

146168

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Ana Bilim Dalı

(Yüksek Lisans Tezi)

HİZMET İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ  
VE TCDD İŞLETMESİ'NDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN  
ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Danışman

Yard. Doç. Dr. Kemal POYRAZ

146168

Hazırlayan

Alim ÇELİK

0091013141

Kütahya-2004



**HİZMET İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ  
MEMNUNİYETİ VE TCDD İŞLETMESİ'NDE  
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNE  
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Alim ÇELİK**

Kütahya - 2004

## Kabul ve Onay

Alim ÇELİK'in hazırladığı "Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve TCDD İşletmesi'nde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

13/01/2004

### Tez Jürisi

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Yard. Doç. Dr. Kemal POYRAZ (Danışman)

Yard. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

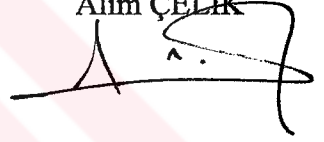
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve TCDD İşletmesi’nde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

13.01.2004

Alim ÇELİK



## ÖZGEÇMİŞ

1969 yılı Uşak - Eşme, doğumlu. İlk, orta ve lise öğrenimini Manisa'da tamamladı. 1989 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Meslek Yüksek Okulu Demiryolu Araçları bölümünü bitirdikten sonra aynı yıl TCDD Zonguldak-Çatalağzı Vagon Bakım Onarım Atölyesinde Tekniker kadrosunda göreve başladı. 1994 yılından itibaren İzmir Halkapınar Loko Bakım Atölyesinde görev yapmaktadır. 1997 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Eğitimine başladı. "Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve TCDD İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama" konulu tez çalışmasını tamamladı. Evli ve iki çocuk babasıdır.



## ÖZET

Teknolojik değişmelerde yaşanan gelişmeler, endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru geçişi hızlandırmakla birlikte insanlarda ihtiyaç kavramının da değişmesine neden olmuştur. Günümüzde ise işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları memnun etmek durumundadır.

Önceleri ürünlere yapılan promosyonlar ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi ile sağlanmaya çalışılan müşteri memnuniyeti, günümüzde müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerinden çok daha fazlasını sunmakla sağlanmaya çalışılmaktadır.

XIX. yüzyılda sanayileşmenin bir lokomotifi olarak görülen demiryolları günümüzde sosyal ve çevreci konumu, emniyet hız ve konfor gibi özellikleri sebebiyle hem fertler ve hem de devletler tarafından tercih edilme özelliğini korumaktadır.

Çağdaş ulaşım sistemleri içerisinde önemli bir yeri olan demiryolları hizmet verirken müşteri memnuniyetine önem vermek durumundadır. Yapılan bu çalışmada hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti kavramı incelenmekte ve TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik bir uygulama yapılmaktadır.

## ABSTRACT

In desend of technology development all societies changes from industrary society to information society and so people's requirements changes in time. Because of intensive for comptation in the world. To keep existing of all administratinger nowadays they have to provide costomer's necessity and make them pleased.

A lot of the public and private sector administrations have reallised the restrucktural applications, because of performing all the works at the organisation more speedily and dynamic, and in order the administretions will reach a more productive structure.

Railways systems realized industrialization in 19<sup>th</sup> century. In order receiving a great development on the most important performans criteria like comfort, safety and spead for restructuring at our century. So both people and govermentes enjoy railways because of social and environment.

In arrival systems, railways is inspite of very important customer's gladness has to be considered. By means of this study customer's satisfaction was examined in administratinges. in TCDD, and customer's gladness was determined with a pratice.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
TEZ HAKKINDA.....	xvi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA İLE İLGİLİ TEORİK TEMELLER

1.1. HİZMET.....	2
1.1.1. HİZMET TANIMI.....	2
1.1.2. HİZMETLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	3
1.1.2.1. Soyut Olma.....	3
1.1.2.2. Eşzamanlılık.....	4
1.1.2.3. Değişiklik.....	4
1.1.2.4. Dayanaksız Olma.....	5
1.1.3. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	5
1.1.3.1. Soyut Olma Özelliğine Göre Hizmetler.....	5
1.1.3.1.1. Mamulle İlgili Hizmetler.....	5
1.1.3.1.2. Ekipmana Dayalı Olarak Sunulan Hizmetler.....	6
1.1.3.1.3. İnsana Bağlı Olarak Verilen Hizmetler.....	6
1.1.3.2. Hedef Pazara Göre Hizmetler.....	6
1.1.3.3. Alıcısına Göre Hizmetler.....	7



1.1.4. HİZMET PAZARLAMASI.....	7
1.1.4.1. Hizmetlerde Pazarlama Karması.....	7
1.1.4.1.1. Ürün (Hizmet).....	8
1.1.4.1.2. Fiyatlama.....	8
1.1.4.1.3. Tutundurma.....	8
1.1.4.1.4. Dağıtım.....	9
1.1.4.1.5. Fiziksel Çevre.....	9
1.1.4.1.6. Katılımcılar.....	10
1.1.4.1.7. Hizmet Verme Süreci.....	10
1.1.4.2. Hizmet Pazarlamasının Temel Unsurları.....	10
1.1.4.2.1. Gerekseim.....	10
1.1.4.2.2. Değişim.....	11
1.1.4.2.3. Değerler.....	11
1.1.4.2.4. Pazar.....	12
1.1.4.2.5. Müşteri Odaklılık.....	12
1.2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ .....	13
1.2.1. MÜŞTERİ TANIMI.....	14
1.2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	16
1.2.2.1. İç Müşteri Memnuniyeti.....	17
1.2.2.2. Dış Müşteri Memnuniyeti.....	18
1.2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN UNSURLARI.....	19
1.2.3.1. Beklenti.....	19
1.2.3.2. İstekler.....	20
1.2.3.3. Algılanan Performans.....	21
1.2.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMADA ROL OYNAYAN TEMEL FAKTÖRLER.....	22
1.2.4.1. Fiyat.....	22
1.2.4.2. Ürün Kalitesi.....	23
1.2.4.3. Hizmet Kalitesi.....	23
1.2.4.4. Durumsal ve Kişisel Etkiler.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN KAVRAMSAL İNCELENMESİ

2.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....	26
2.1.1. Üretim ve Ürün Anlayışı.....	26
2.1.2. Düşük Maliyetli Üretim ve Promosyonlar.....	27
2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	27
2.1.4. Müşteri Odaklı Yönetim.....	28
2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN OLUŞTURULMASI.....	29
2.2.1. Müşteri Profilinin Belirlenmesi.....	29
2.2.2. Müşterilerin Gereksinim ve Beklentilerinin Belirlenmesi.....	30
2.2.3. Müşteri Algılamalarının Ölçümü.....	32
2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SÜREKLİLİĞİNİN BİLEŞENLERİ.....	33
2.3.1. Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi.....	33
2.3.1.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	34
2.3.1.2. Hizmet Kalitesi Standartları.....	36
2.3.2. Müşteri Memnuniyeti ve Etkin İletişim.....	37
2.3.3. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati .....	39
2.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ KONUSUNDA BAŞLICA TEORİLER.....	41
2.4.1. Aralık Matrisinin Oluşturulması.....	41
2.4.2. Şirket İçi Ölçümler.....	42
2.4.3. Kıyaslama(Benchmarking).....	42
2.4.4. Şikayet Yönetimi.....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TCDD İŞLETMESİ'NDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

3.1. DEMİRYOLU TAŞIMACILIĞI.....	45
3.1.1. Demiryolu Tarihi.....	46
3.1.2. Demiryollarının Önemi.....	47
3.2. TCDD İŞLETMESİ'NİN TANITIMI.....	49
3.2.1. Türkiye Demiryollarının Kısa Tarihi.....	49
3.2.2. Organizasyon.....	51
3.2.3. Görev.....	53
3.3. TCDD İŞLETMESİ'NDE HİZMET PAZARLAMASININ KRİTİK FAKTÖRLERİ.....	54
3.3.1. Pazar.....	54
3.3.2. Hizmet.....	55
3.3.2.1. Yolcu Taşımacılığı.....	55
3.3.2.2. Yük Taşımacılığı.....	56
3.3.3. Dağıtım ve Sunum Hizmeti.....	57
3.3.3.1. İşgören.....	57
3.3.3.2. Müşteri.....	58
3.3.3.3. Teknolojik ve Fiziksel Kaynaklar.....	58
3.3.4. İmaj.....	62
3.3.5. Kültür ve Misyon.....	62
3.4. TCDD İŞLETME'SİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	63
3.4.1. TCDD İşletmesinde Müşteri Memnuniyeti Kriterleri.....	66
3.4.1.1. Rekabet.....	66
3.4.1.1.1. Olumlu Faktörler.....	66
3.4.1.1.2. Olumsuz Faktörler.....	70
3.4.1.2. Maliyet.....	78
3.4.1.3. Örgütlenme.....	80
3.4.1.4. Teknoloji.....	83

3.4.1.4.1. Yol Durumu.....	85
3.4.1.4.2. Çeken ve Çekilen Araçlar.....	90
3.4.1.5. Yetişmiş İşgören.....	92
3.5. UYGULAMA.....	94
3.5.1. Araştırmanın Tanımlanması.....	94
3.5.1.1. Araştırmanın İçeriği.....	94
3.5.1.2. Araştırma Örneklemi.....	94
3.5.1.3. Anket Sorularının Yapısı ve Varsayımlar.....	95
3.5.1.4. Anket Verilerinin Yanıtlanması, Frekanslar ve Puan Aralığı.....	98
3.5.2. Bulgular ve Değerlendirme.....	99
3.5.2.1. Nezaket.....	103
3.5.2.2. Somut Öğeler.....	104
3.5.2.3. Güvenilirlik.....	105
3.5.2.4. Zamanında İşlem.....	106
3.5.2.5. Müşteriyi Anlama.....	107
3.5.3. Sonuç.....	108
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
KAYNAKÇA.....	112
DİZİN.....	122
EKLER.....	123

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Aralık Analizi.....	41
Tablo 3.1: TCDD İşletmesi Organizasyon Şeması.....	52
Tablo 3.2: Türkiye’de Bölgelere Göre Demiryolu Uzunlukları.....	58
Tablo 3.3: TCDD İşletmesinde Mevcut Lokomotif Tipleri ve Çekim Güçleri.....	60
Tablo 3.4: TCDD İşletmesinin Vagon Mevcudu ve Kapasiteleri.....	60
Tablo 3.5: TCDD İşletmesi Yolcu Taşımaları.....	64
Tablo 3.6: TCDD İşletmesinde Yük Taşımaları.....	65
Tablo 3.7: Karayolu ve Demiryolu Yolcu Taşımaları ve Kaza Sayıları.....	67
Tablo 3.8: AŞTİ Rayiç Bedel Otobüs Ücret Tablosu.....	68
Tablo 3.9: Demiryolu Yolcu Taşıma Ücret Tablosu.....	68
Tablo 3.10: Karayolu ve Demiryolu Hat Uzunluklarının Karşılaştırılması.....	71
Tablo 3.11: Ükelere Göre Demiryolu Uzunlukları.....	72
Tablo 3.12: Yük Taşımalarının İptal Nedenleri ve Yüzdeleri.....	74
Tablo 3.13: AB Ülkelerinde Hat Başına Düşen Lokomotif Sayıları.....	75
Tablo 3.14: Yolcu ve Yük Trenlerinde Gecikmeler.....	76
Tablo 3.15: TCDD’de Yolcu Taşıma Maliyetleri.....	78
Tablo 3.16: TCDD’de Yük Taşıma Maliyetleri.....	78
Tablo 3.17: TCDD’de Yolcu Maliyeti ve Elde Edilen Gelir.....	79
Tablo 3.18: TCDD’de Taşınan Yükün Maliyeti ve Yükten Elde Edilen Gelir.....	79
Tablo 3.19: TCDD İşletmesinde Müşteri Memnuniyetine Karşılık Gelen Ana Değişkenler ve Alt Değişkenler.....	97
Tablo 3.20: Anket Seçeneklerinin Puan Aralığı.....	98
Tablo 3.21: Müşteri Memnuniyeti Kavramına Karşılık Gelen Değişkenler ve Soru Numaraları.....	100
Tablo 3.22: Araştırma Örneklemelerinin Tanımlayıcı Özellikleri.....	100
Tablo 3.23: TCDD İşletmesi’nde Müşteri Memnuniyeti İle İlgili Sayısal Veriler, Frekanslar ve Tartılı Ortalamalar.....	102
Tablo 3.24: Müşterilerin TCDD İşletmesini Nezaket Yönünden Değerlendirmeleri.....	103

Tablo 3.25: Müşterilerin TCDD İşletmesini Somut Ögeler Açısından.....	
Değerlendirmeleri.....	104
Tablo 3.26: Müşterilerin TCDD İşletmesini Güvenirlik Yönünden.....	
Değerlendirmeleri.....	105
Tablo 3.27: Müşterilerin TCDD İşletmesini Zamanında İşlem Yönünden.....	
Değerlendirmeleri.....	106
Tablo 3.28: Müşterilerin TCDD İşletmesini Müşterileri Anlama Yönünden.....	
Değerlendirmeleri.....	107



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: TCDD Şebekesi.....	59
Şekil 3.2: TCDD Şebekesinde Sinyalli Hat Durumu.....	87
Şekil 3.3: TCDD Şebekesinde Elektrikli Hat Durumu.....	89

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1: Yıllar İtibarıyla TCDD İşletmesinde Taşınan Yolcu Sayısı.....	64
Grafik 3.2: Yıllar İtibarıyla TCDD İşletmesinin Taşınan Yük Değerleri.....	65

**KISALTMALAR**

a.g.e.	Adı geçen eser
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
APK	Araştırma Planlama Koordinasyon
BTS	Birleşik Taşımacılık Sendikası
BYDK	Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu
CTS	Merkezi Trafik Kontrol Sistemi
dB	Desibel
km	Kilometre
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİK	Kalite İşlev Konuşlandırma
OBS	Otomatik Blok Kontrol Sistemi
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TUS	Türkiye Ulaşım Sendikası
TüDEMSAş	Türkiye Demiryolu Makineleri Sanayi Anonim Şirketi
TüLOMSAş	Türkiye Lokomotif Sanayi Anonim Şirketi
TüVASAş	Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi





**TEZ HAKKINDA**

## **ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetini etkileyen değişkenlerin, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla hizmet kalitesi ve işletme verimliliği üzerine etkileri var mıdır?

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışma ile müşterilerin TCDD İşletmesinin hizmetlerinden ne derecede memnun olduklarının ölçülmesine çalışılmaktadır. Ayrıca, TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetini etkileyen değişkenlerin incelenmesi sonucunda müşteri memnuniyetsizliğine neden olan değişkenlerin belirlenerek müşteri memnuniyetine dönüşmesi amaçlanmaktadır. Dolayısı ile bu çalışma ile TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin etkinliğinin sağlanması hedeflenmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik yapılan bu çalışma ile müşteri memnuniyetsizliğine neden olan etkenler belirlenmeye çalışılmaktadır. Bugün ülkemizde en çok zarar eden KİT'ler içerisinde TCDD'nin en başlarda yer aldığı görülmektedir. Bu itibarla TCDD İşletmesi zarar eden yapıdan kurtularak ülke ekonomisi için faydalı bir hale gelmesi çalışmanın önemini belirlemektedir. Ayrıca bu çalışmada TCDD İşletmesi hakkında yapılması planlanan araştırmalara ve çalışmalara da yardımcı olacaktır.

## **ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

TCDD İşletmesi, sürekli gelişen ve yenilenen hizmet sektöründe müşteriye vermiş olduğu değer bakımından oldukça geridedir. TCDD İşletmesinde, müşteri beklentilerine cevap verebilecek pazarlama uygulamaları bulunmamaktadır.

## ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ile birlikte, hizmet anlayışında müşteri odaklı bir yönetim hakim olacaktır. Bunun sonucunda müşterilere kaliteli bir hizmet sunumu gerçekleşmiş olmakla birlikte TCDD İşletmesinin verimli bir yapıya ulaşması sağlanacaktır.

## ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın sınırlılığı TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetidir. Araştırmada 1. elden veriler ve 2. elden veriler kullanılmıştır. 1.el veriler olarak müşterilerle yüzyüze yapılan anket çalışması, 2.el veriler olarak da kitap, dergi ve internet kaynakları ele alınmıştır. Bu araştırmada anket çalışması yapılırken demiryollarında en çok tercih edilen trenler olan mavi trenler müşterileri seçilmiştir. Zaman ve maliyet kısıtlamalarından dolayı ankete katılanlar 144 kişi ile sınırlı kalmıştır.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın teorik kısmında tümevarım yöntemi kullanılmıştır. İlk üç bölümde hizmet ve müşteri kavramları ile birlikte müşteri memnuniyeti ile ilgili kavramlar ele alınmıştır. Bunun sonucunda TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin incelenmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır.

Araştırma kısmında ise kullanılan yöntem betimleyici yöntemdir. Bu bölümde TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik tarihten gelen tanımlayıcı öğeler kullanılmıştır. Araştırmada gözlem tekniği olarak da daha az zaman alan, araştırmanın amacı doğrultusunda daha uygun olan ve birinci elden en doğru veri toplanmasına imkan veren anket yöntemi seçilmiştir. Anket sorularında TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin belirlenmesine yönelik sorular sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA İLE İLGİLİ

TEORİK TEMELLER

## 1.1. HİZMET

Günümüzde hizmet kavramı ulaştırma, eğitim, sağlık, finansman, turizm gibi yaşamın değişik alanlarında ve yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar, hizmetin ürün sunmaktan daha zor bir iş olduğunu kanıtlamaktadır. Ürünlerde geçerli olan, objektif kalite kriterlerine karşılık, hizmetlerde geçerli olan subjektif kalite kriterlerinin önemli fark olduğunu belirtmektedirler. Ancak günümüzde ürünlerin giderek daha fazla çeşit ve özellikler içermesi hizmete olan talebi daha da arttırmaktadır.<sup>1</sup>

### 1.1.1. HİZMET TANIMI

Hizmet, maddi bir niteliği olmayan, kurumdan kuruma değişen yapısı nedeniyle tanımlanması oldukça güç olan bir kavramdır. Aşağıda bazı hizmet tanımlarına yer verilmiştir:

Hizmet; bir malın yada hizmetin satışına bağlı olmaksızın, son tüketiciler yada işletmelere pazarlandığında ihtiyaç ve istek doyunluğu sağlayan bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir.<sup>2</sup>

Bir başka tanıma göre ise, bir sipariş alınmadan önce sağlanabilecek her türlü yardım ve öneriyi, yani satışı yapana verilen desteği ve satışın yapılmasından sonra ürün için sağlanacak servisi kapsar.<sup>3</sup>

Hizmet, müşterinin ihtiyacını karşılamak ve müşteriyi tatmin etmek amacıyla sunulan, maddi olmayan, herhangi bir sahiplenmeyle sonuçlanmayan faaliyetler ve faydalar olarak tanımlanabilir.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mehmet TIRPANCI, "Hizmet Kalitesi", Banka ve Para Teknolojileri Dergisi, S:1, İstanbul, 1999, s.64

<sup>2</sup> İlhan CEMALCILAR, Pazarlama, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:72 Cilt.2, Eskişehir, 1994, s.274

<sup>3</sup> Len ROGERS, Ülke ve Yöntemleriyle Pazarlama, Çev.Tanju Anapa, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1996, s.201

<sup>4</sup> Leyla Şentürk ÖZER, "Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini; Rusya Federasyonu Vatandaşlarının Türkiye'ye Seyahatlerine İlişkin Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Ölçümü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Ün., Sosyal Bilimler Enst., Ankara, 1998, s.53

## 1.1.2. HİZMETLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Hizmetler kendine özgü bazı özelliklerinden dolayı mallardan ayrılmaktadır. Aşağıda hizmetlerin genel özellikleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

### 1.1.2.1. Soyut Olma

Hizmetler, fiziksel olarak bir varlığa sahip olmadıkları için, kullanıcıların satın almadan önce kendisine sağlayacağı fayda ve sonuç görülememektedir. Hizmetler elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, paketlenemez, taşınamaz ve fiziksel ürünler yada nesnelerin boyutları anlamında istisnaların dışında ölçülemez.<sup>5</sup>

Müşteri, hizmetlerin soyut olmalarından dolayı varolan belirsizliği azaltmak için, yer, çalışanlar, iletişim araçları, fiyat gibi görebildiği diğer unsurları araştırmakta ve hizmetler hakkında sonuçlar çıkarmaktadır.

Soyut olma özelliği ile hizmet:<sup>6</sup>

- Kilogram, metre, litre gibi miktar ifade eden herhangi bir ölçü birimiyle tanımlanamaz.
- Beş duyu organı ile algılanamaz. Dolayısıyla satın almadan önce duyulması, görülmesi, dokunulması sözkonusu olamaz ve sergilenemez. Bazı hizmetler, mesela sigorta gibi, elle tutulur nesnelere temsil edilirler. Ancak bu temsil onların soyut olmaları özelliğini etkilemez.
- Müşterilerin üretim sürecine dahil olması açısından da hizmetlerin bölünemezliği söz konusudur. Hizmet üretiminin gerçekleşebilmesi için müşterinin üretim sürecine doğrudan katılımı çoğunlukla genel koşuldur.<sup>7</sup>

<sup>5</sup>Rıdvan BOZKURT, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", Verimlilik Dergisi, 1996, 2.Baskı, Özel Sayı, s.178

<sup>6</sup>Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın, 5.Baskı, İstanbul 1998, s.435

<sup>7</sup>Sıtkı GÖZLÜ, "Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler", Verimlilik Dergisi, S:2, 1995, s.86

### 1.1.2.2. Eşzamanlılık

Fiziksel mal üretilir, stoklanır, dağıtım kanalındaki toptancı, perakendeci vb. gibi kanal üyelerine dağıtılır ve müşterinin daha sonra kullanması için satılır. Bu üretim ve dağıtım süreci hizmetler için geçerli olmamaktadır. Hizmetlerin üretim ve tüketimleri eş zamanlıdır. Müşteri hizmeti talep ettiği anda üretimine başlanır ve üretimle birlikte tüketim gerçekleşir.

Hizmetin eşzamanlı olması, hizmetin doğrudan müşteriye verilmesini öngörmekte ve dolayısıyla, müşteriyle birebir ilişki, müşterinin satınalma kararını vermesinde servis sunucusunun imajını önemli hale getirmektedir. Bu durumda hizmet firması, imaj yaratma ve koruma stratejileri geliştirmelidir.<sup>8</sup> Bu da hizmette kalitenin artmasına bir etken olmaktadır.

### 1.1.2.3. Değişiklik (Standardize Edilememe)

Bir hizmetin özü, kalitesi, kapasitesi, kapsamı ve değerlendirmesi değişebilir özellik taşımaktadır. Aynı isim altında sunulan hizmet, bir hizmet sağlayıcıdan diğerine, bir müşteriden diğerine yada bir andan başka bir ana değişir.<sup>9</sup> Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışıyla gerçekleşir. Hizmetin her uygulamasında farklı sonuçlar vermesinin nedeni hizmeti sunan kişi kadar hizmeti alan kişi de belirgin bir rol oynamaktadır. Her müşterinin beklentileri ve daha önce yararlandığı hizmetlerin kalite düzeyi önemli unsurlar olarak gösterilebilir. Verilen hizmetin kalitesini, önceden inceleme ve deneme imkanı yoktur.<sup>10</sup> Bu nokta hizmet işletmelerinde, hem müşteri açısından hem de hizmeti üreten firma veya şahıs açısından kalite kontrolünü zorlaştırmaktadır.

<sup>8</sup>ÖZER, a.g.e., s.55

<sup>9</sup>Solmaz KILIÇ, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.9

<sup>10</sup>Doğan TUNCER, **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Ankara, 1992, s.12

#### 1.1.2.4. Dayanıksız Olma

Fiziksel malların, yararının uzun süreli olması ve belli bir süre dayanabilirliklerinin bulunmasına karşın hizmetler soyut olmaları ve yararının kısa süreli olması dolayısıyla üretildikleri anda tüketilmek durumundadır. Örneğin, İzmir-Ankara arasında çalışan ve 18.<sup>15</sup>'de İzmir'den hareket eden trende boş bir koltuk varsa, trenin hareketinden sonra o boş koltuğun 18.<sup>55</sup>'de hareket eden diğer bir trende satılması imkanı bulunmamaktadır; çünkü, 18.<sup>15</sup> treninin hareketi ile o hizmet tamamlanmıştır.

### 1.1.3. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI

Hizmetler, çok farklı şekillerde sınıflandırabilmekle birlikte bu sınıflandırmalar daha çok hizmetlerin soyut olma özelliğine göre şekillenmektedir. Hizmetlerin, soyut olma özelliği ile hedef pazar ve alıcısına göre sınıflandırılması aşağıda yapılmaktadır.

#### 1.1.3.1. Soyut Olma Özelliğine Göre Hizmetler

Soyut olma özelliğine göre hizmetler; mamulle ilgili hizmetler, ekipmana bağlı olarak sunulan hizmetler ve insana bağlı olarak verilen hizmetler olmak üzere üçe ayırmak mümkündür.

##### 1.1.3.1.1. Mamulle İlgili Hizmetler

Mamulle birlikte onun tamamlayıcısı veya rekabet avantajı sağlayıcı ek unsurlar olarak tüketiciye sunulan garantiler, bakım-tamir, yedek parça, kurma-takma hizmetleridir.<sup>11</sup> Bu tür hizmetler daha çok pazarlama sonrası hizmetler içerisinde ele alınmaktadır. Örneğin, üç yıl bakım garantili beyaz eşya kampanyalarında bu tür hizmetler sunulmaktadır.

<sup>11</sup> Henry ASSAEL, Marketing, Orlando, The Dryden Press, 1993", İsmet MUCUK, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 10.baskı, İstanbul, 1995, s.324'deki alıntı



#### 1.1.3.1.2. Ekipmana Dayalı Olarak Sunulan Hizmetler

Bu tür hizmetlerde kullanılan ekipman, hizmetin sunumunda birinci derecede önem kazanmakta olup; tam otomatik aletlere dayalı (otomatik araba yıkama), otomatik olmayan ve vasıfsız işgücü gerektiren aletlere dayalı (taksi), uzman kullanıcılar gerektiren aletlere dayalı (bilgisayarlı tomografi) olmak üzere üçe ayrılmaktadırlar.<sup>12</sup>

#### 1.1.3.1.3. İnsana Bağlı Olarak Verilen Hizmetler

Bu tür hizmetleri, konusunda eğitilmiş ve uzman kişiler sunmaktadır. Doktorların, avukatların, muhasebecilerin ve araba tamircilerinin sunduğu hizmetler bu grup içinde değerlendirilebilir.

#### 1.1.3.2. Hedef Pazara Göre Hizmetler

Bu tür sınıflandırmada, hizmetin sunulduğu grubun özellikleri ön plandadır. Bu ayırım yapılırken nihai tüketici ve endüstriyel tüketici kavramlarından hareket edilmektedir. Nihai tüketicilere sunulan hizmetler, şahsi ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olmaktadır. Endüstriyel tüketicilere sunulan hizmetler ise daha çok iş ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmaktadır. Buna göre hizmetler iki grupta incelenebilir,<sup>13</sup>

i. Şahsi ihtiyaçların Karşılanmasına Yönelik Hizmetler: Kişi yada grupların şahsi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmetleri ifade eder. Hekimlik, eğitim hizmetleri gibi.

ii. İş ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetler: Bir örgütün problemlerinin çözümüne yönelik danışmanlık hizmeti gibi.

<sup>12</sup>Philip KOTLER, Marketing for Nonprofit Organizations, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1980", DİNÇER, a.g.e, s.436' dan alıntı

<sup>13</sup>DİNÇER, a.g.e, s.436

### 1.1.3.3. Alıcısına Göre Hizmetler

Bu yaklaşıma göre hizmetler, üretim sırasında alıcısının hazır olup olmaması esasına göre gruplandırılmaktadır;<sup>14</sup>

-Üretimi sırasında alıcının varlığını gerektiren hizmetler: Doktorluk, danışmanlık gibi.

-Üretimi sırasında alıcının varlığını gerektirmeyen hizmetler: Avukatlık, muhasebecilik gibi

### 1.1.4. HİZMET PAZARLAMASI

Günümüzde işletmeler ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için, müşterilerin arzu ve isteklerine cevap verebilmek zorundadır. Bunun için pazarlama yöneticilerinin, ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım kanallarının seçimi ve yönetimi, reklam yönetimi, satış yönetimi gibi konularda stratejik kararlar almaları gerekmektedir. Müşteri taleplerindeki olası değişiklikler, rakiplerdeki yeni atılımlar takip edilerek, şirket politikalarının şekillendirilmesi gerekmektedir.

#### 1.1.4.1. Hizmetlerde Pazarlama Karması

Pazarlama karması, işletmenin hedef pazarı yani potansiyel müşterileri tatmin edebilmek amacıyla işletmenin kontrol altında bulundurduğu etmenlerin toplamıdır. Hizmetlerde pazarlama karmasının bileşenleri, ürün (hizmet), fiyatlama, tutundurma, dağıtım, fiziksel çevre, katılımcılar ve hizmet verme süreci olarak ayrılmaktadır.

---

<sup>14</sup> A.g.e, s.437

#### 1.1.4.1.1. Ürün ( Hizmet )

Genel anlamıyla ürün, müşteriye değer sağlayan mal ve hizmetlerdir. Hizmet pazarlamasındaki ürün ise, verilen hizmetin çeşitliliği ve derinliğidir.<sup>15</sup>

Müşteriler farklı gereksinim ve beklenti içindedirler. Hizmet pazarlamasında, hedef pazarın gereksinim ve beklentilerine uygun ürün ile müşteri tatminini sağlamak amaçtır. Hizmetin kalitesini pazardaki talep ve rakiplerin durumu belirlemektedir. Hizmet pazarlamasında, hizmetle ilgili stratejiler geliştirilirken, markalama, farklılaştırma, hizmet üretim kararı, fiziksel çevre, pazar bölümlenmesi, yeni pazar ve hizmet geliştirilmesi stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

#### 1.1.4.1.2. Fiyatlama

Hizmetlerin fiyatlandırılarak müşteriler açısından değerinin belirlenmesi, firmaların imaj oluşturmada etkili olmaktadır. İşletmeler hitap ettiği müşteri kitlesine uygun bir fiyat politikası belirlemelidir. Tüketici satın aldığı ürün yada hizmet için ödediği bedelin karşılığını aldığını görmek isteyecektir. Bunu da ya benzer ürün ve hizmetleri kullananların elde ettiği yararlarla karşılaştırarak, ya da daha önceki deneyimleriyle kıyaslama yaparak sağlayacaktır.

#### 1.1.4.1.3. Tutundurma

Tutundurma, hizmetlerin hedef pazarda başta satışlarının artırılması olmak üzere, pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabalardır. Başlıca tutundurma yöntemleri, reklam, kişisel satış, satış promosyonu, halkla ilişkiler, yüz yüze ve direkt mesaj gibi yöntemlerdir.

