi hakkında kararı daha çok hizmetin sunulma biçimine göre vermektedir²³¹.

Havayolu işletmelerinin hizmeti sunmadaki başarısının değerlendirilmesi yolcular tarafından gerçekleştirildiğinden hizmetteki kalite hakkındaki en son karar yolcuya aittir. Bu nedenle, havacılıkta sunulan hizmetlerde başarı sağlamanın ölçütü müşteri tatminidir. Rekabetin oldukça yoğun olduğu havayolu ulaştırma sektöründe işletmelerin başarılı olmaları için müşterilerinin değişen beklenti ve isteklerini anlaması ve karşılaması önem kazanmaktadır. Sektörde yaşanan bu sürekli değişim ve gelişim nedeniyle, havayolu işletmelerinin bu değişimlere karşı proaktif olarak hareket etmesi gerekmektedir. Bu amaçla pazardaki dinamiklerin ve müşteri profilindeki değişimlerin havayolu işletmelerince değerlendirilmesi gereklidir. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin; müşterilerinin beklentilerini, algılarını, havayolu hizmeti kullanım alışkanlıklarını ve sosyo-demografik özelliklerini iyi tespit etmeleri gerekmektedir²³². Havayolu işletmelerinin rekabet avantajı sağlaması ancak değişen pazarı anlayarak müşteri beklentilerini karşılaması ve müşteri tatminini sağlaması ile mümkün olacaktır²³³.

²³¹ Okumuş ve Asil, (Kasım 2007), **a.g.e.**, s. 11.

²³² Okumuş ve Asil, (2007/1), **a.g.e.**, s. 153.

²³³ Okumuş ve Asil, (Kasım 2007), **a.g.e.**, s. 7.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ HATLARDA UÇUŞ ÖNCESİ, UÇUŞ ESNASI VE UÇUŞ SONRASI SUNULAN HİZMETLERİN KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı; havayolu hizmet süreci içinde yolculara uçuş öncesinde, uçuş esnasında ve uçuş sonrasında sunulan hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesidir. Seçilen havayolu işletmesinin, yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi amacıyla, yolculara sunduğu hizmet süreçlerinden (uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası) hangisinin hizmet kalitesinin yolcular tarafından daha zayıf algılandığının belirlenmesi araştırmanın amaçları arasındadır. Yapılan araştırmada, yolcuların sunulan hizmetlerden beklenti ve algılamaları, ilgili havayolu işletmesinin iç hatlarda hizmet verdiği farklı uçuş noktaları açısından ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmiştir. İlgili havayolu işletmesini kullanan yolcular tarafından yapılacak hizmet kalitesi değerlendirmesi ile hizmet süreçleri içerisindeki sunulan hizmetlerden hangisi/hangilerinin hizmet kalitesinin zayıf olduğunun belirlenmesi ve bu alanda iyileştirme önerilerinin sunulması da araştırmanın bir diğer amacıdır. Araştırmanın yolcu ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda hizmet kalitesinin gelişiminin sağlanabilmesi amacıyla havayolu işletmelerine yol gösterici olması beklenmektedir.

Bu genel amaç çerçevesinde çalışmanın araştırma soruları şunlardır:

1. Yolcu bakış açısından hangi hizmet sürecinin (uçuş öncesi, uçuş esnası, uçuş sonrası) kalitesi daha düşük/yüksek algılanmaktadır?

2. Yolcu bakış açısından uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrasında sunulan hizmetlerden hangisi/hangilerinin hizmet kalitesi daha düşük/yüksek olarak algılanmaktadır?
3. Farklı uçuş noktaları açısından, uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrasında sunulan hizmetlerden hangisi/hangilerinde hizmet kalitesi daha düşük/yüksek olarak algılanmaktadır.
4. Her bir hizmet süreci içinde hizmet kalitesinin en zayıf/güçlü algılandığı hizmet/hizmetler nelerdir?
5. Havayolu işletmesinin hizmet sunum süreçlerine ilişkin olarak yolcular açısından değiştirilmesi ya da geliştirilmesi istenen hizmetler nelerdir?
6. Araştırma yapılan havayolu işletmesi için, yolcuların yaptıkları uçuşla ilgili genel değerlendirmeleri, uçuş için ödedikleri paranın karşılığını alıp almadıkları, beklentileriyle karşılaştırdıklarında havayolunun performansı, havayolunu bir sonraki seyahat için seçip seçmeyecekleri ve havayolunu diğer müşterilere tavsiye edip etmeyecekleri ile ilgili olarak görüşleri nelerdir?

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Havayolu işletmeleri yolcularına uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrasında birçok hizmet sunmaktadır. Bu hizmetlerden bazıları havayolu işletmesinin doğrudan kendisi tarafından sunulmakta, bazıları da havayolu işletmesinin hizmet tedarik ettiği işletmeler tarafından sunulmaktadır. Yolcu tarafından hizmetin bir bütün olarak algılanması nedeniyle, havayolu işletmeleri hizmet sürecinin herhangi bir aşamasında meydana gelen hizmet aksaklıklarını tespit etmek ve bu aksaklıkların düzeltilmesi ve bir daha ortaya çıkmaması için gerekli önlemleri almak zorundadır. Bu çalışma, yolcu bakış açısından havayolu hizmet süreci içindeki hangi alt sürecin ve bu alt süreçler içindeki hangi hizmetlerin kalitesinin yolcular tarafından zayıf algılandığının tespit edilmesi açısından önemlidir. Bu çalışmanın, tespit edilen hizmet kalitesi boşlukları için gerekli düzeltici çalışmaların yapılmasında, havayolu hizmet kalitesinin artırılmasında ve müşteri tatmininin sağlanmasında havayolu işletmelerine yardımcı olması beklenmektedir.

Ayrıca havayolu hizmet süreci içindeki tüm hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi, havayolu işletmeleri dışında, havayolu hizmet süreci içinde hizmet sunan yer hizmeti, havaalanı vb. diğer havacılık işletmelerinin de yolcular açısından hizmet kalitesinin zayıf algılandığı noktaları belirlemesi açısından önemlidir. Bu araştırma, havayolu işletmesinin, havayolu hizmet süreci içinde tedarik etmiş olduğu hizmetlerde yolcularının yaşadığı hizmet kalitesi boşluklarını görmesi ve ilgili tedarikçi işletmelerle bu konularda işbirliği içinde olmasını teşvik etmesi açısından da önemlidir.

Araştırmanın farklı uçuş noktaları için yapılması, araştırma yapılan havayolu işletmesi için, uçuş noktası bazında yolcularının hizmet kalitesini algılamasındaki farklılıkları görmesini sağlayacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, Türkiye'nin en büyük filosuna sahip özel havayolu işletmesinin iç hat uçuşlarında uygulanmıştır. Söz konusu havayolu 24 uçağa²³⁴ ve 1650'nin üzerinde personele sahiptir. Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar içinde yürütülmüştür.

1. Araştırma 6–10 Ağustos 2007 tarihleri arasında araştırma yapılan havayolu ile seyahat edip Atatürk Havalimanı İç Hatlar Bagaj Alım Bölgesi'ne giriş yapan iç hat yolcularına uygulanmıştır.
2. Bagajsız olarak seyahat eden yolcuların uçaktan inişlerini takiben, bagaj alım bölgesinde beklemeden terminalden dışarı çıkmaları bagajsız yolcuların araştırmaya dahil olmasını mümkün kılmamıştır. Bu nedenle araştırma kapsamına sadece bagajlı iç hat yolcuları alınabilmıştır.
3. Bu araştırma, ilgili havayolu işletmesinin iç hatlarda hizmet sunduğu 13 hattan, 11'inde gerçekleştirilmiştir. Erzurum-İstanbul ve Dalaman-İstanbul hatlarında tarifinin diğer hatlarla çakışması nedeniyle, bu hatlar araştırma kapsamına alınamamıştır.

²³⁴ Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği, "Üye Firmalara Ait Rakamlar", <http://www.toshid.org/v2008/filo.php>, (Online erişim tarihi: 19.08.2008)

4. Hizmet kalitesinin ölçümünde Servqual modelinin tercih edilmesi ve bu modelin de yapısı gereği araştırma yapılan havayolu işletmesinden hizmet almayan potansiyel müşterileri kapsam dışında bırakmıştır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada incelenen sorunun çözümü için öncelikle literatür çalışması yapılmış ve bu literatür çalışması temel alınarak Ek 1’de yer alan anket formu düzenlenmiştir.

Anket formunda yer alacak soruların belirlenmesi amacıyla, bu çalışmaya benzer nitelikte olan ve IATA tarafından geliştirilen Corporate Air Travel Survey (CATS)²³⁵ ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. İncelemenin ardından araştırma yapılan havayolu işletmesi için daha uygun bir çalışma yapılabilmesi amacıyla, anket formunda yer alan beklenti ve algılamalar arasındaki farkın tespit edilmeye çalışıldığı hizmetlerin belirlenmesinde, araştırma yapılan havayolu işletmesinin yolcularından almış olduğu müşteri şikâyetleri de önemli bir rol oynamıştır. İşletmenin müşteri ilişkileri bölümü tarafından analiz edilen müşteri şikâyetlerinde en çok şikâyet alınan hizmet konuları, hazırlanan anket formunda ölçülmeye çalışılan hizmetlere temel teşkil etmiştir.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı Türkiye’nin en büyük filoya sahip özel havayolu işletmesinin iç hat yolcuları oluşturmaktadır. Örneklem ise, 6–10 Ağustos 2007 tarihleri arasında bu işletme ile iç hatlarda seyahat ederek, Atatürk Havalimanı İç Hatlar Bagaj Alım Bölgesi’ne gelip bu bölgede bagajını bekleyen yolculardır. Verilen

²³⁵ IATA Corporate Air Travel Survey-Product Information, 2008, www.iata.org/NR/rdonlyres/4F04B692-D4CE-45CC-BE5B-3B1762015842/0/CATS2008ProductInformationPackfinal.pdf, (Online erişim tarihi: 10.06.2008)

tarikhler arasında ilgili özellikleri taşıyarak Atatürk Havalimanı İç Hatlar Bagaj Alım Bölgesi'ne gelen 437 yolcunun araştırmaya katılmayı kabul etmesi üzerine, hazırlanmış olan araştırma anketi söz konusu yolculara uygulanmıştır.

4.3. Verilerin Toplanması

Yapılan literatür çalışmasının ortaya koymuş olduğu bulgular ışığında öncelikle verilerin nasıl toplanacağı kararlaştırılmıştır. Bu amaçla, Parasuraman ve Zeithaml ve Bery tarafından geliştirilen ve Servqual modelinin bir aracı olan 3 boyut ve 24 ifadeden oluşan anket formu geliştirilmiştir. Oluşturulan bu anket formunun uygulanması konusunda gerekli desteğin verilmesi amacıyla ilgili havayolu işletmesinin Genel Müdür Danışmanlığı ve Yer İşletme Müdürlüğü ile görüşülmüştür. Verilerin toplanmasında bu anket formu araştırmaya katılan tüm yolculara yüz yüze uygulanmıştır.

Anket formunda yer alan soruların istenildiği biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını ortaya koymak ve araştırmanın amacına ne derecede hizmet ettiğini görmek açısından, uçuş tecrübesi olan 20 kişi ile pilot bir çalışma yapılmıştır. Sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, doğru biçimde anlaşılamayan ve istenen bilgilere ulaşılmasına izin vermeyecek nitelikte olan sorular değiştirilmiştir. Bu pilot çalışmayla sorular, istenilen bilgilere ulaşmayı mümkün hale getirecek ve soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak biçimde yeniden düzenlenmiştir.

Ek1'de örneği verilen anket formunda da görüldüğü gibi; yolculardan öncelikle araştırma yapılan havayolu işletmesinin hangi uçuşu ile yolculuklarını gerçekleştirdikleri, yolculuklarının amacı ve araştırma yapılan havayolu işletmesini seçmelerindeki sebepleri belirtmeleri istenmiştir. Daha sonra, havayolu hizmet süreci içindeki hizmetleri herhangi bir havayolu işletmesinden beklentilerine göre ve hizmet almış oldukları havayolu işletmesinden ilgili hizmete ait tatmin seviyeleri açısından değerlendirmeleri talep edilmiştir. İlgili değerlendirmenin ardından müşterilerin en fazla geliştirilmesi gerektiğini düşündükleri 3 hizmeti belirtmeleri istenmiş ve 7–11.sorular arasında yolcuların genel tatmin dereceleri sorgulanmıştır. Anketin son bölümü yolcuların havayolu taşımacılığını ne kadar süredir kullanmış oldukları, havayolu ile ne

sıklıkla seyahat ettikleri, cinsiyet ve yaş grubu gibi demografik özelliklerin belirlenmesine ayrılmıştır.

Bu kapsamda araştırma verileri, Atatürk Havalimanı Mülki İdare Amirliği ve Atatürk Havalimanı terminal işleticisi olan TAV'dan alınan özel izin ile 6–10 Ağustos 2007 tarihleri arasında, Atatürk Havalimanı İç Hatlar Terminali 'bagaj alım bölgesi / arınmış salon'da toplanmıştır. Havayolu hizmet süreci içindeki tüm aksaklıkların daha net görülebilmesi amacıyla havalimanı trafiğinin en yoğun olduğu Ağustos ayı araştırma için uygun bir tarih olarak belirlenmiş ve bu yönde izin alınmıştır. Söz konusu tarihler arasında belirtilen salona gidilerek anketler yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmanın geçerliliği için, ankete başlanmadan önce anketin amacı ve bölümleri yolculara açık bir biçimde anlatılmıştır. Soruların cevaplandırılması esnasında yolculara herhangi bir yönlendirmede bulunulmamıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmada toplam 437 adet anket uygulaması yapılmış, 22 adet anket formunun geçerlilik ve güvenilirliğinin tam olmaması sonucu 415 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizinde, Microsoft Office Excel ve SPSS 10.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) kullanılmıştır.

Toplanan verilerin değerlendirilmesinde ifade-ifade analizi, boyut-boyut analizi ve Servqual açığı kullanılmıştır. Bunlar aşağıda belirtildiği şekildedir:

4.4.1. İfade-İfade Analizi (Item-Item Analysis)

(B1-A1, B2-A2, B3-A3,) A = algılama, B = beklenti

Sunulan hizmetlerin kalitesine dair her bir beklenti ve algılama arasındaki farkın bulunması esasına dayalıdır. Dolayısıyla her bir ifadeye göre hizmet kalite düzeyi belirlenmiş olacaktır. Beklenti ile ilgili birinci sorudan buna karşılık gelen algılama sorusu çıkarılarak bulunur. Ortaya çıkacak puanın negatif olması o ifade açısından müşterinin tatmin edildiği, diğer bir ifadeyle sunulan hizmetin kaliteli olduğunu, puanın

pozitif olması ise sunulan hizmetin kalitesiz olduğunu ve müşterinin tatmin olmadığını gösterecektir.

4.4.2. Boyut-Boyut* Analizi (Factor-Factor Analysis)

$$\frac{B1+B2+B3+...+Bn}{n} - \frac{A1+A2+A3+...+An}{n}$$

A = algılama, B = beklenti, n = Her boyut içinde yer alan ifade sayısı

Hem beklenti için hem de algılama için her boyuttaki ifadelere verilen cevaplar toplanarak ifade sayısına bölünür ve her bir boyut için ortalama puan bulunur. Boyutların almış olduğu ortalama beklenti ve algılama puanları birbirinden çıkarılarak boyutlar için hizmet kalite düzeyi belirlenmiş olur.

4.4.3. Servqual Açığı (Servqual GAP)

$$\frac{B1+B2+B3+B4+.....+Bt}{t} - \frac{A1+A2+A3+A4+.....+At}{t}$$

A = algılama, B = beklenti, t = Ölçülen tüm boyutlara ait toplam ifade sayısı

Bekletilerin ve algılamaların aldığı puanlar toplanarak toplam ifade sayısına bölünür. Elde edilen ortalama beklenti ve algılama puanı birbirinden çıkarılarak toplam hizmet kalite düzeyi belirlenir²³⁶.

5. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sorularıyla ilgili bulgular yer almaktadır. Anket formundan elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma bulgularının verilmesinde aşağıda belirtilen sıra izlenmiştir:

²³⁶ Kenan Aydın, “Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli’ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması”, (<http://iibf.kou.edu.tr/ceko/SSK/kitap50/45.pdf>), s. 1120-1121.

* Boyut ifadesi bu çalışmada havayolu hizmet süreci içindeki uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası hizmet süreçlerini temsil etmektedir.

- Araştırmaya katılan yolcuların uçuş noktalarına göre dağılımlarını gösteren bilgilerin verilmesi.
- Araştırmaya katılan yolcuların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgilerin verilmesi.
- Uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrasında sunulan hizmetlerde yolcu beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın incelenmesi.
- Havayolu işletmelerinin hizmet sunum süreçlerine ilişkin olarak yolcular açısından değiştirilmesi ya da geliştirilmesi istenen unsurların neler olduğunun ortaya konulması.
- Yolcuların araştırma yapılan havayolu işletmesi için, uçuşla ilgili genel değerlendirmeleri, uçuş için ödedikleri paranın karşılığını alıp almadıkları, beklentileriyle karşılaştırdıklarında havayolunun performansı, havayolunu bir sonraki seyahat için seçip seçmeyecekleri ve havayolunu diğer müşterilere tavsiye edip etmeyecekleri ile ilgili bilgilerin sunulması.

5.1. Araştırmaya Katılan Yolcuların Uçuş Noktalarına Göre Dağılımları

Tablo 4. Yolcuların Uçuş Noktalarına Göre Dağılımları

Uçuş Noktaları	Frekans	Yüzde (%)
Antalya-İstanbul	62	14.94
Trabzon-İstanbul	54	13.01
İzmir-İstanbul	54	13.01
Samsun-İstanbul	51	12.29
Kayseri-İstanbul	42	10.12
Diyarbakır-İstanbul	42	10.12
Bodrum-İstanbul	31	7.47
Adana-İstanbul	26	6.27
Gaziantep-İstanbul	25	6.02
Malatya-İstanbul	16	3.86
Mardin-İstanbul	12	2.89
Toplam	415	100.00

Araştırmaya katılan yolcuların uçuş noktalarına göre dağılımları incelendiğinde; Tablo 4’de de görüldüğü Antalya-İstanbul yolculuğunu yapan yolcular, araştırmaya katılan yolcuların %14.94’ünü oluşturmaktadır. Antalya-İstanbul hattında uygulanan anket sayısının fazla oluşu, araştırma yapılan havayolu işletmesinin iç hat tarifesinde,

ilgili zaman aralığındaki en sık uçuşun bu hatta gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Benzer şekilde günde sadece 1 uçuşun gerçekleştiği Malatya-İstanbul ve Mardin-İstanbul seferlerini yapan yolculara gerçekleştirilen anket miktarı sırasıyla %3.86 ve %2.89 düzeylerinde sınırlı kalmıştır.

5.2. Araştırmaya Katılan Yolcuların Özellikleri

Araştırmaya katılan yolcuların cinsiyet, yaş, havayolu işletmeleriyle uçuş sıklıkları, havayolu taşımacılığını ne kadar süredir kullandıkları, seyahat nedenleri ve araştırma yapılan havayolunu seçme nedenleri ile ilgili bilgiler ve bilgilerin yüzdesel dağılımları Tablo 5 - Tablo11’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Yolcuların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	143	34.46
Erkek	272	65.54
Toplam	415	100.00

Tablo 5’de de gösterildiği gibi; araştırmaya katılan 415 yolcunun %65.54’ünü erkek, %34.46’sını ise kadın yolcular oluşturmaktadır.

Tablo 6. Yolcuların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
16–25 yaş arası	83	20.00
26–34 yaş arası	156	37.59
35–44 yaş arası	122	29.40
45–54 yaş arası	40	9.64
55–64 yaş arası	9	2.17
65 ve üstü	5	1.20
Toplam	415	100.00

Yolcuların yaş gruplarına göre dağılımlarının yer aldığı Tablo 6 incelendiğinde; 26–34 yaş grubu arasında bulunan yolcuların, araştırmaya katılan yolcuların %37.59’ünü oluşturduğu gözlenmektedir. Yolcuların sadece %1.20’sinin 65 ve üstünde yaşa sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Yolcuların Uçuş Sıklıklarına Göre Dağılımları

Uçuş Sıklığı	Frekans	Yüzde (%)
Yılda 1 defa	56	13.49
Yılda 2–5 defa	238	57.35
Yılda 5 defadan fazla	121	29.16
Toplam	415	100.00

Yolcuların uçuş sıklıklarının yer aldığı Tablo 7 incelendiğinde; yolcuların %57.35’inin yılda 2–5 defa uçtuğu görülmektedir. Yolcuların %29.16’sı yılda 5 defadan fazla, %13.49’u ise yılda sadece 1 defa uçtuklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8. Yolcuların Uçuş Noktaları Bazında Uçuş Sıklıklarına Göre Dağılımları

Uçuş Noktaları	Yılda 1 defa		Yılda 2–5 defa		Yılda 5 defadan fazla	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Antalya-İstanbul	10	17.54	32	56.14	15	26.32
Trabzon-İstanbul	9	16.67	34	62.96	11	20.37
İzmir-İstanbul	7	12.96	25	46.30	22	40.74
Samsun-İstanbul	8	15.69	26	50.98	17	33.33
Kayseri-İstanbul	4	9.30	27	62.79	12	27.91
D.Bakır-İstanbul	4	9.30	31	72.09	8	18.60
Bodrum-İstanbul	3	10.00	11	36.67	16	53.33
Adana-İstanbul	3	11.11	14	51.85	10	37.04
G.Antep-İstanbul	2	7.69	17	65.38	7	26.92
Malatya-İstanbul	3	17.65	13	76.47	1	5.88
Mardin-İstanbul	3	23.08	8	61.54	2	15.38
Toplam	56	13.49	238	57.35	121	29.16

Araştırmada, Tablo 8 incelendiğinde, Bodrum-İstanbul ve İzmir-İstanbul uçuşunu gerçekleştiren yolcuların diğer iç hat yolcularına göre daha fazla uçtukları görülmektedir. Söz konusu yolculardan Bodrum-İstanbul uçuşunu gerçekleştiren yolcular %53.33 ile İzmir-İstanbul uçuşunu gerçekleştiren yolcular ise %40.74 ile ‘Yılda 5 defadan fazla’ seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tablo 9. Yolcuların Havayolu Taşımacılığını Ne Kadar Süredir Kullandıkları

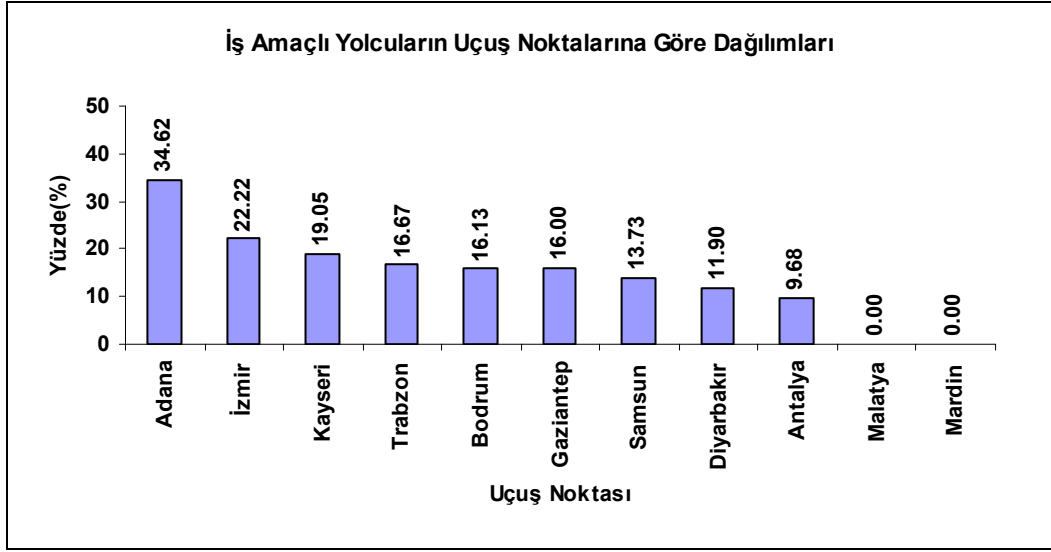
Havayolu Taşımacılığı İle Ne Kadar Süredir Seyahat Edildiği	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	28	6.75
1–2 yıl arasında	38	9.16
2–3 yıl arasında	59	14.22
3–5 yıl arasında	114	27.47
5–10 yıl arasında	76	18.31
10 yıldan fazla	100	24.10
Toplam	415	100.00

Yolcuların havayolu taşımacılığı ile ne kadar süredir seyahat ettikleri incelendiğinde; %27.47'sinin '3–5 yıl arasında' cevabını verdiği Tablo 9'da görülmektedir. Araştırmaya katılan yolculardan sadece %6.75'i 1 yıldan az süredir seyahat etmektedir.