---

<sup>15</sup>KILIÇ, a.g.e., s.20

Tutundurma stratejisi, bir hizmet işletmesinin ürününü olası alıcılara sunmak, satışları kolaylaştırmak ve uzun dönemli karı arttırmaya katkıda bulunmak için, hizmetin özelliklerini iletmeye yönelik yöntem ve materyallerin programıdır.<sup>16</sup>

#### 1.1.4.1.4. Dağıtım

Otel, fast-food zincirlerinin oluşturulması, teknoloji ve haberleşmedeki ilerleme ile çok şubeli hizmet verilebilmesi, hizmetlerde dağıtım kanallarının en az mallarda olduğu kadar önem taşıdığı sonucunu doğurmaktadır.

Hizmet işletmeleri, pazarın gereksinimlerine ve hizmetin yapısına uygun kanal oluşturmak zorundadır. Satış işlevi bazı işletmelerde direkt satış olarak gerçekleştirilirken, bazılarında yardımcı araçlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Örneğin, muhasebe ve yönetim danışmanlığı gibi hizmetlerde genellikle direkt satış yapılırken; sigorta, seyahat hizmetlerinde bilet, hizmet poliçesi gibi hizmetlerde ise dağıtım kanalında acente veya komisyoncu kullanılmaktadır.

#### 1.1.4.1.5. Fiziksel Çevre

Hizmetler, genellikle üretim ve tüketiminin aynı ortamda olması ve üretiminin emek yoğun olması dolayısıyla müşteriler açısından mallara oranla daha farklı bir yapıdadır. Hizmetler ancak satın alındıktan sonra kullanılabilirdiğinden deneme şansı yoktur. Emek yoğun olması hizmetlerin, kişilere, firmalara ve satıcılara göre farklılık göstermesine neden olmaktadır. Müşteriler satın alma öncesinde işletme yeterliliği ve hizmet kalitesi hakkında bilgi edinmek isterler; otel, restaurant, sağlık gibi hizmetler, fiziksel çevre açısından müşterilerinin bilgi sağlayabileceği yerler arasındadır.

---

<sup>16</sup>Ömer BAYBARS, *Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, İzmir, 1990, s.464

#### 1.1.4.1.6. Katılımcılar

Hizmet pazarlama karmasının bir başka bileşeni de katılımcılardır ve hizmet firmalarının rekabet avantajı kazanmalarında, artı değer yaratarak farklılaşmalarında önemli bir etkidir.

Hizmetlerin üretimi ile tüketiminin eş zamanlı olması, hizmeti üreten ve satın alan kişiyi hizmetin bir parçası yapmaktadır. Hizmet pazarlanmasının başarılı veya başarısız gerçekleşmesi; hizmet satıcıları ile alıcıların aralarındaki ilişkinin kapsamı ve sıklığı ile direkt ilişkilidir. Diğer yandan hizmet satıcılarının ve alıcılarının davranışları, fiziksel görünüşleri de hizmet pazarlamasında etkili olmaktadır.

#### 1.1.4.1.7. Hizmet Verme Süreci

Süreçler, hizmetlerin müşteriye ulaşmasındaki tüm işlemleri, görevleri, programları, mekanizmaları, aktiviteleri ve yöntemleri kapsamaktadır. Saf hizmetler, somut sonuçlarından çok üretim süreçleri açısından tanımlanırlar. İmalat sektöründe üretim sürecinin nasıl gerçekleştiği müşteri açısından hiç önem taşımazken, müşteri ile yüksek ilişkiye dayalı hizmetlerde bu süreç müşteri açısından önemlidir.<sup>17</sup>

#### 1.1.4.2. Hizmet Pazarlamasının Temel Unsurları

##### 1.1.4.2.1. Gereksinim

Günümüzde ezici rekabet ortamı işletmeleri daha farklı yönetim anlayışlarına yöneltmiştir. Yaşanan teknolojik gelişmeler, dünya pazarlarının globalleşmesi, ürünlerin ömürlerinin giderek azalmasına ve müşterilerin gereksinimlerinin sürekli değişmesi sonucunu doğurmuştur.

<sup>17</sup> Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Ün. Yay. No:1028, Eskişehir, 1995, s.21-22

Hızla gelişen hizmet işletmeleri, ayakta kalabilmek, gelişmek ve pazarlardan daha fazla pay alabilmek için sürekli değişme ve gelişme anlayışını benimsemektedirler. Pazar araştırmaları ile tüketicilerin yaş ve yaşam biçimleri, gelir, meslek, konut türü, kültürel yapı ve bireysel özelemleri ayrıntılı olarak belirtilmekte ve beslenme, giyinme, eğlence ve tatil gereksinim/isteklerinin kitle üretimine uygun hale getirilmesine çaba harcanmaktadır.<sup>18</sup>

#### 1.1.4.2.2. Değişim

Son yıllarda yaşanan hızlı değişim ve globalleşme tüm ülke ve işletmeleri derinden etkilemekte olup yeni stratejiler geliştirmek ve uygulamak zorunda bırakmaktadır. Bu gelişmelerin bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Piyasanın hakimi üreticiler değil, müşterilerdir.
- Üretilen ürünlerin ömrü kısalmakta, ürün çeşitleri artmaktadır.
- Kaliteli mal üretimi zorunluluk halini almaktadır.
- Kapasite fazlalığı yaşanmaktadır.
- Pazara ulaşma süresi kısalmaktadır.
- Sermaye dünyanın her yerinde rahatlıkla bulunabilir hale gelmiştir.

#### 1.1.4.2.3. Değerler

1970'lerde rekabet için ürün karakteristiği belirleyici olurken, fonksiyonel ve maliyet kavramları gizli avantaj unsurlarıydı. Geçen zaman sürecinde kalite, yenilik, hız, esneklik ve hizmet bunlara eklenmiştir.<sup>19</sup> Günümüzde müşteriler, üstün kaliteli ve tatmin edebilme derecesi yüksek hizmetlere daha yüksek ücretler ödemeyebilmektedir.

<sup>18</sup>İsmail TÜRKMEN, "Küreselleşme, Esneklik, TKY ve Endüstriyel İlişkilerin Geliştirilmesi", **6.Ulusal Kalite Kongresi**; TKY ve Ekonomik Yönetimde Kalite, Kasım, 1997, s.266

<sup>19</sup>İsmail Hakkı BİÇER, Hakan SUNGUR, "Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması", **5.Ulusal Kalite Kongresi**; TKY ve Siyasette Kalite, Kasım 1996, s.557

#### 1.1.4.2.4. Pazar

Bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler, iletişim ve ulaşım alanlarında gelişmelere paralel olarak mal ve hizmetlerde artışlara sebebiyet vermiştir. Bunun sonucunda büyüme gereksinimi duyan işletmeler ulusal boyuttan uluslar arası boyuta taşınmaya başlamıştır. Globalleşme yoğun ve yıkıcı bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. Bu rekabet ortamında üretim maliyetleri düşmüş ve en kaliteli ürünler en kısa zamanda pazara sürülmeye başlanmıştır.

Siyasal, sosyal ve kültürel gelişmelerle hizmetlerin çeşitlenmesi ve bilinçlenen müşterilerin daha çok özelliğe sahip hizmetleri daha ucuza almak istemeleri pazarda yeni rekabet arayışlarını zorunlu kılmıştır. İşletmeler hayatta kalabilmek ve ulusal pazarları koruyabilmek amacıyla makro ve mikro bazda korunma yolları arayışına girmişlerdir. Makro bazda Avrupa Birliği, Asya Birliği, NAFTA gibi birliktelikler oluşturmuşlardır.<sup>20</sup> Mikro bazda ise değişimi yönetebilen, müşteri odaklı pazarlama stratejileri geliştirilmektedir.

#### 1.1.4.2.5. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, günümüzde hizmet pazarlamasının en temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. İşletmeler sürekli yaşanan değişimler ve yoğunlaşan rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilmek için müşteri odaklı yönetime yönelmek zorundadır. Bu yeni yönetim anlayışı sonunda, hizmet işletmeleri pazarlama yönetimleri için, satış düzeyleri yerine müşteri tatmin düzeyi, yeni kazanılan müşteriler yerine müşteri sorunları oranı gibi yeni kavramlar önemli hale gelmiştir.

---

<sup>20</sup>Mina ÖZEVREN, *Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1997, s.3

## 1.2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Tüketim, tüketici ve müşteri kavramlarının ortaya çıkmasına neden olan en önemli etkidir. Müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramlarına geçmeden önce tüketim ve tüketici tanımlarını yapmak konunun anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

Tüketim, “dar ve geniş” anlamda düşünülebilir. Dar anlamda tüketim, mal ve hizmetlerin ihtiyaçları gidermek için yok edilmesidir. Geniş anlamda tüketim ise, temel ihtiyaç maddelerin yanısıra, yaşamı kolaylaştıran mal ve hizmetlerin (turizm, eğitim vb.) tüketimini de içerir.<sup>21</sup> Kısaca tüketimi, ferdi veya sosyal bir ihtiyacın karşılanmasında belirli bir bedelin ödenerek, birtakım mal ve hizmetlerin kullanılması süreci olarak tanımlayabilmek mümkündür.

Tüketim kavramından hareketle pek çok tüketici tanımı yapılabilmekle beraber bunların birkaçına aşağıda yer verilmektedir.

4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun’a göre tüketici, “bir mal veya hizmeti özel amaçlarla satın alarak nihai olarak kullanan veya tüketen tüzel veya gerçek kişiler” olarak tanımlanmaktadır.<sup>22</sup>

Bir başka tanıma göre ise tüketici, piyasada üretilen, mevcut olan mal ve hizmeti kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır.<sup>23</sup>

<sup>21</sup>Müberra BABAOĞLU, “Tüketimde Kalite Bilinci”, TSE Standart Dergisi, Aralık 1999, s.46

<sup>22</sup>4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun, Resmi Gazete, 8.3.1995, No:22221, s.1

<sup>23</sup>Müberra BABAOĞLU, “Yaygın ve Örgün Eğitimde Tüketici Eğitimi”, TSE Tüketici Bülteni, Ekim 1999, S:135, s.4



### 1.2.1. MÜŞTERİ TANIMI

Müşteri tanımı genel olarak birçok şekilde yapılabilmekte olup aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmektedir:

Bir tanıma göre müşteri, tutum ve davranışlarımızdan dolayı etkilenen kişi yada kuruluşlardır.<sup>24</sup>

Diğer bir tanıma göre ise müşteri, belirli bir kurumdan yada kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi yada kuruluşlardır.<sup>25</sup>

Ayrıca müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişi yada kuruluştur, şeklinde tanımlanabilir.<sup>26</sup>

Başka bir tanıma göre ise, müşteri, sadece nihai ürünü satın alan kişi değildir. Müşteri şirket içinde ve dışında, herhangi bir malı, hizmeti, bilgiyi bir ihtiyacını gidermek üzere devrettiğimiz ve memnun etmekle yükümlü olduğumuz kişi, departman yada kuruluştur.<sup>27</sup>

Toplam kalite çalışmalarının yaygınlaşmasından sonra, müşteri kavramı üzerinde daha çok durulmaya başlanmış ve müşteri kavramı ilk olarak Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte iç ve dış müşteri olarak iki grup halinde incelenmiştir. Dış müşteri tanımından da bazı farklı müşteri tanımlarına gidilebilmektedir. Aşağıda iç ve dış müşterinin tanımlarının yanısıra diğer müşteri tanımlarına yer verilmiştir.

<sup>24</sup>Oğuz ENGİZ, "Sağlık Hizmetlerinde Hasta Odaklı Kalite Gelişim Modeli Ve Memnuniyeti Ölçüm Anketleri", **Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Sağlık Hizmetlerinde Uygulamaları Sempozyumu**, Derleyen, Mithat ÇORUH, Başkent Üniv. Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1999, s.411

<sup>25</sup>Tanıl KILINÇ, **Müşteri Memnuniyeti, Seminer Notları**, İstanbul Üniv. İşletme Fak., 2000, s.2

<sup>26</sup>Erdoğan TAŞKIN, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2000, s.19

<sup>27</sup>Hazım KANTARCI, "Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri İle Etkileşimi", **1.Ulusal Kalite Kongresi**, 12 Kasım 1992

İç Müşteri : Kuruluşlarda her çalışan doğrudan dış müşterilere hizmet vermez, çalışanların çoğu süreçlerin akışı içinde dış müşterilere hizmet sunmak için ürün yada sunanlar için çalışmaktadır. İşletme içerisinde, birbirine mal veya hizmet sunanlar iç müşteri olarak adlandırılır.

Dış Müşteri: İşletmelerin, ürettikleri mal ve hizmetleri satın alan müşterilerine dış müşteri adı verilir. Mal ve hizmet sunulan dış müşteriler işletmelerin varlık nedenidir.

Bu tanımlardan hareketle mevcut bazı müşteri tipleri ve tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: <sup>28</sup>

Mevcut Müşteri: İşletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşterilerdir.

Muhtemel Müşteri: İşletmenin satış için görüştüğü, fakat müşteri olmamış müşteri tipidir.

Eski Müşteri: İşletmenin daha önceden müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi yada kuruluştur.

Yeni Müşteri: Bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir.

Hedef Müşteri: Belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi yada kurumlardır.

---

<sup>28</sup>TAŞKIN, a.g.e., s.19

### 1.2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Mal ve hizmet “Pazarlamaya konu olan ve bir ihtiyacı tatmin etmeye yönelik şey” olarak tanımlanabilir.<sup>29</sup> Bu nedenle mal ve hizmetin asıl fonksiyonu sağlayacağı fayda ile ilgilidir. Yani mal ve hizmetlerin asıl amacı bir fayda oluşturarak müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik olmaktadır.

Müşteri memnuniyetini sağlamanın temel koşulu, firmanın ürettiği hizmet ve ürünlerin, müşterilerin doyurulmamış ihtiyaçlarını karşılama oranının yüksekliğine bağlıdır. Bu koşul sağlanmadan, değişik promosyon etkinlikleriyle memnuniyeti arttırmaya çalışmak, kısa süreli ve sonuca kıyasla, maliyeti yüksek bir çabanın ötesine geçemeyecektir. Zorlamalı hiçbir yaklaşım müşteri memnuniyetini sağlamaya yetmeyecektir.<sup>30</sup>

Her zaman müşteri merkezli düşünmek gerekse bile, işe müşteriden başlamak gerekemeyebilir. Müşteri adına, onların henüz daha farkında olmadıkları yararları da düşünmek, müşteri merkezli düşünmenin kendisidir.<sup>31</sup>

Memnuniyet oluşturan değişkenlerin yüksek performansı çok övgü alır, ortalama veya düşük performansı da şikayete sebep olmaz. Kritik değişkenler duruma bağlı olarak olumlu veya olumsuz duygular yaratabilen değişkenlerdir. Nötral etmenler ise, varlıkları, yoklukları, düşük veya yüksek standartta olmaları ile müşterilerde ne bir memnuniyetsizliğe, ne de memnuniyete yol açan etmenlerdir.<sup>32</sup>

<sup>29</sup>Ömer TORLAK, “Tatmin ve Tüketim Arasında Mal Politikaları” *Pazarlama Dünyası*, Sayı:38, Mart-Nisan 1993, s.10

<sup>30</sup>Can POLAT, “Müşteri Velinimettir”, *Power Ekonomi Dergisi*, Nisan 1998, s.135

<sup>31</sup>Arman KIRIM, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 1999, s.153

<sup>32</sup>Özgür DÖĞEROĞLU, “Müşteri Memnuniyeti Yaratmada Etkili Olan Hizmet Kalitesinin Boyutları” *İşletme ve Finans Dergisi*, S:163, Ekim 1999, s.77

İşletmeler için müşteri memnuniyeti kardan önce gelmelidir. Kalite geliştirme çalışmaları çerçevesinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Müşterilerin bedelini ödedikleri mal ve hizmetin karşılığını almış olduğuna inanması ve memnuniyeti önemlidir. Bununla birlikte işletme içerisinde üretime katkısı olan her elemanın kalite üretmenin huzurunu duyması temel hedeftir. İşletmenin bütün fertleri mal ve hizmet üzerine odaklanıp, hep beraber müşteriyi memnun edecek kaliteye kilitlenmedikçe Toplam Kalite kontrolden bahsetmek mümkün değildir.<sup>33</sup>

Müşteri kavramının toplam kalite uygulamaları ile birlikte iç müşteri ve dış müşteri olarak ele alınması, müşteri memnuniyeti kavramını da iki şekilde ele almak zorunluluğunu gerektirmiştir. İç müşteri memnuniyeti ve dış müşteri memnuniyeti olarak incelendiğinde müşteri memnuniyeti kavramı daha net anlaşılacaktır.

#### 1.2.2.1. İç Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerde iç müşteriler, dış müşteriler kadar büyük önem taşımaktadır. İşletme içindeki her bir birim, bir sonraki birimin müşterisidir. İşletmelerde bazı çalışanlar doğrudan dış müşterilere hizmet vermemekte ve dış müşterilere hizmet sunmak amacı ile çalışan kişilere hizmet vermektedir. Bir sigorta şirketi için yapılan bir araştırmada kuruluşta çalışanların % 75'inin dış müşterilere hizmet verenlere hizmet verdiği tespit edilmiştir.<sup>34</sup> Her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde yer alır (iş organizasyonu), tanımlanmış işleri yapar (iş bölümü), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (işbirliği) ve uyum içerisinde çalışır (koordinasyon). Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirini anlamaları ve bilgilendirmeleri gerektirir (iletişim).<sup>35</sup> İşletmelerde sağlıklı bir iç müşteri organizasyonu, hizmetlerde kaliteyi arttırdığı gibi müşteri memnuniyet düzeyini de yükseltecektir.

<sup>33</sup>Nebi YÜKSEL, "Benden Bize", *Aktif İnsan Dergisi*, s.8, Mart 1999, s.12

<sup>34</sup>Gamze GÖKÇİN, "İç/Dış Müşteri Memnuniyeti" *5.Ulusal Kalite Kongresi; Özgeçmişler ve Tebliğler*, Cilt 1, Kasım 1996, s.67

<sup>35</sup>Haluk ERKUT, Mert AKSU, "İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesine Yönelik Sayısal Bir Model ve Uygulaması", *5.Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Siyasette Kalite*, Kasım 1996, s.800

### 1.2.2.2. Dış Müşteri Memnuniyeti

Bir işletme için dış müşteriler işletmenin varlık nedenidir ve gerek müşteri ve gerekse müşteri memnuniyeti kavramı denildiğinde ilk etapta dış müşteriler akla gelmektedir. Bu amaçla Müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasıyla başlayan müşteri memnuniyeti kavramının anlaşılmasında yararlı olacak beş ana ilke şu şekilde sıralanabilir:<sup>36</sup>

i. Müşteri memnuniyeti, işletmenin karının ve pazar payının artmasında yada özel hedeflerine ulaşmasında en önemli stratejik unsurdur. Müşteri memnuniyeti bir program değil, sunulan hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik çabalar olarak kabul edilebilir.

ii. Yönetim müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli rolleri üstlenmektedir. Bu amaçla işletmede hedeflerin, değerlerin belirlenmesi ve örgüt kültürünün oluşturulması, üst yönetimin hep bu amaca yönelik olarak yapması gereken faaliyetlerdendir.

iii. Müşteri memnuniyeti tüm örgütü kapsamaktadır, tüm çalışanların katılımı ile başarı sağlanabilmektedir. Memnuniyeti sağlamak amacıyla, hizmet sunulan müşterinin tanınması, gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi, müşterilerin organizasyonu nasıl gördüğünün tesbiti ve bunlara uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

iv. Müşteri memnuniyeti için gerekirse organizasyon yeniden yapılandırılmalıdır. Müşteriye en hızlı en etkili hizmet sunmaya yönelik organizasyon yapılarının oluşturulması ve otomasyona geçilmesi bu amaçla yapılan çalışmalardandır.

v. Müşteri memnuniyeti tanımlanabilmeli, ölçülebilmeli ve izlenebilmelidir. Müşteri memnuniyeti; tanımlanabilirse ölçülebilir, ölçülebilirse analiz edilebilir, analiz edilebilirse kontrol edilebilir, kontrol edilebilirse pekiştirilebilir.

---

<sup>36</sup>“Roderick M.MCNEALY, **Making Customer Satisfaction Happen**, Chapman&Hall, London, 1994”, KILIÇ, a.g.e., s.33-34’den alıntı

### 1.2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN UNSURLARI

Müşteri memnuniyetinin unsurlarının bilinmesi, işletme yönetiminin amacına ulaşmasında önemli bir adımdır. Müşteri memnuniyeti üç faktör ile değerlendirilebilir. Bu unsurlar; beklentiler, istekler ve algılanan performanstır.<sup>37</sup> Her üç unsur aşağıda başlıklar altında ele alınmaktadır.

#### 1.2.3.1. Beklenti

Bir ürün veya hizmetin özellikleri konusunda yada gelecekte bir zamanda tercih edilmesi konusunda oluşan inançlara beklenti adı verilir. Beklentiler ilk izlenimler gibi, kolayca oluşurlar ve etkileri uzun süre devam eder. İşletmeler için müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, hizmet sunumu öncesinde beklenti oluşturan faktörlerin ve beklentileri zaman içinde etkileyen etmenlerin bilinmesinin önemi çok büyüktür. Müşteri beklentilerini oluşturan faktörlerin bilinmesi ile aynı beklentilere sahip müşteri gruplarına beklenen kalitede hizmet sunma imkanı doğmaktadır.

Müşteri beklentilerini oluşturan ve etkileyen faktörler; ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler ve iletişim olarak sınıflandırılabilir. Müşterilerin aç/tok olması durumunda lokanta veya restoran'daki yemeklerden beklentisini farklı kılacaktır. Yine aynı şekilde yakın bir geçmişte yaşanmış olan farklı bir deneyim (örneğin bir otobüs firmasının fark oluşturan ikramları) beklentileri değiştirecektir. Müşterilere çeşitli ilanlar ve reklamlar vasıtası ile bir firmanın farklı ürününün yada hizmetinin duyurulması onları bir beklenti içerisine sokacaktır.

Beklentilerdeki değişimin bir başka nedeni ise beklentilerin sürekli aşılması yani beklentinin üzerinde bir hizmet performansıdır. Örneğin, normal şartlarda üç gün içerisinde ulaşan bir kargonun iki günde müşteriye ulaşması müşterilerde beklenti standardını yükseltecektir.

<sup>37</sup>Özkan TÜTÜNCÜ, *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, s.31-32

### 1.2.3.2. İstekler

Beklentiler geleceğe yönelik olup, kolayca etkilenebilecekleri ve değiştirilebilecekleri düşünülmektedir. İstekler ise tersine şimdiki zamana yöneliktir ve beklentilere göre daha duragandır.<sup>38</sup> Bir ürün ile ilgili olarak beklenti ve istekler şu şekilde ayrıştırılabilir:<sup>39</sup>

#### Beklentiler;

- Garanti süresi,
- Fiyat uygunluğu,
- Performansı ve kalitesi,
- Destek/servis hizmeti,
- Teknoloji,
- Geliştirme olanakları,
- Bayi ve satıcılara ulaşılabilirlik.

#### İstekler;

- Markanın tanınmışlığı ve güvenilirliği,
- Kolayca arızalanmaması,
- Kampanya yapılmaması,
- Etkileyici reklamlar,
- Dünya markası olması,
- Yaygın olması,
- Görünümünün iyi ve sağlam olması,
- Bayi ve satıcıların yaptıkları işi iyi bilmeleri olarak sayılabilmektedir.

<sup>38</sup>Terry VAVRA, **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, Çev.Günhan GÜNAY, KalDer Yayınları, No:28, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul 1999, s.57

<sup>39</sup>Osman DEDEOĞLU, **"Tüketici Satın Alma Davranışında Tüketici Memnuniyetinin Artan Önemi ve Geliştirilmesi:Dayanıklı Tüketim Malları İle İlgili Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1999



### 1.2.3.3. Algılanan Performans

Performans, hedeflenen amaçları başarıya derecesi olarak tanımlanmaktadır. Ürün ve/veya hizmet ile ilgili olarak müşterilerin performans değerlendirmeleri diğer müşterilere göre farklılık gösterebilmektedir. Bu müşteri davranışları üzerindeki önemli rolü ifade edilen algı farklılıklarından oluşmaktadır. Algılanan performansı etkileyen faktörler; ürün ve/veya hizmetin fiyatı, güvenli olması, amacı karşılaması gibi özellikleri, müşterinin geçmiş deneyimleri, tutumları ve beklentileri olarak sıralanabilir.<sup>40</sup>

Algılanan kalite performansı ilk olarak önceki deneyimlerden etkilenir. Bunun nedeni önceki deneyimin bir ürün yada hizmetin belirli özelliklerini daha göze çarpar hale getirmesidir.<sup>41</sup> Özellikle, olumsuz hizmet deneyimleri müşterilerin o hizmetle ilgisi olan yada olmayan diğer hizmetlerin sunumlarına karşı algılarını da etkiler. Örneğin vapur-tren kombine yolculuğu sırasında vapurda yaşanan olumsuz bir deneyim yolcunun trenle yapılan seyahat hizmetlerine ilişkin algısını da olumsuz etkileyebilmektedir.

Müşteri gözüyle ürünün kalitesi ve fiyatı beraber değerlendirilmekte ve ürünün belli bir değeri oluşmaktadır. Bu noktada iki temel ayırım ortaya çıkmaktadır. Pazarın algıladığı kalite ile müşterinin değer kavramları farklılık gösterebilmektedir. Kalite, performans gibi algılanan bir kavram olarak ele alınabilir. Bunun en büyük nedenlerinden biri, kaliteyi ortaya koyan en önemli unsurlardan birinin ürün/hizmet performansı olmasındandır. Buradan kalitenin bireyler temelinde farklı algılandığı sonucuna ulaşılabilir. Müşterilerin ürün yada hizmetleri rakip hizmetlerin ürün yada hizmetleri ile karşılaştırması sonucu elde ettikleri görüşlerden, pazarın algıladığı kalite oluşmaktadır.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup>TÜTÜNCÜ, a.g.e., s.32

<sup>41</sup>VAVRA, a.g.e., s.57

<sup>42</sup>TÜTÜNCÜ, a.g.e., s.32



#### 1.2.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMADA ROL OYNAYAN TEMEL FAKTÖRLER

Ürün ve hizmetlerde memnuniyetin sağlanabilmesi için müşteriler birtakım özellikler aramaktadır. Müşteriler tarafından öncelikli olarak ele alınan ve müşteri memnuniyetinin oluşmasında etkili olan bu faktörler; fiyat, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, durumsal ve kişisel etkiler olarak ana başlıklar adı altında toplanmaktadır. Aşağıda bu faktörlerin ayrıntılı olarak incelemesi yapılmaktadır.

##### 1.2.4.1. Fiyat

Bir mal veya hizmeti satın alırken müşterilerin en fazla etkilendiği faktörlerden biri, o mal veya hizmetin fiyatı olmaktadır. İşletmeler, üretmiş oldukları mal veya hizmete uygun bir fiyat politikası belirlemek zorundadır. Müşterilerin satın alamayacağı fiyat seviyesinde sunulan mal veya hizmeti, işletmenin pazarlama şansı olmayacaktır.

Müşteriler bazen alım gücü olmasına rağmen, kendisi için ödediğinden daha değerli olduğunu düşündüğü mal veya hizmeti satın alır. Burada kalite ve fiyat ürünün değerini belirlemede iki önemli faktör olarak göze çarpmaktadır. Kalitedeki artış ürünün değerini yükseltirken, fiyattaki düşüş ürünün değerinin azaltmasına yol açmaktadır.

Tüketici satın aldığı ürün yada hizmet için ödediği bedelin karşılığını aldığını görmek isteyecektir. Bunu da ya benzer ürün ve hizmetleri kullananların elde ettiği yararlarla karşılaştırarak ya da daha önceki deneyimlerle kıyaslama yaparak sağlayacaktır.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup>Meruşe MUMYAKMAZ, *Müşteri Odaklı Olan ve Olmayan Özel Sağlık Kuruluşlarının Müşteri Gözünde Algılanma Düzeyi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv., Sosyal Bilimler Ens., 2001, s.8

#### 1.2.4.2. Ürün Kalitesi

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında rol oynayan faktörlerden biri de ürünün kalitesidir. Ürün kalitesinin bileşenlerini teknoloji ve rekabet olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Kaliteli bir üründen duyulan memnuniyet, müşterilerde işletme için olumlu bir imaj oluşmasında etken olacaktır. Kaliteli bir ürün aynı zamanda işletmeler için müşteri sadakatini sağlayıcı bir faktördür.

Müşteri memnuniyetini oluşturabilmek için kaliteli bir ürün sunumunun yanında, müşteri beklentilerini aşabilecek farklı bir hizmet anlayışının da olması gerekmektedir.

#### 1.2.4.3. Hizmet Kalitesi

Genel anlamda hizmet kalitesi müşteri beklentilerini karşılamak için, mükemmel hizmeti verebilme ve hatta geçebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır.<sup>44</sup>

Hizmet kalitesi, tek başına müşteri memnuniyetini oluşturmamakla birlikte, hizmetin önemli bir boyutuna karşılık gelmektedir. Hizmet kalitesi hakkında değerlendirmede bulunabilmek için deneyim sahibi olmaya da gerek yoktur. Hizmet veren firma hakkındaki edinilmiş olan bilgiler, o firma hakkında nasıl bir hizmet verebileceği konusunda izlenim edinilmesinde yardımcı olacaktır. Örneğin Ulusoy Otobüs İşletmesi'nde kaliteli bir hizmet sunumunun gerçekleştiğini o firma ile seyahat etmeyen bir kişi, elde ettiği duyular, o firma ile seyahat eden bir yakını anlattıkları veya reklamlar yoluyla seyahat ettiğinde daha iyi bir hizmet alacağı inancına önceden sahip olabilmektedir.

<sup>44</sup> Yavuz ODABAŞI, *Müşteri İlişkileri*, Der Yaynevi, İstanbul, 1997, s.67

Günümüzde hizmet kalitesini geliştirmek isteyen firmalar, teknolojiyi daha yakından takip etmek, işletmenin hizmet ortamını iyileştirmek, çalışanlarının becerilerini arttırmak ve müşterilerin istek ve şikayetlerini dikkate almak zorundadır.

Hizmet sektörünün emek yoğun bir sektör olması, hizmetin üretilmesi anında tüketilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kaliteli bir hizmet için çalışanlar birinci derecede etken olmaktadır. Hizmet sektöründe kaliteli bir hizmet için iç müşterinin de memnun edilmesi gerekmektedir.

Hizmet sektöründe çalışanların müşterilerle iyi bir diyalog içinde olması gerekmektedir. Teknoloji herkes tarafından taklit edilebilmekle birlikte, müşteri memnuniyetinin taklit edilebilme şansı yoktur. Bu itibarla hizmet kalitesinin ölçülmesinin en büyük kıstaslarından biri de memnun müşteriler olmaktadır.