Tablo 10. Yolcuların Seyahat Nedenleri

Seyahat Nedeni	Frekans	Yüzde (%)
İş	65	15.66
Özel	350	84.34
Toplam	415	100.00

Araştırmaya katılan yolcuların araştırmanın yapıldığı tarihteki uçuş nedenleri, bir başka ifadeyle o günkü seyahat nedenleri incelendiğinde; %15.66'sının iş amaçlı olarak, %84.34'ünün ise tatil amaçlı olarak seyahat ettiği Tablo 10'da görülmektedir.



Şekil 6. İş Amaçlı Yolcuların Uçuş Noktalarına Göre Dağılımları

İş amaçlı seyahat eden yolcuların uçuş noktalarına göre dağılımları incelendiğinde; Şekil 6’da görüldüğü gibi, Adana-İstanbul hattında uçan yolcular %34.62 ile seyahat nedeni iş amacı olan en büyük grubu oluşturmaktadır. Mardin-İstanbul ve Malatya-İstanbul uçuşunu gerçekleştiren yolcuların tamamı özel nedenle seyahat ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 11. Yolcuların Araştırma Yapılan Havayolunu Seçme Nedenleri

Havayolunun Seçilme Nedeni	Frekans	Yüzde(%)
Bu havayolu ile geçmişte olumlu bir deneyime sahip olması	98	9.96
Uçuş esnasındaki hizmetler	63	6.40
Ödenen paranın karşılığını vermesi	115	11.69
En düşük ücreti sunması	147	14.94
En uygun kalkış/varış saatlerine sahip olması	172	17.48
Yolcunun seyahat etmek istediği zaman diliminde mevcut tek uçuş	139	14.13
Havayolunun imajı	103	10.47
Seyahat acentesi tarafından tavsiye edilmesi	21	2.13
Şirketin seyahat birimi tarafından tavsiye edilmesi	16	1.63
Kendim seçmedim / bilmiyorum	49	4.98
Diğer	61	6.20
Toplam	984	100.00

Araştırmanın bu bölümünde yolculara o günkü uçuşlarında araştırma yapılan havayolu işletmesini seçmelerindeki 3 ana sebebi belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda 415 anketin değerlendirilmesi ile 1245 cevap verilmesi beklenilmiş fakat toplam 984 cevap verilmiştir. Bunun nedeni araştırmaya katılan yolcuların bir bölümünün 3 sebep yerine 2 veya 1 sebep belirtmiş olmalarıdır.

Yapılan değerlendirme sonucu, Tablo 11’de de görüldüğü gibi, araştırma yapılan havayolu işletmesinin seçilmesine neden olan 3 ana sebebin,

- % 17.48 ile havayolu işletmesinin söz konusu uçuşunun en uygun kalkış/varış saatlerine sahip olması,
- %14.94 ile havayolu işletmesinin o hattaki uçuş için en düşük ücreti sunması,
- %14.13 ile havayolu işletmesinin ilgili uçuşunun mevcut tek uçuş olması olduğu görülmüştür.

5.3. Havayolu Hizmet Süreci İçinde Sunulan Hizmetler ve Bu Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde havayolu hizmet süreci içinde yer alan hizmetler ile ve bu hizmetlerin anket sonucu elde edilen hizmet kalitesi değerlendirmeleri yer almaktadır.

5.3.1. Havayolu Hizmet Süreci İçinde Sunulan Hizmetler

Havayolu hizmet süreci içinde yer alan hizmetler uçuş için havaalanına giriş anından başlayarak, varış yapılan havaalanından çıkış noktasına kadar sıralanmıştır. Yapılan araştırmada havayolu hizmet süreci temel olarak uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası sunulan hizmetler olarak üçe ayrılmıştır.

5.3.1.1. Uçuş öncesi sunulan hizmetler (UÖSH)

Uçuş öncesi sunulan hizmetler yolcunun uçuşu için havaalanına geldiği andan, uçağa adım attığı ana kadar geçen süreci kapsamaktadır. Bu hizmetler:

- UÖSH 01 : Havaalanı girişinde güvenlikte bekleme süresi
- UÖSH 02 : Güvenlik sonrasında check-in kontuarına yönlendirilme
- UÖSH 03 : Check-in sırasında bekleme süresi
- UÖSH 04 : Check-in personelinin iş bilgisi
- UÖSH 05 : Check-in personelinin nezaketi ve yardımseverliği
- UÖSH 06 : Check-in sırasında el bagajları ile ilgili bilgilendirme yapılması
- UÖSH 07 : Uçuş kartı alındıktan sonra boarding kapısına yönlendirilme
- UÖSH 08 : Boarding sırasında uçuşa kabul edilişteki rahatlık
- UÖSH 09 : Boarding sonrasında uçağa giderken otobüste bekleme süresi
- UÖSH 10 : Uçağa binış sırasında yönlendirme yapılması
- UÖSH 11 : Uçuş saatindeki dakiklik
- UÖSH 12 : Uçuşun tehirlı olması durumunda bilgilendirme yapılmasıdır.

5.3.1.2. Uçuş esnasında sunulan hizmetler (UESH)

Uçuş esnasında sunulan hizmetler yolcunun uçağa adım attığı andan, uçaktan indiği ana kadar geçen süreci kapsamaktadır. Bu hizmetler:

- UESH 01 : Kabin içinin genel durumu
- UESH 02 : Kabin içi havalandırmanın yeterliliği
- UESH 03 : Uçaktaki koltukların temizliği
- UESH 04 : Tuvaletlerin ve lavaboların temizliği
- UESH 05 : Kabin ekibinin profesyonel görünümü
- UESH 06 : Kabin ekibinin isteklere / ihtiyaçlara yanıt vermesi
- UESH 07 : Kabin ekibinin nezaketi ve yardımseverliği
- UESH 08 : Kabin ekibine uçuş boyunca ulaşma imkânı
- UESH 09 : Kabin ekibi ve pilotlar tarafından yolcuların bilgilendirilmesi
- UESH 10 : İkram ürünlerinin miktarı ve yeterliliğidir.

5.3.1.3. Uçuş sonrası sunulan hizmetler (USSH)

Uçuş sonrası sunulan hizmetler yolcunun uçaktan indiği andan, bagajını alıp havaalanından ayrıldığı ana kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Yolcunun bagajının kaybolması, hasarlanması veya bagajındaki herhangi bir eşyanın eksik çıkması durumunda verilen kayıp bagaj hizmeti araştırma kapsamına alınamamıştır. Bunun nedeni, ilgili durumlarda yolcuya sunulacak olan kayıp bagaj hizmetinin havaalanından çıkış anına kadar tamamlanamayacak olması nedeniyle, yolcuların hizmet kalitesi algılamasının tam değerlendirilemeyecek olmasıdır.

Uçuş sonrasında sunulan hizmetler:

USVH 01 : Uçaktan indikten sonra bagaj alım bölgesine erişim kolaylığı

USVH 02 : Bagaj alımında geçen süredir.

5.3.2. Havayolu Hizmet Süreci İçinde Sunulan Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde yolcuların yukarıda belirtilen uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası sunulan hizmetler için;

- Öncelikle herhangi bir havayolu işletmesi için ankette belirtilmiş olan hizmetlerin nasıl olması gerektiği hakkında sorular sorulmuştur. Böylece yolcu bakış açısından bir havayolu işletmesi için olması gereken durum ortaya konulmuştur.
- Daha sonra, yolculardan uçuş yaptıkları (araştırma yapılan) havayolunu aynı hizmetler için değerlendirmeleri istenmiştir. Böylece yolcu bakış açısından hizmetin nasıl algılandığı ölçülmüştür.

Yolcuların sunulan hizmetlere dair beklenti ve algılamaları arasındaki farklar Tablo 12’de her bir hizmet için, her bir hizmet boyutu için (uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası) ve toplam için ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 12. Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın Değerlendirilmesi

Hizmetler	Beklenti (B)	Algılama (A)	Fark (B-A)	Boyut Farkı	Toplam Fark
UÖSH 01	4.6173	4.0904	0.5268	0.4289	0.4188
UÖSH 02	4.5648	4.2279	0.3369		
UÖSH 03	4.6244	4.2308	0.3936		
UÖSH 04	4.6830	4.2935	0.3895		
UÖSH 05	4.6988	4.2618	0.4369		
UÖSH 06	4.6658	4.1468	0.5190		
UÖSH 07	4.5739	4.2062	0.3677		
UÖSH 08	4.5901	4.2526	0.3375		
UÖSH 09	4.6366	4.2026	0.4340		
UÖSH 10	4.6575	4.2744	0.3831		
UÖSH 11	4.7371	4.1823	0.5548		
UÖSH 12	4.7090	4.2424	0.4665		
UESH 01	4.7044	4.2826	0.4219	0.4045	
UESH 02	4.7108	4.3218	0.3890		
UESH 03	4.8166	4.3768	0.4398		
UESH 04	4.8092	4.2725	0.5367		
UESH 05	4.7931	4.3779	0.4152		
UESH 06	4.7941	4.4286	0.3655		
UESH 07	4.7956	4.4201	0.3755		
UESH 08	4.7797	4.4194	0.3603		
UESH 09	4.6538	4.437	0.2167		
UESH 10	4.6463	4.1222	0.5241		
USSH 01	4.7372	4.3778	0.3594	0.4297	
USSH 02	4.7335	4.2335	0.5000		

5.3.2.1. Verilerin ifade-ifade analizi ile değerlendirilmesi

İfade-ifade analiz tekniği ile Tablo 12’de yer alan verilerin değerlendirilmesinde aşağıdaki renk kodları kullanılmıştır.

- **Kırmızı ile işaretli alan**, beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin en düşük olarak algılandığı konuyu,
- **Yeşil ile işaretli alan**, beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin en düşük olarak algılandığı 2.konuyu,

- **Sarı ile işaretli alan**, beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin en düşük olarak algılandığı 3.konuyu,
- **Pembe ile işaretli alan**, beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin en düşük olarak algılandığı 4.konuyu,
- **Mavi ile işaretli alan**, beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin en düşük olarak algılandığı 5.konuyu göstermektedir.

Yapılan analize göre araştırmada, beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 5 boşluğun ya da kalite eksikliğinin sırayla:

- Uçuş saatindeki dakiklik,
- Uçaktaki tuvaletlerin ve lavaboların temizliği,
- Havaalanı girişinde güvenlikte bekleme süresi,
- İkrâm ürünlerinin miktarı ve yeterliliği,
- Check-in sırasında el bagajları ile ilgili bilgilendirme yapılması maddeleri olduğu görülmüştür.

Beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesi algılamasındaki en düşük boşluk ise ‘Kabin ekibi ve pilotlar tarafından yolcuların bilgilendirilmesi’ ifadesine ilişkindir.

Ayrıca her bir hizmet süreci içinde hangi hizmetin kalitesinin daha düşük algılandığının belirlenmesi amacıyla, her bir hizmet süreci de ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Buna göre;

Uçuş öncesi sunulan hizmetler içinde en büyük kalite boşluğu ‘Uçuş saatindeki dakiklik’, en düşük (en az) boşluk ise ‘Güvenlik sonrasında check-in kontuarına yönlendirilme’ ifadesine ilişkindir.

Uçuş esnasında sunulan hizmetler içinde en büyük kalite boşluğu ‘Uçaktaki tuvalet ve lavaboların temizliği’, en düşük (en az) boşluk ise ‘Kabin ekibi ve pilotlar tarafından yolcuların bilgilendirilmesi’ ifadesine ilişkindir.

Uçuş sonrası sunulan hizmetler içinde ‘Bagaj alımında geçen süre’ ifadesi, ‘Uçaktan indikten sonra bagaj erişim bölgesine erişim kolaylığı’ ifadesine göre göreceli olarak daha çok kalite boşluğunun yaşandığı hizmettir.

5.3.2.2. Verilerin boyut-boyut analizi ile değerlendirilmesi

Araştırma yapılan 3 hizmet boyutunu kendi aralarında değerlendirildiğinde en yüksek kalite boşluğunun sırayla;

- Uçuş sonrası sunulan hizmetler,
- Uçuş öncesi sunulan hizmetler,
- Uçuş esnasında sunulan hizmetler boyutunda olduğu görülmüştür.

Bu sonuç araştırma yapılan havayolu işletmesinin uçuş esnasında sunduğu hizmetlerin kalitesinin, uçuş öncesi ve sonrasında sunulan hizmetlere göre daha yüksek algılandığını göstermektedir.

5.3.2.3. Verilerin Servqual açığı ile değerlendirilmesi

Araştırma yapılan havayolu işletmesinin sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesine dair yolcuların beklenti ve algılama puanları değerlendirildiğinde; beşli likert ölçeğine göre sunulan hizmetlerin kalitesi için, herhangi bir havayolu işletmesinden beklentilerin ortalaması 4,6972 iken araştırma yapılan havayolu işletmesinden alınan hizmetlerin kalitesi ile ilgili algılama ortalaması 4,2784’dir. Yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın 0,4188 olması, araştırma yapılan havayolu işletmesi için yolcu beklentilerinin tam olarak karşılanamadığını göstermektedir.

5.3.3. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın İfade-İfade Analizi İle Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmada 11 farklı uçuş noktasından Atatürk Havalimanı'na gelen yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki fark Tablo 13'de verilmiştir. Tabloda;

- **Kırmızı ile işaretli alan:** Beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin en düşük olarak algılandığı konuyu,
- **Yeşil ile işaretli alan :** Beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin en düşük olarak algılandığı 2.konuyu,
- **Sarı ile işaretli alan :** Beklentilerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin en düşük olarak algılandığı 3.konuyu göstermektedir.

Tablo 13. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın İfade-İfade Analizi İle Değerlendirilmesi

Hizmetler	Malatya	G.Antep	Mardin	Antalya	Trabzon	Adana	Bodrum	Samsun	Kayseri	D.Bakır	İzmir
UÖSH 01	0.4375	0.1780	0.5682	0.4030	0.3992	0.3333	0.6452	0.6014	0.5391	1.0872	0.4760
UÖSH 02	0.3750	-0.1750	0.4167	0.2840	0.3585	0.0938	0.4516	0.4118	0.1951	0.7868	0.3519
UÖSH 03	0.0000	0.1200	0.3333	0.3607	0.3335	0.4492	0.5495	0.4314	0.3026	0.7453	0.4402
UÖSH 04	0.1250	0.2800	0.4167	0.3443	0.3774	0.0954	0.6774	0.5098	0.3592	0.6263	0.2863
UÖSH 05	0.1875	0.2800	0.5000	0.2542	0.5283	0.4800	0.3871	0.4706	0.4442	0.7967	0.3971
UÖSH 06	0.4917	0.2233	0.5833	0.3279	0.7170	0.2157	0.7000	0.3333	0.4921	0.9275	0.6234
UÖSH 07	0.4125	0.3327	0.6667	0.2560	0.3415	-0.2179	0.6129	0.3922	0.3197	0.6855	0.3756
UÖSH 08	0.4375	0.0236	0.8333	0.2230	0.3592	0.1955	0.3226	0.5294	0.2896	0.4955	0.2556
UÖSH 09	0.4833	-0.1618	0.6667	0.3220	0.4747	0.3205	0.4839	0.4510	0.4550	0.8568	0.4154
UÖSH 10	0.1875	-0.0545	0.5758	0.3441	0.3885	0.3357	0.4516	0.4390	0.2597	0.8868	0.2778
UÖSH 11	0.3750	0.1733	0.5833	0.3866	0.2453	0.6046	0.9759	0.5620	0.5192	1.3659	0.4093
UÖSH 12	0.4125	0.0983	0.5000	0.3576	0.1556	0.6730	0.8341	0.3027	0.4045	1.3488	0.2822
UESH 01	0.1875	0.4683	0.7500	0.4555	0.3962	0.4615	0.5806	0.2549	0.1842	0.7997	0.3019
UESH 02	0.0625	0.3417	0.6667	0.5593	0.2075	0.2800	0.6774	0.1933	0.1951	0.6829	0.4210
UESH 03	0.1875	0.5417	0.3333	0.5082	0.3254	0.3462	0.6129	0.3137	0.2750	0.8571	0.3805
UESH 04	0.2667	0.6182	0.6364	0.5657	0.3013	0.5826	0.9097	0.2822	0.4166	0.9910	0.5173
UESH 05	0.5000	0.2167	0.7348	0.3167	0.1995	0.3109	0.5430	0.4602	0.2996	0.9670	0.3596
UESH 06	0.4375	0.2800	0.3636	0.3929	0.3208	0.0800	0.2409	0.4824	0.2000	0.8293	0.2495
UESH 07	0.5000	0.6000	0.6364	0.3443	0.2264	0.3077	0.0323	0.4635	0.1318	1.0000	0.2296
UESH 08	0.4375	0.4000	0.5833	0.5444	0.3019	0.2633	0.1441	0.3141	0.1917	0.6423	0.2372
UESH 09	0.0000	-0.0167	0.1818	0.2181	0.1030	0.2138	0.2903	0.1140	-0.0714	0.7857	0.3340
UESH 10	0.6875	0.4800	0.3333	0.4396	0.7170	0.4231	0.6774	0.4706	0.2000	0.5854	0.6481
USSH 01	0.0625	0.2382	0.2500	0.3770	0.1295	0.3846	0.5462	0.1847	0.3114	0.8814	0.4295
USSH 02	0.4375	0.2313	0.6000	0.4791	0.1747	0.3757	0.5118	0.3337	0.5610	0.9335	0.7756

Tablo 13’de ifade-ifade analizine göre 11 farklı havaalanından İstanbul Atatürk Havalimanı’na geliş yapan yolcuların cevapları değerlendirildiğinde her bir geliş noktası için en yüksek hizmet kalitesi boşluğuna sahip 3 hizmet ile en düşük hizmet kalitesi boşluğuna sahip hizmet aşağıda belirtilmiştir.

5.3.3.1.Malatya-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Malatya-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- İkram ürünlerinin miktarı ve yeterliliği,
- Kabin ekibinin nezaketi ve yardımseverliği,
- Kabin ekibinin profesyonel görünümü ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Check-in sırasında bekleme süresi’ ve ‘Kabin ekibi ve pilotlar tarafından yolcuların bilgilendirilmesi’ ifadelerine ilişkindir.

5.3.3.2. Gaziantep-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Gaziantep-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- Tuvaletlerin ve lavaboların temizliği,
- Kabin ekibinin nezaketi ve yardımseverliği,
- Uçaktaki koltukların temizliği ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Güvenlik sonrasında check-in kontuarına yönlendirilme’ ifadesine ilişkindir.

5.3.3.3. Mardin-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Mardin-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- Boarding sırasında uçuşa kabul edilişteki rahatlık,
- Kabin içinin genel durumu,
- Kabin ekibinin profesyonel görünümü ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Kabin ekibi ve pilotlar tarafından yolcuların bilgilendirilmesi’ ifadesine ilişkindir.

5.3.3.4. Antalya-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Antalya-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- Tuvaletlerin ve lavaboların temizliği,
- Kabin içi havalandırmanın yeterliliği,
- Kabin ekibine uçuş boyunca ulaşma imkânı ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Kabin ekibi ve pilotlar tarafından yolcuların bilgilendirilmesi’ ifadesine ilişkindir.

5.3.3.5. Trabzon-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Trabzon-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- İkram ürünlerinin miktarı ve yeterliliği,
- Check-in sırasında el bagajları ile ilgili bilgilendirme yapılması,
- Check-in personelinin nezaketi ve yardımseverliği ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Kabin ekibi ve pilotlar tarafından yolcuların bilgilendirilmesi’ ifadesine ilişkindir.

5.3.3.6. Adana-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Adana-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- Uçuşun tehirlili olması durumunda bilgilendirme yapılması,
- Uçuş saatindeki dakiklik,
- Tuvaletlerin ve lavaboların temizliği ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Uçuş kartı alındıktan sonra boarding kapısına yönlendirilme’ ifadesine ilişkindir.

5.3.3.7. Bodrum-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Bodrum-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- Uçuş saatindeki dakiklik,
- Tuvaletlerin ve lavaboların temizliği,
- Uçuşun tehirli olması durumunda bilgilendirme yapılması ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Kabin ekibinin nezaketi ve yardımseverliği’ ifadesine ilişkindir.

5.3.3.8. Samsun-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Samsun-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- Havaalanı girişinde güvenlikte bekleme süresi,
- Uçuş saatindeki dakiklik,
- Boarding sırasında uçuşa kabul edilişteki rahatlık ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Kabin ekibi ve pilotlar tarafından yolcuların bilgilendirilmesi’ ifadesine ilişkindir.

5.3.3.9. Kayseri-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Kayseri-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- Bagaj alımında geçen süre,
- Havaalanı girişinde güvenlikte bekleme süresi,
- Uçuş saatindeki dakiklik ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Kabin ekibi ve pilotlar tarafından yolcuların bilgilendirilmesi’ ifadesine ilişkindir.

5.3.3.10. Diyarbakır-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, Diyarbakır-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- Uçuş saatindeki dakiklik,
- Uçuşun tehirli olması durumunda bilgilendirme yapılmasıdır,
- Havaalanı girişinde güvenlikte bekleme süresi ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Boarding sırasında uçuşa kabul edilişteki rahatlık’ ifadesine ilişkindir.

5.3.3.11. İzmir-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın değerlendirilmesi

Yapılan analize göre araştırmada, İzmir-İstanbul hattında seyahat eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin algılanmasındaki en büyük 3 boşluk ya da kalite eksikliği sırayla:

- Bagaj alımında geçen süre,
- İkram ürünlerinin miktarı ve yeterliliği,
- Check-in sırasında el bagajları ile ilgili bilgilendirme yapılması ifadelerine ilişkindir.

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki en düşük boşluk ise, ‘Kabin ekibinin nezaketi ve yardımseverliği’ ifadesine ilişkindir.

5.3.4. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın Boyut-Boyut Analizi İle Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, 11 farklı uçuş noktasından Atatürk Havalimanı’na gelen yolculara sunulan hizmetler içerisinde, hizmet boyutlarının beklenti ortalamaları ile algı ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. İncelenen 3 boyuta dair ilgili farkın yüksek oluşu o boyutun hizmet kalitesinin daha düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın Boyut-Boyut Analizi İle Değerlendirilmesi

Hizmet Boyutları	Malatya İstanbul	G.antepe İstanbul	Mardin İstanbul	Antalya İstanbul	Trabzon İstanbul	Adana İstanbul	Bodrum İstanbul	Samsun İstanbul	Kayseri İstanbul	D.bakır İstanbul	İzmir İstanbul
UÖVH	0.3271	0.1098	0.5537	0.3219	0.3899	0.2982	0.5910	0.4529	0.3817	0.8841	0.3826
UEVH	0.3267	0.3930	0.5220	0.4345	0.3099	0.3269	0.4709	0.3349	0.2023	0.8140	0.3679
USVH	0.2500	0.2347	0.4250	0.4281	0.1521	0.3801	0.5290	0.2592	0.4362	0.9075	0.6025

Tablo 14 incelendiğinde;

Malatya-İstanbul, Mardin-İstanbul, Trabzon-İstanbul, Bodrum-İstanbul ve Samsun-İstanbul hattında seyahat eden yolcular açısından uçuş öncesi sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklenti ve algılama ortalamalarının farkının diğer boyutlara göre daha yüksek oluşu bu hatlarda uçuş öncesi sunulan hizmetlerin kalitesinin, uçuş esnasında ve uçuş sonrasında sunulan hizmetlerin kalitesine göre göreceli olarak daha düşük olduğunu göstermektedir.

Gaziantep-İstanbul ve Antalya-İstanbul hattında seyahat eden yolcular açısından uçuş esnasında sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklenti ve algılama ortalamalarının farkının diğer boyutlara göre daha yüksek oluşu bu hatlarda uçuş esnasında sunulan hizmet kalitesinin, uçuş öncesi ve sonrasında sunulan hizmetlerin kalitesine göre göreceli olarak daha düşük olduğunu göstermektedir.