#### 1.2.4.4. Durumsal ve Kişisel Etkiler

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında fiyat, ürün ve hizmet kalitesinin yanısıra durumsal ve kişisel faktörler de önemli rol oynamaktadır. Müşterilerin o günkü psikolojik durumları, müşteri memnuniyetinin yeterli ölçüde algılanmalarına engel teşkil edebilmektedir. Örneğin bir bankaya gelirken yolda geçirilen küçük bir kaza aynı hizmeti normal bir günde algıladığından farklı bir şekilde olumsuz olarak algılanmasına neden olabilecektir. Aynı sorun hizmetin sunumu sırasında oluşabilecek beklenmedik kazalar için de geçerlidir. Sözgelimi bir otobüs yolculuğu sırasında ikram edilen içeceklerin içilmesi esnasında içeceklerin üzerine dökülmesi, o hizmet hakkında olumsuz bir kanı oluşmasına sebep olabilir. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin sağlanması amacı ile yapılan bir hizmet programlanmasında bu ve bunun gibi birçok faktörün de etkili olabileceği unutulmamalıdır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN KAVRAMSAL İNCELENMESİ

## 2.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Müşteri memnuniyeti kavramı Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte ortaya çıkmış olmasına rağmen gelişim süreci çok daha eskiye dayanmaktadır. 1960'lı yıllardan itibaren müşteriye bakış açısının değerlendirildiği aşağıdaki sıralamada müşteri memnuniyetinin gelişim süreci ele alınacaktır.

### 2.1.1. Üretim ve Ürün Anlayışı

Rekabet ortamının bulunmadığı, müşteri istek ve beklentilerinin genelde işletmeler tarafından dikkate alınmadığı 1960'lı yıllarda, tüm ilgi üretim üzerine odaklanmıştır. Talebin fazla, arzın da düşük olması nedeniyle o dönemde üretilen ürün ve hizmetlerin pazarlamasında herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Kısacası 1960'lı yıllar tüketicilerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının pek dikkate alınmadığı, müşteri haklarının pek bulunmadığı bir dönem olmuştur.

Bu yıllarda (1965) Cardoza müşteri tatmini konusunu araştıran ilk akademisyenlerden biridir.<sup>45</sup> Cardoza, tüketicilerin satın alma eylemi sırasında fazla çaba gösterdikleri takdirde, üründen beklentileriyle gerçekte buldukları arasındaki çelişkileri azaltma yönünde çalıştıklarını belirtmiştir. Öte yandan Cardoza'ya göre tüketicinin fazla katılımının bulunmadığı yada yoğun çaba ve para harcamasını gerektirmeyen satın alma olaylarında müşteri, yaşadığı deneyimin beklentilerinden farklı olması durumunda, hoşgörü göstermeyip, üretici bakımından zor durum oluşmasına yol açacaktır.

Yine aynı yıllarda tüketici davranış modeli üzerine yaptıkları çalışmalarda Howard ve Tagdish Sheth (1969), tüketicinin satın alma olayı öncesinde ve sonrasındaki bilgi ve deneyim arasında uzlaşma sağlama çabası üzerindeki araştırmaları ile, paralel yürüyen tatmin süreci modeline ilişkin çok önemli temeller atmışlardır.<sup>46</sup>

<sup>45</sup>VAVRA, a.g.e., s.34

<sup>46</sup>A.g.e., s.34

### 2.1.2. Düşük Maliyetli Üretim ve Promosyonlar

1970'li yıllar müşteri memnuniyeti kavramının önem kazandığı yıllar olup, bu dönemde satış artırıcı ve pazar payını yükseltici bazı çalışmalar yapılmıştır. Ürün, fiyat, promosyonlar ve dağıtım üzerinde birtakım uygulamalar ve bazı iyileştirmeler yapılan çalışmalara örnek teşkil etmektedir.

Indiana Üniversitesinden Ralph Day ve Brigham Young Üniversitesinden Keith Hunt müşteri memnuniyeti konusunda çalışmalarda aktif rol alarak bir dizi konferanslar düzenlemişlerdir. Çalışmalar yarıda kalsa da Journal of Customer Satisfaction / Dissatisfaction adında yıllık bir gazete çıkarmaya başlamışlardır.<sup>47</sup>

### 2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetim Kavramı uygulamalarının ağırlık kazandığı yıllar 1980'li yıllardır. Toplam Kalite Yönetiminin bileşenleri olan; kalite güvencesi, kalite yönetimi, kalite denetimi ve kalite sistemi gibi konular 1980'li yılların sonlarından günümüze kadar gelen ve önemini yitirmeyen konular arasında yer almaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, işletmenin ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim sistemidir.<sup>48</sup>

Bu yıllarda Richard Oliver'in yapmış olduğu çalışmalar müşteri memnuniyeti kavramının ortaya çıkmasına ve müşteri beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması konusu üzerine dikkatlerin çekilmesine yardımcı olmuştur. Oliver'in modeline göre, beklentilerin karşılanması müşteri memnuniyeti düzeyini yükseltirken, beklentilerin karşılanmaması ise müşteri memnuniyeti düzeyini azaltmaktadır.

---

<sup>47</sup> A.g.e., s.47

<sup>48</sup> İnan ÖZALP, Celil KOPARAL, Güneş BERBEROĞLU, *Yönetim Ve Organizasyon*, Anadolu Üniv. Yay. No:951, Eskişehir, 1999, s.340

#### 2.1.4. Müşteri Odaklı Yönetim

Kalite ile ilgili, kuruluşların hedeflerini gerçekleştirmelerinde odaklanılması gereken en önemli kavram o kuruluşun müşterileridir. Bu durumda o kuruluş için Müşteri Odaklı Kalite Yönetiminden söz edilebilir.<sup>49</sup>

Deming'e göre de, bir işletmenin rekabette odaklandığı nokta, müşteri olmalıdır. İşletmeler sürekli olarak ürünlerini, insanlarını, sistemlerini geliştirmenin yollarını aramalıdır. Müşterinin ihtiyaçlarını karşılayarak toplumun yaşam standartlarını arttırmalıdır.<sup>50</sup>

Müşteri memnuniyeti ile ilgili çalışmaların yoğunlaştığı dönem 1990'lı yıllar ve sonrasıdır. Yapılan kalite çalışmaları sonunda şirket içi kalite ölçümlerinin tek başına yeterli olmadığı ve kalitenin müşteriler açısından algılanacak bir şekilde sunulmaması durumunda pek bir anlam ifade etmediği belirlenmiştir. Bu döneme kadar kalite, işletmeleri birbirinden ayırıcı bir faktör olarak kullanılırken bu yeni dönemle birlikte bir garanti olarak sunulmaya başlanmıştır. İşletmeler için ayakta kalabilmek ve başarılı olmak için müşteri memnuniyetini ön planda tutmak yani müşteri odaklı olmak zorundadır.

Müşteri odaklı yönetimde, işletmeler kendilerine özgü birtakım değerler ortaya koyarak diğer işletmelerin yapamadığı yenikleri gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi saptamak ve müşterilere katma değer sağlayan çözümler üretmeye çalışmak müşteri odaklı yönetimin amaçları arasındadır.

<sup>49</sup>Vedat MONKUL, Haluk ERKUT, "Hizmet İşletmelerinde Dış Müşterinin Tatmininin Ölçümüne Yönelik Sayısal Bir Model ve Uygulaması", 5.Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, Cilt 2, Kasım 1996, s.283

<sup>50</sup>Rafeal AGUYA, Dr.Deming: Japon Mucizesinin Mimarı, Çev.Y.Kaan TUNÇBİLEK, Form Yayınları, İstanbul, 1994, s.245

## 2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN OLUŞTURULMASI

Müşteri memnuniyetinin oluşturulma süreci, müşteri profilinin oluşturulması, müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi, müşteri algılamalarının ölçümü olarak üçe ayırmak mümkündür. Memnuniyet çabalarının sürekliliğinin sağlanması için oluşturulan her bir birimin sürekli kontrolünün sağlanması gerekmektedir.

### 2.2.1. Müşteri Profilinin Belirlenmesi

İşletmelerin müşteri memnuniyeti oluşturma sürecinin ilk adımını müşteri profilinin oluşturulması almaktadır. İşletmeler müşteri profili belirlerken, müşterileri yakından tanımalı, önceliklerini ve değer anlayışlarını bilmeleri gerekmektedir.

İşletmenin müşterilerini tanıma süreci, işletmenin eski müşterilerini, mevcut müşterilerini, rakip işletmelerin müşterilerini ve potansiyel müşterilerini içermektedir. Demografik, sosyo-ekonomik, alıcı davranışları gibi kriterlere göre bölünerek müşterilerin, eğitim, kültür ve gelir düzeyi, estetik anlayışı gibi bilgilere ulaşmak mümkündür. Ancak bu araştırmaların sadece başlangıçta yapılması yeterli olmamakta, tanıma çabalarının sürekli hale getirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin çok çeşitli müşterileri bulunmaktadır. Örneğin bir uçak firmasının müşterilerini, çalışanlar, acenteler ve uçak seyahati yapan yolcular oluşturmaktadır. İşletmeler, mevcut müşterileri hakkındaki bilgilere çalışanları aracılığı yada pazar araştırmaları ile ulaşabilmesi mümkündür. İşletmelerin müşteriler ile güçlü ilişkiler kurması onları iyi tanıma açısından gereklidir. İşletmelerin müşterilerini iyi tanımaları ise, onlara uygun mal ve hizmet üretebilmeleri ve memnuniyet seviyesinin yükselmesine açısından önemlidir.

İşletmeler için müşteri memnuniyeti oluşturma sürecinde eski müşterilerin önemli bir yeri vardır. İşletmeler, eski müşterilerle görüşmek suretiyle, memnuniyetsizliğe neden olan konuları tesbit etmeli ve bu konuların yeniden gözden geçirilmelerini sağlamalıdır.



Rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerinin incelenmesi, zayıf ve güçlü olduğu alanların karşılaştırılabilmesine imkan tanır. Rakip firmaların çalışanları ve müşterileri ile yapılacak görüşmeler de onları daha yakından tanımak, onların istek ve beklentilerini belirlemek açısından önemlidir.

Memnuniyet belli bir deneyim gerektirdiğinden daha önce herhangi bir mal veya hizmeti satın alıp kullanmayan potansiyel müşteriler için beklenen kalitenin değerlendirilebilmesinin imkanı bulunmamaktadır. Potansiyel yani umulan müşterilere ulaşmak için işletmeler, üretmiş oldukları mal ve hizmetleri reklam gibi çeşitli etkinliklerle pazarlamaya çalışmaktadırlar.

### 2.2.2. Müşterilerin Gereksinim ve Beklentilerinin Belirlenmesi

İşletmelerde, müşterilerin gereksinim ve beklentilerine uygun ürün ve hizmet üretebilmeleri için aşağıdaki uygulamalar etkili olmaktadır.

i. Hizmet karakteristiklerinin belirlenmesi: Bir hizmetin geliştirilmesinde, müşterilerin istek ve beklentilerini belirlemek ve belirlenen istek ve beklentileri hizmetin karakteristiklerine aktarmak önemlidir. Pazar araştırmaları neticesinde gerçekleştirilen anket ve görüşmeler ile müşterinin en çok neyi istediği belirlenmekte; yapılan bu çalışmalarda müşterilerin öncelik belirtmeleri istenmektedir.

Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesine yönelik demiryolu yolcu taşımacılığı için yapılan bir çalışmada, aşağıdaki hizmet karakteristikleri oluşturulabilir ve belli sayıda kişiden oluşan bir odak grubuna uygulanabilir:

- Vagonların temizliği
- Klima sisteminin düzgün çalışması,

- Personelin gereksinimlere cevap verebilmesi,
- Personelin güler yüzlü ve ilgili yaklaşımı,
- Hizmetin hızlılığı,
- Trenin güvenliği,
- Restaurantın temizliği, görüntüsü ve servis hizmetleri,
- Yemeklerin lezzeti,
- Yataklı vagonların tertip, düzen ve temizliği.

ii. Müşterilerin hizmet karakteristiklerini önemlerine göre sıralaması: Hizmet karakteristiklerinin, müşteriler tarafından önem sırasına göre derecelendirilmesi, memnuniyeti sağlayacak önceliklerin belirlenmesi bakımından önemlidir. Örneğin, önem durumuna göre derecelendirmeler yada puanlamalar yapılarak sıralandırma gerçekleştirilebilir.

İstek ve beklentilerin ağırlıklandırılması için, Kalite, İşlev, Konuşlandırma (KİK) olarak adlandırılan detaylı istatistiki yöntemden de yararlanılmaktadır.<sup>51</sup> KİK, üretici firmanın satış, pazarlama, finans, tasarım, üretim ve servis gibi değişik uzmanlık alanlarından birer yetkiliden oluşan bir takım tarafından yapılmaktadır. Bu uzmanlara KİK Takımı denilmektedir. KİK ile ağırlıklandırma yaklaşımında, müşteri grupları ile doğrudan görüşme, anket, piyasa araştırması, sipariş, şartname gibi yollarla saptanan müşteri istek ve beklentileri, seçilen uzmanlar tarafından son haline getirilir. KİK Takımı, firmanın ayrıca sunmak istediği hizmet özelliklerini müşteri isteklerine ekler. Daha sonra hazırlanan anketler, KİK üyeleri ve müşteriler tarafından doldurularak müşteri istekleri ağırlıklandırılmaktadır.

---

<sup>51</sup>Gülser KÖKSAL, Özlem Aylın FINDIKOĞLU, “Kalite Konuşlandırmada Müşteri Gruplarının İsteklerini Ağırlıklandırmak İçin Bir Yaklaşım ve Bir Uygulama”, 5.Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Siyasette Kalite, Kasım 1996, s.599

iii. Müşteri gereksinim ve beklenti listesinin oluşturulması: İşletmeler müşterilerin gereksinim ve beklentileri doğrultusunda bir liste hazırlamak suretiyle müşterilerin isteklerine etkili ve verimli bir şekilde odaklanabilmektedir.

Müşteriler, ürün ve hizmet ile ilgili tercihlerini, olumlu ve olumsuz düşüncelerini kendileriyle temas halinde bulunan personele yada diğer çalışanlara iletmektedirler. Müşteri gereksinim ve beklentilerindeki değişmelerin izlenebilmesi için, iyi bir bilgi akışının oluşturulması, dolayısıyla müşterilerle iyi bir diyalogun sağlanması gerekmektedir. Düzenli müşteri ziyaretleri, öneri ve şikayet hattı, düzenlenen müşteri anketleri, işletmenin bilgi sağlamak için kullandıkları yöntemlerdir.

### 2.2.3. Müşteri Algılamalarının Ölçümü

Müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve hatta aşılması için sunulan hizmetlerin müşteriler tarafından algılanma ölçüsü, işletmelerin gerçek performansı hakkında değerlendirilmede bulunulmasında yardımcı olur. Müşterilerin isteklerinin değişkenlik göstermesi nedeniyle yeni beklenti ve önceliklerin sürekli izlenilmesini gerekmektedir.

Müşteri beklentilerinin yönetim tarafından yanlış algılanması performansı etkilemektedir. Zaman zaman kaynak kısıtları, kısa dönemli kara yönelme, Pazar koşulları, yönetimin ilgisizliği gibi nedenlerle müşteri isteklerinin yönetim tarafından algılanan şekli ile sunulan şekli arasında farklılıklar olmaktadır. Bu durum müşterilerin gereksinimlerinin karşılanamamasına dolayısıyla memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Benzer sonuç, hizmet için belirlenen spesifikasyonlarla gerçekte verilen hizmet arasında fark olması durumunda da görülmektedir.<sup>52</sup> Hizmetle ilgili müşteriye verilen sözlerle sunulan hizmet arasında farklılığın olması, hizmet performansını etkileyen diğer bir unsurdur.

<sup>52</sup>Haluk ERKUT, **Hizmet Yönetimi**, İnterbank Yayınları Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, 1995, s.36

## 2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SÜREKLİLİĞİNİN BİLEŞENLERİ

Müşteri memnuniyetinde sürekliliğinin sağlanabilmesi için müşteriye sunulan hizmetin kalitesinin müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılaması ve hatta aşması gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti sürekliliği için kaliteli bir hizmet sunumunun yanısıra müşterilerle iyi ve başarılı bir iletişimin kurulabilmesi gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti sürekliliği için bir diğer etken de müşterilere daha fazla değer verilerek müşteri sadakatinin sağlanmasıdır. Aşağıda müşteri memnuniyeti sürekliliğinin bileşenleri ayrıntılı olarak incelenmektedir.

### 2.3.1. Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi

Müşteriye sunulan hizmetin, müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğine hizmet kalitesi adı verilir. Hizmet üretme sürecinde işgören, müşteri ve hizmet ortamı doğrudan yer alır. Hizmet, hizmet ortamında etkileşim süreci içerisinde yer alır. Bu üç unsur arasındaki etkileşim hizmet kalitesinin belirlenmesinde etkindir.<sup>53</sup>

Müşterilere kaliteli bir hizmet sunabilmek için, işletme bu doğrultuda organize edilmeli, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilecek şekilde hizmet üretimini sağlaması gerekmektedir. Hizmet kalitesinin müşteriler tarafından değerlendirilmesi sonucunda müşterilerin hizmetten duyacağı memnuniyet veya memnuniyetsizlik işletmenin kazancı yada kaybı olarak görülecektir. Hizmet kalitesinin boyutları ve standartları aşağıda verilmektedir.

---

<sup>53</sup>Jale GÜR, *Kalite Maratonu*, Kültür Matbaası, Ankara, 1996, s.68

### 2.3.1.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Kaliteli hizmet sunumu hemen her sektörde farklı boyutlarda algılanabilir. Hizmet kalitesini tanımlamaya, hizmet kalitesi ile ilgili sorunların nedenlerini belirlemeye ve hizmet kalitesi ölçümüne ilişkin olarak Parasuman ve arkadaşları tarafından kredi kartları, bankacılık, komisyonculuk ve tamir hizmetleri alanında yapılan çalışmalar sonucunda müşterilerin hizmet kalitesini değerlemede benzer kriterleri kullandıkları ve hizmet kalitesini belirleyen on boyutun olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlar şöyle sıralanabilir:<sup>54</sup>

- Güvenirlik; Performansta tutarlılık, firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması, ayrıca firmanın sözünü tutması anlamına gelmektedir. Doğru faturalama, kayıtları doğru tutmak, hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek gibi, konuları kapsamaktadır.
- İsteklilik; iş görenlerin hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli oluşunu ve hizmetin zamanında olmasını içermektedir. Örneğin bir dekontu hemen postaya vermek, müşteriye hemen çağırmak bu kapsamda değerlendirilebilir.
- Yetkinlik; hizmeti yerine getirmek için gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olması anlamına gelmektedir. Örneğin müşteriyle ilişkili olan personelin bilgi ve becerisi, faaliyete destek sağlayan personelin bilgi ve becerisi, örgütün araştırma yeteneği bu kapsamda ele alınmaktadır.
- Ulaşılabilirlik; yaklaşılabilirliği ve kolay ilişki kurulması ifade etmektedir. Örneğin, hizmete telefonla kolayca ulaşabileceğini, hatların sürekli meşgul olmamasını, hizmeti elde etmek için beklenmemesini, iş saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde olmasını içermektedir.

---

<sup>54</sup>TÜTÜNCÜ, a.g.e, s.55

- Nezaket; ilişkide bulunan görevlinin kibarlığını, saygısını, dostluğunu içermektedir. Resepsiyonistlerin, yada telefon operatörlerinin nezaketi, personelin temiz ve düzenli görünüşü, müşteriye ilgi gösterilmesi bu kapsamda ele alınabilir.
- İletişim; müşterileri anlayabilecekleri bir dili kullanarak onları bilgilendirmek ve dinlemek anlamına gelmektedir. Firmanın dilini farklı müşteriler için farklılaştırabilmesi anlamını da taşımaktadır. Örneğin, daha eğitilmiş bir müşteri için daha ileri düzeyde bir dil kullanırken, daha eğitimsiz bir kişi için basit bir dil kullanmak, müşteriye hizmetin kendisini, hizmetin maliyetini açıklamak, müşteriye bir problemin halledileceği konusunda güvence vermek bu kapsamda ele alınabilir.
- İtibar (Kredibilite); inanırlığı, dürüstlüğü, müşterinin çıkarlığını kalben hissetmeyi içermektedir. Kredibiliteye katkıda bulunan faktörler; firma ismi, firma itibarı, müşteriyle etkileşimde kullanılan satış teknikleri olarak belirlenmektedir.
- Güvenlik; tehlikeye, riske yada şüpheye maruz kalmama anlamına gelmektedir. Fiziksel güvenliği, finansal güvenliği ve mahremiyet konularını içermektedir.
- Müşteriyi anlamak, bilmek; müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeyi kapsamaktadır. Müşterinin spesifik ihtiyaçlarını öğrenmeyi, müşteriye bireysel ilgi göstermeyi ve düzenli olarak müşterileri tanımayı içermektedir.
- Fiziksel varlıklar; hizmetlerin fiziksel kanıtlarını içermektedir. Örneğin, hizmet sunumunda kullanılan bina, araç-gereç, teçhizat ve personelin fiziksel görünümü, hizmeti fiziksel olarak temsil eden diğer faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır.<sup>55</sup>

<sup>55</sup>A.g.e, s.56

### 2.3.1.2. Hizmet Kalitesi Standartları

Kaliteli bir hizmet sunumunu gerçekleştirebilmenin en önemli boyutu, hizmet standartları oluşturarak, sağlıklı bir şekilde bu standartların yürütülmesini sağlamaktır. Bu standartların özellikleri şu şekilde sıralanabilir.<sup>56</sup>

- Açıktır: Anlam bakımından nettirler.
- Özlüdür: Kısadılar ve karmaşık değildirler.
- İzlenebilirdir: Görülebilir ve ölçülebilirdirler.
- Gerçekçidir: Pratik ve kolay uygulanabilirdirler.

Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri standartları oluşturulurken dikkat edilmesi gereken ilkeler şunlardır: <sup>57</sup>

- Standartlar, onlardan etkilenecek tüm çalışanlar, hatta olabiliyorsa müşteriler tarafından planlanmalı ve üzerlerinde görüş birliği sağlanmalıdır.
- Standartlar, verilen hizmetler için, insani açıdan olabildiğince mükemmel yakın belirlenmelidir.
- Standartlar, tam olarak ve açık bir şekilde yazıya dökülmelidir.
- Standartlar, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılıyor olmalıdır.
- Standartlar anlaşılabilir ve uygulanabilir olmalıdır.
- Standartlar üst yönetim tarafından desteklenmelidir.
- Standartlar işleminde yada geçerliliği kalmamışsa, değiştirilmelidir.
- Gerekli zaman yeni standartlar eklenmelidir. Her yeni standardın belirlenmesinde, ondan etkilenecek tüm çalışanların katılımı ve onayı alınmalıdır.
- Standartlar, kurumsal hedefleri yansıtmalıdır.
- Standartlar, özenle oluşturulmalı ve gözetilmelidir.
- Standartlar, etkili ve sürekli bir şekilde anlatılmalıdır.

<sup>56</sup>Martin B. WILLIAM, *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, Çev.Ahmet Ünver, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1997, s.37-38

<sup>57</sup>A.g.e., s.40



### 2.3.2. Müşteri Memnuniyeti ve Etkin İletişim

İşletme içinde iletişim, bilgi alınması ve bilgi verilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. İletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için iletişim kanallarının varlığı ve sürekli açık kalması sağlanmalıdır.<sup>58</sup> İletişimin var olan tüm iş ilişkilerinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Müşterilerle iyi ve başarılı bir iletişim kurabilmek için iletişimin açık, içerikli ve dolaysız olması gerekmektedir. Aksi takdirde iletişimde başarısızlığın yanı sıra para ve zaman da boşa harcanmış olacaktır. Müşteriye hizmet programının sağlıklı bir şekilde sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için hem işletme içinde hem de işletme dışında kusursuz bir iletişim sisteminin oluşturulması gereklidir. İşletme içerisindeki personel birbirinden habersizse bu olumsuz olarak müşteriye de olumsuz yansıyacaktır.<sup>59</sup>

Günümüzde, sunulan mal ve hizmetin kalitesinin tanımı müşteriye göre yapılmaktadır. Müşteriler mal ve hizmet satın aldıkları kuruluşları değerlendirirken öncelikli olarak kuruluşlar tarafından önemsenmelerini beklemektedirler. Müşteriler, kuruluşlar tarafından dinlendikleri ve önemsendikleri hissetmeleri durumunda satın aldıkları mal ve hizmet için daha fazla ücret ödeyebilmektedirler.

Hizmet sektöründe güvenilirlik, sorumluluk, bağlılık gibi ilkelerle birlikte en az onun kadar önemli olan bir ilke de müşterilerle sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesinden geçmektedir. Müşteriler, satın aldıkları ürün yada hizmet hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Çalışanların müşterileri dinlemeye istekli olmaları, onların beklentilerinin firma değerli olduğunun müşteriye gösterilmesi anlamına gelmektedir. Bu da müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en büyük etkidir.

<sup>58</sup>Fulya PAK, **Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Gümrükleme/Nakliyat İşletmelerinde Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.45

<sup>59</sup>Arslan ÖZBEY, "Kamu Yönetiminde Halkla, Kamusal İlişkilerin Fonksiyonları", **Ekonomide Ankara Dergisi**, ATO Yayınları, S:47, Aralık 1992, s.15



Bir şey satın almak, değiştirme yapmak yada bir Őikayette bulunmak için işletmeye gelen müşteri önemsenmek ve dinlenmek ister. Çalışanlar kendilerini müşterinin yerine koyarak onların olayı nasıl algıladığını anlamaya alışmaldırlar. Herkes belli bir durumu kendi davranış biçimlerine ve duygusal algılamalarına göre ayrı ayrı yorumlar. Çalışanlar müşterilerin belli başlı davranış biçimlerine uygun tepki vermelidir. Her davranış biçimine uygun tepki vererek müşteri ile uyum sağlanabilir. Bu uyum müşterileri örnek alarak da yapılabilir.<sup>60</sup> Örnek almak; müşterinin beden dilini, konuşma hızını, ses tonunu hatta göz hareketlerini tıpkı bir ayna gibi yansıtmak anlamında kullanılmıştır.

Müşterilerin kullandığı bazı kelimeleri, deyimleri kullanmaya çalışmak müşteri ile uyumlu bir iletişim için gerekli olmaktadır. Uyumlu ve etkili bir iletişim ancak müşteri ile aynı dilin konuşulmasıyla sağlanabilir.

Müşterilerin iletişim ihtiyaçlarını anlayıp onlarla iletişimi bu yönde kurabilen firmalar, müşteri tatminini en iyi şekilde gerçekleştirerek, kendilerini geliştirmekte ve varlıklarını sürdürmektedirler.

İleri teknoloji ürün yada hizmet kalitesinin sağlanmasında tek başına yeterli bir etken değildir. İleri teknoloji ile ancak insanların ihtiyaçları belirlenip, bu ihtiyaçlar doğrultusunda üretilen mal ve hizmetlere müşterilerin ilgi göstermesi sağlanabilir.

Kalitenin kaynağı iletişimin niteliğinde yatar.<sup>61</sup> Ürün ve hizmetin kalitesi, üreten ve hizmeti sunan insanların arasındaki iletişimin kalitesinden ve bu ürün yada hizmeti müşteriye sunan çalışanların müşterileriyle kurduğu iletişimin kalitesinden kaynaklanır.

---

<sup>60</sup>Richard GERSON, *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, Çev. Tülay SAVAŞER, 1.baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.64

<sup>61</sup>Doğan CÜCELOğLU, "İletişimin Kaliteyi Yaratma Gücü", *5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler*, Cilt 1, 1996, s.188

### 2.3.3. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati

İşletmenin başarısı için müşteri memnuniyetinin yanı sıra, mevcut müşterilerle olan iyi ilişkilerin geliştirilip onlara daha fazla değer vererek müşteri sadakatinin sağlanmasına çalışılmalıdır. Müşteriye sağlanan değer, müşterilerin elde ettiği yararların bir bileşimidir. Kalite, fiyat, mal ve hizmetin müşteriye zamanında sunulması, satış öncesinde ve sonrasında sunulan hizmetler gibi bileşenlerin mal ve hizmeti sunan işletme tarafından müşteriye en uygun biçimde sunulması müşteriye değer sağlanması sonucunu ortaya çıkaracaktır.

Sadık müşteriler işletmenin karlılığını daha da arttırmaktadır. Müşterilerin %80'ini elinde tutan bir işletme, bu oranı %85'e çıkardığında, %35 ile %90 arasında kar artışına sahip olmaktadır. %5'lik oranın en az %35'lik kar artışına neden olması, memnun müşterilerin zamanla satın alma miktarının artması, maliyetlerin azalması ve olumlu izlenimleri ile işletme için reklam yapıyor olmalarıdır.<sup>62</sup>

Hizmet işletmelerinin, sadık müşterilerin yaratılmasında izledikleri yöntemler aşağıda sıralanmıştır:<sup>63</sup>

- Satış çabalarında müşteriye, hizmeti satın aldığı anda kazanacağı değer anlatılması gerekmektedir. Sunulan hizmetin potansiyeli üzerinde reklam faaliyetleri yada fiyatlarda fazla indirim müşteriye tutmak yerine rakibe gitmesine neden olabilmektedir. Sadece fiyatın düşürülmesi ve gerçek olmayan beklentilere müşterinin o hizmeti satın almasını sağlayabilir ama sadakatini olumsuz etkiler.

<sup>62</sup>Philip KOTLER, "Pazarlamanın Yeni Yüzü", Capital Dergisi Özel Eki, Mayıs, 1998, s.80

<sup>63</sup> A.g.m., s.81

- Sadakatin sağlanması müşteri ile iyi ilişkiler kurulması da etkili olmaktadır. Çalışanların davranışları, bilgisi, tecrübesi müşteriye bağlayan yada ayrılmasına neden olan önemli bir etkidir. Örneğin bir bankada veznedeki çalışanların yada bir bilgisayar firmasında teknik servis elemanların müşteriler ile iyi ilişkileri müşterilerin bağlılığını arttırmaktadır.
- Günümüzde kalite işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Müşterinin, kaliteli hizmetle maliyetlerinde azalma olacağını bilmesi ve beklentilerini aşan kalitede hizmet, bağlılığını arttıracaktır. Örneğin çok kaliteli bir danışmanlık hizmeti sunan bir firma, kalitesiz bir hizmet veren rakibine göre, müşterisine para ve zaman kazandırmaktadır.
- İşletmelerin tercih edilmelerindeki nedenlerden biri de tam ve hızlı hizmet vermesidir. Sunulan hizmetin garantisi ve satış sonrası hizmetler hem o hizmete olan talebi arttırmakta hem de firmalara sadık müşterilerin kazanılmasında büyük bir etken olmaktadır.
- Müşteriye etki eden iş süreçlerinin tanımlanması, şirketin müşteri beklentilerini karşılamadaki performansını arttırmak ve önemli bir rekabet avantajını sağlamak için atacağı adımların belirlenmesi, iş süreçlerinde, organizasyonda, insan kaynaklarında ve şirketin teknoloji kullanımında bu amaçla gerçekleştirilmesi gereken değişimin planlanması yapılmalıdır.<sup>64</sup> Örneğin, bir bilgisayar firmasında, satış temsilcisinin sipariş formunu eksik yada yanlış doldurması yanlış ürünün teslimatına neden olabilmektedir.