Adana-İstanbul, Kayseri-İstanbul, Diyarbakır-İstanbul ve İzmir-İstanbul hattında seyahat eden yolcular açısından uçuş sonrasında sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklenti ve algılama ortalamalarının farkının diğer boyutlara göre daha yüksek oluşu, bu hatlarda uçuş sonrasında sunulan hizmet kalitesinin, uçuş öncesi ve uçuş esnasında sunulan hizmetlerin kalitesine göre göreceli olarak daha düşük olduğunu göstermektedir.

5.3.5. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın Servqual Açığı İle Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan yolcuların, sunulan hizmetlerin kalitesine dair beklenti ve algılamaları arasındaki fark uçuş noktasına göre Tablo 15’de sunulmuştur. Beklenen ve algılanan hizmetlerin kalitesine dair ortalama fark yükseldikçe hizmet kalitesi düşmektedir.

Tablo 15. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Sunulan Hizmetlerin Kalitesine Dair Beklentileri ve Algılamaları Arasındaki Farkın Servqual Açığı İle Değerlendirilmesi

	Malatya İstanbul	G.Antep İstanbul	Mardin İstanbul	Antalya İstanbul	Trabzon İstanbul	Adana İstanbul	Bodrum İstanbul	Samsun İstanbul	Kayseri İstanbul	D.Bakır İstanbul	İzmir İstanbul
Beklenti Algılama Farkı	0.3205	0.2382	0.5297	0.3777	0.3367	0.3170	0.5358	0.3876	0.3115	0.8569	0.3948

Tablo 15 incelendiğinde, yolcuların hizmet kalitesine dair beklenti ve algılamaları arasındaki farkın en düşük olduğu hatların sırayla Gaziantep-İstanbul, Kayseri-İstanbul, Adana-İstanbul, Malatya-İstanbul, Trabzon-İstanbul, Antalya-İstanbul, Samsun-İstanbul, İzmir-İstanbul, Mardin-İstanbul, Bodrum-İstanbul ve Diyarbakır-İstanbul hatları olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yolcu bakış açısından hizmet kalitesinin en yüksek algılandığı uçuş hattının Gaziantep-İstanbul, en zayıf algılandığı uçuş hattının ise Diyarbakır-İstanbul olduğu tespit edilmiştir.

5.4. Yolcular Açısından Değiştirilmesi Ya da Geliştirilmesi Gereken Hizmetler

Araştırmanın bu bölümünde yolculara, araştırma yapılan havayolu işletmesinin hizmet sunum sürecine ilişkin olarak değiştirilmesini ya da geliştirilmesini talep ettikleri hizmetlerin neler olduğu sorulmuştur. Değerlendirme sonucunda Tablo 16'da yer alan verilere ulaşılmıştır.

Tablo 16.Yolcular Açısından Değiştirilmesi Ya da Geliştirilmesi Gereken Hizmetler

Hizmetler	Frekans	Yüzde (%)
UÖSH 01	9	1.88
UÖSH 02	5	1.04
UÖSH 03	7	1.46
UÖSH 04	8	1.67
UÖSH 05	14	2.92
UÖSH 06	16	3.33
UÖSH 07	7	1.46
UÖSH 08	8	1.67
UÖSH 09	9	1.88
UÖSH 10	11	2.29
UÖSH 11	44	9.17
UÖSH 12	16	3.33
UESH 01	42	8.75
UESH 02	28	5.83
UESH 03	14	2.92
UESH 04	27	5.63
UESH 05	18	3.75
UESH 06	21	4.38
UESH 07	15	3.13
UESH 08	9	1.88
UESH 09	9	1.88
UESH 10	56	11.67
USSH 01	30	6.25
USSH 02	57	11.88
Toplam	480	100.00

Tablo 16 incelendiğinde yolcular açısından değiştirilmesi ya da geliştirilmesi gereken ilk 5 hizmetin;

1. Bagaj alımında geçen süre,
2. İkram ürünlerinin miktarı ve yeterliliği,
3. Uçuş saatindeki dakiklik,
4. Kabin içinin genel durumu,
5. Uçaktan indikten sonra bagaj alım bölgesine erişim kolaylığı olduğu görülmüştür.

Yukarıda belirtilen hizmetlerden 2 ve 3 numaralı hizmetler, ifade-ifade analizine göre de en yüksek boşluğa sahip, dolayısıyla hizmet kalitesi göreceli olarak en düşük

hizmetlerdir. Bu hizmetler araştırma yapılan havayolu işletmesi için iyileştirilmesi gerekli en acil konular olarak belirlenmiştir.

5.5. Yolcuların Almış Oldukları Hizmetlerle İlgili Toplam Tatmin Seviyeleri

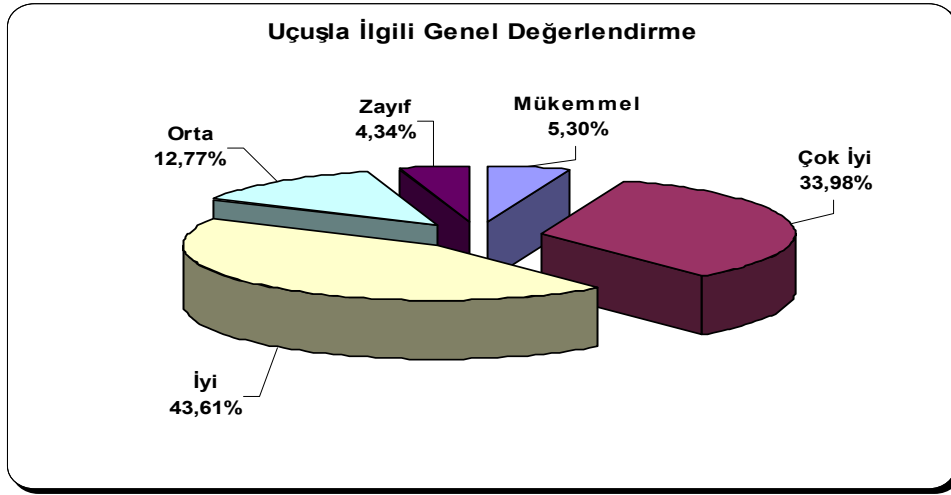
Araştırmanın bu bölümünde yolculara;

- Uçuş ile ilgili genel değerlendirmeleri,
- Uçuş için ödedikleri paranın karşılığını alıp almadıkları,
- Beklentileriyle karşılaştırdıklarında havayolunun performansı,
- İlgili havayolunu bir sonraki seyahatlerinde seçip seçmeyecekleri ve
- İlgili havayolunu dostlarına ve iş arkadaşlarına tavsiye edip etmeyecekleri soruları sorulmuştur.

Çalışmada 5’li likert ölçeği kullanılmıştır ve yolculardan 1 en düşük, 5 en yüksek olacak şekilde puanlandırma yapmaları istenmiştir.

5.5.1. Uçuş İle İlgili Genel Değerlendirme

Araştırma yapılan havayolu işletmesini tercih eden yolcuların uçuşla ilgili genel değerlendirmelerine bakıldığında (Şekil 7), yolcuların 43.61'inin uçuşu iyi olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Yolcuların %4.34'ü ise uçuşu zayıf diye nitelendirmektedir. Uçuş noktalarına göre cevabın dağılımı da bütüne paralellik göstermekle beraber Kayseri-İstanbul ve Diyarbakır-İstanbul hatlarında seyahat eden yolcularda uçuşun çok iyi olduğu ifadesinin daha yüksek yüzdeye sahip olduğu Tablo 17'de görülmektedir.



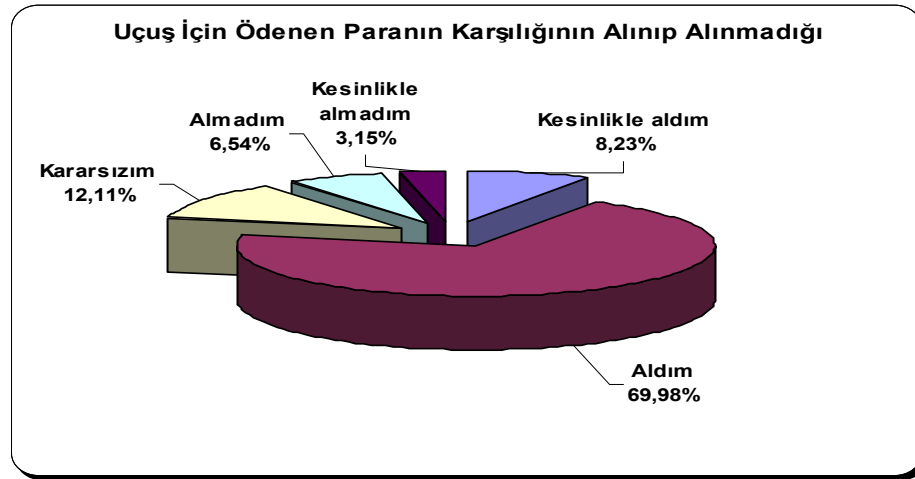
Şekil 7. Uçuş İle İlgili Genel Değerlendirme

Tablo 17. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Uçuş İle İlgili Genel Değerlendirmeleri

UÇUŞ NOKTALARI	Mükemmel (%)	Çok İyi (%)	İyi (%)	Orta (%)	Zayıf (%)
MALATYA-İSTANBUL	6.25	37.50	50.00	6.25	0.00
G.ANTEP-İSTANBUL	0.00	36.00	60.00	4.00	0.00
MARDİN-İSTANBUL	0.00	33.33	50.00	8.33	8.33
ANTALYA-İSTANBUL	9.68	38.71	38.71	8.06	4.84
TRABZON-İSTANBUL	7.41	29.63	50.00	12.96	0.00
ADANA-İSTANBUL	0.00	34.62	42.31	23.08	0.00
BODRUM-İSTANBUL	6.45	12.90	58.06	19.35	3.23
SAMSUN-İSTANBUL	5.88	29.41	41.18	17.65	5.88
KAYSERİ-İSTANBUL	2.38	42.86	38.10	14.29	2.38
D.BAKIR-İSTANBUL	0.00	45.24	23.81	14.29	16.67
İZMİR-İSTANBUL	9.26	31.48	46.30	9.26	3.70

5.5.2. Uçuş İçin Ödenen Paranın Karşılığının Alınıp Alınmadığı

Araştırma yapılan havayolu işletmesini tercih eden yolcuların uçuş için ödedikleri paranın karşılığını alıp almadıkları sorusunun cevabı incelendiğinde (Şekil 8), araştırmaya katılan yolcuların %69.98'inin ödedikleri paranın karşılığını aldıklarını düşündükleri görülmüştür. Yolcuların %3.15'i ise ödedikleri paranın kesinlikle karşılığını almadıklarını düşünmektedirler. Uçuş noktalarına göre cevabın dağılımına bakıldığında, tüm uçuş noktalarında cevabın toplam ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Bununla beraber Tablo 18'de görüldüğü gibi ödedikleri paranın karşılığını en çok aldıklarını düşünen yolcular Malatya-İstanbul, en az aldıklarını düşünen yolcular ise Mardin-İstanbul hattında seyahat eden yolculardır.



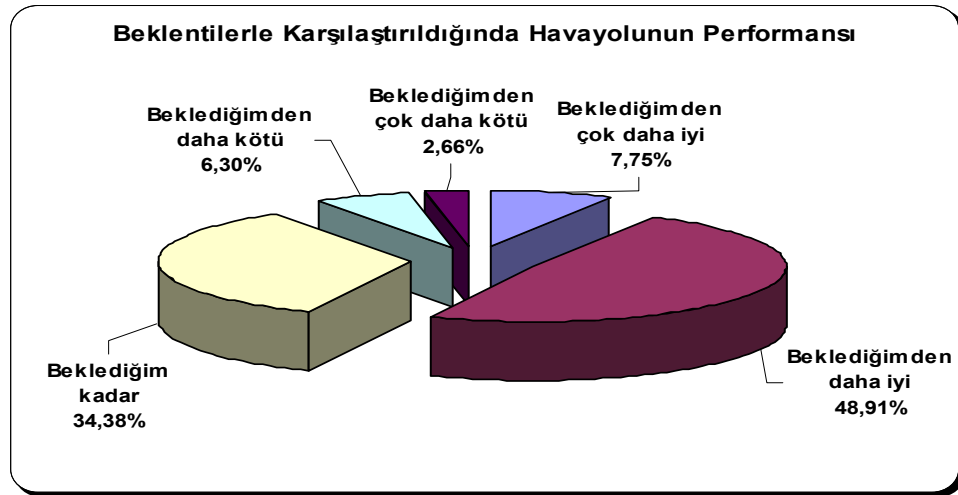
Şekil 8. Uçuş İçin Ödenen Paranın Karşılığının Alınıp Alınmadığı

Tablo 18. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Uçuş İçin Ödedikleri Paranın Karşılığını Alıp Almadıkları

UÇUŞ NOKTALARI	Kesinlikle aldım (%)	Aldım (%)	Kararsızım (%)	Almadım (%)	Kesinlikle almadım (%)
MALATYA-İSTANBUL	25.00	62.50	12.50	0.00	0.00
G.ANTEP-İSTANBUL	4.00	72.00	12.00	12.00	0.00
MARDİN-İSTANBUL	16.67	41.67	25.00	8.33	8.33
ANTALYA-İSTANBUL	13.33	71.67	6.67	6.67	1.67
TRABZON-İSTANBUL	3.70	70.37	18.52	7.41	0.00
ADANA-İSTANBUL	0.00	69.23	23.08	7.69	0.00
BODRUM-İSTANBUL	6.45	74.19	16.13	3.23	0.00
SAMSUN-İSTANBUL	11.76	60.78	15.69	9.80	1.96
KAYSERİ-İSTANBUL	4.76	85.71	4.76	2.38	2.38
D.BAKIR-İSTANBUL	2.38	69.05	2.38	11.90	14.29
İZMİR-İSTANBUL	11.11	70.37	11.11	1.85	5.56

5.5.3. Beklentilerle Karşılaştırıldığında Havayolu İşletmesinin Performansı

Araştırma yapılan havayolu işletmesini tercih eden yolcuların beklentileriyle karşılaştırıldığında havayolunun performansını değerlendirmeleri konusundaki sorunun cevabı incelendiğinde (Şekil 9), araştırmaya katılan yolcuların %48.91'inin havayolunun performansını bekleediklerinden daha iyi bulduklarını belirttikleri görülmüştür. Yolcuların %2.66'sı ise havayolunun performansının bekleediklerinden çok daha kötü olduğunu düşünmektedirler. Uçuş noktalarına göre cevabın dağılımına bakıldığında, Tablo 19'da görüldüğü gibi Diyarbakır-İstanbul ve Bodrum-İstanbul hatları dışında cevabın toplam ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Diyarbakır-İstanbul ve Bodrum-İstanbul hattında seyahat eden yolcular araştırma yapılan havayolu işletmesinin bekleedikleri kadar performans sergilediğini düşünmektedirler.



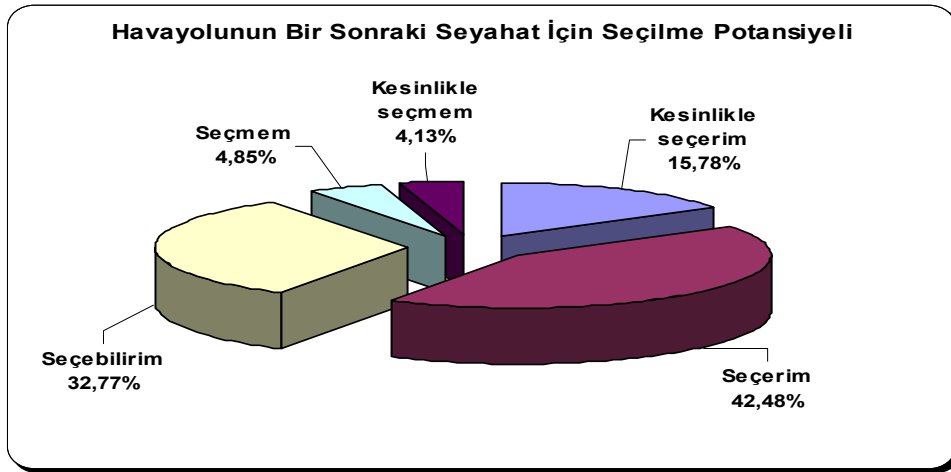
Şekil 9. Beklentilerle Karşılaştırıldığında Havayolunun Performansı

Tablo 19. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Beklentileriyle Karşılaştırıldığında Havayolunun Performansı

UÇUŞ NOKTALARI	Beklediğimden çok daha iyi (%)	Beklediğimden daha iyi (%)	Beklediğim kadar (%)	Beklediğimden daha kötü (%)	Beklediğimden çok daha kötü (%)
MALATYA-İSTANBUL	12.50	43.75	37.50	6.25	0.00
G.ANTEP-İSTANBUL	0.00	52.00	48.00	0.00	0.00
MARDİN-İSTANBUL	25.00	41.67	16.67	8.33	8.33
ANTALYA-İSTANBUL	15.00	50.00	30.00	3.33	1.67
TRABZON-İSTANBUL	5.56	42.59	40.74	11.11	0.00
ADANA-İSTANBUL	3.85	53.85	38.46	3.85	0.00
BODRUM-İSTANBUL	6.45	38.71	48.39	6.45	0.00
SAMSUN-İSTANBUL	9.80	47.06	35.29	5.88	1.96
KAYSERİ-İSTANBUL	4.76	61.90	28.57	4.76	0.00
D.BAKIR-İSTANBUL	0.00	35.71	40.48	9.52	14.29
İZMİR-İSTANBUL	9.26	61.11	18.52	7.41	3.70

5.5.4. Havayolu İşletmesinin Bir Sonraki Seyahat İçin Seçilme Potansiyeli

Araştırma yapılan havayolu işletmesini tercih eden yolcuların havayolunu bir sonraki seyahat için seçip seçmeyecekleri konusundaki sorunun cevabı incelendiğinde (Şekil 10), araştırmaya katılan yolcuların %42.78'inin havayolunu bir sonraki seyahatimde seçerim cevabını belirttikleri görülmüştür. Yolcuların %4.13'ü ise havayolunu bir sonraki seyahat için kesinlikle seçmeyeceklerini belirtmişlerdir. Uçuş noktalarına göre cevabın dağılımına bakıldığında Tablo 20'de görüleceği gibi, Bodrum-İstanbul, Samsun-İstanbul ve İzmir-İstanbul hatları dışında cevabın toplam ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Bodrum-İstanbul, Samsun-İstanbul ve İzmir-İstanbul hatlarında seyahat eden yolcular havayolunu bir sonraki seyahat için seçip seçmemede kararsız durumdadırlar.



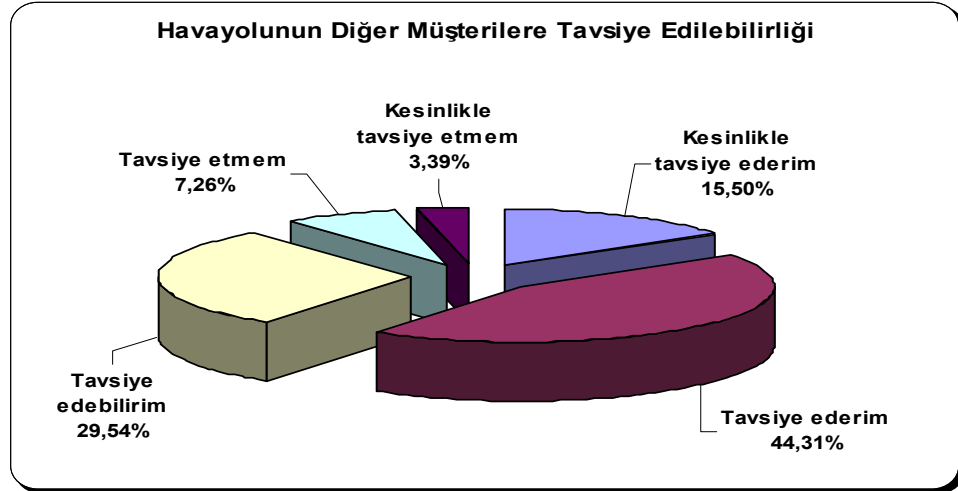
Şekil 10.Havayolunun Bir Sonraki Seyahat İçin Seçilme Potansiyeli

Tablo 20. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Havayolunu Bir Sonraki Seyahat İçin Seçme Potansiyelleri

UÇUŞ NOKTALARI	Kesinlikle seçerim (%)	Seçerim (%)	Seçebilirim (%)	Seçmem (%)	Kesinlikle seçmem (%)
MALATYA-İSTANBUL	18.75	43.75	37.50	0.00	0.00
G.ANTEP-İSTANBUL	12.00	48.00	24.00	8.00	8.00
MARDİN-İSTANBUL	25.00	41.67	16.67	8.33	8.33
ANTALYA-İSTANBUL	22.03	44.07	27.12	5.08	1.69
TRABZON-İSTANBUL	11.11	42.59	37.04	9.26	0.00
ADANA-İSTANBUL	11.54	61.54	23.08	3.85	0.00
BODRUM-İSTANBUL	6.45	32.26	54.84	6.45	0.00
SAMSUN-İSTANBUL	17.65	35.29	37.25	5.88	3.92
KAYSERİ-İSTANBUL	21.43	45.24	33.33	0.00	0.00
D.BAKIR-İSTANBUL	9.52	47.62	19.05	7.14	16.67
İZMİR-İSTANBUL	18.52	35.19	38.89	0.00	7.41

5.5.5. Havayolu İşletmesinin Diğer Müşterilere Tavsiye Edilebilirliği

Araştırma yapılan havayolu işletmesini tercih eden yolcuların havayolunu dostlarına ve iş arkadaşlarına tavsiye edip etmeyecekleri konusundaki sorunun cevabı incelendiğinde (Şekil 11), araştırmaya katılan yolcuların %44.31'inin havayolunu dostlarına ve iş arkadaşlarına tavsiye edeceklerini belirttikleri görülmüştür. Yolcuların %3.39'u ise havayolunu dostlarına ve iş arkadaşlarına kesinlikle tavsiye etmeyeceklerini düşünmektedirler. Uçuş noktalarına göre cevabın dağılımına bakıldığında Tablo 21'de görüleceği gibi Bodrum-İstanbul ve Samsun-İstanbul hatları dışında cevabın toplam ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Bodrum-İstanbul ve Samsun-İstanbul hatlarında seyahat eden yolcular havayolunu dostlarına ve arkadaşlarına tavsiye etmede kararsız durumdadırlar.



Şekil 11.Havayolunun Diğer Müşterilere Tavsiye Edilebilirliği

Tablo 21. Uçuş Noktalarına Göre Yolcuların Havayolunu Diğer Müşterilere Tavsiye Edilebilirliği

UÇUŞ NOKTALARI	Kesinlikle tavsiye ederim (%)	Tavsiye ederim (%)	Tavsiye edebilirim (%)	Tavsiye etmem (%)	Kesinlikle tavsiye etmem (%)
MALATYA-İSTANBUL	25.00	37.50	37.50	0.00	0.00
G.ANTEP-İSTANBUL	8.00	56.00	20.00	16.00	0.00
MARDİN-İSTANBUL	25.00	33.33	33.33	8.33	0.00
ANTALYA-İSTANBUL	20.00	53.33	20.00	1.67	5.00
TRABZON-İSTANBUL	7.41	50.00	35.19	7.41	0.00
ADANA-İSTANBUL	11.54	50.00	34.62	3.85	0.00
BODRUM-İSTANBUL	9.68	32.26	38.71	16.13	3.23
SAMSUN-İSTANBUL	21.57	29.41	35.29	9.80	3.92
KAYSERİ-İSTANBUL	16.67	50.00	28.57	4.76	0.00
D.BAKIR-İSTANBUL	4.76	45.24	26.19	9.52	14.29
İZMİR-İSTANBUL	24.07	40.74	25.93	5.56	3.70

SONUÇ

Günümüz hizmet işletmeleri, başarıyı yakalamanın ön koşulunun müşteri beklentilerinin karşılanması ve hatta aşılması ile mümkün olacağını bilincinde faaliyet göstermektedirler. Farklı profillerde çok fazla sayıda müşteriye hizmet sunan havayolu işletmeleri de hizmet kalitesinin artırılması ve yolcu tatmininin sağlanmasının işletme hedeflerine ulaşmada kritik öneme sahip olduğunun bilincindedirler. Havayolu işletmeleri her geçen gün yolcularına daha iyi ve kaliteli hizmet sunmak amacıyla hizmet farklılaşmalarına ve iyileştirmelerine gitmektedirler. Küresel pazarda yer alan Türk havayolu işletmeleri de tüm bu gelişmeleri yakından takip etmektedirler.