Hizmet işletmelerinde rekabet yoğun ortamda, müşteri memnuniyetinin de ötesinde müşteri sadakatının sağlanabilmesi, müşteriye odaklanılması ve yukarıda sayılan tüm işlemlerin organizasyon tarafından sahiplenilmesi ile birlikte müşterinin değişen gereksinim ve beklentilerine uygun hizmet üretimi ile mümkün olacaktır.

<sup>64</sup>Nurtaç ZİYAL, "Müşteri Tatmini Uygulamaları ve Türkiye'de Şirketlerin Müşteri Tatmini Performanslarının Değerlendirilmesi", 6.Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, Kasım, 1997, s.295

## 2.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KONUSUNDA BAŞLICA TEORİLER

Müşteri memnuniyetinin oluşumunu ve memnuniyetini etkileyen etmenler hakkında geliştirilen farklı kuramları şu şekilde sıralamak mümkündür.

### 2.4.1. Aralık Matrisinin Oluşturulması

Müşteri anketleri ve ölçülen algılamalar, beklentilerle karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırılma sonucunda Tablo 2.1’de görülen aralık matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 2.1. Aralık Analizi: Performans ve Öncelikler Arasındaki İlişki

Yüksek	IV Fırsat Yaratmaya Uygun Alan / Problemler Alan	III Konumlandırma Gücü
Müşterilere Göre Önem	I Konumlandırma İçin Etkisi	II Rekabet Avantajı
Düşük	Olmayan Faktörler	Sağlamayan Güç

Kaynak: “Roderick M. MCNEALY, Making Customer Satisfaction Happen, Chamman & Hall, London,1994”, KILIÇ, a.g.e., s.51’den alıntı

Müşteri memnuniyeti için aralık matrisinde müşteri önceliklerine önem verme kritik öneme sahiptir. Öncelikli olmayan alanlarda yapılacak çalışmalar, işletmenin kaynaklarının gereksiz yere harcanmasına yol açacaktır. Örneğin bir okulun dekorasyonunda pahalı malzemeler kullanması, müşteri memnuniyeti için önemli bir kriter olmayabilir. Buna karşın kaliteli bir eğitim memnuniyete çok daha etkili olacaktır. Bu durumda, kaliteli bir eğitim için yapılacak yatırım yerine, dekorasyona önem veren okul kaynaklarını yanlış kullanmaktadır.

### 2.4.2. Şirket İçi Ölçümler

Müşteri memnuniyetinin gelişimi için, düşük performanslı önceliklere ait olan alanlar seçilmelidir. Bu kritik alanlarda gerçek performans, şirket içi ölçümlerle belirlenmektedir. Dahili ölçümler, şirket içi çıktılarının izlenmesidir. İşletmelerde yapılan bazı dahili ölçümler aşağıdaki gibidir.<sup>65</sup>

- \* Belirli periyotta tekrarlı sipariş oranı,
- \* Yeni satışların oranı,
- \* Karlılık,
- \* Yıllık kaybedilen müşteri sayısı,
- \* Kaybedilen müşterilerin neden olduğu gelir kaybı.

Algılama ve dahili ölçümler, iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında bilgi vermekte olup yapılan dahili ölçümler aynı zamanda hizmet standartlarının oluşturulmasında da yardımcı olmaktadır.

### 2.4.3. Kıyaslama (Benchmarking)

Yapılan ölçümler sonucunda müşteri memnuniyetinin olumlu çıkması durumunda bile işletmelerin pazar kaybına uğradıkları görülebilmektedir. Örneğin A bankasına ait müşteri memnuniyeti araştırmaları tatmin edici ve mükemmel olarak belirlenirken, B bankasının sonuçlarının tümünün mükemmel olması, müşterilerin B bankasını tercih ettiğini göstermektedir. İşletmenin pazardaki durumunu, rakip işletmeler arasında yapılan karşılaştırmalı ölçümler belirlemektedir. Bu nedenle rakiplerle karşılaştırmalı ölçümlerin yapılması gerekmektedir. Benchmarking, dışa dönük ve karşılaştırmalı ölçüm yapılarak, işletmenin rakipleri ile aralarındaki açıklığın tesbiti için kullanılan bir tekniktir.<sup>66</sup>

<sup>65</sup>GÖKÇİN, a.g.m, s.71

<sup>66</sup>Bilçin TAK, Hakan ALTINTAŞ, "Otomobil Tüketicilerinin Araçlarından Tatmin Olma Derecelerini Ölçen Bir stratejik Benchmarking Çalışması", 6.Ulusal Kalite Kongresi, TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, Kasım 1997, s.223

Benchmarking olarak da adlandırılan bu ölçümlendirme ile müşteri sadakati ve rekabet üstünlüğü hedeflenmekte, ürün, hizmet ve süreçlerdeki öncü firmaların uygulamalarının kendi kuruluşları ile karşılaştırılarak uyarlamak amaçlanmaktadır.

Benchmarking uygulamalarında rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için, müşterilerin gereksinim ve beklentileri sürekli izlenmelidir. Bu ölçümlendirme ile İşletmenin stratejik değerlendirilmesi yapılmakta, kaynakların ne şekilde değerlendirilmesi gerektiği konusunda bilgi sahibi olunmaktadır.

#### 2.4.4. Şikayet Yönetimi

Yapılan çalışmalar memnuniyetsiz müşterilerin %82'sinin memnuniyetsizliğini dile getirmediği ve memnuniyetsiz müşterilerin sadece %4'ünün hizmetleri aldıkları firmayla tekrar çalışmaya devam ettiğini göstermiştir.<sup>67</sup> Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut bir müşteriyi elde tutmanın maliyetinden çok daha fazladır. Mevcut müşterilerin öneri ve şikayetlerinin dikkate alınması aynı zamanda, organizasyonun zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasına, hizmetlerin geliştirilmesine, yeni pazarların araştırılmasına ve sadık müşteriler oluşturulmasına da yardımcı olur.

Ürün ve hizmetten memnun olmayan müşterilerin çok küçük bir oranı şikayetlerini iletmektedir. Bunun nedeni, şikayet etmenin zaman ve çaba harcama gerektirdiğine ve sonucun değişmeyeceğine olan inançtır. Şikayet merciinin neresi olduğunun ve ne zaman şikayet edilmesi gerektiğinin bilinmemesi şikayetlerin iletilmemesinin diğer bir nedenidir.

Şikayetler yok edilemez ancak zamanla azaltılabilir. Şikayetlerin hızlı ve etkili çözümü, şikayetleri alan personelin, eğitimi, tecrübesi ve yetkilendirilmesi ile mümkündür.

---

<sup>67</sup>Servan ÇİZMECİOĞLU, *İş Dünyasında Yeni Bir Dönem, Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Elegans, 2000, s.32



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **TCDD İŞLETMESİ'NDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

### 3.1. DEMİRYOLU TAŞIMACILIĞI

Toplumların sosyal ve ekonomik kalkınmalarının en önemli koşullarından biri, insanların ve eşyaların, ekonomik, güvenilir ve çevreye dost bir şekilde taşınmasını sağlayan ve birbirleriyle eşgüdüm içinde işleyen sistemlerden oluşan bir ulaşım alt yapısına sahip olmasıdır.<sup>68</sup> Günümüzde gelişmiş ülkeler incelendiğinde tamamının bütünsel bir biçimde ulaştırma altyapısını tamamlamış olduğu görülmektedir.

Ulaştırma sistemleri içerisinde önemli bir yere sahip olan demiryolu ulaştırması, hatlar, raylar, tüneller, köprüler, elektrifikasyon ve sinyalizasyon sistemleri ile çeken ve çekilen araçlardan oluşan bir yapıyı gerekli kılar.<sup>69</sup>

Büyük hacimli ve uzun mesafeli (200 km. ve ötesi) taşımalarda demiryolu ulaştırması en uygun sistemlerden birini oluşturmaktadır.<sup>70</sup> Aynı şekilde demiryolu yolcu taşımacılığında da, hem uzun ve hem de kısa mesafede kitle nakliyatını sağlar.

Demiryolu, bir yandan teknolojik yenilikler ve diğer yandan kendi yolunda seyreden kontrollü geçiş üstünlüğüne sahip bir sistem oluşu nedeniyle yüksek hızlara erişmiştir.<sup>71</sup> Bugün Avrupa'da ve Japonya'da saatte 500 kilometreyi bulan hızlara sahip uçaklarla yarışan trenler mevcuttur. Teknolojik gelişme ve yeniliklerin demiryollarında uygulanması ile demiryollarındaki trenlerin hızları daha da artacak ve hizmet kalitesi daha da yükselecektir.

<sup>68</sup>Süreyya Yücel ÖZDEN, "Türkiye Ulaştırma Politikası ve Taşımacılık", *Taşımacılık Zirvesi*, İzmir, 2000

<sup>69</sup>Aydın YILMAZ, "Demiryolu Yük Taşımacılığının Ülkemiz Ulaşımındaki Yeri ve Etkinliği", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, TODAİ, Ankara, 2000, s.26

<sup>70</sup>İsmet ERGÜN, *Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü*, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayın No:10, Ankara, 1985, s.48

<sup>71</sup>Güzin TARIM, Hasan ÇETİNEL, "Ulaştırma Alt Sistemlerinin Genel Karşılaştırılması, Kullanış Biçimleri ve Alınması Gerekli Önlemler", *1.Demiryolu Kongresi*, Ankara, Ocak 1979, s.56



### 3.1.1. Demiryolu Tarihi

Demiryollarının ortaya çıkması kömür taşımacılığı ile başlar. 16. ve 17. yüzyıllardaki metal işletmeciliğindeki gelişmeler sayesinde ray ve vagon yapımının mümkün olmasıyla 17.yüzyılın sonlarına doğru Britanya’da Tynesi’de (Newcastle) ve Güney Galler’de vagon taşımacılığının ilk örnekleri görüldü. Basit yerçekimi kuralından yararlanan raylı vagon taşımacılığı bir süre sonra buharlı lokomotiflerin kullanılması ile bugünkü lokomotifli demiryolu taşımacılığına geçilmiştir.

1822 yılında yapımına başlanan ve 1825 yılında bitirilen dünyanın ilk demiryolu hattı 25 km uzunluğunda olup İngiltere’nin Stockton ve Darlington şehirleri arasını birbirine bağlamaktaydı. Liverpool ve Manchester şehirlerini birbirine bağlayan 30 km uzunluğundaki ikinci demiryolu hattı ise 1830 yılında hizmete açılmıştır.

İngiltere’nin yanı sıra diğer Avrupa ülkeleri ile ABD ve Kanada da yaklaşık aynı tarihlerde demiryolu taşımacılığına adım atmıştır. 1835 yılına kadar pek çok Batı Avrupa ülkesi demiryolu uygulamasına başlar. Almanya ve Fransa gibi ülkeler kendi teknik ve teknolojileri ile demiryolu taşımacılığı hamlesini gerçekleştirirken, Belçika gibi ülkeler İngiltere’nin yardım ve teknolojisinden yararlanmışlardır. Amerika kıtasında demiryollarının yapımında ise İngilizlerin destek ve katkıları büyük olmuştur.

Demiryollarındaki coğrafi ve fiziki alanda meydana gelen gelişmeler, demiryolları tarihinde dönüm noktalarından birini oluşturmuştur. Sibirya çölünde yapılan demiryolu hattı, Japonya’daki Honshu ve Hokkaido arasındaki 34 mil uzunluğundaki Seikan tüneli ve İngiltere ve Fransa arasında 30 mil uzunluğunda su altından geçen tüneller demiryollarındaki dikkate değer gelişmelerdendir.<sup>72</sup>

20 yy.’ın ikinci yarısından günümüze kadar demiryollarındaki coğrafi gelişmeler yerini hız faktörüne bırakmıştır. Son yıllarda ise demiryolları taşımacılığında hızla birlikte birçok konfor seçenekleri sunulmaya çalışılmaktadır.

<sup>72</sup>Vedat BİLGİN, vd, **Demiryollarının Modernizasyonu**, Demiryol-İş Yayınları, Ankara, 1996, s.61

### 3.1.2. Demiryollarının Önemi

Günümüzde yaşanmakta olan taşımacılık problemlerini çözümü demiryollarının içinde aktif bir rol oynadığı genel bir taşımacılık sistemi ile mümkün olabilir. Demiryolları ilk ortaya çıkışından günümüze kadar birçok önemli gelişmeyi de beraberinde getirmiştir. Bunlar;

Demiryollarının ortaya çıkışı ile birlikte, piyasalarda yapısal olarak bir değişim yaşanmıştır. Daha önce ürünlerin sevki su yolu ile mümkün olduğundan iç kesimlerde ürünlerin fiyatları çok farklı olabilmekteydi. Ancak demiryolunun aktif rol almaya başlaması ile birlikte bu fiyat farkı ortadan kalkmıştır.

Demiryollarının doğuşu sanayinin gelişmesine de imkan sağlamıştır. Demir-çelik ticaretinin artması ve kömürün kullanım alanının yaygınlaşması ile sanayileşme artmıştır.

ABD ve diğer batı ülkelerinde sosyal ve ekonomik gelişmenin yanında siyasi birliğin kurulması ve pekiştirilmesinde demiryollarının büyük etkisi olmuştur.<sup>73</sup> Örneğin Alman ve Rus siyasi birliğinin gerçekleşmesinde demiryollarının katkısı büyük olmuştur.

Demiryolu günümüzde pek çok dünya ülkesi için vazgeçilmez bir ulaştırma yoludur. Birçok ülke için bu kadar önem arzeden demiryollarının diğer ulaşım sistemlerine göre bazı avantajları bulunmaktadır. Demiryollarının önemini belirten bu avantajlar kısaca;

---

<sup>73</sup>Ahmet DEMİR, "Demiryolu ve Ekonomik Gelişme", TUS Dergisi, Sayı:4, Nisan 2000, s.10

\* Orta ve uzak mesafelerde demiryolu ile taşımacılıkta, diğer ulaştırma sistemlerine göre enerji tasarruf sağlanmaktadır. Yolcu taşımacılığında demiryollarına göre otobüsler 1,4 kat, otomobiller 6,8 kat ve uçaklar 5,4 kat daha fazla enerji tüketmektedir. Yük taşımacılığında, demiryolları ve gemiler, yaklaşık aynı miktarda enerji tüketirken, kamyonlar 7,5 kat daha fazla enerji tüketmektedir.<sup>74</sup>

\* Demiryollarında her ne kadar ilk tesis masrafları çok yüksekse de, işletmecilik masrafları çok düşüktür. Taşınan kişi ve eşyalar kısa zamanda düşük fiyatlarla, varmak istedikleri yere ulaşabilmektedir.<sup>75</sup>

\* Genel arazi yapısı ve topografyanın yanısıra sahip olduğu iklim şartlarından en az etkilenen ulaşım modeli demiryolu ulaştırmasıdır.<sup>76</sup> Raya bağlı olması ve genellikle iklim koşullarından pek etkilenmemesi (kar, don, yağmur vs) demiryolu ulaştırmasında güvenliği, konfor ve rahatlığı arttırmaktadır.

\* Demiryolları trafik kazaları açısından en güvenli ulaşım sistemidir. UIC (Uluslararası Demiryolu Birliği) istatistiklerine göre, 1 milyar yolcu-km başına kazalarda ölen yolcu sayısı demiryolları ve havayollarında 1 kişi, karayolunda ise 30 kişidir.<sup>77</sup>

<sup>74</sup>Perihan YILMAZ, "Devlet Demiryolları'nın Öyküsü", **Demiryol-İş Dergisi**, Sayı:4, Temmuz-Ağustos 2000, s.39

<sup>75</sup>Rafet EVYAPAN, "Bölgelerarası ve Ötesi Bütünleşme Açısından Demiryolları", **Demiryolcu Dergisi**, Yıl 5, Sayı:14,Nisan-1993, s.7

<sup>76</sup>Ahmet DEMİR, "Demiryollarının Önemi", **TUS Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, Nisan 1999, s:27

<sup>77</sup>Berna DENGİZ, Fevzi KUTAY, İsmet DUMAN, "Türkiye ve AB Ülkelerinde Demiryolları", **2. Ulusal Demiryolu Kongresi**, İstanbul, Aralık 1997, s.37

\* Bir litre benzinin kullanımı ile havaya atılan kirleticilerin ağırlığı dizel yakıtının yaklaşık 8 katıdır. Demiryollarında dizel yakıt kullanılması dolayısıyla oluşan hava kirliliği diğer ulaştırma sistemlerine göre oldukça düşüktür. Karayolunda oluşan toplam kirlilik demiryoluna oranla yolcu trafiği için 8,3 kat ve yük trafiği için ise 30 kat fazla olmaktadır.<sup>78</sup>

\* Ulaşımaya ayrılan alan açısından aynı kapasitede taşımacılık için demiryolları karayollarına göre daha az arazi gerektirmektedir. Platform genişliği 13,7 metre olan çift hatlı, elektrikli bir demiryolu hattı kapasite açısından 37,5 metre genişliğinde 6 şeritli bir otobana eşdeğerdir.<sup>79</sup> Buna göre karayolları 2,7 kat daha fazla arazi kullanımı gerektirmektedir.

## 3.2. TCDD İŞLETMESİ'NİN TANITIMI

### 3.2.1. Türkiye Demiryollarının Kısa Tarihi

Türkiye’de ilk demiryolu, 1856 tarihinde bir İngiliz şirketine verilen imtiyazla, İzmir-Aydın arasında inşa edilmiş, 130 km. uzunluğundaki bu hattın yapımı 1866’da tamamlanabilmiştir. İmtiyaz verilen başka bir İngiliz şirketi tarafından yapılan İzmir- (Kasaba) Turgutlu- Afyon hattı ile Manisa- Bandırma hattının 98 km’lik kısmı da 1865 yılında tamamlanarak işletmeye açılmış, hattın kalan bölümleri ise sonraki yıllarda tamamlanmıştır. 1869 yılında yapım imtiyazı Baron Hirsch’ e verilen 2000 km’ lik şark demiryollarının milli sınırlar içinde kalan 336 km.lik İstanbul-Edirne ve Kırklareli-Alpullu kesiminin 1888’de bitirilerek işletmeye açılmasıyla da İstanbul Avrupa demiryollarına bağlanmıştır.<sup>80</sup>

<sup>78</sup>Zübeyde ÖZTÜRK, "Demiryolu ve Çevre", 2.Ulusal Demiryolu Kongresi, İstanbul, Aralık 1997, s.95

<sup>79</sup>Abdurrahman ÖZTÜRK, " Alternatif Ulaşım Politikaları", Kardelen Dergisi, Sayı:26, Mart 1999, s.27

<sup>80</sup>TCDD 1923-2000, APK Dairesi, Ankara, 2001, s.1

Anadolu'da yapımı tasarlanan demiryollarının devlet eliyle inşaatı düşünülmüş ve 1871 tarihinde çıkarılan bir irade ile Haydarpaşa- İzmit hattının yapımına başlanılmış ve emaneten üç bölümde yapılan 91 km'lik hat 1873 yılında bitirilmiştir. Ancak bundan sonra mali imkansızlıklar nedeni ile yapımına devam edilemeyen Anadolu Demiryolları ile Bağdat Cenup Demiryollarının yapımları Alman sermayesi ile gerçekleştirilmiştir.

Bu şekilde Cumhuriyet döneminde önce çeşitli yabancı şirketler tarafından inşa edilerek işletilen demiryollarının yaklaşık 4000 kilometrelik kısmı Cumhuriyetin ilanı ile çizilen milli sınırlar içerisinde kalmıştır. 24.5.1924 tarihinde çıkarılan 506 sayılı Kanun'la bu hatlar millileştirilmiş ve "Anadolu- Bağdat Demiryolları Müdüriyeti Umumiyesi" kurulmuştur. Demiryollarının yapımı ve işletilmesinin bir arada yürütülmesi ve daha geniş çalışma imkanları verilmesini sağlamak amacıyla çıkarılan 31.5.1927 tarih ve 1042 Sayılı Kanun'la "Devlet Demiryolları ve Limanları İdare-i Umumiyesi" adını almıştır.

1953 yılına kadar katma bütçeli bir devlet idaresi şeklinde yönetilen kuruluş, 29.7.1953 tarihinden itibaren 6186 Sayılı Kanunla "Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD)" adı altında Kamu İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilmiştir. Son olarak uygulamaya konulan 233 sayılı KHK ile "Kamu İktisadi Kuruluşu" hüviyetini almıştır.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup>TCDD 1923-2000, s.1

### 3.2.2. Organizasyon

TCDD'nin organizasyon düzeyindeki gözetimi, koordinasyonu ve ilişkileri Ulaştırma Bakanlığı'na yürütülmektedir. Başkanı Genel Müdür olmak üzere, başkan ve beş üyeden meydana gelen Yönetim Kurulu ile Genel Müdür ve beş Genel Müdür Yardımcısından kurulu yürütme organı TCDD'nin yüksek kademedeki sevk ve idare teşkilatını oluşturmaktadır.

Merkezi Yönetim 16 İhtisas Daire Başkanlığı ile Hukuk, Savunma ve Basın Halkla İlişkiler birimlerinden oluşmakta; demiryolu taşımacılığı ile ilgili hizmetler 7 merkezde oluşturulmuş olan Müdürlüklerce yürütülmektedir. Ayrıca 7 limanın verdiği hizmetlerin sorumluluğu Genel Müdürlüktedir.

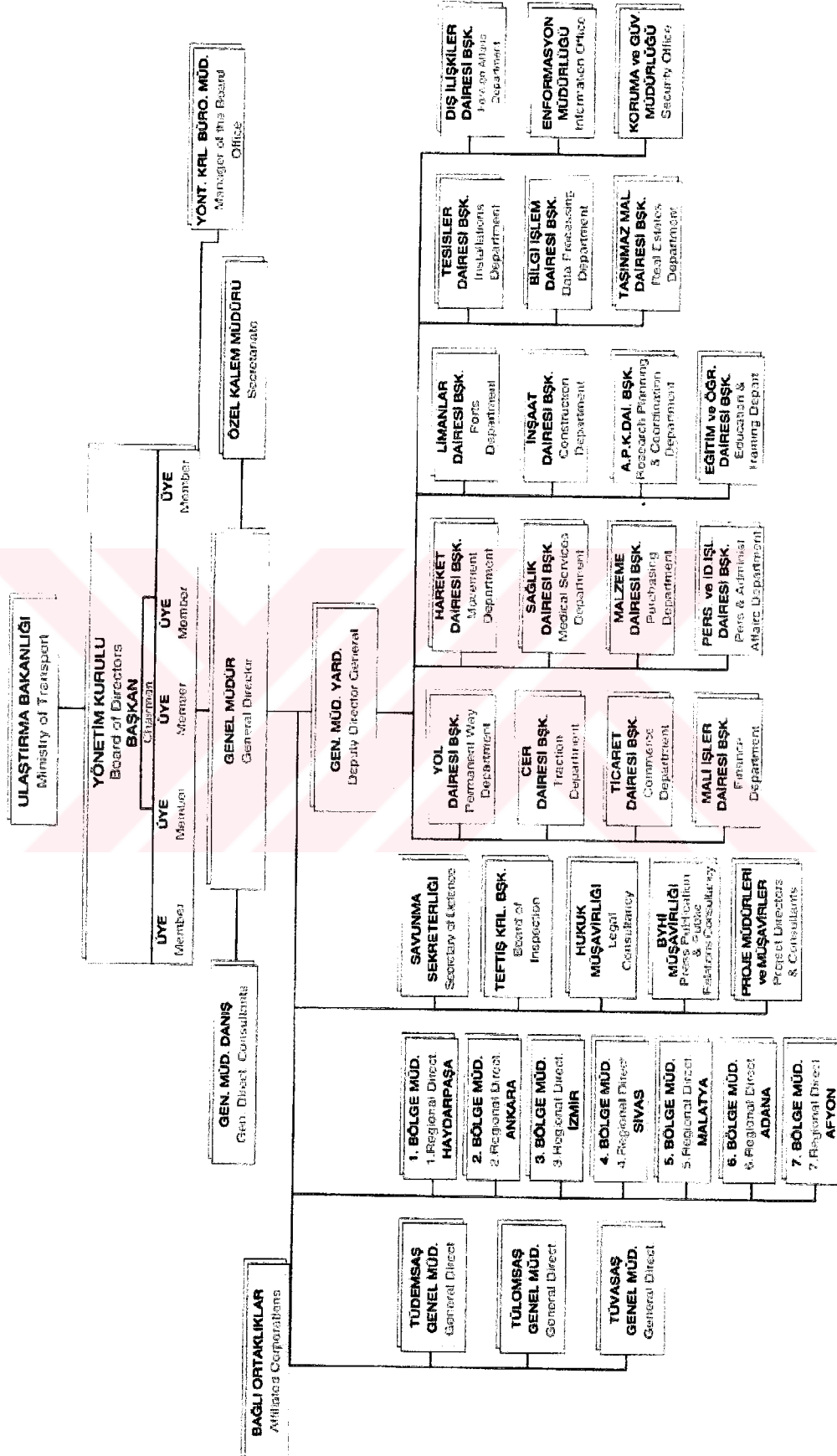
Diğer yandan TCDD'nin demiryolu endüstrisinde faaliyet gösteren üç bağlı ortaklığı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdadır:

TÜLOMSAŞ, (Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii, Eskişehir) Lisans Lokomotif üretimi yapılmaktadır. TÜVASAŞ, (Türkiye Vagon Sanayii, Adapazarı) Yolcu vagon üretimi yapılmaktadır. TÜDEMSAŞ, (Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii, Sivas) Yük Vagonları üretimi yapılmaktadır.<sup>82</sup>

TCDD İşletmesi'nin organizasyon şeması tablo 3.1'de verilmiştir.

<sup>82</sup>TCDD İstatistik Yılı 1997-2001, APK Dairesi, Ankara, 2002, s.5

Tablo 3.1. TCDD İşletmesi Organizasyon Şeması



Kaynak :TCDD İstatistik Yıllığı, 1997-2001, s.3

### 3.2.3. Görev

233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri hakkında Kanun Hükmünde Kararname esaslarına tabi olarak faaliyette bulunmak üzere “Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü” adı altında teşkil olunan kuruluş ana statüsünde belirtilen ve ana başlıkları itibarıyla:

\*Devletçe kendisine verilen demiryolları, liman, rıhtım ve iskeleleri işletmek, genişletmek ve yenilemek,

\* Kanun, tüzük, yönetmelikler ile kalkınma ve yıllık programlar çerçevesinde bağlı ortaklarını ve iştiraklerini yönlendirmek ve bunlar arasında koordinasyonu sağlamak,

\*Tamamlayıcı işler olarak gerektiğinde; demiryolları taşımacılığını tamamlayıcı nitelikteki, feribot dahil her türlü deniz ve kara taşıma işlerini yapmak,

\*Çeken ve çekilen araç ve gereçler ile benzerlerini yapmak ve yaptırmak; görevlerinin gerektirdiği ambar, antrepo, depo ve benzeri tesisler ile yolcu ihtiyaçları için gerekli tesisleri kurup işletmek,

\*Yurtiçinde ve yurtdışında yapılmakta ve yapılacak olan, demiryolu inşaatlarını yalnız başına veya ortaklık halinde üstlenmek,

\*Faaliyet konuları ile ilgili olarak Bakanlar Kurulu tarafından verilen görevleri yapmakla yükümlü bulunmaktadır.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup>TCDD İstatistik Yıllığı 1996-2000, s.5



### 3.3. TCDD İŞLETMESİNDE HİZMET PAZARLAMASININ KRİTİK FAKTÖRLERİ

TCDD İşletmesinde hizmet pazarlamasının kritik faktörlerini, pazar, hizmet, dağıtım ve sunum hizmeti, imaj, kültür ve misyon olmak üzere ayırmak mümkündür. Bu kritik faktörler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

#### 3.3.1. Pazar

Demiryolu sektöründe pazar, bütün olarak ulaştırma hizmet sisteminin sektör için şekillendirdiği müşteri potansiyeli olarak tanımlanabilir. Demiryolu taşımacılığı ise ulaştırma hizmet sisteminin bir parçası olması dolayısıyla tüm ulaştırma pazarına hitap etmektedir.

Bilgi işlem teknolojilerinin gelişmesi ile iletişim ve ulaşım alanında gelişmeler ulaştırma sektöründeki potansiyel müşterileri, sürekli bir değişim ve beklenti içerisine sokmuştur. Günümüzdeki ezici rekabet ortamı da demiryollarının, ulaştırma pazarından daha fazla pay alabilmesi için değişim ve gelişimi zorunlu kılmaktadır.

Rekabet yoğun bir ortamda demiryolları, ulaşım pazarında kalıcı olabilmek için üretim maliyetlerini düşürmek ve hizmet kalitesini arttırmak zorundadır. Günümüzde ulaşım pazarında müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, hız, güven ve konforun yanısıra sağlıklı bir müşteri ilişkisinin de kurulması gerekmektedir. Yapılan pazar araştırmaları ile demiryollarındaki potansiyel müşteri kitlesinin yaş, meslek, gelir, kültürel yapı ve bireysel özellikleri dikkate alınarak hizmet sunumu şekillenmektedir.

### 3.3.2. Hizmet

TCDD İşletmesi, ulaşım sektöründe demiryolu ile taşımacılık hizmeti veren bir kuruluştur. TCDD İşletmesinin taşımacılık hizmetleri, yolcu taşımacılığı ve yük taşımacılığı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yolcu taşımacılığı ve yük taşımacılığı hizmetleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

#### 3.3.2.1. Yolcu Taşımacılığı

TCDD İşletmesinin yolcu taşınması olarak görülen üç tür hizmeti vardır; yolcu taşınması, bagaj taşımacılığı ve mesajeri (küçük kargo) taşımacılığıdır.

i. Yolcu Taşınması : Yolcu taşıma hizmeti banliyo, anahat ve uluslararası yolcu taşınması olmak üzere üçe ayrılır. Anahat trenleri, mavi tren, ekspres, normal yolcu ve yataklı olmak üzere dörde ayrılır. Demiryollarında yolcu taşımacılığında hizmetin kalitesi bakımından en çok tercih edilen anahat trenleri ekspres ve mavi trenler olmaktadır.

ii. Bagaj Taşımacılığı : Türkiye’de trenle seyahat eden yolcuların bir kısmı mevsimlik işçi yada bölgelerarası kısmi göçlerdir. Bu tür yolcuların beraberinde getirdikleri bagajlar genellikle bilet bedeline dahil yük sınırı olan 30 kilogramın üzerinde bir bagaj ağırlığına sahiptir. Bu bagajlar yolcu trenlerine eklenen bagaj furgonlarıyla taşınmaktadır.<sup>84</sup>

iii. Mesajeri : Ufak yük yada tam vagon yükünden az olan yük taşımacılığıdır. Mesajeri taşımacılığı istasyonlardaki ambarlarda en az vagon kapasitesinin üçte biri kadar biriktirilip hareket edecek ilk yük trenine eklenecek bir vagona yüklenir. Bu vagonlar gittikleri ilk istasyondan sonra gidecekleri yerin mesajeri yükü içinde beklemekte bundan sonra da başka bir trenine eklenerek gönderilmektedir.<sup>85</sup>

<sup>84</sup>BİLGİN, v.d., a.g.e., s.174

<sup>85</sup>A.g.e., s.175

### 3.3.2.2. Yük Taşımacılığı

Yük taşımacılığı demiryollarının en önemli hizmet kalemlerinden birini teşkil etmektedir. TCDD İşletmesinin yük taşımacılığı toplu ve programlı taşımalara yönelik olup, ayrıca münferit taşımalarda gerçekleştirilmektedir. Yurtiçi yük taşımaları;<sup>86</sup>

i. TCDD'ye Ait Vagonlarla Yapılan Taşımalar : TCDD'ye ait vagonlarla yapılan yük taşımalarını, protokollü taşımalar ve protokol harici taşımalar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

\* Protokollü Taşımalar : Belli bir program dahilinde vagon tahsisi yapılması yada kiralık vagon uygulaması olmak üzere iki ayrı şekilde olabilmektedir. Bunlar;

- Vagon Tahsisi : Programlı taşıma yapan firmalar, TCDD ile protokol imzalamaları halinde, taşımalarının aksatılmadan gerçekleştirilebilmesi için, tahsis edilen vagonlar turnist dahilinde taşımada kullanılmaktadır.

- Kiralık Vagon : TCDD'nin yük vagon parkında bulunan vagonlardan uygun görülen firmalara protokol dahilinde kiralanarak taşımaları gerçekleştirilmektedir.

\* Protokol Harici Yapılan Taşımalar : Protokol haricinde, istasyonlardan ve ambarlardan vagon talep edilerek yapılan taşımalaradır.

ii. Sahibine Ait Vagonlarla Yapılan Taşımalar : Demiryolları ile taşıma yapan veya yaptıracak olan müşterilerin vagon sahibi olmalarını özendirmek amacıyla 1997 yılından itibaren, vagon sahibi üçüncü şahıslara, çeşitli fiyat seçenekleri ile taşıma yapılmaktadır.

Özel Koşullarda Yapılan Taşımalar;

- Perakende eşya taşımaları,
- Canlı hayvan taşımaları,
- Taşıma araçları taşınması,
- Cenaze taşımaları,
- Özel trenle taşıma,

<sup>86</sup>“Yurtiçi Eşya Taşımaları Hakkında Genel Bilgiler”, 2003, <http://www.tcddhareket.gov.tr/yurtici/yurticitaşıma.htm>, (03.09.2003)

### 3.3.3. Dağıtım ve Sunum Hizmeti

TCDD İşletmesinde, dağıtım ve sunum hizmeti hizmet pazarlamasının kritik faktörleri arasında yer almaktadır. Dağıtım ve sunum hizmetinin bileşenleri, işgören, müşteri, teknolojik ve fiziksel kaynaklar olmak üzere üçe ayrılır. Bu bileşenler ayrıntılı olarak aşağıda ele alınacaktır.

#### 3.3.3.1. İşgören

TCDD İşletmesinde kaliteli bir hizmet sunumunun gerçekleşebilmesi için başarılı olan, yetenekli ve kapasiteli elemanların bulunması yada yetiştirilmesi önemli bir faktördür. Özellikle bir hizmetin yapıldığı demiryolu taşımacılığının devamlılığı için öncelikle faal personel olarak adlandırılan çalışanların teknik bilgi ve becerilerinin olması gerekmektedir.

Demiryolu personelinin önemli bir bölümü, yol, hareket, cer birimlerinden oluşan işletme birimlerinde istihdam edilmektedir. Yol Dairesi demiryollarının inşaat işlerinden, ray hatları, köprüler, tüneller, binalar ve diğer yapıların yapımı, onarımı ve bakımından sorumludur. Cer Dairesi, demiryolu lokomotiflerinin işletimi ve servisinden sorumludur. Makinistler, sürücüler, servis çalışanları bu personel gurubunun çoğunu oluşturur. Hareket Dairesi, istasyon ve trenlerdeki müşteri ilişkisi faaliyetlerinden ve tren ile vagonların hattan hata geçirilmesi ve terminaldeki yolcu vagonlarından sorumludur.

Demiryolu hattı yapımı, tamir ve bakımı, cer araçlarının tamir bakımı, tren işletmeciliği hep ihtisas gerektiren işlerdir. TCDD, her sene planlı bir şekilde yapılan personel eğitim programları ile çalışanlarının bilgi ve becerilerini arttırarak bu ihtisas gerektiren hizmetleri daha iyi bir şekilde sunmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda TCDD İşletmesinin 2001 yılında açmış olduğu 333 kursta 12.780 personel eğitim programlarına katılmıştır.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> TCDD İstatistik Yıllığı 1997-2001, s.8

### 3.3.3.2. Müşteri

Hizmet pazarlama karmasının önemli bir bileşeni olan katılımcılar yani müşteriler, hizmet firmalarının rekabet avantajı kazanmaları ve artı değer yaratarak farklılaşmalarında önemli bir etkidir.

Ulaştırma hizmetlerinde hizmetlerin üretimi ile tüketimi eş zamanlıdır. Bu nedenle hizmeti üreten kişi kadar satın alan kişi yani müşteriler de hizmetin bir parçasıdır. TCDD İşletmesi hitap edeceği müşterilerinin yaş, kültür, coğrafi bölge ve gelir düzeyi bakımından sınıflandırarak müşterilerin gereksinim ve beklentileri doğrultusunda hizmet vermektedir.

### 3.3.3.3. Teknolojik ve Fiziksel Kaynaklar

TCDD İşletmesinde dağıtım ve sunumu yapılacak olan hizmet teknolojik ve fiziksel kaynaklar vasıtası ile gerçekleşmektedir. Teknolojik ve fiziksel kaynaklar, TCDD İşletmesinin demiryolu hatları, çeken ve çekilen araçları ile bağlı ortaklıkları ve fabrikalarını kapsamaktadır.

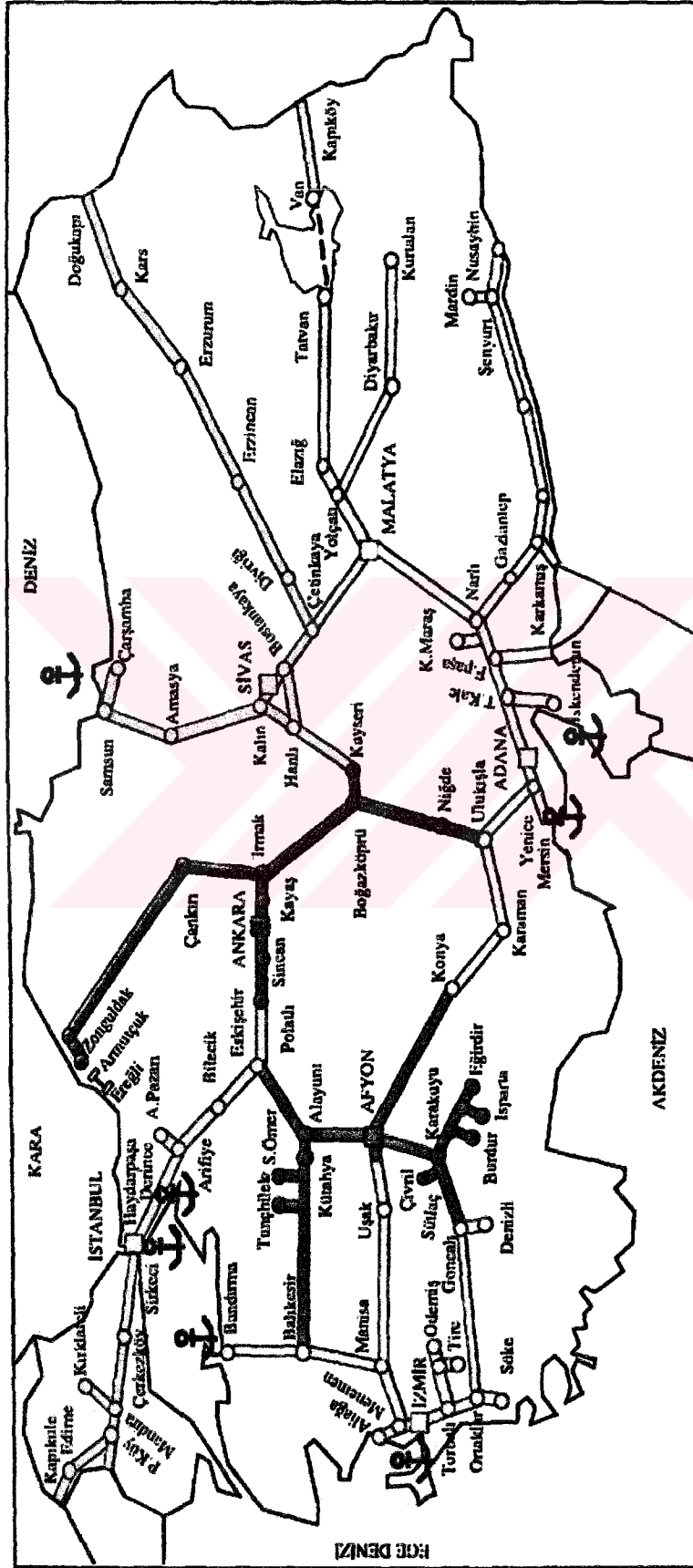
TCDD, ülke içindeki demiryolu hatlarında çeken ve çekilen araçlar ile yolcu ve yük taşımacılığı hizmeti vermektedir. TCDD İşletmesinin sahip olduğu toplam hat uzunluğu tablo 3.2’de görülmektedir. Şekil 3.1’de ise Türkiye’nin mevcut demiryolu durumu daha net görülebilir.

Tablo 3.2. Türkiye’de bölgelere göre demiryolu uzunlukları

Hat Durumu	1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge	7. Bölge	Toplam
Elekt.li Anahatlar	996	171	--	65	324	196	--	1752
Elekt.siz Anahatlar	77	996	1078	1466	908	1217	1198	6919
Toplam Anahatlar	1073	1146	1078	1531	1232	1414	1198	8671

Kaynak: TCDD İstatistik Yıllığı 1997-2001, s.15

Şekil 3.1. TCDD Şebekesi



Kaynak :TCDD İstatistik Yılı, 1997-2001, s.11

i. TCDD İşletmesinin sahip olduğu çeken araçları bir diğer ismiyle lokomotifleri yük ve yolcu taşımacılığının yapıldığı trenlerin hareketlerini sağlamaktadır. TCDD'nin çeken araç parkında bulunan sahip olduğu lokomotif tipleri, lokomotif tiplerinin toplam sayıları ve lokomotif tiplerinin toplam çekim güçleri kw cinsinden Tablo 3.3'de verilmektedir.

Tablo 3.3. TCDD İşletmesindeki mevcut lokomotif tipleri ve çekim güçleri

<u>LOKOMİTİF TİPİ</u>	<u>ADEDİ</u>	<u>TOPLAM GÜCÜ (Kw)</u>
Toplam Anahat Lokomotifi	479	679.074
Toplam Manevra Lokomotifi	89	39.895
Toplam Elektrikli Lokomotif	78	256.775
Buharlı Lokomotif	50	63.048
Toplam Dizelli Dizi	50	19.885
Toplam Elektrikli Dizi	78	95.613

Kaynak: TCDD İstatistik Yılığ 1997-2001, s.23

TCDD İşletmesindeki çekilen araçlar ise yolcu ve yük vagonları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yük ve yolcu vagonları olarak çekilen araç mevcutları ve çekilen araç kapasiteleri ise Tablo 3.4'de verilmektedir.

Tablo 3.4. TCDD İşletmesinin vagon mevcudu ile kapasiteleri

<u>YÜK VAGON TİPİ</u>	<u>MEVCUT</u>	<u>KAPASİTE (Ton)</u>
Kapalı Vagonlar	4.510	126.308
Açık Vagonlar	7.895	364.970
Platform Vagonlar	3.805	133.025
Sarıklı Vagonlar	303	14.432
<u>YOLCU VAGON TİPİ</u>	<u>MEVCUT</u>	<u>KAPASİTE (Kişi)</u>
Pulmanlı Vagonlar	309	23.568
Kompartmanlı Vagonlar	215	10.158
Kuşetli Vagonlar	96	5.724
Yataklı Vagonlar	109	2.253
Yemekli Vagonlar	72	3.162

Kaynak: TCDD İstatistik Yılığ 1997-2001, s.28



ii. TCDD'nin Bağlı Ortaklıkları ve Fabrikaları:

TCDD İşletmesinin, ihtiyaç duyduğu araç gereçlerin üretimini, bakım ve onarımı yapan üç bağlı ortaklığı ve Ankara Demiryolu Fabrikası, travers fabrikaları, uzun ray kaynak fabrikası ve makas fabrikası bulunmaktadır. Bu kuruluşlar:<sup>88</sup>

Tülomsaş (Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi Anonim Şirketi) : Eskişehir'de yabancı lisansı ile lokomotif üretimi yapmaktadır. Yılda 75 Adet diesel lokomotif ve 500 adet çeşitli tip yük vagonu üretebilecek kapasitededir. Lokomotif üretiminde % 30 dolayında ithal malzeme kullanılmaktadır.

Tüvasaş (Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi) : Adapazarı'nda yolcu vagonu üretimi yapmaktadır. Yılda 75 adet yolcu vagonu üretme kapasitesine sahiptir.

Tüdemsaş ( Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi) : Sivas'ta yük vagonu üretimi yapmaktadır. Yılda 1000 adet bojili yük vagonu üretebilecek kapasitesi vardır.

ADF (Ankara Demiryolu Fabrikası) : Çeşitli tip çekici araçların tamir ve bakımlarını yapmaktadır.

Sivas Beton Travers Fabrikası: Beton travers imalatı yapmaktadır; kapasitesi yıllık 450.000 traverstir.

Afyon Beton Travers Fabrikası: Yılda 200.000 beton travers imal etme kapasitesine sahiptir.

Behiçbey Uzun Ray Kaynak Fabrikası: Ankara Behiçbey'de kurulu olan fabrika yılda 20.000 ray kaynağı yapmaktadır.

Çankırı Makas Fabrikası: Yılda 250 makas imal etme kapasitesine sahiptir.

---

<sup>88</sup>"Türkiye'de Demiryolları", 2003, <http://www.Tübitak.gov.tr/btpd/btspd/tren/Türkiye.html>, 07.09.2003



### 3.3.4. İmaj

İşletmelerde imaj oluşturmak önemli amaçlardan biridir. İmaj, bir olay yada durumun insanların anlayış ve inancında yer edinmesi durumudur. Hizmetlerin fiyatlandırılması, müşteriler için değerinin belirlenmesi imaj oluşturmada en büyük etkenlerden biridir. Hizmetin fiyatlandırılması hizmete olan talebin değişmesine neden olmaktadır.

Günümüzde, demiryolu ile gerek yolcu ve gerekse yük taşımacılığı hem ucuz hem de güvenli bir şekilde yapılmaktadır. TCDD İşletmesi, müşteriler üzerindeki olumlu imajı, ucuz ve güvenli bir yolculuk üzerine kurmaktadır. TCDD İşletmesinin, müşteriler üzerinde olumlu bir imaj oluşturmak için “Yaşasın babam geliyor”, “Sevgi kadar güvene de ihtiyaç var”, “Otoyollarda her saat bir yaşam bitiyor”, “Güven, rahatlık ve tecrübede 147 yıl”, “Bu sefer daha güvenli, bu sefer daha hesaplı”, “70 milyon TL’ye 1 ay dilediğin gibi gez”<sup>89</sup> vb. gibi sloganları kullandıkları görülmektedir.

### 3.3.5. Kültür ve Misyon

Kültür ve misyon, TCDD İşletmesi’nde hizmet pazarlamasının kritik faktörlerinden birini oluşturur. Çalışanlar her ne şartta olursa olsun hizmetin devamlılığını sağlayabilmek için çaba göstermektedirler. TCDD İşletmesinin misyonu, kendi öz yetenekleri doğrultusunda yük ve yolcu taşıma hizmetinin en hızlı ve en güvenli bir şekilde sunmaya çalışmasıdır.

Gerek demiryolu çalışanları ve gerekse demiryolu sevenlerin oluşturduğu dernek ve benzeri kuruluşlar demiryolu kültürünün bir yansıması olup demiryolu seyahatinin sevdirenmesi ve yaygınlaştırılması doğrultusunda faaliyet göstermektedirler.

---

<sup>89</sup>TCDD Broşürü, 2003

### 3.4. TCDD İŞLETMESİ'NDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Ulaştırma sektöründe, alt sistemlerin birbirlerini tamamlayıcı bir yapı içerisinde gelişebilmesi, ekonomik ve sosyal yaşamın gereksinimlerinin yerinde, zamanında, ekonomik ve güvenli biçimde karşılanabilmesi için sistemin bir bütün olarak ele alınmasını sağlayacak bir Ulaştırma Ana Planı bulunmaktadır.<sup>90</sup> Gelişmiş ülkeler yıllar öncesinden Ulaştırma Ana Planlarını hazırlayarak sektörde uzun vadede oluşabilecek problemleri aşmışlardır. 2003 yılı itibarıyla Türkiye'nin halihazırda bir Ulaştırma Ana Planı bulunmamaktadır. Ulaştırma Ana Planının eksikliği ulaştırma alt sektörlerinin hemen hepsinde plansız, birbirinden bağımsız, kısa vadeli çözümlere yönelmesine neden olmaktadır.

Türkiye'de, ulaşım sektöründe kullanılan kaynakların, öngörülecek ağırlıklara göre ulaşım türleri arasında dağıtılması yerine, otoyollarda ve bazı havaalanı yapımlarında olduğu gibi belirli özel projelere ayrılması, Plan önceliklerinin yitirilmesine yol açmaktadır. Karayolu ve havayoluna yapılan yatırımlar, bu sektörlerdeki taşımacılığı teşvik etmekte ve dolayısıyla bu sektörlerle olan talebi yükseltmektedir. Demiryollarına yeterli yatırımların yapılamaması müşteri potansiyelinin farklı alternatiflere yönelmesine ve demiryollarının yolcu ve yük taşıma değerlerinin azalmasına neden olmuştur.

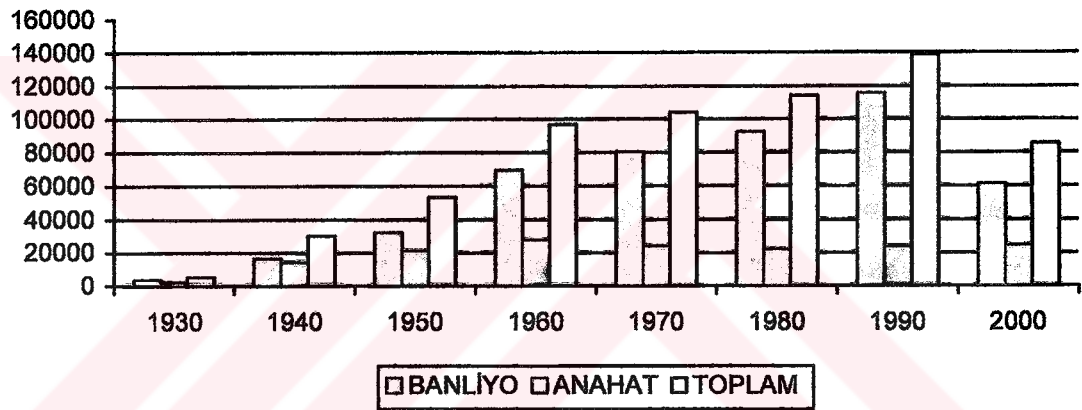
Tablo 3.5. ve grafik 3.1'de demiryollarının, 1930-2000 yılları arasındaki yolcu taşımacılık değerleri verilmektedir.

<sup>90</sup> "Genel Ulaştırma Politikaları", <http://www.caginpulisi.com.tr/15/19-20-21.htm>, 11.10.2003

Tablo 3.5. TCDD İşletmesi yolcu taşımaları

YILLAR	BANLIYÖ	ANAHAT	TOPLAM
1930	3.551.000	1.902.000	5.453.000
1940	16.340.000	13.987.000	30.326.000
1950	32.235.000	20.896.000	53.130.000
1960	69.217.000	27.581.000	96.798.000
1970	80.211.000	23.830.000	104.041.000
1980	92.297.000	21.641.000	113.938.000
1990	115.702.000	23.387.000	139.089.000
2000	61.128.000	24.215.000	85.343.000

Kaynak: TCDD 1923-2000, s.25



Grafik 3.1. Yıllar itibarıyla TCDD İşletmesinde taşınan yolcu sayısı

Tablo 3.5. incelendiğinde, TCDD İşletmesinin 2000 yılındaki banliyo ve anahat yolcu taşımalarının 1960 yılı değerlerinin altına indiği görülmektedir. Türkiye’de bu 40 yıllık zaman zarfında nüfusun artmasına karşın yolcu trafiğinin artmasına karşın demiryolları mevcut zaman zarfında yolcu potansiyelini koruyamamıştır.

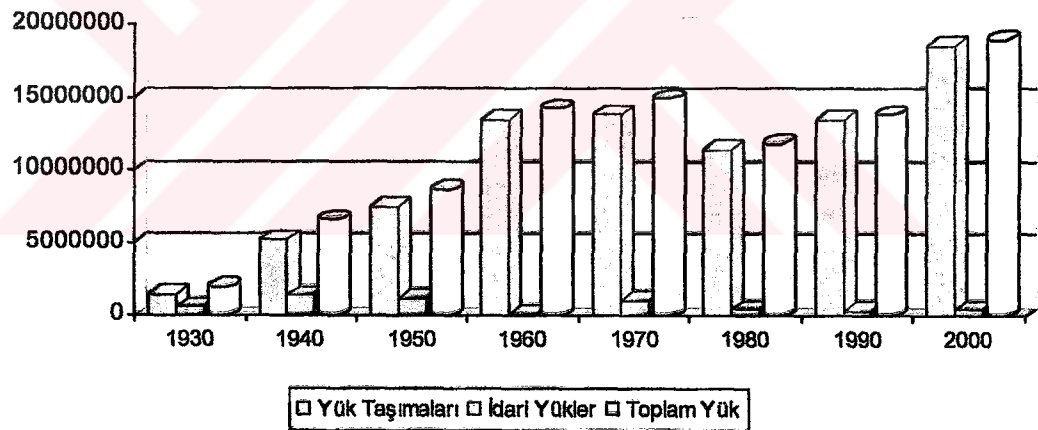
1930-2000 yılları arasında demiryollarında taşınan yük değerleri, net-ton olarak tablo 3.6’da verilmektedir. Net-ton, vagon darası olmaksızın taşınan yük ile ilgili taşıma miktarıdır. Tablo 3.6’daki yük taşıma değerleri, grafik 3.2’de daha net bir şekilde görülebilir.

Tablo 3.6. TCDD İşletmesinde yük taşımaları (net-ton)

(x1000)

Yıllar	Toplam Taşımalar	İdari Taşımalar	Genel Toplam
1930	1.417.919	555.093	1.973.012
1940	5.208.435	1.376.921	6.585.356
1950	7.465.404	1.215.416	8.680.820
1960	13.470.875	776.846	14.247.721
1970	13.819.728	1.079.250	14.898.978
1980	11.446.809	424.896	11.871.705
1990	13.464.000	384.000	13.848.000
2000	18.533.000	447.000	18.980.000

Kaynak: TCDD 1923-2000, s.25



Grafik 3.2. Yıllar itibarıyla TCDD İşletmesinde taşınan yük değerleri (net-ton)

Tablo 3.6 ve grafik 3.2 incelendiğinde, Türkiye’de yük taşımacılığında yıllar itibarıyla çok önemli bir değişimin olmadığı göze çarpmaktadır. TCDD’de yük taşımaları, 1960 yılına göre 2000 yılında %33,2 artış göstermiştir. Artış oranı, artan nüfus ve yük hacmine paralel olarak bir gelişme göstermemiştir.

### 3.4.1. TCDD İşletmesi'nde Müşteri Memnuniyetini Kriterleri

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyeti kriterleri; rekabet, maliyet, örgütlenme, teknoloji ve yetişmiş işgören olarak sıralanabilir. Aşağıda müşteri memnuniyeti kriterleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

#### 3.4.1.1. Rekabet

Türkiye'de demiryollarının ulaştırma sektörü içerisinde diğer ulaşım sistemleri ile rekabetindeki olumlu ve olumsuz faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

##### 3.4.1.1.1. Olumlu Faktörler

Ulaşımında demiryolunun tercih edilme nedenleri; demiryolu taşımacılığının güvenilir olması, ucuz olması, konforlu olması ve demiryolu taşımacılığında trafik tıkanıklığının olmaması gelmektedir. Bu faktörler:

##### i. Güvenlik

Ulaşımın güvenli olması, onun tehlikesiz ve risksiz olması demektir. Ulaşımında demiryolunu tercih eden yolcuların büyük bir kısmı için güvenlik faktörü ön plandadır. ABD'nde demiryolları ile seyahat etmek, karayolu ile seyahat etmekten 18 defa daha emniyetlidir. Demiryollarına nazaran bir otomobil kazasında yaralanma ve ölme riski Almanya'da ve Hollanda'da 29, Fransa'da 80 defa daha fazladır.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> "Demiryollarının Faydaları", *Demiryolu Gazetesi*, Yıl.1, Sayı:2, Ankara, 2002, s.12

Ülkemizde ölüm istatistikleri içerisinde trafik kazalarından dolayı ölümlerin oranı %10'luk, sakat kalmalar ile ilgili oran da %60'lık bir yer tutmaktadır.<sup>92</sup> Tablo 3.7'de son üç yılda karayollarında ve demiryollarında milyon yolcu-km, taşıma hacimleri ile, kaza sayısı, ölü sayısı rakamları görülmektedir.

Tablo 3.7. Karayolu ve Demiryolu Yolcu Taşımaları ve Kaza Sayıları

YILLAR	KARAYOLU			DEMİRYOLU		
	Milyon Yolcu-Km	Ölü Sayısı	Kaza Sayısı	Milyon Yolcu-Km	Ölü Sayısı	Kaza Sayısı
1998	186.159	8.944	458.661	6.161	25	338
1999	175.236	8.523	458.232	6.166	17	343
2000	185.681	7.306	476.297	5.833	13	403

Kaynak: Fettullah AKIN, *Türkiye'nin Gelişimi İçin Demiryolları*, Ankara, 2003, s.93

Basın-yayın organlarında gün geçmesin ki bir kaza haberi duyulmamış olsun; yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere demiryollarındaki kaza oranları karayolları ile karşılaştırıldığında kaza oranları çok düşük kalmaktadır. Bu yüzden gerek ülkemizde ve gerekse diğer ülkelerde müşterilerin ulaşımında demiryolunu tercih etmelerindeki en önemli etken demiryolunun güvenli bir ulaşım sunmasıdır.

## ii. Ucuzluk

Türkiye'de demiryolunun diğer ulaşım sektörlerine göre ucuz olması müşterilerin demiryolunu tercih etme nedenlerinden birini oluşturur. Karayolu ve demiryolu için aynı güzergahlardaki ücret durumları sırasıyla Tablo 3.8 ve Tablo 3.9'de verilmektedir.

<sup>92</sup>Nevzat ERCAN, "Demiryolunun Dünü, Bugünü, Yarını Sempozyumu", *Demiryolu İş Dergisi*, Sayı:2, Ankara 2000, s.18

Tablo 3.8. AŞTİ Rayiç Bedel Otobüs Ücret Tablosu

GİDİLEN YER	KARAYOLU FİYATI
	(AŞTİ Rayiç Bedel)
Ankara-Adana	25.000.000 TL
Ankara-İstanbul	25.000.000 TL
Ankara-İzmir	24.000.000 TL
Ankara-Zonguldak	18.000.000 TL
Ankara-Diyarbakır	47.000.000 TL
Ankara-Kars	40.000.000 TL

Kaynak: **AŞTİ Şehirlerarası Otobüs Rayiç Bedelleri**, <http://www.asti.com.tr/rayicbedelleri.html> 5.9.2003

Tablo 3.9. Demiryolu Yolcu Taşıma Ücret Tablosu

GİDİLEN YER		DEMİRYOLU FİYATI	
		(Tam)	(İndirimli %20)
Ankara-Adana	Çukurova Mavi Treni	16.000.000 TL	12.800.000 TL
Ankara-İstanbul	Fatih Ekspresi	16.000.000 TL	12.800.000 TL
Ankara-İzmir	Karesi Ekspresi	14.000.000 TL	11.200.000 TL
Ankara-Zonguldak	Karaelmas Ekspresi	7.500.000 TL	6.000.000 TL
Ankara-Diyarbakır	4 Eylül Mavi Treni	20.000.000 TL	16.000.000 TL
Ankara-Kars	Erzurum Ekspresi	25.000.000 TL	20.000.000 TL

Kaynak: **Anahat Yolcu Taşımaları Ücret Tablosu**, <http://www.tcdd.gov.tr/anahatucret.html>. 05.09.2003

Tablo 3.8 ve Tablo 3.9’da görüldüğü gibi Ankara’dan, Adana, İstanbul, İzmir, Zonguldak, Diyarbakır ve Kars’a seyahatlerinde karayolu yerine demiryolunu tercih etmesi durumunda yolcular karayoluna vereceği ücretin yaklaşık yarısını verecektir. Yolcuların öğrenci, öğretmen, asker indirimini yada gidiş dönüş indiriminden yararlanması durumunda bazı hatlarda ödeyeceği ücret daha da azalabilmektedir.

### iii. Konfor

Demiryolu ile seyahat diğer ulaşım sistemlerinin hiçbirisinde olmayan bir rahatlık ve konforu da beraberinde sunmaktadır. Örneğin yolcuların yemek ve tuvalet ihtiyaçları için karayollarında otobüslerin mola vermesi gerekmektedir. Oysa demiryolu seyahatinde bu sayılan hizmetler için mola vermeye gerek yoktur, yolcular seyahat esnasında bu ihtiyaçlarını giderebilmektedirler.

Uzun süren seyahatlerde yolcuların devamlı koltukların üzerinde sınırlı hareketleri onları rahatsız etmektedir. Oysa demiryolu ile yapılan seyahatlerde yolcular sadece koltuklara bağlı kalmamakta bunun yanında seyahat esnasında uzun koridorlarda gezinebilmekte restoran bölmesinde yemek yemeğe gidebilmekte ve de tercih edildiği takdirde yataklı vagonlarda istirahatini temin edebilmektedir. Demiryolu haricinde karayolu ve havayolu seyahatlerinde yolcuların bu imkanlardan faydalanabilmeleri imkansızdır.

Ulaştırma sistemlerinde konforlu bir seyahat için üst gürültü düzeyi 65 dB, tahammül bölgesi 65-75 dB, rahatsızlık bölgesi 75-120 dB olarak kabul edilmektedir. Karayolu motorlu araçlarında gürültü şiddeti 72-82 dB arasında değişmekte, ağır taşıtlarda bu değer 103 dB'e kadar çıkabilmektedir. Havayollarında ise gürültü şiddeti 103-106 arasında değişmektedir. Buna karşın saatte 150 km hızla giden bir trenin gürültüsü 65-75 dB arasındadır.<sup>93</sup> Müşterilerin demiryolunu tercih etme nedenlerinden biri de yolculara konforlu ve rahat bir yolculuğun yanı sıra gürültüsüz seyahat ortamının sağlanmasıdır.