2003 yılının son aylarına kadar Türk Hava Yolları tekelinde olan iç hat pazarının özel havayolu işletmelerine açılmasıyla birlikte Türkiye iç hat pazarı tüm havayolu otoritelerinin beklentilerinin çok üzerinde bir gelişim göstermiştir. Yaşanan bu gelişmeler sonucunda iç hat pazarında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri sayısı artmış ve iç hat pazarındaki rekabet üst düzeye taşınmıştır.

Türkiye iç hat pazarında yaşanan bu gelişim, Türkiye’de yolculuk alışkanlıklarının değişmesine de yol açmıştır. Artan rekabet ile birlikte düşen bilet fiyatları, diğer taşıma sistemlerini kullanan yolcuların havayolu ile seyahat etmeye başlamasını sağlamıştır. Yolcu talebindeki artış, atıl durumda olan veya kapasitesi düşük olan havaalanlarının kullanılmaya başlanmasına veya kapasitelerinin arttırılmasına neden olmuştur.

Havayolu hizmet süreci içinde, yolcular havaalanına giriş yaptıkları andan, iniş noktasında havaalanından çıkış yaptıkları ana kadar birçok farklı hizmet almaktadırlar. Bu hizmetler kimi zaman uçuş yapılan havayolu işletmesinin kendisi tarafından sunulmakta kimi zaman da havayolu işletmesinin tedarikçileri veya devlet tarafından sağlanmaktadır. Fakat havayolu müşterisi aldığı hizmeti bütünleşik tek bir hizmet olarak kabul etmekte ve müşterinin bu süreç boyunca yaşadığı tüm tatmin ya da tatminsizlikler ilgili havayolunun hizmet kalitesini ve müşteri tatmini doğrudan etkilemektedir.

Bu kapsamda; araştırma yapılan havayolu işletmesinin uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrasında sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi amacıyla 6-10 Ağustos 2007 tarihleri arasında Atatürk Havalimanı İç Hatlar Bagaj Alım Bölgesi'nde yapılan bu araştırma, yolcuların, havayolu hizmet süreci içinde yer alan hizmetlerin kalitesine dair beklenti ve algılamalarını ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan yolcuların araştırma yapılan havayolu işletmesinin hizmet kalitesi ile ilgili yaptığı değerlendirmeler sonucunda en büyük kalite boşluklarının sırasıyla; uçuş saatinde dakiklik, uçaktaki tuvaletlerin ve lavaboların temizliği, havaalanı girişinde güvenlikte bekleme süresi hizmetlerinde yaşandığı görülmüştür.

Havayolu taşımacılığının, diğer taşımacılık sistemlerine göre tercih edilmesindeki en önemli etkenlerden bir tanesi havayolu taşımacılığının diğer taşımacılık sistemlerine göre daha hızlı olmasıdır. Havayolu taşımacılığının bu özelliği, havayolu ile seyahat eden yolcuların zamana duyarlı olduklarını göstermektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri yeterli kaynak ve teknik hizmet, etkin planlama, tedarikçilerle iyi işbirliği ve eğitimli personel ile kontrol edilebilen değişkenlere bağlı olan gecikmelere karşı önlemler almalı ve uçuşlardaki gecikme sürelerini en aza çekmeye çalışmalıdırlar. Havayolu işletmeleri, gecikmeye neden olan konu başlıklarını gecikme kodları bazında incelemeli, gecikme nedenlerini önem sırasına göre iyileştirerek 'dakiklik' performansını müşteri tatminini sağlayacak düzeye taşımalıdır.

Uçakta yer alan tuvalet ve lavabolar her uçuş öncesinde yer hizmeti işletmesinde görevli kişiler tarafından temizlenmektedir. Bu temizlik işleminin belirlenen standartlar doğrultusunda yaptırılmasının sağlanması, temizliğin kabin görevlileri tarafından düzenli kontrol edilmesi ve temizlik ile ilgili yaşanan sıkıntıların analitik bir biçimde takip edilerek hizmeti sunan yer hizmeti işletmesi ile paylaşılması, hizmet sürecinde yaşanan bu kalite boşluğunun çözüme kavuşturulmasında önemli rol oynayacaktır.

Araştırma sonucunda, havaalanı girişinde güvenlikte bekleme süresi ile ilgili en çok sıkıntı yaşanan üç meydanın Samsun, Kayseri ve Diyarbakır meydanları olduğu görülmüştür. Bu meydanların iç hatların özel havayolu işletmelerine açılması öncesinde

yoğun bir hava trafiğine hizmet vermemeleri, son yıllarda artan iç hat trafiğine cevap verememelerine yol açmış ve bu meydanlarda hizmet kalitesi ile ilgili sıkıntılar yaşanmıştır. Son yıllarda Yap-İşlet-Devret yöntemiyle büyük havaalanlarına ait terminal binalarının işletim hakkının özel sektöre devredilmesi eğiliminin küçük ölçekli havaalanlarında da uygulanması bu havaalanlarına ait terminal kapasitelerinin ve özelliklerinin iyileştirilmesini ve havayolu hizmet sürecinde havaalanı ile ilgili müşteri tatminsizliklerinin en aza indirilmesini sağlayacaktır.

Yapılan araştırmada, uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası hizmet boyutları ayrı ayrı değerlendirildiğinde uçuş sonrası ve uçuş öncesinde yaşanan hizmet kalitesi boşluklarının uçuş esnasında yaşanan hizmetlere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu çalışma, bir çok hizmetin birbiriyle çok sıkı bağ içinde bulunduğu havayolu işletmelerinde, tedarik edilen hizmetlerin kalitesinin de son derece önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, havayolu işletmeleri hizmet tedarik ettiği yer hizmeti vb. işletmelerle hizmet kalitesini artırmak amacıyla sürekli işbirliği içinde bulunmalıdırlar.

Araştırmanın genel değerlendirme ile ilgili soruları incelendiğinde, araştırma yapılan havayoluna ait yolcuların genel olarak uçuştan tatmin olduğu, uçuş için ödedikleri paranın karşılığını aldıklarına inandıkları, beklentileriyle karşılaştırıldığında havayolunun performansının beklediklerinden daha iyi olduğu, bir sonraki uçuşlarında havayolunu tekrar tercih edecekleri, dostlarına ve iş arkadaşlarına bu havayolunu tavsiye edecekleri bilgisine ulaşılmıştır. Bu olumlu geri bildirimlerin yanısıra yolcuların iyileştirilmesini ve değiştirilmesini talep ettiği 'bagaj alımında geçen süre', 'ikram ürünlerinin miktarı ve yeterliliği', 'uçuş saatindeki dakiklik' konularında hizmetlerin iyileştirilmesi, hizmet kalitesinin üst noktaya çıkarılmasını ve bu sayede müşteri tatmininin artırılmasını sağlayacaktır.

Gün geçtikçe büyüyen Türkiye iç hat pazarında ayakta kalmak ve büyümek isteyen havayolu işletmeleri, sürekli değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını analitik yöntemlerle takip etmek ve bu yöntemler sonucunda ortaya çıkan verileri değerlendirerek aksaklık yaşanan noktaları tedarikçileri ile iyileştirmek ve geliştirmek durumundadırlar.

EK 1- Anket**Sayın Müşterimiz,**

Sizlere daha iyi hizmet verebilmek amacıyla görüş ve değerlendirmelerinize büyük önem veriyoruz. Anketimizin amacı, siz değerli müşterilerimizin bir havayolu işletmesinden beklediği hizmet kalitesi ile işletmemizden almış olduğunuz hizmetin kalitesinin beklentilerinizi karşılayıp karşılamadığının değerlendirilmesidir. Ankete gösterdiğiniz ilgi ve destek için teşekkür ederiz.

1- Bu uçuşa ait aşağıdaki bilgileri doldurunuz.

Uçuş Tarihi	Uçuş Numarası	Kalkış Noktası	Variş Noktası

2- Yolculuğunuzun esas amacı nedir?

İş	Özel

3- Bugünkü uçuşunuzda havayolu işletmemizi seçmenizdeki 3 ana sebep nedir? (Sadece 3 sebep belirtiniz.)

Bu havayolu ile geçmişte olumlu bir deneyime sahip olmanız	
Uçuş esnasındaki hizmetler	
Ödenen paranın karşılığını vermesi	
En düşük ücreti sunması	
En uygun kalkış/variş saatlerine sahip olması	
Mevcut tek uçuş olması	
Havayolunun imajı	
Seyahat acentesi tarafından tavsiye edilmesi	
Şirketin seyahat birimi tarafından tavsiye edilmesi	
Kendim seçmedim / bilmiyorum	
Diğer (lütfen belirtiniz)	

4- Anketin bu bölümünde bir havayolu işletmesinin sunması gereken hizmetlerin nasıl olması gerektiği hakkında sorular yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümü olması gerekeni ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu bölümdeki sorularla olması gereken durumu sizce en iyi şekilde yansıtan sayıyı daire içine alınız. En soldaki sayı (1) soruda ifade edilen hususa kesinlikle katılmadığınızı, en sağdaki sayı (5) ise kesinlikle aynı fikirde olduğunuzu göstermektedir. Kesinlikle aynı fikirde veya değilseniz bu hususlara yakın olan ve sizin düşüncenizi en iyi ifade edebilecek diğer sayılardan birini işaretleyiniz. (İlgili hizmeti almadıysanız lütfen o hizmetle ilgili değerlendirme yapmayınız.)

Bir Havayolu İşletmesinden Beklentileriniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Havaalanı girişinde güvenlikte bekleme süresi benim için önemlidir	1	2	3	4	5
2	Güvenlik sonrasında check-in kontuarına yönlendirilme benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
3	Check-in kuyruğunda bekleme süresi benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Check-in personelinin iş bilgisi benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
5	Check-in personelinin nezaketi ve yardımseverliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
6	Check-in sırasında el bagajları ile ilgili bilgilendirme yapılması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
7	Uçuş kartı aldıktan sonra boarding kapısına yönlendirilme benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
8	Boarding sırasında uçuşa kabul edilişteki rahatlık benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
9	Boarding sonrasında uçağa giderken otobüste bekleme süresi benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
10	Uçağa biniş sırasında yönlendirme yapılması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
11	Uçuş saatindeki dakiklik benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
12	Uçuşun tehirliliği durumunda bilgilendirme yapılması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
13	Kabin içinin genel durumu benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
14	Kabin içi havalandırmanın yeterliliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
15	Uçaktaki koltukların temizliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
16	Tuvaletlerin ve lavaboların temizliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
17	Kabin ekibinin profesyonel görünümü benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
18	Kabin ekibinin isteklerime / ihtiyaçlarıma yanıt vermesi benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
19	Kabin ekibinin nezaketi ve yardımseverliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
20	Kabin ekibine uçuş boyunca ulaşma imkânı benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
21	Kabin ekibi ve pilotlar tarafından bilgilendirilme benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
22	İkram ürünlerinin miktarı ve yeterliliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
23	Uçaktan indikten sonra bagaj alım bölgesine erişim kolaylığı benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
24	Bagaj alımında geçen süre benim için önemlidir.	1	2	3	4	5

5- Anketin bu bölümünde havayolu işletmemizden almış olduğunuz hizmetlerin değerlendirilmesine ilişkin sorular yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümü olması gerekeni değil, mevcut olan durumu ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu bölümdeki sorularla almış olduğunuz hizmetin durumunu sizce en iyi şekilde yansıtan sayıyı daire içine alınız. En soldaki sayı (1) soruda ifade edilen hususa kesinlikle katılmadığınızı, en sağdaki sayı (5) ise kesinlikle aynı fikirde olduğunuzu göstermektedir. Kesinlikle aynı fikirde veya değilseniz bu hususlara yakın olan ve sizin düşüncenizi en iyi ifade edebilecek diğer sayılardan birini işaretleyiniz. (İlgili hizmeti almadıysanız lütfen o hizmetle ilgili değerlendirme yapmayınız.)