<sup>93</sup> Muhiittin TURGUT, "2000'li Yıllarda Demiryollarımız", *Kardelen Dergisi*, Mart 1999, Sayı.26, s.27



#### iv. Trafik tıkanıklığı (aşırı doygunluk)

Demiryollarını tercih eden yolcular, trafik sıkışıklıklarının can sıkıntılarından uzaklaşıp süratli ve rahat bir yolculuk yapmaktadır. Karayolları ve hava alanlarının ağır bastığı bölgelerde şehirler, insanların ve eşyaların gelip gittiği bir merkez halini almaktadır. Demiryolunun hakim olduğu bölgeler ise daha sakin ve rahat bir ortam oluşturmaktadırlar. Onun için trene binmeyenler bile trenden yararlanmaktadır. Şehirlerarası bir tren çok ender olarak meskun alanlardan geçer; bu da ancak belirli bir mesafeden gerçekleşmekte olup hava alanlarından ve karayollarından daha az rahatsız edici boyutta olmaktadır. Trenler, demiryolları üzerinde gittiğinden, karayollarında trafikte olduğu gibi yan yollara veya diğer caddelere bir taşma söz konusu değildir.

#### 3.4.1.1.2. Olumsuz Faktörler

Türkiye’de demiryollarının diğer ulaşım sistemleri ile olan rekabetini olumsuz yönde etkileyen ve müşteri memnuniyetsizliğine de neden olan faktörleri iki ana grup altında toplamak mümkündür; yol durumundan yani hattın yapısından kaynaklanan olumsuzluklar ve işletmecilikten kaynaklanan olumsuz faktörler. Aşağıda bu olumsuz faktörler ayrıntılı olarak incelenmektedir.

##### i. Demiryolu Hat Yapısından Kaynaklanan Olumsuz Faktörler

Türkiye’de son 40-50 yıldır yeni demiryolu hattı yapımı olmamaktadır. Mevcut hatlar o devrin şartlarına göre yapıldığı için teknolojik olarak yetersizdir. Müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen demiryolu hat yapısından kaynaklanan faktörleri; demiryolu hat uzunluğunun yetersiz olması, demiryolu hat uzunluğunun karayoluna göre fazla olması ve demiryolunun tek hatlı olması olarak üçe ayırmak mümkündür.

\* Demiryolu Hat Uzunluğunun Karayolu Uzunluğuna Göre Daha Fazla Olması

Türkiye’de demiryolu hatları karayoluna göre oldukça uzundur. Demiryolu koridorlarının, karayolu koridorlarına göre uzun olmasının sebebi ise yapım esnasında demiryolu hattını yapan şirketlere tanınan imtiyazlardır. Buna göre şirketlere, yapılan hattın uzunluğu ölçüsünde kilometre başına ücret verilmiş ve demiryolu hattının geçtiği güzergahların 20 km çevresindeki maden ve cevher işletmelerinin gelirlerinden pay verilmesi kararlaştırılmıştı.<sup>94</sup>

Demiryolu altyapısı ve çeken ve çekilen araç parkının eski ve teknolojidenden yoksun olması, demiryolu araçlarının hızlarının çok düşük olmasına neden olmaktadır. Karayolu araçlarına göre hızlarının düşük olmasının yanı sıra karayoluna göre demiryolu hat uzunluğunun fazla olması demiryolu ile seyahat süresinin karayoluna göre iki kat fazla olması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum demiryolu seyahatinin çekilmez bir hale gelmesine neden olmaktadır. Tablo 3.10’da belli merkezlerin karayolu ve demiryolu uzunlukları karşılaştırılarak verilmektedir.

Tablo 3.10. Karayolu ve demiryolu hat uzunluklarının karşılaştırılması

	<u>Karayolu Uzunluğu</u>	<u>Demiryolu Uzunluğu</u>
Ankara-Adana	490 km	674 km
Ankara-İzmir	580 km	824 km
Ankara-Zonguldak	268 km	486 km
Ankara-Samsun	419 km	957 km

Kaynak: Anadolu Isuzu Otomotiv S.ve Tic. A.Ş., **Türkiye Karayolları Haritası**, 2002

<http://www.tcdd.gov.tr/mesafecetveli.html>.05.09.2003

<sup>94</sup>H.Sami GÜVEN, **Türkiye’de Ulaştırma Sistemleri ve Karayolları Ulaştırma Kooperatifleri**, TODAİ Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1982, s.48

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi bazı merkezler arasındaki demiryolu uzunluğu karayolu uzunluğunun iki katı kadar olabilmektedir. Bu durumda yol uzunluğunun artması ile birlikte seyahat süresi de artmaktadır. Örneğin Ankara-İzmir arasında karayolu ile seyahat süresi ortalama 8 saat iken demiryolu ile 15 saati bulmaktadır. Yine aynı şekilde Ankara-Zonguldak arası karayolu ile ortalama 4 saat olan yolculuk demiryolu ile 11 saatte gerçekleşmektedir. Bu uzun yolculuğa birde demiryolu ile seyahatlerde normal kabul edilen gecikmeler de dahil edilecek olduğunda, müşteriler için yolculuk can sıkıcı bir hal almaktadır. Bu durum, müşterilerin seyahat süreleri daha kısa olan karayollarına yönelmelerine sebep olmaktadır.

#### \* Demiryolu Hat Uzunluğunun Yetersizliği

Türkiye'de, demiryolları hat uzunluğu bakımından yeterli bir seviyede bulunmamaktadır. Bursa, Trabzon, Antalya ve Çanakkale gibi birçok büyük kentin demiryolu ile bağlantısının olmaması, müşterilerin ulaşım için zorunlu olarak karayolunu tercih etmelerine neden olmaktadır. Türkiye, milyon nüfus başına ve bin km<sup>2</sup>'ye düşen demiryolu uzunluğuna göre Avrupa ülkelerinin çok gerisindedir. Tablo 3.11'de bu durum daha net bir şekilde görülebilir.

Tablo 3.11. Ülkelerde Göre Demiryolu Uzunlukları

ÜLKELER	A	B	ÜLKELER	A	B
İngiltere	280	67,2	İsviçre	400	72,0
Lüksemburg	690	105,4	Avusturya	690	67,5
Yunanistan	220	17,4	İsveç	1120	22,1
Almanya	450	102,5	Finlandiya	1130	17,3
Danimarka	390	47,5	Çek Cumhuriyeti	920	118,7
İtalya	290	54,3	Slovakya	680	74,7
İspanya	350	27,5	Türkiye	130	11,1
Fransa	500	53,6	ORTALAMA	579	56,0

A : Milyon nüfus başına demiryolu uzunluğu (km)    B : Bin km<sup>2</sup> başına demiryolu uzunluğu (km)

Kaynak : TCDD İstatistik Yıllığı 1997-2001, s.111

Tablo 3.11'deki ülkelerle Türkiye demiryolu kıyaslandığında gerek milyon nüfus başına demiryolu uzunluğu, gerekse bin km<sup>2</sup> başına demiryolu uzunluğu bakımından Türkiye'nin en sonda yer aldığı görülmektedir. Türkiye'de demiryolu hatlarının yetersizliği müşterilerin ulaşımında demiryolu haricinde başka sistemleri tercih etmelerine neden olmaktadır.

#### \* Tek Hat İşletmeciliği

TCDD şebekesinin toplam %2.8'i yani yalnızca 288 km'lik bir kısmı çift hatlıdır. Geri kalan yol uzunluğu tek hatlıdır. Tek hatlı uygulaması önemli ölçüde trenlerin gecikmelerine ve iptallerine dolayısıyla müşteri memnuniyetsizliğine sebep olmaktadır. TCDD şebekesinin tek hatlı olması trenlerde gecikme ve iptallere neden olmasının yanında trenlerde sefer sayısı arttırılamamasına da neden olmaktadır. Avrupa ülkelerine bakıldığında tek hatlı yol uzunluğu %1'in altında gözükmektedir. Mesela İngiltere'de, Fransa'da, Almanya'da gündüz saatlerinde bütün yerleşim birimlerinden her yarım saatte bir, gece saatlerinde ise her bir saatte bir tren kalkmaktadır. 24 saat içinde her yerleşim birimi için ortalama 16 sefer yapılmaktadır. Oysa Türkiye'de günlük sefer sayısı ortalama 1,3'tür.<sup>95</sup>

#### ii. İşletmecilikten Kaynaklanan Olumsuz Faktörler

Türkiye'de yaşanan tren iptalleri ve gecikmeleri müşterilerin demiryollarına olan talebini önemli ölçüde azaltmaktadır. Aşağıda demiryollarında yaşanan iptal ve gecikmeler ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

<sup>95</sup>BİLGİN, a.g.e., s.101

## \* İptaller

TCDD işletmesi, bir yıl içinde muhtemel yük taşıma taleplerini dikkate alarak günlük ve bundan hareketle aylık yük treni sayıları programı düzenlenmektedir. Uygulama sırasında çeşitli nedenlerle planlanan trenlerin bir kısmı iptal edilmektedir. Başlıca iptal nedenleri makine olmaması, personel olmaması, yolun kapalı olması, gecikmeler ve diğer nedenlerden oluşan işletme kusurlarıyla yük olmaması gibi talep yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Tablo 3.12'de 1996-2000 yılları arasında tren iptal nedenleri karşılaştırılarak verilmiştir.

Tablo 3.12. Yük taşımalarının iptal nedenleri ve yüzdeleri

İPTAL NEDENİ	1996		1997		1998		1999		2000	
	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
Makine yokluğu	807	6	865	7	544	3	561	3	848	6
Personel yokluğu	2026	14	336	3	239	1	875	5	3496	23
Diğer İşlet.Sorunlar	2703	19	1858	15	4322	26	1077	7	2870	19
Yük Yokluğu	8798	61	9274	75	11543	69	13752	85	8060	53
<b>T O P L A M</b>	<b>14334</b>	<b>100</b>	<b>12333</b>	<b>100</b>	<b>16648</b>	<b>100</b>	<b>16265</b>	<b>100</b>	<b>15274</b>	<b>100</b>

Kaynak: BYDK, a.g.e., s.112

Sözkonusu iptaller firmaların haklı tepkilerine neden olmaktadır. Örneğin, ihracat taahhütlerinin yerine getirilememesi, gıda maddelerinin bozulması ve mevsim gereği zaman kısıtlaması olan gübre, yakıt, kum ve çimento gibi ürünlerin zamanında taşınamaması nedeniyle olan şikayetler bunlardan bazılarıdır. 31.10.2001 tarihi itibarıyla taşınması kabul edilen ancak yeterli tren işletilemediği için istasyonlarda bekletilen yük miktarı 215.087 ton'a ulaşmıştır.<sup>96</sup>

<sup>96</sup>BYDK, TCDD 2000 Yılı Faaliyet Raporu, APK Dairesi Yayınları, Ankara, 2001, s.112

Aşağıda TCDD İşletmesinde tren iptallerine sebep olan faktörler ayrıntılı bir şekilde nedenleriyle incelenecektir.

Makine Yokluğu : TCDD'nin sahip olduğu çeken araç miktarını, Avrupa ülkelerinin hat uzunluğu başına çeken araç sayısı ile kıyaslandığında çeken araç sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Çeken araç sayısının az olması tren iptallerine neden olmaktadır. Tablo 3.13'de Avrupa ülkelerindeki, hat uzunluğu başına faal lokomotif sayısı verilmektedir.

Tablo 3.13. AB ülkelerinde hat başına düşen lokomotif sayıları

ÜLKELER	HAT UZUNLUĞU (km)	LOKOMOTİF SAYISI (Adet)	HAT UZUNLUĞU BAŞINA LOKO SAYISI (X1000)	ÜLKELER	HAT UZUNLUĞU (km)	LOKOMOTİF SAYISI (Adet)	HAT UZUNLUĞU BAŞINA LOKO SAYISI (X1000)
BELÇİKA	3471	1670	481	İRLANDA	1919	193	101
DANİMARKA	2047	653	319	LÜKSEMBURG	274	100	365
ALMANYA	36588	8896	243	ÇEK CUMHURİYET	9365	3576	382
İSPANYA	13868	1971	142	PORTEKİZ	2814	589	209
FRANSA	29343	7158	244	YUNANİSTAN	2299	240	105
İTALYA	16360	4589	281	AVUSTURYA	5665	1526	269
TÜRKİYE	8671	799	92	SLOVAKYA	3662	1569	428

**Kaynak:** TCDD İstatistik Yıllığı, 1997-2001, s.106-108

Tablo 3.13 incelendiğinde TCDD'nin çeken araç mevcudunun yetersizliği görülecektir. Tablo 3.13'deki AB ülke demiryollarında 1000 km hat uzunluğu başına düşen çeken araçlar sayısı 262 iken, TCDD'de bu rakam 92 'ye düşmektedir. TCDD işletmesinde çeken araç yetersizliği tren trafiğini aksatmakta ve tren iptallerine neden olmaktadır.

Personel Yokluğu : TCDD İşletmesinde tren iptal nedenlerinden biri de çalışan personel sayısındaki yetersizliktir. Emekli olan yada çeşitli nedenlerle işten ayrılan personelin yerine yeni personel alınmaması sonucu elde kalan personele hem daha çok iş yaptırılmakta, hem de iş süresi arttırılmaktadır. TCDD’de personel sayısının yetersizliği, Avrupa ülke demiryolları personel sayısı ile karşılaştırıldığında daha net görülecektir. Avrupa ülke demiryollarında kilometreye düşen personel sayısı TCDD’ye göre oldukça yüksektir. Bu oran kilometre başına Belçika’da 11,7, İsviçre’de 10, Çek Cumhuriyetinde 9,5, Avusturya’da 8,7, İtalya’da 7, Fransa’da 6, Türkiye’de kilometre başına 4 kişi düşmektedir.<sup>97</sup> Personel yetersizliği tren iptallerine sebebiyet vererek TCDD İşletmesini zarara uğratmakta, prestij kaybına sebep olmaktadır.

### Gecikmeler

Gerek yük ve gerekse yolcu trenlerindeki gecikmeler, TCDD İşletmesinin en önemli sorunlarından birini teşkil etmektedir. Türkiye’de tren yolculuğu denilince akla ilk gelen şeylerden biri de trenlerdeki gecikmeler olmaktadır. Gecikmelerin fazla olması, müşterilerin zaman, para ve prestij kaybetmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla gecikmeler demiryoluna olan talebi azaltmakta ve müşterilerini rakibi olan karayolunu tercih etmelerine sebep olmaktadır. Gecikmeler yolun tek hatlı olması, diğer trenlerin gecikmesi, cer, hareket ve yolun kapalı olması başta olmak üzere çeşitli nedenlerden kaynaklanmakta olup aşağıda yolcu ve yük trenlerinde karşılaşılan gecikmeler üzerinde ayrı ayrı incelemeler yapılmıştır. Tablo 3.14’de 1999 ve 2000 yılları itibarıyla yük ve yolcu trenlerindeki net gecikmeleri verilmiştir.

Tablo 3.14. Yolcu ve yük trenlerinde gecikmeler

	Net Gecikmeler		Faaliyet		Bin-Tren-Km başına	
	(Saat)		Bin-Tren Km		Gecikme (Dakika)	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Yolcu Trenlerinde	26.477	27.151	22.766	23.029	70	71
Yük Trenlerinde	93.419	109.642	16.016	17.923	350	367

KAYNAK: BYDK, a.g.e., s.111

<sup>97</sup>TCDD İstatistik Yılığ 1997-2001, s.111



Gecikmelerin incelendiği yukarıdaki çizelge, yolcu trenlerinde yer alan tren-kilometrelere banliyo sonuçları dahil edilmeyip karma trenlere ait tren-kilometrelerin de yarısı ilave edilerek, yük trenlerine ait tren kilometrelere ise karma tren kilometrelerinin yarısı ilave edilerek oluşturulmuştur. Gecikmenin bir kısmı seyir hızındaki ve istasyon beklemelerindeki toleranslardan yararlanılarak kısmen giderilmektedir. Örneğin 2000 yılında yolcu trenlerinde toplam gecikme 43.933 saati bulurken, bunun 16.782 saati geri kazanılarak net gecikme 27.151 saat olmuştur. Yük trenlerinde toplam gecikme 196.469 saat iken, bunun 86.827 saati geri kazanılarak net gecikme 109.642 saat olarak gerçekleşmiştir.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup>BYDK, a.g.e., s.111



## 3.4.1.2. Maliyet

Demiryolu işletmesinde, taşıma maliyetlerinin hesaplanması, gerek yük ve gerekse yolcu taşımalarının bir yıllık giderlerinin, yine aynı yıl elde edilen yük ve yolcu taşıma gelirlerine bölünmesi ile hesaplanır. Gelirlerin giderleri karşılama oranının 100'ün altında olması zararla ifade edilir, bu oranın 100 olması gelir ve giderin birbirini karşılama demek olup ne kar ne de zarar elde edildiği anlamını taşır. Gelirlerin giderleri karşılama oranının 100'ün üzerinde olması ise taşımacılığın karlı bir şekilde gerçekleştiği anlamını taşımaktadır. TCDD İşletmesinin 1998-2001 yılları arasındaki yolcu taşıma maliyeti Tablo 3.15'de, yine aynı yıllar arasındaki yük taşıma maliyeti ise Tablo 3.16'da verilmektedir.

Tablo 3.15. TCDD'de yolcu taşıma maliyetleri

(1.000.000 TL)

Yolcu Taşımaları	1998	1999	2000	2001
Giderler	69.505.276	113.437.117	176.457.107	278.519.199
Gelirler	13.266.319	25.130.000	41.824.013	63.218.651
Kar/Zarar	(56.238.957)	(88.307.117)	(134.633.094)	(215.300.548)
Gelirin Gideri Karşılama Oranı %	19,09	22,15	23,70	22,70

Kaynak : TCDD İstatistik Yıllığı, 1997-2001, s.88

Tablo 3.16. TCDD'de yük taşıma maliyetleri

(1.000.000 TL)

Yük Taşımaları	1998	1999	2000	2001
Gelirler	104.283.564	175.826.353	304.719.536	386.444.015
Giderler	32.501.075	40.791.395	68.811.762	97.170.649
Kar/Zarar	(71.782.489)	(135.034.958)	(235.907.774)	(289.273.366)
Gelirin Gideri Karşılama Oranı %	31,17	23,20	22,58	25,14

Kaynak : TCDD İstatistik Yıllığı 1997-2001, s.88

Tablo 3.15 ve Tablo 3.16 incelendiğinde TCDD İşletmesinin yolcu ve yük taşımacılığında yıllardır gelir-gider dengesindeki olumsuzluk yaşandığı görülmektedir. TCDD İşletmesinin, 1998-2001 yılları arasında yolcu taşımacılığında gelirin gideri karşılama oranı ortalama %22 olurken, yine aynı yıllar arasında yük taşımacılığında bu oran ortalama %25 seviyelerindedir.

1998-2001 yılları arasındaki 1 yolcunun TCDD'ye maliyeti ve 1 yolcudan elde edilen gelir Tablo 3.17'de verilmektedir. Belirtilen yıllar arasındaki 1 ton yükün TCDD'ye maliyeti ve 1 ton yükün taşınması ile elde edilen gelir ise Tablo 3.18'de verilmektedir.

Tablo 3.17. TCDD'de yolcu maliyeti ve elde edilen gelir

Yolcu Taşımaları (Yolcu Başına)	1998	1999	2000	2001
1 yolcunun maliyeti	633.167	1.146.629	2.055.579	3.649.217
1 yolcudan elde edilen gelir	120.851	254.015	490.070	828.304

Kaynak : TCDD 2000 Yılı Taşıma Maliyetleri Kitabı, s.23

Tablo 3.18. TCDD'de taşınan yükün maliyeti yükten elde edilen gelir

Yük Taşımaları (Ton Başına)	1998	1999	2000	2001
1 ton yükün maliyeti	6.583.558	11.316.622	16.449.986	26.907.395
1 ton yükten elde edilen gelir	2.051.836	2.625.435	3.714.736	6.765.816

Kaynak : TCDD 2000 Yılı Taşıma Maliyetleri Kitabı, s.27

Tablo 3.17 ve Tablo 3.18'de görüldüğü üzere gerek yolcu ve gerekse yük taşımacılığında maliyetlerin yükselmesi ve taşımacılıktan elde edilen gelirlerin azalması, gelir-gider dengesinin bozulmasına neden olmuştur. Mali yapıdaki bu olumsuzluk yeni yatırımların yapılamaması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Uzun yıllardan beridir devam eden mali yapıdaki bu durum müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Eski teknoloji ile hizmet sunumu uygulamada birçok aksaklıklara sebep olmakta, bu da müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır.

### 3.4.1.3. Örgütlenme

Demiryollarında müşteri memnuniyetini oluşturmada en önemli kriterlerden biri de örgütlenmedir. Demiryollarında kaliteli bir hizmet sunumu için sağlıklı bir örgüt yapısının kurulması gerekmektedir.

TCDD İşletmesinin örgüt yapısı incelendiğinde geniş ve karmaşık bir örgüt yapısına sahip olduğu görülmektedir. TCDD'de karar organı Yönetim Kurulu olup, başkanlığını Genel Müdür'ün yaptığı 6 üyeden oluşmaktadır. Genel Müdür ve beş Genel Müdür Yardımcısından kurulu yürütme organı ise TCDD'nin yüksek kademedeki sevk ve idare teşkilatını oluşturmaktadır. Merkezi Yönetim 16 İhtisas Daire Başkanlığı ile Hukuk, Savunma ve Basın Halkla İlişkiler birimlerinden oluşmakta; demiryolu taşımacılığı ile ilgili hizmetler 7 merkezde oluşturulmuş olan Müdürlüklerce yürütülmektedir.<sup>99</sup>

TCDD İşletmesi, organizasyon yapısı itibarıyla oldukça geniş ve karmaşık yapıya sahip bir kuruluştur. Bünyesinde bulunan 16 daire ve teşkilatları ve her dairenin yapılanması beraberinde yüzlerce unvanın tahsisini gerekli kılmıştır. Devlet personel Başkanlığında işlem gören yaklaşık 1200 unvanın 1/3'ünün TCDD'de bulunması hiyerarşik bozulmalara neden olduğu gibi, yetki karmaşasını da beraberinde getirmektedir.<sup>100</sup> Bu yapılanma ile bürokrasi artmakta işlerin bitirilme hızı ve kalitesi düşmekte; bu da müşteri memnuniyetini olumsuz olarak etkilemektedir. Demiryolları ulaştırması, koordinasyonun bulunduğu bir hizmet anlayışını gerekli kılmaktadır. Daireler arasında koordinasyon eksikliğinden dolayı hizmetin sunumu esnasında aksamalar meydana gelmekte; bu durumdan müşterileri olumsuz etkilemektedir.

<sup>99</sup>BYDK, a.g.e., s.8

<sup>100</sup>Türk Ulaşım Sendikasının TCDD ve Yeniden Yapılandırma Ön Raporu", TUS Dergisi, Sayı:4, Ankara, 2000, S.17

TCDD İşletmesi, sahip olduğu örgüt yapısı itibarı ile sağlıklı bir hizmet sunumunu gerçekleştirememektedir. Türkiye’de demiryolu taşımacılığı, ticari bir yaklaşımdan çok amme hizmetinin ifası olarak görülmektedir. TCDD bünyesinde teknik ve idari olarak yapılanan 16 daire bulunmasına karşın müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri ile alakalı bir bölüm bulunmamaktadır. Bu bağlamda demiryollarında müşteri memnuniyetini ön planda tutan kaliteli bir hizmet sunumunu beklemek mümkün olmamaktadır.

Türkiye’de birçok il ve ilçede demiryolu hattının bulunması, o merkezlerde örgütlenmesini de gerekli kılmıştır. Hizmet gereği demiryolu hattının geçtiği her yerleşim merkezinde demiryolu çalışanın bulunması gerekmektedir. Hizmetin gereklerine göre gar ve istasyonların yanı sıra hat bakımının yapıldığı yol atölyeleri ile çeken-çekilen araçların tamir bakımlarının yapıldığı cer atölyelerinde yetişmiş elemanların bulunması gerekmektedir. Ancak Türkiye’de demiryollarında çalışan personelin büyük bir kısmı Genel Müdürlük bünyesindeki dairelerde ve Merkez İşletme Müdürlüklerinin bulunduğu bürolarda çalışmaktadır. 2001 yılı itibarıyla TCDD’de çalışan 45.175 personelin 10.325’i<sup>101</sup> yani toplam personelin %23’ü Genel Müdürlük bünyesindeki merkez daireler, bunlara bağlı hastane ve eğitim merkezlerinde çalışmaktadır.

TCDD bünyesinde merkez dairelerde çalışan personelin haricinde üretime doğrudan katkısı olmayan koruma güvenlik memuru olarak çalışan büyük bir çalışan grubu daha vardır. TCDD İşletmesinde 2002 yılı itibarıyla çalışan 2207 koruma güvenlik personeli bulunmaktadır.<sup>102</sup> Yani TCDD İşletmesinde çalışan toplam personelin yaklaşık %5’ini, memur personelin ise %10’unu koruma güvenlik memurları oluşturmaktadır.

<sup>101</sup>TCDD İstatistik Yılığ 1997-2001, s.33

<sup>102</sup>Fettullah AKIN, Türkiye’nin Gelişimi İçin Demiryolları, Demiryol-İş Yayınları, Ankara, 2003, s.222

TCDD'de üretime doğrudan katkısı olmayan personel fazlalığına karşın faal personel olarak adlandırılan yol, tren ve istasyonlarda çalışan personel sayısı ise yetersizdir. Bu durumu önlemek için nitelikli personelin çalışması gereken birçok yerde kalifiye olmayan elemanlar çalıştırılmaktadır. Nitelikli personel yetersizliği demiryolu trafiğinde aksamalara neden olmaktadır. TCDD İşletmesi programda olmasına karşın tren personeli yetersizliği nedeniyle 2000 yılında 3496 yük trenini iptal etmek zorunda kalmıştır.<sup>103</sup> Örgüt yapısında personel dağılımındaki bu dengesizlik hem personel verimliliğini düşürmekte, hem de hizmette aksamalara neden olmaktadır.

Demiryolu işletmelerinde örgütlenme; taşıma hizmetinin gerçekleştiği coğrafi bölgenin büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Ancak hizmet gereği demiryollarında verimli bir taşımacılık için bölgeler ve iller arasında kitle taşımacılığının yapılması gerekmektedir. Oysa Türkiye'de birçok büyük kentin demiryolu ile bağlantısı bulunmamaktadır. Demiryolu bağlantısı olan yerlerde ise trenler güzergah üzerinde bulunan bütün yerleşim merkezlerinde durmaktadır. Gelişmiş ülkelerin demiryolu ağına bakıldığında, bölgeler ve şehirlerin en kısa mesafede birbirine bağlandıkları görülmektedir. Türkiye'de demiryolu güzergahında, 911 gar, istasyon ve durak bulunmaktadır. Trenlerin durduğu 911 merkezin 452'sini köyler ve küçük yerleşim merkezlerinin bulunduğu memurlu ve memursuz duraklar oluşturmaktadır.<sup>104</sup> Ortalama yolcu sayısının 1 yada 2 olduğu bu duraklarda bazen hiç yolcu olmamaktadır. Türkiye'de demiryolu ulaştırmasının kitle taşımacılığının olmadığı, köylere kadar uzanması, demiryollarının etkin bir taşımacılık yapmasına engel olmaktadır. İller arasında bağlantıların direkt yapılamaması uzun mesafelerde demiryolu hatlarını gereğinden fazla uzatmaktadır. Örneğin Ankara'dan Sivas'a gitmek için demiryolu tercih edildiğinde yolcular Kayseri'ye de uğramak zorunda kalmaktadır. Bu durumda Ankara-Sivas arası hem mesafe hem de seyahat süresi olarak iki katına çıkmaktadır.

---

<sup>103</sup>BYDK, a.g.e., s.112

<sup>104</sup>TCDD İstatistik Yılı 1997-2001, s.31

Manisa-İzmir arası karayolu ile 35 km iken demiryolu ile iki şehir arasındaki mesafe 65 km'ye çıkmaktadır. Karayolu ile yarım saat olan seyahat süresi iki şehir arasında 12 adet demiryolu durağının olması nedeniyle 1,5 saate çıkmaktadır. Kitle taşımacılığa uygun demiryolu taşımacılığının küçük yolcu gruplarına da hitap etmesi durumunda demiryollarında tren hızları düşmekte, bu da dolayısıyla seyrüsefer yani yolculuk süresinin artmasına neden olmaktadır. Mesafe ve seyahat süresinin uzaması demiryolunu müşterilerini olumsuz etkilemekte ve bu da ulaşım talebini düşürmektedir.

#### 3.4.1.4. Teknoloji

Demiryolu ulaşımında teknoloji müşteri memnuniyeti için gerekli en önemli unsurlardan biridir. Teknolojik olarak yenilikleri takip eden ve sektördeki gelişmeleri uygulayan demiryolları, ulaşım sektöründe rakipleri ile rekabet edebilme ve bazı noktalarda da onları geçebilme şansına sahip olabilecektir. Yenilik ve gelişmeleri teknolojik olarak takip eden demiryollarında müşteri memnuniyetinin seyri olumlu yönde etkilenecektir.

Demiryolu teknolojisindeki en önemli kriterler hız ve konfordur. Fakat Türkiye demiryollarının gerek hız ve gerekse konfor bakımından oldukça geride olduğu bilinen bir gerçektir. Dünya üzerindeki ilk hızlı tren olan Shinkansen, 1964'te Japonya'da devreye sokulmuştur. Saatte 200 kilometrelik bir hıza ulaşabilen bu tren, Tokyo Olimpiyatlarından hemen evvel bitirilmiş ve Olimpiyat Oyunlarından daha fazla dikkat çekmiştir.<sup>105</sup> Günümüzün en süratli treni ise Çin'de hizmete girmiştir. Alman mühendislerinin tasarladığı trenin hızı saatte 440 kilometre olup, maksimum hızı ise saatte 515 kilometreye ulaşabilmektedir.<sup>106</sup> Bu tren, raylara döşeli mıknatıs bir sistemle demiryolunun 1 cm üzerinden uçarak yol alması nedeniyle yıpranma oranı en alt düzeyde kalmakta, düşük enerji ihtiyacı ve yüksek otomasyon düzeyi nedeniyle ise transrapid adı verilen bu trenin işletme giderleri diğer demiryolu trenlerinin işletme giderlerinin ancak yarısı kadar olmaktadır.<sup>107</sup>

<sup>105</sup>"Hızlı Trenler", **Demiryol-İş Dergisi**, Sayı.13, Ankara, 2003, s.20

<sup>106</sup>ORTH Martin, "Yenilik Ulaşım ve Teknoloji", **Deutschland Dergisi**, T Sayı.1, S.13, Frankfurter Societats-Druckerei GmbH, Frankfurt, 2003

<sup>107</sup>"Dünyadan Haberler", **TUS Dergisi**, Türk Ulaşım-Sen Yayınları, Sayı.4, S.26, Ankara, 2002



Türkiye demiryollarında 2000 yılında ortalama tren hızı saatte 37,5 km olup demiryolu hattı üzerinde hızlı tren uygulaması yoktur. Türkiye’de gerçekleştirilebilen en yüksek tren hızı 120 km/saat'tir. Ortalama en yüksek hız ise Ankara-İstanbul arasında 570 kilometrelik güzergahta yapılmaktadır ve 80 km/saat'tir.<sup>108</sup> Bu rakamlar Türkiye demiryollarında tren hızlarının ne kadar düşük olduğunu göstermenin yanı sıra teknolojik olarak da ne kadar geride olduğunu göstergesidir.

TCDD şebekesinde bilgisayar ağının olmaması nedeniyle tren ve vagon işletme ve bakım bilgileri sağlıklı bir şekilde izlenememektedir. Bu durum rotasyon sürelerinin artmasına neden olmaktadır. Rotasyon süresi bir vagonun iki dolumu arasında geçen süredir. Demiryolu taşımalarının ileri olduğu ülkelerde, A ve B noktaları arasındaki mesafe 500 km olarak kabul edildiğinde rotasyon süresi 6 gün olurken TCDD İşletmesi’nde ise bu rakam 12 güne çıkmaktadır.<sup>109</sup>

Türkiye’de demiryolu ile seyahatler uzun sürmekte, eski araçlarla yapıldığı için de sık sık arızalanmalar meydana gelmekte ve bunun sonucunda da gecikmeler yaşanmaktadır. Bu durumun en önemli nedeni demiryollarının gelişen teknolojiye ayak uyduramamasıdır. Bundan 100 sene önce o devrin şartlarına göre yapılan yollarda 20-30 sene öncesinin teknolojisi ile çalışan araçlarla taşımacılık yapılmaya çalışılmaktadır; bu durum taşıma maliyetini arttırmakta dolayısıyla mali yapının bozulmasına neden olmaktadır.

Demiryollarında müşteri memnuniyetini etkileyen değişkenlerden biri olan teknolojiyi TCDD’de yol durumu ve mevcut araçlar bakımından olmak üzere iki ana grupta incelemek mümkündür.

<sup>108</sup> “Hızlı Trenler”, *Demiryol-İş Dergisi*, Sayı 8, Ankara, 2001, s.34

<sup>109</sup> Tekin ÇINAR, “Demiryollarımız”, *TUS Dergisi*, Sayı.9, Şubat-2001, s.9

#### 3.4.1.4.1. Yol Durumu

TCDD'nin, yol durumunu teknolojik olarak iki açıdan incelemek mümkündür. Yol durumu, altyapı bakımından ve sinyalizasyon ve elektrifikasyon bakımından olmak üzere üç şekilde incelenecektir.

i. Altyapı Durumu : Demiryolları denilince akla ilk gelen şeylerden biri demiryollarının altyapısıdır. Demiryollarında ulaşım hizmetinin gereği gibi yapılabilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi için iyi bir altyapının oluşturulması gerekmektedir. Türkiye'de demiryolları altyapı bakımından yetersiz durumdadır. TCDD'nin altyapısı, kurp yarıçapları ve eğimler aşağıda incelenmektedir.

\* Kurp Yarıçapları : Kurplar, demiryollarında karayolundaki virajların eşdeğeri olup, yolun konfor standardını etkileyen ve çeken ve çekilen araçların erken yıpranmalarına yol açan nitelikleriyle üzerinde önemle durulması gereken bir geometrik özelliktir. Dünya standartlarında demiryollarında kurp yarıçapları 2500-3000 arasında bulunmaktadır. Dünya standartları esas alınarak kurp yarıçaplarına bakıldığında TCDD şebekesinin %35'inin standart dışı olduğu görülmektedir.<sup>110</sup> TCDD'de kurp yarıçaplarının düşük olması, trenlerin önemli ölçüde hızlarını düşürmelerine neden olmaktadır. Hızın düşürülmesi ise müşterileri olumsuz etkilemekte ve trene olan toplam talebi düşürmektedir.

\* Eğimler : Dünya standartlarında yük ve yolcu trenlerinin birlikte seyrettiği hatlarda en yüksek eğim binde ondur. TCDD'de 2001 yılı itibarıyla binde 10'un üzerindeki eğim 2172 km ile toplam yolun %25'i oranındadır.<sup>111</sup> Yol eğiminin binde 10'un üzerine çıktığı hatlarda trenlerin seyir hızları düşmekte, bu da ortalama tren hızlarının azalmasına neden olmaktadır. Ortalama tren hızlarının düşüklüğü müşteri memnuniyetsizliğine neden olmakta ve demiryollarına olan talebi azaltmaktadır.

---

<sup>110</sup>Bilgin, v.d., a.g.e., s.111

<sup>111</sup>A.g.e., s.115



## ii. Sinyalizasyon

Demiryollarında sinyalizasyon; ilgili personele demiryolu vasıtalarının seyirleriyle ilgili yapılan manevralar ve yolun durumu hakkında v.b gibi talimat veren tesistir.<sup>112</sup>

Türkiye'de demiryolu hatlarında mekanik sinyal sistemi ve elektrikli sinyal sistemi olmak üzere iki çeşit sinyal sistemi kullanılmaktadır. Elektrikli sinyal sistemi çok az bir kesimde kullanılmakta olup, Merkezi Trafik Kontrol (CTC) ve Otomatik Blok Sinyal Sistemi (OBS) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan, Merkezi Trafik Kontrol Sistemi (CTC), yaklaşık 250-300 km'lik bir menzildeki tren trafiğini tek bir merkezden yönlendirmekte, Otomatik Blok Kontrol Sistemi (OBS) ise trafiği istasyon kumanda masalarından yönlendirmektedir. Bu sistemlerin ikisinde de Yol Boyu Sinyalizasyon Sistemi kullanılmaktadır.

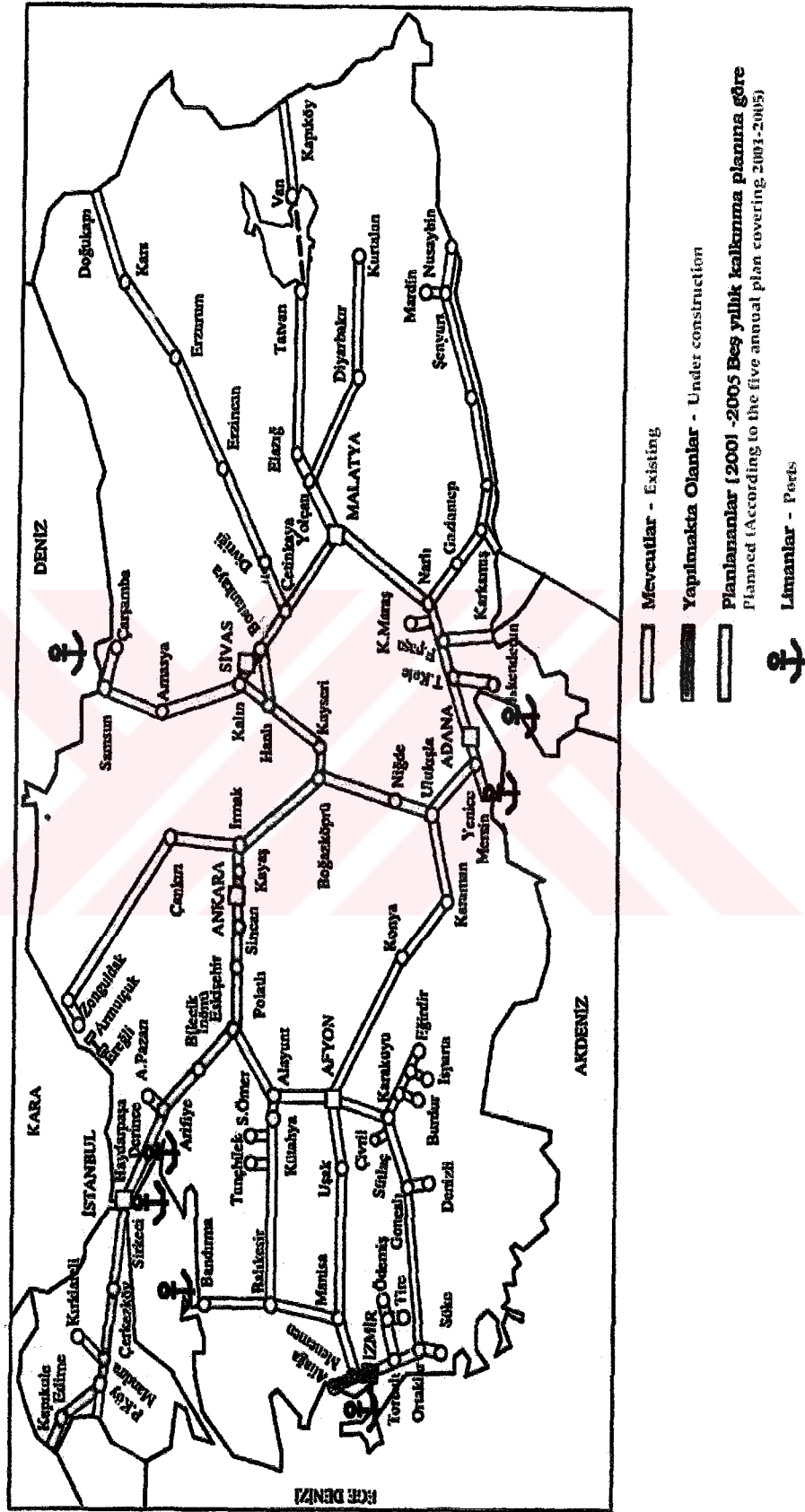
Ülkemizde kullanılan en ileri sinyal sistemi olan CTC sistemi, demiryolu hatlarının %22'sinde, 1928 km'lik bir hatta, OBS sistemi ise toplam hatların %7'sinde 577 km'lik bir hatta uygulanmaktadır.<sup>113</sup> Bunlar dışında kalan yerlerde mekanik sinyal sistemleri kullanılmaktadır. TCDD şebekesinde sinyalizasyon durumu Şekil 3.2'de verilmektedir.

Türkiye'de, demiryolu hatlarında teknolojik olarak çok eski bir sistem olan mekanik sinyal sisteminin kullanılması tren trafiği ile ilgili bilgi akışını azaltmakta, tren trafiğinin yönetimi de zorlaştırmaktadır. Demiryollarında yaşanan gecikmelerin nedeni ve süresi hakkında gar ve istasyonlarda bekleyen yolculara net bilgiler verilememektedir. Bu durum müşterilerin gözünde demiryollarının itibarını azaltmaktadır.

<sup>112</sup>"Sinyalizasyonun Raylı Sisteme Tatbikatı ve Faydaları", *Demiryolu Dergisi*, Sayı:6, Haziran-1997, s.16

<sup>113</sup> [www.tubitak.gov.tr/btpd/tren/icindek.htm](http://www.tubitak.gov.tr/btpd/tren/icindek.htm) 28.09.2003

Şekil 3.2. TCDD Şebekesinde Sinyalli Hat Durumu



Kaynak : TCDD İstatistik Yıllığı 1997-2001, s.13

### iii. Elektrifikasyon

Demiryollarında elektrikli taşımacılık denilince, dingilleri elektrikli motor ile tahrik edilen her türlü yük ve yolcu bizzat kendisinin çektiği veya ittiği vagonlarla nakleden lokomotifler akla gelmektedir. Türkiye demiryollarında toplam hatlar içindeki elektrikli hatlarının oranı %20 dolayındadır. Bu oran İsviçre’de %99, Lüksemburg’da %95, Hollanda ve İsveç’te %74, İtalya’da %67’dir. Toplam hat uzunluğu Türkiye’nin 1/3’ü oranındaki Hollanda ve İsviçre’deki elektrikli hat uzunluğunun Türkiye’de fazladır.<sup>114</sup> Elektrikli lokomotiflerin tren çekim hızları dizel lokomotiflere göre daha yüksektir. Genel olarak hız, hat kapasitesini artırır. Elektrikli sistemin diğer üstünlükleri;<sup>115</sup>

\* Enerjiden en iyi şekilde yararlanır. Buharlı sistemlerde kömürün çıkarılması, nakledilmesi ve yanması sonucu oluşan kirlilik, dizel sistemlerde yakıtın taşınmasında oluşacak sıkıntılar elektrikli sistemde yoktur.

\* Elektrikli motorların küçük hacimde ve küçük hacimde ve yardımcı ekipmanlarının az yer işgal etmesi nedeniyle elektrikli lokomotifler daha fazla güç sağlamaktadır. Ağırlıkları aynı olan bir buharlı veya dizel lokomotiften daha güçlüdür.

\* Diğer cer sistemlerine nazaran çekme gücünün fazla olması nedeniyle lokomotif sayısı ve tren sayısında indirimine gidilir.

\* Her servis sonu bakım ve ikmal için depoya girmesine gerek olmadığından daha az bakım masrafı gerektirir.<sup>116</sup>

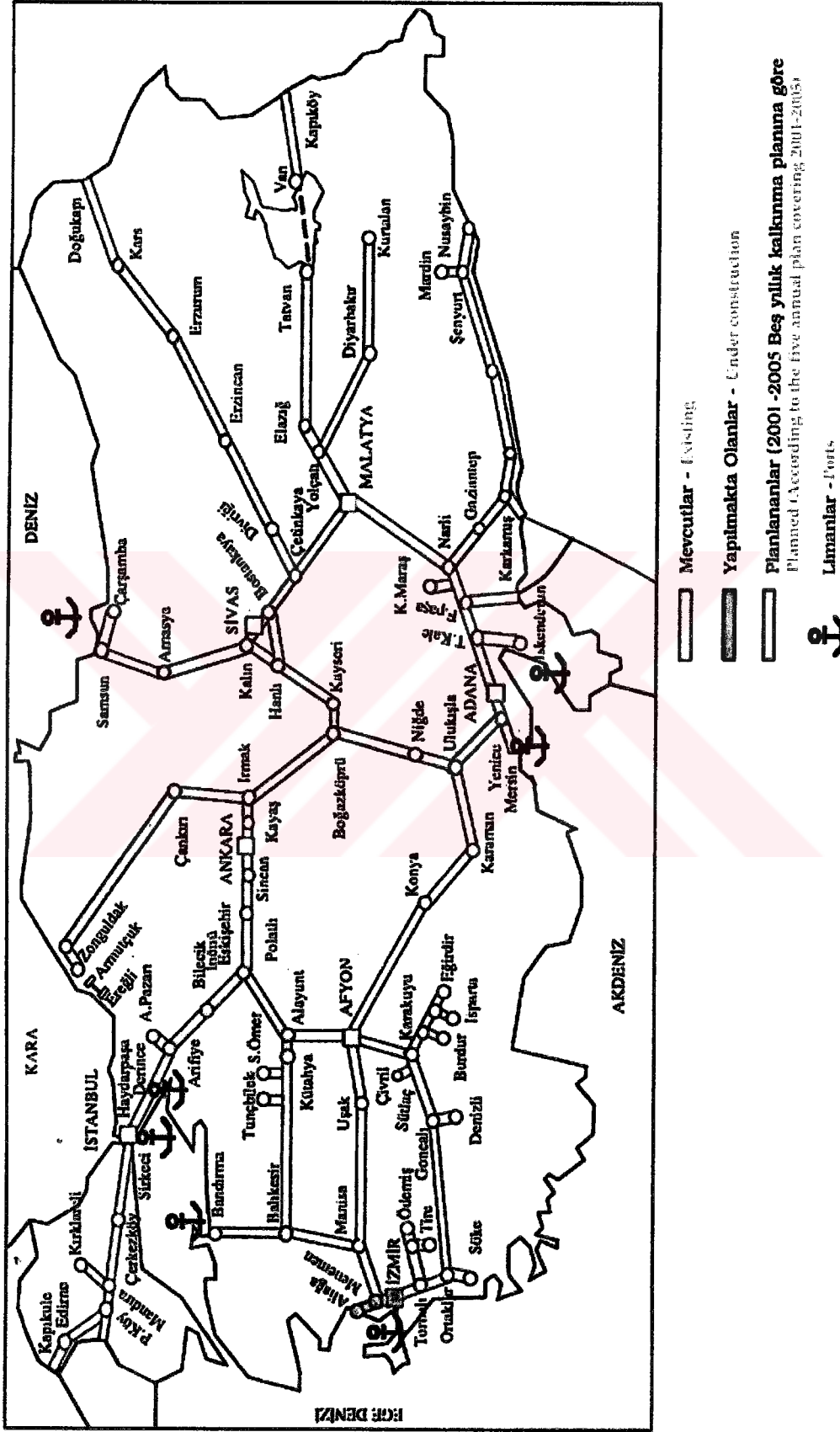
TCDD İşletmesinde elektrikli hat durumu şekil 3.3’de görülmektedir.

<sup>114</sup>TCDD İstatistik Yıllığı 1997-2001, s.111

<sup>115</sup>Mehmet URAS, “Demiryolu Modernizasyonu”, *Demiryolu Dergisi*, Yıl.2, Sayı.2, Şubat 1998, s.11

<sup>116</sup>Ceylan URLU, “Cer Sistemlerinin Karşılaştırılması”, *Demiryolu Dergisi*, Yıl.5, Sayı:4, Nisan 1993, s.4

Şekil 3.3. TCDD Şebekesinde Elektrikli Hat Durumu



Kaynak :TCDD İstatistik Yılığı, 1997-2001, s.12

### 3.4.1.4.2. Çeken Çekilen Araçlar

#### i. Çeken Araçlar

TCDD İşletmesinin mevcudunda bulundurduğu çeken araçlarının yaşları yüksek olup, teknolojik bakımdan oldukça geridedir. Çeken araç parkındaki araçların %51'i, 30 yaşın üzerindeki araçlardan oluşmaktadır.<sup>117</sup> TCDD mevcudundaki araçların yaşlarının bu kadar yüksek olması seyir esnasında arızalanmalarına sebebiyet vermektedir. Çeken araçların seyir esnasında arızalanıp yola devam edememesi durumunda trafik aksamakta ve gecikmeler meydana gelmektedir. Bu durumda müşteriler yeni bir çeken araç gelip treni götürünceye kadar yolda beklemek zorunda kalmaktadır.

Örneğin anahat trenlerinin çalıştıran çeken araçların %60'ı, DE 24000 lokomotiflerden oluşmuştur. 1960'lı yılların teknolojisi ile tasarlanmış ve üretilmiş olan DE 24000 tipi lokomotiflerin hem tasarım ve üretim yılı nedeniyle ekonomik ömürlerini doldurmuş hem de bugüne kadar vermiş olduğu ağır hizmetler neticesinde yıpranmış bulunmaktadır.<sup>118</sup> DE 24000 tipi lokomotifler diğer lokomotiflere göre tren çekimi sırasında çok daha fazla arızalanmakta ve tren trafiğinin aksamasına neden olmaktadır. Ayrıca bu lokomotiflerin %60'ı çekim gücü hızı saatte 50 kilometreyi aşmamaktadır. Çeken araçların yani lokomotiflerin sık sık arızalanması, müşterilerin demiryolu araçlarına olan güvenini olumsuz etkilemektedir.

TCDD filosundaki çeken araçların hepsi, gelişmiş ülkelerin kullandıkları çeken araçlarıyla karşılaştırıldıklarında teknoloji ve bakım konusunda büyük bir dezavantaja sahiptirler. Bu ise arıza sayısını, gecikmeyi, iptalleri ve en önemlisi bakım ve onarım maliyetlerini arttırmaktadır.

---

<sup>117</sup>Akm, a.g.e., s.195

<sup>118</sup>Bilgin, a.g.e., s.131

## ii. Çekilen Araçlar

Çekilen araçlar yolcu ve yük vagonları olarak ikiye ayrılmaktadır. Yolcu vagonları da banliyö ve anahat vagonları olarak ikiye ayrılmaktadır. Yolcu vagonlarını teknolojik olarak oldukça eski ve bakımsızdır. Banliyo vagonlarının %42'si 30 ve 30 yaşın üzerinde vagonlardan oluşmaktadır. Anahat trenlerinde ise 20 yaş ve üstü vagonların oranı %38'dir.<sup>119</sup> Mevcut yolcu vagonlarının yaş ortalamasının yüksek olması beraberinde birçok problemi de getirmektedir. Teknolojik bakımdan geri olan eski tip yolcu vagonları ile seyahat ederken klima sistemlerinin olmayışı yada olsa bile çok sık arıza yapması, ışıklandırma sistemlerinin yeterince çalışmaması sebebiyle yolcuların şikayetlerine maruz kalınmaktadır. Bunun yanısıra malzeme yorgunluğu ve altyapının bozuk olması nedeniyle susta, menot, şandel kırılmaları gibi arızalar olmakta bu durumda yolcu vagonları tren dizisinden ayrılarak arıza yapan yerde bırakılmaktadır. Arıza yapan vagonda bulunan yolcular, diğer vagonlara aktarılmak suretiyle seyahatlerine devam etmek zorunda kalmaktadır. Yolcu vagonlarının arıza ve bakım nedeniyle gayri faal durumda olmaları, faal oranlarını düşürmekte bu da yolcu taşımalarında aksamalara sebebiyet vermektedir. Yolcu trafiğinin yoğun olduğu hatlarda trenlere yetersiz vagon verildiğinde yolcular ayakta seyahat etmek zorunda kalmaktadır.

Mevcut yük vagonlarının %42'sini yani 16.513 adet yük vagonunun 6.956 adedini 20 yaşının üzerindeki vagonlar oluşturmaktadır.<sup>120</sup> Yük vagonlarının eski ve kullanışsız olması nedeniyle yolda arızalanmalar meydana gelmektedir. Arızalanan yük vagonu trenden çıkarılarak arızalanan yerde bırakılmakta tamiri için bir ekibin gelmesi beklenmektedir. Yük vagonu tamirine müteakip bir diğer yük treni ile yoluna devam etmektedir. Ancak bu durum yük trafiğinin aksamasına ve dolayısıyla gecikmelere neden olmaktadır; bu da demiryolu trafik değerlerinin azalmasına; prestij kaybına ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır.

<sup>119</sup>TCDD İstatistik Yılı, 1997-2001, s.42

<sup>120</sup> A.g.e., s.43

### 3.4.1.5. Yetişmiş İşgören

Günümüzde teknolojik yenilik ve gelişmeler büyük bir ivme kazanmıştır. İşletmeler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için mal ve hizmet üretimini teknoloji yoğun bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Ancak, teknoloji tek başına müşteri memnuniyetini belirlemede etkili olamamaktadır. Teknolojik yenilikler insanların hayretini uyandırabilir; ancak hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini belirleyen birinci derecede etken çalışan elemanların müşterilere olan bakış açılarıdır.

TCDD İşletmesinde çalışanlar, hizmetin gerektirdiği bazı temel bilgi ve becerilere sahip olmanın yanı sıra müşterilerle diyalog halinde olan çalışanlar sorunları kavrama ve çözüme yeteneğine sahip olmak zorundadır.

Her hizmet işletmesinde olduğu gibi demiryolu işletmesinde de müşteriler çalışanların kendilerine değer vermesini, önemsemesini beklemektedir. Ancak TCDD İşletmesinin müşterilere olan bakış açısı günümüzdeki anlayıştan çok farklıdır. TCDD İşletmesinde müşterilere verilen hizmet kalitesinin artırılması düşünçesi yerine daha çok müşteriye hitap edebilme düşünçesi hakimdir. İşletmenin bu görüşünün çalışanlara da yansması ile müşterilerin demiryollarına olan talebini gün geçtikçe azaltmaktadır.

TCDD İşletmesinde yetişkin işgören açısından müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri iki açıdan ele almak mümkündür. Bunlar;

#### i. İşgörenlerin Bakış Açısı

Her müşterinin olduğu gibi demiryolu müşterileri de kendilerine değer verilmesini, önemsenilmelerini istemektedir. Oysa, TCDD İşletmesinde çalışanlar nezaketi, görev gereği yerine getirilmesi gereken bir davranış olarak görmektedir. Oysa nezaket, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında diğer değişkenlere göre iyi bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.



Ancak TCDD İşletmesi çalışanlarının müşterilere sunduğu hizmeti ticari bir zihniyetten yoksun bir şekilde yerine getirmeye çalışmaları, müşterilerin beklentilerini karşılanamaması sonucunu doğurmaktadır.

Müşterilerin azlığı yada çokluğu müşteriler açısından bir anlam ifade etmemektedir. Bu durumun en büyük sebebi ise bu konuda çalışanlara gerekli eğitimin verilmemesidir. TCDD İşletmesi, çalışanlarına teknik ve idari konularda bilgi ve becerilerini arttırmak amacıyla her yıl programlı kurs ve seminerler düzenlemesine karşın müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkileri ile alakalı herhangi bir programlı çalışması bulunmamaktadır.

#### ii. İşgörenlerin Sayıca Yetersiz Olması:

TCDD İşletmesinde özellikle tren personeli olarak çalışan makinist, kondüktör gibi unvanlarda çalışan personel eksikliği hizmette aksamalara yaşanmasına neden olmaktadır. Personelin sayıca yetersiz olması çalışma sürelerini arttırmakta, bu da iş veriminin düşmesine neden olmaktadır. TCDD İşletmesinde çalışanlar müşterilere kendi kültür birikimleri ile hizmet etmektedir. Ancak bu çoğu zaman yetersiz kalmaktadır.

TCDD İşletmesi tren personelinin yetersizliğini bazı birimlerden geçici personel transferi yaparak gidermeye çalışmaktadır. Ancak bu uygulama, geçici olarak çalışan personellerin hizmetin gerektirdiği eğitim ve birikimlere sahip olmaması nedeniyle müşteri beklentilerine cevap vermesinden uzaktır.



### 3.5. UYGULAMA

#### 3.5.1. Araştırmanın Tanımlanması

Bu kısımda, araştırmayla ilgili olarak yapılan çalışmalar, ilgili örneklemeler, anket sorularının yapısı, varsayımlar, anket sorularının çözümleme yöntemleri ve puan aralıkları üzerinde durulmuştur.

##### 3.5.1.1. Araştırmanın İçeriği

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesine çalışıldığı bu araştırmada anket çalışmalarıyla çeşitli istatistiki analizler kullanılmıştır. Anket soruları özellikle yanıtlayıcıların düşünsel boyutlarıyla ilgili olarak alan araştırmasını içermektedir. Bunun içinde varolan müşterilerden düşünsel boyutta “durum nedir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Anket yöntemiyle sayısal verilerin yanıtlanmasında her biri TCDD İşletmesi için ayrı ayrı oluşturulmuş tabloların yanında ilişki kurularak karşılaştırmalar yapılmıştır.

##### 3.5.1.2. Araştırma Örnekleme

Araştırma örnekleme Türk Ulaşım Sektöründe faaliyet gösteren TCDD İşletmesini içermektedir. Örnekleme TCDD İşletmesi, araştırmanın içeriği nedeniyle müşteri memnuniyeti bakımından değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler anket yöntemi ile yapılmış olup 600 adet anket formu demiryolu müşterilerine dağıtılmış anket gerçekleştirilmiştir. Zaman ve maliyet bakımından kısıtlamalardan dolayı ankete katılanlar bu rakam ile sınırlı tutulmuştur.

### 3.5.1.3. Anket Sorularının Yapısı ve Varsayımlar

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesini yönelik yapılan bu çalışmada ölçme yöntemi benimsenmiştir. Genellikle bu tür ölçümlerin yoğunluk kazandığı araştırmalarda Likert tipi ölçme yöntemleri kullanılmaktadır. Likert tipi ölçme yöntemlerinde değişkenlerin önem derecesine göre frekanslar değişebilmekte, buna bağlı olarak da istatistiki sonuçların değişmesi de söz konusu olmaktadır. Yaygın olarak kullanılan Likert tipi ölçeklemede seçenekler önem derecesine göre 1, 2, 3, 4, 5 yada 5, 4, 3, 2, 1 biçiminde puanlanmaktadır.

Araştırmada her değişkenin seçenekleri, 1, 2, 3, 4, 5, biçiminde değerlendirilmiştir. 1 seçeneğinde kesinlikle katılmıyorum, 2 seçeneğinde kısmen katılmıyorum, 3 seçeneğinde değişken hakkında bilgim yok, 4 seçeneğinde kısmen katılıyorum, 5 seçeneğinde ise kesinlikle katılıyorum varsayılmıştır. Bunun yanında her değişken için tartılı ortalamaların bu derecelendirmeler arasında yer alacağı kabul edilebilir aralık  $v = 4,21-5,00$  olarak varsayılmıştır. İdeal nokta bulunmasında aralık sayısı ölçek sayısına bulunarak bulunmuştur. Bulunan puanlar aralıklarının sınırlarının belirlenmesinde kullanılmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında öncelikle kuramsal çalışmanın bulgularından yararlanılmıştır. Öte yandan anket soruları benzer çalışmalardaki uygulamalardan araştırılarak, öğretim üyeleri, TCDD çalışanları ve müşterileri ile tartışıldıktan sonra ortaya çıkmıştır. Anket soruları 22 sorudan oluşmakta olup sorular, TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetini ölçmeye yöneliktir.

Anket soruları kuramsal bölümlerde ortaya konulan müşteri memnuniyetinin ölçülmesi araçlarına yönelik oluşturulmuştur. İlgili araçlar aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

- i. TCDD İşletmesinde çalışanlarının nezaketi,
- ii. TCDD İşletmesinde somut öğeleri,

iii. TCDD İşletmesinde güvenilirlik,

iv. TCDD İşletmesinde zamanında işlem,

v. TCDD İşletmesinde müşteriye anlama

Tablo 3.19’da müşteri memnuniyeti araçları ve ilgili değişkenler gösterilmiştir. Soruların birbiriyle bağlantılı olması nedeniyle ilgili değişkenler birbirini destekler niteliktedir.

Araştırmada oluşturulan hipotezler ise;

$H_1$  = TCDD İşletmesinde nezaket açısından müşteri memnuniyeti vardır.

$H_2$  = TCDD İşletmesinde somut öğeler açısından müşteri memnuniyeti vardır.

$H_3$  = TCDD İşletmesinde güvenilirlik açısından müşteri memnuniyeti vardır.

$H_4$  = TCDD İşletmesinde zamanında işlem açısından müşteri memnuniyeti vardır.

$H_5$  = TCDD İşletmesinde müşteriye anlama açısından müşteri memnuniyeti vardır.

$H_6$  = TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyeti vardır.

bu altı hipotezden oluşmaktadır.

Tablo 3.19. TCDD İşletmesinde Müşteri Memnuniyetine Karşılık Gelen Ana Değişkenler ve Alt Değişkenler

Soru No	Nezaket
9	Kondüktör ve diğer görevliler yolculara değer verirler.
10	Kondüktör ve diğer görevliler yolculara her zaman kibar davranırlar.
11	Tren yolculuğu esnasında yolcuların isteklerini yerine getirilmektedir.
	<b>Somut Öğeler</b>
1	Trenlerin ısıtma ve soğutma sistemleri düzenli çalışmaktadır.
2	Trenlerdeki tuvaletlerde devamlı su akışı olmakta, tuvalet kağıdı sıkıntısı çekilmemektedir.
3	Trenlerdeki vagonların kapı ve pencere sistemleri düzgün çalışmaktadır.
4	Trenlerdeki vagonların içi her zaman temiz olmaktadır.
5	Restoran vagonundaki servis araçları (tabak, çatal, kaşık vs. gibi) her zaman temizdir.
6	Yataklı vagondaki çarşaf her zaman temiz ve ütülüdür.
7	Restoran vagonunda verilen yemekler damak tadına uygundur.
	<b>Güvenirlilik</b>
8	Yolcu trenlerindeki müşterilerin eşya ve paraları güvenli bir şekilde taşınmaktadır.
13	Trenler kazalar açısından en güvenli ulaşım aracıdır.
19	Trenlerde aynı yer biletinin ikinci defa satılması (mükerrer bilet satışı) olmamaktadır.
	<b>Zamanında İşlem</b>
12	Restoran vagonunda servisler zamanında yapılmaktadır.
15	Trenler gar ve istasyonlardan zamanında hareket etmektedir.
16	Trenlerde seyahat süreleri program dahilinde olmakta, gecikmeler yaşanmamaktadır.
18	Trenlerle yapılacak olan seyahatlerde talep edilen zamanda bilet bulmak mümkündür.
	<b>Müşteriyi Anlama</b>
14	Trenlerde diğer ulaşım araçlarına göre daha rahat ve gürültüsüz bir yolculuk yapılmaktadır.
17	Trenle ulaşımında gar ve istasyonlardaki durma zamanı yolcuya uygun olmaktadır.
20	Trenlerin diğer ulaşım araçlarına göre ucuz olması en önemli tercih nedenleri arasındadır.
21	Türkiye'deki trenlerin hızları yeterli seviyededir.
22	Trenlerdeki gecikme ve arıza durumunda müşteriler anında bilgilendirilmektedir.