Havayolu İşletmemizin Hizmetleri Hakkındaki Düşünceleriniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Havaalanı girişinde güvenlikte bekleme süresi uzun değildi.	1	2	3	4	5
2	Güvenlik sonrasında check-in kontuarına yönlendirilme hizmeti iyiydi.	1	2	3	4	5
3	Check-in kuyruğunda bekleme süresi uzun değildi.	1	2	3	4	5
4	Check-in personelinin iş bilgisi yeterliydi.	1	2	3	4	5
5	Check-in personelinin nazik ve yardımseverdi.	1	2	3	4	5
6	Check-in sırasında el bagajları ile ilgili yeterli bilgilendirme yapıldı.	1	2	3	4	5
7	Uçuş kartı aldıktan sonra boarding kapısına yönlendirilme hizmeti yeterliydi.	1	2	3	4	5
8	Boarding sırasında uçuşa rahat bir şekilde kabul edildim.	1	2	3	4	5
9	Boarding sonrasında uçağa giderken otobüste bekleme süresi uzun değildi.	1	2	3	4	5
10	Uçağa biniş sırasında yönlendirme hizmeti yeterliydi.	1	2	3	4	5
11	Uçuş tam saatinde gerçekleşti.	1	2	3	4	5
12	Uçuşun tehir nedeni hakkında gerekli bilgilendirme yapıldı.	1	2	3	4	5
13	Kabin içinin genel durumu iyiydi.	1	2	3	4	5
14	Kabin içi havalandırma yeterliydi.	1	2	3	4	5
15	Uçaktaki koltuklar temizdi.	1	2	3	4	5
16	Tuvaletler ve lavabolar temizdi.	1	2	3	4	5
17	Kabin ekibi işinde profesyoneldi.	1	2	3	4	5
18	Kabin ekibi isteklerime / ihtiyaçlarıma yanıt verdi.	1	2	3	4	5
19	Kabin ekibi nazik ve yardımseverdi.	1	2	3	4	5
20	Kabin ekibine uçuş boyunca gerekli olduğunda ulaşabildim.	1	2	3	4	5
21	Kabin ekibi ve pilotlar tarafından gerekli bilgilendirmeler yapıldı.	1	2	3	4	5
22	İkram ürünleri miktarı ve çeşit açısından yeterliydi.	1	2	3	4	5
23	Uçaktan indikten sonra bagaj alım bölgesine kolaylıkla ulaşabildim.	1	2	3	4	5
24	Uçaktan indikten sonra bagajlarımı kısa süre içerisinde aldım.	1	2	3	4	5

6- 5. soruda değerlendirdiğiniz hizmetler arasında en çok geliştirilmesini gerekli gördüğünüz 3 maddeyi yazınız.

1.	2.	3.
----	----	----

Not: 7–13 nolu sorular arasındaki cevabınızı işaretleyiniz.

7- Bugünkü uçuşunuzla ilgili genel değerlendirmeniz:

Mükemmel	Çok İyi	İyi	Orta	Zayıf
----------	---------	-----	------	-------

8- Bu uçuş için ödemiş olduğunuz paranın karşılığının alınıp alınmadığı:

Kesinlikle aldım	Aldım	Kararsızım	Almadım	Kesinlikle almadım
------------------	-------	------------	---------	--------------------

9- Beklentilerinizle karşılaştırdığınızda havayolunun performansı:

Beklediğimden çok daha iyi	Beklediğimden daha iyi	Beklediğim kadar	Beklediğimden daha kötü	Beklediğimden çok daha kötü
----------------------------	------------------------	------------------	-------------------------	-----------------------------

10- Bugünkü uçuş deneyiminize dayanarak, bu havayolunu bir sonraki seyahatiniz için seçer misiniz?

Kesinlikle seçerim	Seçerim	Seçebilirim	Seçmem	Kesinlikle seçmem
--------------------	---------	-------------	--------	-------------------

11- Bugünkü uçuş deneyiminize dayanarak, bu havayolunu dostlarınıza ve iş arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?

Kesinlikle tavsiye ederim	Tavsiye ederim	Tavsiye edebilirim	Tavsiye etmem	Kesinlikle tavsiye etmem
---------------------------	----------------	--------------------	---------------	--------------------------

12- Ne kadar süredir havayolu ile seyahat ediyorsunuz?

1 yıldan az	1-2 yıl	2-3 yıl	3-5 yıl	5-10 yıl	10 yıldan fazla
-------------	---------	---------	---------	----------	-----------------

13- Havayolu ile yılda kaç kere seyahat ediyorsunuz?

1	2-5	5'den fazla
---	-----	-------------

14-Cinsiyetiniz	Erkek	Bayan
-----------------	-------	-------

15- Yaş Grubunuz	16-25	26-34	35-44	45-54	55-64	65 ve üstü
------------------	-------	-------	-------	-------	-------	------------

16-İkamet ettiğiniz şehir:

17-İsim Soyad:

18-Telefon / E-mail:

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz!

KAYNAKÇA

Basılı Kaynaklar

Atalık, Özlem. “Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi Tercihlerine ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış, Türk Dünyası Kırgızistan-Celalabat İşletme Fakültesi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 7, (2005).

Avcı, Umut ve Ali Sayılır. “Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 1, (2006).

Bozkurt, Rıdvan, Aynur Odaman. **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**. Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:549, 1995.

Çağlar, İrfan ve Sabiha Kılıç. **Kalite Güvence Standartları**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. İkinci Basım. İstanbul: Beta Basım, 2001.

Deming, W. Edward. **Krizden Çıkış**. İngilizceden çeviren: Cem Akaş. İstanbul: Kalder, 1998.

Dökmen, Tuba. ‘Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İşgören-Müşteri Karşılaştırmalarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi’, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

- Durmaz, Vildan. ‘Havacılık Sektöründe Havayolu Hizmetlerinin Pazarlanmasında Kalite ve Bir Uygulama’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. Dördüncü Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Eroğlu, Ergün. “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, (Nisan 2005), C:34, Sayı: 1.
- Eroğlu, Erhan. ‘Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanına Uygulanabilirliği’ Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1996.
- Fıkrkoca, Meryem. **Bütünsel Risk Yönetimi**. Ankara: Pozitif Matbaacılık, Mart 2003.
- Gökmen, Ceyhan. **Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi**. Ankara: TC Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları, 2001.
- Gülmez, Mustafa. ‘Sağlık Hizmetlerinde Memnuniyet Ölçümü, Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesinde Ayakta Tedavi Gören Hastalara Yönelik Bir Uygulama’, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6., Sayı: 2, 2005.
- Gümüšoğlu, Şevkinaz, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba. **Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.
- Güvemli, Tuğrul H. ‘Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

İslamoğlu, A.Hamdi, Burcu Candan, Şenol Hacıefendioğlu ve Kenan Aydın. **Hizmet Pazarlaması**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2006.

Karyağdı, Nazmi. **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları No:51, 2001.

Kaya, Ümran E. ‘Hizmet Sektöründe Kalite; Turizm İşletmelerinde Kalitenin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2002.

Kitapçı, İsmail. ‘Havayolu Şirketlerinde Müşteri Memnuniyeti ve Odaklılık’, **UTED Dergisi**, (Ağustos 2006).

Kovancı, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Merter, Mehmet E. **Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Atlas Yayınları, 2006.

Okumuş, Abdullah ve Hilal Asil. ‘Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi’, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Kocaeli (2007/1).

Okumuş, Abdullah ve Hilal Asil. ‘‘Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi’’, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, Cilt 36, Sayı 2, İstanbul (Kasım 2007).

Oral, Saime ve Hilmi Yüksel. **Hizmet İşletmeleri Yönetimi**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 2006.

Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması**. İstanbul: Ekin Kitabevi, 2003.

Özveren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi–Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. İstanbul: Alfa Yayınları, Yayın No: 349, 1996.

Perili, Sinem. “Hizmet Pazarlamasında, Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti, Bankacılık Sektöründe Örnek Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.

Seyran, Deniz. **Hizmet Kalitesi Modeller ve Hizmet Kalitesine Yeni Bir Bakış Açısı**. İstanbul: Kalder Yayınları, 2004.

Şale, İsmail. **ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2004.

Şekerci, Sedat. ‘Hizmet Kalitesi ve Türk Hava Yolları Üzerine Bir Uygulama’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Şerif, Hünkâr. ‘Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 1998.

Şimşek, Hasan. **Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2007.

Taşkın, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**. İkinci Baskı. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000.

Tekin, Mahmut. **Toplam Kalite Yönetimi**. Konya: Günay Yayınları, 2002.

Thomas, Mike L. **A Portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning: An Exploratory Investigative Study on Service Management**. Bern: Peter Lang AG, 1997.

Uzuner, Ali. **Havacılık Güvenliği**. Ankara: Özen Yayıncılık, 2003.

Vavra, Terry G. **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**. İstanbul: Kalder Yayınları, Kasım 1999.

Yenersoy, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Yıldırım, Hakan. ‘Müşterinin Organizasyon İçindeki Yeri’, **Kalder Forum**, Sayı:4, Haziran 2004.

Elektronik Kaynaklar

Altan, Şenol, Ayşe Ediz ve Murat Atan. “Servqual Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama”, **12. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, Ekim 2003,

(www.kalder.org/genel/12ukk/senol%20altan%20Kongre%20Sunusu.ppt),

(Online erişim tarihi: 13.05.2007).

Ardıç, Kadir ve Türker Baş. “Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi (Sakarya Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde Bir Uygulama),

(www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic8.doc),

(Online erişim tarihi: 30.04.2007).

Aydın, Kenan. “Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli’ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması”,

(<http://iibf.kou.edu.tr/ceko/SSK/kitap50/45.pdf>).

(Online erişim tarihi: 10.06.2008).

Bozdağ, Nihat, Şenol Altan ve Murat Atan. “Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, Gazi Üniversitesi (29–30 Mayıs 2003),

(<http://muratatan.info/academic/bulletin/10.pdf>),

(Online erişim tarihi: 10.06.2007).

Çatı, Kahraman ve Cenk Murat Koçoğlu. “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”,

(http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/KCATI-CMKOCOGLU.PDF),

(Online erişim tarihi: 10.07.2008).

Devebakan, Nevzat. “Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü”, 2005,

(www.kalder.org/genel/SAGLIK%20ISLETMELERINDEAHKVEOLCUMU.pdf),

(Online erişim tarihi: 15.05.2007).

Hayran, Osman ve Hulki Uz. “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Kavramları”,

(<http://www.merih.net/ml/whulkuz11.htm>),

(Online erişim tarihi: 01.02.2007).

IATA, Corporate Air Travel Survey- 2008, Product Information,
(www.iata.org/NR/rdonlyres/4F04B692-D4CE-45CC-BE5B-3B1762015842/0/CATS2008ProductInformationPackfinal.pdf),
(Online erişim tarihi: 10.06.2008).

“Kalite, Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi 4”,
(http://enm.blogcu.com/kalite-kalite-kontrol-ve-toplam-kalite-yonetimi-4_4703052.html),
(Online erişim tarihi: 04.03.2007).

Kaliteofisi Uzmanlık Grubu. “Kalitenin Aşamaları”,
(http://www.yonetimdanismanlari.org/tu.asp?islem=makale_goruntule&no=12&kelime=),
(Online erişim tarihi: 06.02.2007).

Merih, Kutlu. “Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Paradigması”,
(<http://www.eylem.com/tqm/wtkyparad.htm>),
(Online erişim tarihi: 01.02.2007).

Taygon, Nur Doğan. “Kalite Yönetim Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi”,
(www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/op_yonet/tky.html),
(Online erişim tarihi: 09.01.2007).

“Toplam Kalite Yönetimi”,

(<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=33&ad=Toplam%20Kalite%20Y%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B6netimi&id=9>),

(Online erişim tarihi: 05.02.2007).

Tunçer, Meltem ve H. İbrahim Ergunda., “Müşteri Odaklılık”,

(http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm),

(Online erişim tarihi: 01.07.2007).

Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği., “Üye Firmalara Ait Rakamlar”,

<http://www.toshid.org/v2008/filo.php>,

(Online erişim tarihi: 19.08.2008).

Zehir, Cemal. “Kalitenin Tarihçesi ve Temel Tanımları”, 2004,

(www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm),

(Online erişim tarihi: 09.01.2007).

Zerenler, Muammer ve Adem Öğüt. “Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi ve Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği”,

(http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20%20Adem%20%C3%96%C4%9E%C3%9CT%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf),

(Online erişim tarihi: 28.04.2007).

Diğer Kaynaklar

Çelebi Hava Servisi A.Ş., Yer Hizmetleri Temel Eğitimi Yayınlanmamış Kurs Notları, İstanbul, 2003.

IATA Airport Handling Manual, (AHM) 176-AHM 634-AHM 721. Montreal: IATA Publications, 2007.

Onur Air Ground Operations Manual, İstanbul: Rev02, 11.08.2006.