#### 3.5.1.4. Anket Verilerinin Yanıtlanması, Frekanslar ve Puan Aralığı

Anket formları 20.08.2003-29.08.2003 tarihleri arasında 31127 numaralı İzmir-Ankara arasında çalışan Mavi treni müşterilerine doldurulmuş, daha sonra araştırmacı tarafından toplanarak, bilgisayar Excel paket programında veriler işlenmiş ve tablolaştırılmıştır. Ayrıca daha önceden yapılmış ilgili sektör ve işletme hakkında bilgiler de değerlendirilmiştir.

Veriler çözümlenme sürecince, anket değişkenlerinin frekansları, yanıtlayıcı sayısı ve tartılı ortalamaları belirlenmiştir. TCDD İşletmesindeki müşteri memnuniyeti kavramının hangi öğelerinin gerçekleştirildiğini ve gerçekleştirilmediğinin değerlendirilmesi için, tartılı ortalamalar puanlama yöntemiyle belirginleştirilmeye çalışılmıştır. Belirginleşen ortalamalar aralık sınırları ile karşılaştırılmıştır.

Bunun devamında yanıtlayıcıların müşteri memnuniyeti kavramı profilleri rakamsal olarak ortaya konmuştur. Her bir değişkene bağlı olarak varsayılan derecelendirmelerde (1, 2, 3, 4, 5) ortaya çıkan ilgili frekansların tartılı ortalamaları bulunarak katılma dereceleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Değişken frekansların anlamlandırılması ve aralık sınırları için seçeneklerdeki 1, 2, 3, 4, 5 derecelendirme ölçekleri beş eşit parçaya bölünerek her bir seçeneğe karşılık gelen puan aralığı Tablo 3.20'de gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Anket Seçeneklerinin Puan Aralığı

Seçenekler	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dereceler	1	2	3	4	5
Puan Aralığı	1.00-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00

Tablo 3.20'deki aralıkların belirlenmesinde sınır katsayısı, alan sayısının derece sayısına bölünmesiyle bulunmuştur.

$$\begin{aligned} \text{Sınır Sayısı} &= \frac{\text{Alan Sayısı}}{\text{Derece Sayısı}} \\ &= \frac{4}{5} \\ &= 0,80' \text{ dir.} \end{aligned}$$

Daha sonra bulunan sınır katsayısı derecelerin puan aralıklarına eklenmiştir. Likert tipi ölçeklemede seçeneklerin puanları -'den +'ya yada +'dan -'ye olduğundan çalışmada katılmıyorum deyişler - olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla ideal nokta 5. derecedeki puan aralığından (4.21-5.00) başlamaktadır.

### 3.5.2. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın bu kısmında anket verilerinin yanıtlanmasına ve sonrasında elde edilen bulgulara ve ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir. Örneklemede ortaya çıkan bulgular, önce alt gruplara ayrılarak incelenmesi yapılmış ve en sonda bir bütün olarak ele alınmıştır.

Anket soruları; "anket sorularının yapısı ve varsayımlar" kısmında açıklandığı gibi, tez çalışmasının teorik bölümlerinde ortaya konulan müşteri memnuniyetini sağlamada rol oynayan faktörlerin (fiyat, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, durumsal ve kişisel etkiler) TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin belirlenmesine yönelik olarak, (i) Nezaket, (ii) Somut öğeler, (iii) Güvenirlik, (iv) Zamanında işlem, (v) Müşteriyi anlama alt başlıkları biçiminde yapılandırılması sonucunda oluşturulmuştur.

Değerlendirmelerin her biri müşteri memnuniyeti kavramına karşılık gelen ilgili değişkenler ele alınarak yapılmıştır. Tablo 3.21’de müşteri memnuniyeti kavramına karşılık gelen değişkenler gösterilmektedir.

Tablo 3.21. Müşteri Memnuniyeti Kavramına Karşılık Gelen Değişkenler ve Soru Numaraları

Müşteri Memnuniyeti Kavramınının Değişkenleri	Değişkenler
Nezaket	9, 10, 11
Somut öğeler	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Güvenirlilik	8, 13, 19
Zamanında işlem	12, 15, 16, 18
Müşteriyi anlamak	14, 17, 20, 21, 22

20.08.2003-29.08.2003 tarihinde İzmir- Ankara arasında çalışan 31127 numaralı mavi trende yapılan anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgular tablo 3.22’de gösterilmiştir.

Tablo 3.22 : Araştırma örneklemelerinin tanımlayıcı özellikleri

GRUP	DEĞİŞKEN	SAYI (n)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	246	41
	Erkek	354	59
Eğitim Durumu	İlköğretim	175	29
	Lise	162	27
	Üniversite	192	32
	Lisansüstü	71	12
Meslek Grubu	Öğrenci	150	25
	Kamu Çalışanı	258	43
	Serbest	133	22
	Emekli	29	5
	İşsiz	30	5
Yaş	17-28	246	41
	29-40	196	33
	41-52	92	15
	53+	66	11
T O P L A M		600	100

Tablo 3.19'daki ankete katılan mavi tren yolcularının % 59'u erkek (354kişi), % 41'i (246 kişi) kadındır. Örnekleme eğitim durumu bakımından üniversite mezunları % 32 ile ilk sırada yer almaktadır. (192 kişi) İlköğretim mezunları oranı % 29 (175 kişi), Lise mezunları oranı % 27 (162 kişi) ve lisansüstü mezunu oranı ise % 12 (71 kişi)'dir. Katılımcıların % 43'ü (258 kişi) kamu çalışanı, % 25'i (150 kişi) öğrenci, % 22'si (133 kişi) serbest meslek sahibi, %5'i (29 kişi) emekli ve %5'i de (30 kişi) işsiz'dir. Örneklemedeki yanıtlayıcıların % 41'i (246 kişi) 17-28 yaşları arasında, %33'ü (196 kişi) 29-40 yaşları arasında, % 15'i (92 kişi) 41-52 yaşları arasında ve % 11'i (66 kişi) 53 yaş ve üzeri yaşlardadır.

Bu kişisel özelliklere sahip yanıtlayıcılardan oluşan TCDD İşletmesinin müşterileri, müşteri memnuniyeti kavramına yönelik 22 sorunun derecelendirmeleri, frekansları, örnekleme oluşturulan toplam yanıtlayıcı sayısı ve tartılı ortalamaları tablo 3.23'de yer almaktadır.

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla yapılan anket çalışmasında elde edilen bulgular; müşteri memnuniyetine ilişkin yanıtlayıcıların benimsedikleri görüşlerin ortalamaları şeklindedir. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde bütünün ortalamasının  $\bar{x} = 3,17$  olduğu görülmektedir.

Değişkenlerin ortalamalarının 3,17 olması genel anlamda TCDD İşletmesinin müşteri memnuniyeti kavramının gerekli öğelerini yerine getirmediğini göstermektedir.

Müşteri memnuniyetine karşılık gelen değişkenlerin, nezaket, somut öğeler, güvenilirlik, zamanında işlem ve müşteriye anlamak olarak incelemeleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.



Tablo 3.23. TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyeti ile ilgili sayısal veriler, frekanslar ve tartılı ortalamalar

S. No	DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	Topl.	$\bar{X}$
1	Trenlerin ısıtma ve soğutma sistemleri düzenli çalışmaktadır.	37	213	146	150	54	600	2,95
2	Trenlerdeki tuvaletlerde devamlı su akışı olmakta, tuvalet kağıdı sıkıntısı çekilmemektedir.	125	271	37	129	38	600	2,47
3	Trenlerdeki vagonların kapı ve pencere sistemleri düzgün çalışmaktadır.	70	242	54	179	55	600	2,84
4	Trendeki vagonların içi her zaman temiz olmaktadır.	54	304	17	162	63	600	2,79
5	Restoran vagonundaki servis araçları (tabak, çatal, kaşık vs. gibi) her zaman temizdir.	21	108	88	175	208	600	3,74
6	Yataklı vagondaki çarşaf her zaman temiz ve ütülüdür.	4	5	481	78	32	600	3,24
7	Restoran vagonunda verilen yemekler damak tadına uygundur.	25	79	175	163	158	600	3,58
8	Yolcu trenlerindeki müşterilerin eşya ve paraları güvenli bir şekilde taşınmaktadır.	29	67	71	333	100	600	3,68
9	Kondüktör ve diğer görevliler yolculara değer verirler.	9	200	108	179	104	600	3,28
10	Kondüktör ve diğer görevliler yolculara her zaman kibar davranırlar.	38	163	107	159	133	600	3,31
11	Tren yolculuğu esnasında yolcuların isteklerini yerine getirilmektedir.	45	196	79	213	67	600	3,38
12	Restoran vagonunda servisler zamanında yapılmaktadır.	33	92	221	171	83	600	3,30
13	Trenler kazalar açısından en güvenli ulaşım aracıdır.	4	25	21	263	287	600	4,35
14	Trenlerde diğer ulaşım araçlarına göre daha rahat ve gürültüsüz bir yolculuk yapılmaktadır.	83	71	54	213	179	600	3,56
15	Trenler gar ve istasyonlardan zamanında hareket etmektedir.	142	204	17	158	79	600	2,72
16	Trenlerde seyahat süreleri program dahilinde olmakta, gecikmeler yaşanmamaktadır.	195	274	29	45	57	600	2,15
17	Trenle ulaşımında gar ve istasyonlardaki durma zamanı yolcuya uygun olmaktadır.	50	96	33	329	92	600	3,53
18	Trenlerle yapılacak olan seyahatlerde talep edilen zamanda bilet bulmak mümkündür.	88	137	104	154	117	600	3,13
19	Trenlerde aynı yer biletinin ikinci defa satılması (mükerrer bilet satışı) olmamaktadır.	17	92	129	217	145	600	3,64
20	Trenlerin diğer ulaşım araçlarına göre ucuz olması en önemli tercih nedenleri arasındadır.	42	100	108	154	196	600	3,60
21	Türkiye'deki trenlerin hızları yeterli seviyededir.	146	346	37	63	8	600	2,07
22	Trenlerdeki gecikme ve arıza durumunda müşteriler anında bilgilendirilmektedir.	112	238	62	138	50	600	2,63
GENEL TOPLAM		1369	3523	2178	3825	2305	13200	3,17

### 3.5.2.1. Nezaket

TCDD İşletmesinde çalışanların nezaket yönünden değerlendirilmesi Tablo 3.24'de verilmiştir. Nezaket yönünde değerlendirmede alt bileşenler; müşterilere verilen değer, müşterilere olan davranış biçimleri, müşterilerin isteklerini yerine getirme olarak üçe ayrılmıştır.

#### 3.24. Müşterilerin TCDD İşletmesini Nezaket Yönünden Değerlendirmeleri

Değişkenler	$\bar{x}$
Kondüktör ve diğer görevliler yolculara değer verirler.	3,28
Kondüktör ve diğer görevliler yolculara her zaman kibar davranırlar.	3,31
Tren yolculuğu esnasında yolcuların isteklerini yerine getirilmektedir.	3,38
<b>O r t a l a m a</b>	<b>3,32</b>

Hizmet işletmelerinde işgören-müşteri ilişkisi, müşteri memnuniyetini belirlemede en önemli etkenlerden biridir. Tablo 3.24'de yanıtlayıcıların verdiği cevaplar sonucunda ortaya çıkan bulgularla, TCDD İşletmesi çalışanları nezaket açısından değerlendirilmektedir.

Nezaket yönünden değerlendirmede değişkenlerin genel ortalaması, ( $\bar{x}=3,32$ ) kabul edilebilir bir değerden uzakta kalmaktadır. TCDD İşletmesinde çalışanlar nezaketi, görev gereği yerine getirilmesi gereken bir davranış olarak görmektedir. Oysa nezaket, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında diğer değişkenlere göre iyi bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla nezaket değişkeninin ortalama değerinin çok daha yüksek bir değerde olması beklenmektedir. Öte yandan alt değişkenlerin değerlerinin, nezaket değişkeni ortalamasında olduğu gözlemlenmektedir.

### 3.5.2.2. Somut Öğeler

Yanıtlayıcıların TCDD İşletmesinin somut öğeleri ile ilgili değişkenlere verdikleri yanıtların dağılımı ve ortalamaları Tablo 3.25’de yer almaktadır.

### 3.25. Müşterilerin TCDD İşletmesini Somut Öğeler Açısından Değerlendirmeleri

Değişkenler	$\bar{x}$
Trenlerin ısıtma ve soğutma sistemleri düzenli çalışmaktadır.	2,95
Trenlerdeki tuvaletlerde devamlı su akışı olmakta, tuvalet kağıdı sıkıntısı çekilmemektedir.	2,47
Trenlerdeki vagonların kapı ve pencere sistemleri düzgün çalışmaktadır.	2,84
Trenlerdeki vagonların içi her zaman temiz olmaktadır.	2,79
Restoran vagonundaki servis araçları (tabak, çatal, kaşık vs. gibi) her zaman temizdir.	3,74
Yataklı vagondaki çarşaflar her zaman temiz ve ütülüdür.	3,24
Restoran vagonunda verilen yemekler damak tadına uygundur.	3,58
<b>Or t a l a m a</b>	<b>3,09</b>

Tablo 3.25’deki bulgular incelendiğinde, somut öğeler açısından ilgili değişkenlerin genel ortalamasının ( $\bar{x}=3,09$ ) ile müşteri memnuniyeti bakımından kabul edilebilen bir değerde olmadığı görülür. Değişkenler tek tek incelendiğinde ise “restoran vagonundaki servis araçlarının temizliği” ( $\bar{x} = 3,74$ ) en yüksek ortalamaya sahip iken, “Trendeki tuvaletlerde devamlı su akışı olmakta, tuvalet kağıdı sıkıntısı çekilmemektedir.” ( $\bar{x} = 2,47$ ) ile en düşük ortalamaya sahiptir. “Trendeki ısıtma ve soğutma sistemleri düzenli çalışmaktadır” değişkeni ( $\bar{x} = 2,95$ ), “trendeki vagonların kapı ve pencere sistemleri düzenli çalışmaktadır” değişkeni ( $\bar{x} = 2,84$ ), “trendeki vagonların içi her zaman temiz olmaktadır” değişkeni ( $\bar{x} = 2,79$ ) ortalamaya sahiptir. “Yataklı vagondaki çarşaflar her zaman temiz ve ütülüdür” değişkeni ortalamasının ( $\bar{x}=3,24$ ) ve “Restoran vagonunda verilen yemekler damak tadına uygundur” değişkeni ortalamasının ise ( $\bar{x} = 3,58$ ) olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki bulgular eşliğinde, trenlerde oluşabilen teknik aksaklıkların, somut ögeler bütünüünün ortalama değerini düşürmekte olduğu gözlemlenmektedir. TCDD İşletmesi, trenlerin ısıtma soğutma sistemleri ile kapı ve pencerelerinin düzenli çalışmaması gibi basit görünen birçok olumsuzluğu eski teknoloji kullanması nedeni ile yaşamaktadır. TCDD İşletmesinde teknolojinin yenilenmesi somut ögeler açısından müşteri memnuniyet düzeyini yükseltecektir.

### 3.5.2.3. Güvenirlik

Yanıtlayıcıların TCDD İşletmesinin güvenirliliği ile ilgili görüşlerinin ortalamaları tablo 3.26'da görülmektedir.

### 3.26. Müşterilerin TCDD İşletmesini Güvenirlik Yönünden Değerlendirmeleri

Değişkenler	$\bar{x}$
Yolcu trenlerindeki müşterilerin eşya ve paraları güvenli bir şekilde taşınmaktadır.	3,68
Trenler kazalar açısından en güvenli ulaşım aracıdır.	4,35
Trenlerde aynı yer biletinin ikinci defa satılması (mükerrer bilet satışı) olmamaktadır.	3,64
<b>O r t a l a m a</b>	<b>3,89</b>

Değerlendirme sonucunda, güvenirlilik değişkeni bütünüünün ortalaması ( $\bar{x}=3,89$ ) olarak tespit edilmiştir. Müşteri Memnuniyeti değişkenleri içinde güvenirlilik, en yüksek ortalama değere sahip olmasına karşın müşteri memnuniyeti bakımından kabul edilebilir bir aralıkta bulunmamaktadır. Güvenirlilik değişkeninin alt değişkenleri incelendiğinde en yüksek ortalama değer ( $\bar{x} = 4,35$ ) "Trenler kazalar açısından en güvenilir ulaşım aracıdır" değişkeni, en düşük ortalama değere ise ( $\bar{x} = 3,64$ ) "trenlerde aynı yer biletinin ikinci defa satılması olmamaktadır" değişkeni sahiptir. TCDD İşletmesi, müşteri memnuniyeti değişkeni içerisinde en yüksek ortalama değeri güvenirlilik değişkeninin alt değişkeni olan "trenler kazalar açısından en güvenilir ulaşım aracıdır" ( $\bar{x}= 4,35$ ) değişkeni almaktadır. Güvenirlilik, TCDD İşletmesi müşterilerinin, demiryolunu tercih etmelerindeki en önemli etken olarak görülmektedir.

### 3.5.2.4. Zamanında İşlem

Zamanında işlem ögesi, hizmetin daima söz verilen zamanda yerine getirilmesi ile ilgilidir. Müşterilerin, TCDD İşletmesini zamanında işlem yönünden değerlendirme sonuçları Tablo 3.27’de gösterilmiştir.

#### 3.27.Müşterilerin TCDD İşletmesini Zamanında İşlem Yönünden Değerlendirmeleri

Değişkenler	$\bar{x}$
Restoran vagonunda servisler zamanında yapılmaktadır.	3,30
Trenler gar ve istasyonlardan zamanında hareket etmektedir.	2,72
Trenlerde seyahat süreleri program dahilinde olmakta, gecikmeler yaşanmamaktadır.	2,15
Trenlerle yapılacak olan seyahatlerde talep edilen zamanda bilet bulmak mümkündür.	3,13
<b>Ortalama</b>	<b>2,83</b>

Tablo 3.27’deki bulgular incelendiğinde zamanında işlem yönünden ilgili değişkenlerin ortalamasının ( $\bar{x} = 2,83$ ) müşteri memnuniyeti açısından kabul edilemez bir aralıkta gerçekleştiği görülmektedir. Değişkenler tek tek incelendiğinde ise “restaurant vagonunda servisler zamanında yapılmaktadır” ( $\bar{x} = 3,30$ ) en yüksek ortalamaya sahip iken, “trenlerde seyahat süreleri program dahilinde olmakta, gecikmeler yaşanmamaktadır” ( $\bar{x}=2,15$ ) en düşük ortalamaya sahiptir. “Trenler gar ve istasyonlardan zamanında hareket etmektedir” ( $\bar{x}=2,72$ ), “Trenlerle yapılacak olan seyahatlerde talep edilen zamanda bilet bulmak mümkündür” ( $\bar{x}=3,13$ ) değişkenlerinin ortalamaları müşteri memnuniyeti açısından kabul edilemez bir aralıktadır.

Yukarıdaki bulgular gözönüne alındığında trenlerde çeşitli nedenlerden dolayı sık sık seyahat sürelerinin uzadığı ve buna bağlı olarak da hareket saatlerinde oynamaların meydana geldiği anlaşılmaktadır. Bu durum zamanında işlem yönünden değerlendirmede TCDD İşletmesinin müşteri memnuniyetinin azaltmasına neden olmaktadır.

### 3.5.2.5. Müşteriyi Anlama

Müşteriyi anlamak, müşteriyi ve onun gereksinimlerini bilmek için uğraş göstermektir. Yanıtlayıcıların TCDD İşletmesini müşteriyi anlama yönünden değerlendirmeleri tablo 3.28’da verilmiştir.

3.28.Müşterilerin TCDD İşletmesini Müşteriyi Anlama Yönünden Değerlendirmeleri

Değişkenler	$\bar{x}$
Trenlerde diğer ulaşım araçlarına göre daha rahat ve gürültüsüz bir yolculuk yapılmaktadır.	3,56
Trenle ulaşımında gar ve istasyonlardaki durma zamanı yolcuya uygun olmaktadır.	3,53
Trenlerin diğer ulaşım araçlarına göre ucuz olması en önemli tercih nedenleri arasındadır.	3,60
Türkiye’deki trenlerin hızları yeterli seviyededir.	2,07
Trenlerdeki gecikme ve arıza durumunda müşteriler anında bilgilendirilmektedir.	2,63
<b>Or t a l a m a</b>	<b>3,08</b>

TCDD İşletmesinin müşteriyi anlama yönünden yapılan değerlendirmede değişkenlerin ortalamasının ( $\bar{x} = 3,08$ ) olduğu görülmekte olup müşteri memnuniyeti açısından kabul edilebilir bir aralıkta bulunmamaktadır. Müşteriyi anlama değişkeninin alt değişkenlerinden “trenlerin diğer ulaşım araçlarına göre ucuz olması en önemli tercih nedenleri arasındadır” ( $\bar{x}=3,60$ ) en yüksek ortalamaya sahip iken, “Türkiye’deki trenlerin hızları yeterli seviyededir” değişkeni en düşük ortalamaya sahiptir. “trenlerde diğer ulaşım araçlarına göre daha rahat ve gürültüsüz bir yolculuk yapılmaktadır” değişkeni ( $\bar{x}=3,56$ ) ortalamaya, “trenle ulaşımında gar ve istasyonlardaki durma zamanı yolcuya uygun olmaktadır” değişkeni ( $\bar{x} = 3,53$ ) ortalamaya ve “trenlerdeki gecikme ve arıza durumunda müşteriler anında bilgilendirilmektedir” değişkeni ( $\bar{x} =2,63$ ) ortalamaya sahiptir.



Yukarıdaki bilgiler gözönünde bulundurulduğunda, Türkiye’de trenlerin hızlarının yeterli olmaması ve trenlerdeki gecikmelerin nedenleri hakkında müşterilerin bilgilendirilmemesi, müşteriye anlama yönünden müşteri memnuniyetsizliğini arttırmakta olduğu görülmektedir.

### 3.5.3. Sonuç

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetini konu alan araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin olmadığı görülmektedir.

Müşteri memnuniyeti bileşenleri tek tek incelenip hipotezler test edildiğinde ise aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Müşteri memnuniyeti TCDD İşletmesinde nezaket yönünden incelendiğinde 3.32’lik bir değer elde edilmektedir. Bu değer müşteri memnuniyeti için yeterli bir değer olmayıp,  $H_1$  hipotezinin (TCDD İşletmesinde nezaket yönünden müşteri memnuniyeti vardır) reddedilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Müşteri memnuniyeti TCDD İşletmesinde somut öğeler açısından değerlendirildiğinde 3.09’lik bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu durumda,  $H_2$  hipotezi (TCDD İşletmesinde somut öğeler bakımından müşteri memnuniyeti vardır) reddedilmektedir.

Müşteri memnuniyeti TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyeti güvenilirlik yönünden incelendiğinde ise 3,89’luk bir değer elde edildiği görülmektedir. Bu değer müşteri memnuniyeti değişkenleri içerisinde en yüksek ortalamaya tekabül etmesine karşın müşteri memnuniyeti için yeterli bir değer olmamaktadır. Dolayısıyla,  $H_3$  hipotezi (TCDD İşletmesinde güvenilirlik yönünden müşteri memnuniyeti vardır) reddedilmektedir.

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyeti zamanında işlem yönünden incelendiğinde ise ortalamanın 2.83 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre  $H_4$  hipotezi (TCDD İşletmesinde zamanında işlem yönünden müşteri memnuniyeti vardır) reddedilmektedir.

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyeti müşteriye anlama açısından incelendiğinde ise ortalamanın 3.08 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre  $H_5$  hipotezi (TCDD İşletmesinde müşteriye anlama yönünden müşteri memnuniyeti vardır) reddedilmektedir.

TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin değişkenlerinin ortalama değeri 3,17 çıkmakta bu da yeterli bir değer olmamaktadır. Bu durumda  $H_6$  hipotezi (TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyeti vardır) reddedilmektedir.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada teknolojik ve iletişim alanında hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Gelirlerdeki artış, bilgi ve bilinç düzeyindeki yükselme insanları çok daha fazla şeyi, daha yüksek kalite ile elde etmeye yöneltmiştir. Ürünler ve hizmetler müşterilerin daima çok daha fazla isteklerinin karşılanmasına dönük olmaktadır.

Günümüzde rekabetin büyük boyutlara ulaşması, hizmet üreten işletmeleri farklı alternatiflere zorlamaktadır. Bu durum işletmeleri, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için hizmet kalitesi ve fiyatının yanısıra müşterilerin istek ve beklentilerinden çok daha fazlasını karşılamak durumunda bırakmıştır.

Bu doğrultuda TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetinin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılmış ve bu çalışma sonunda TCDD İşletmesinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler anket çalışması ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla TCDD İşletmesinin zayıf ve güçlü olduğu noktalar tesbit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan değerlendirmelerde müşteri memnuniyeti bakımından TCDD İşletmesinin yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu durum yapısal bozulmalara ve hizmet anlayışında farklılıkların yaşanmasına neden olmuştur.

Türkiye’de ulaşım sistemleri arasında dengeli bir dağılımın bulunmaması ekonomik ve sosyal hayatta çok önemli bir yeri olan demiryollarının gelişmesi ve ilerlemesini engellemektedir. Demiryollarında müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için gerekli altyapı yatırımlarının yapılması bir zorunluluktur.

Ayrıca makina ve teçhizat yenilenmesine gidilmesi ile makina arızalanmaları ve tren gecikmelerinin önlenmesi bakımından önem arz etmektedir. Makina ve teçhizatların yenilenmesi aynı zamanda işletme maliyetlerini de düşürecektir.

Türkiye’de demiryolu ulaştırmasında müşteri memnuniyetsizliğine neden olan en büyük etkenlerden biri de TCDD İşletmesinin örgüt yapısındaki bozukluklardır. Karmaşık bir örgüt yapısı ve yüzlerce unvanda çalışanın bulunduğu TCDD İşletmesinde İşlerin yapılma hızı oldukça yavaş kalmaktadır. Bu durumun önlenmesi için yeniden yapılanma içerisine girmelidir.



## KAYNAKÇA

AGUYA Rafeal, **Dr.Deming: Japon Mucizesinin Mimarı**, Çeviren Y.Kaan TUNÇBİLEK, Form Yayınları, İstanbul, 1994

AKIN Fettullah, **Türkiye'nin Gelişimi İçin Demiryolları**, Demiryol-İş Yayınları, Ankara, 2003

"ASSAEL Henry, Marketing, Orlando, The Dryden Press, 1993", İsmet MUCUK, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 10.baskı, İstanbul, 1995, s.324'deki alıntı

BAYBARS Ömer, **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, 9 Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, İzmir, 1990

BİLGİN Vedat, GENÇ Turalay, AKIN Fettullah vd, **Demiryollarının Modernizasyonu**, Demiryol-İş Yayınları, Ankara, 1996

CEMALCILAR İlhan, **Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:72 Cilt.2, Eskişehir, 1994

ÇİZMECİOĞLU Servan, **İş Dünyasında Yeni Bir Dönem, Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Elegans, 2000

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın, 5.Baskı, İstanbul, 1998

ERGÜN İsmet, **Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü**, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayın No:10, Ankara, 1985

ERKUT Haluk, **Hizmet Yönetimi**, İnterbank Yayınları Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, 1995

GERSON Richard, **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Çev. Tülay SAVAŞER, 1.baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

GÜR Jale, **Kalite Maratonu**, Kültür Matbaası, Ankara, 1996

GÜVEN H. Sami, **Türkiye’de Ulaştırma Sistemleri ve Karayolları Ulaştırma Kooperatifleri**, TODAİ Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1982

KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 1999

“KOTLER Philip, Marketing for Nonprofit Organizations, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1980”, Ömer DİNÇER, **Staratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 1998, s.436’dan alıntı

“M.Mcnealy RODERİCK, Making Customer Satisfaction Happen”, Chapman&Hall, London, 1994”, Solmaz KILIÇ, **Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, s.33-34’den alıntı

ODABAŞI Yavuz, **Müşteri İlişkileri**, Der Yayınevi, İstanbul, 1997

ÖZALP İnan, KOPARAL Celil, BERBEROĞLU Güneş, **Yönetim Ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:951, Eskişehir, 1999

ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1997

ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1028, Eskişehir, 1995

ROGERS Len, **İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama**, Çev.Tanju Anapa, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1996

TAŞKIN Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2000

TUNCER Doğan, **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Ankara, 1992

TÜTÜNCÜ Özkan, **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001

VAVRA Terry, **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, Kal-Der Yayınları, No:28, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul 1999

WILLIAM Martin B., **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, Çev.Ahmet Ünver, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1997

## MAKALELER

BABAOĞLU Müberra, “Tüketimde Kalite Bilinci”, **TSE Standart Dergisi**, Aralık 1999

\_\_\_\_\_ “Yaygın ve Örgün Eğitimde Tüketici Eğitimi”, **TSE Tüketici Bülteni**, S:135, Ekim 1999

BOZKURT Rıdvan , “Hizmet Endüstrilerinde Kalite” **Verimlilik Dergisi**, 1996, 2.Baskı, Özel Sayı

ÇINAR Tekin, “Demiryollarımız”, **TUS Dergisi**, Sayı.9, Şubat-2001

DEMİR Ahmet, “Demiryolu ve Ekonomik Gelişme” **TUS Dergisi**, Sayı:4, Nisan 2000

————— “Demiryollarının Önemi”, **TUS Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, Nisan 1999

“Demiryollarının Faydaları”, **Demiryolu Gazetesi**, Yıl.1, Sayı:2, Ankara, 2002

DÖĞEROĞLU Özgür, “Müşteri Memnuniyeti Yaratmada Etkili Olan Hizmet Kalitesinin Boyutları” **İşletme ve Finans Dergisi**, S:163, Ekim 1999

“Dünyadan Haberler, **TUS Dergisi**, Türk Ulaşım-Sen Yayınları, Sayı.4, Ankara, 2002

ERCAN Nevzat, “Demiryolunun Dünü, Bugünü, Yarını Sempozyumu”, **Demiryolu İş Dergisi**, Sayı:2, Ankara 2000

EVYAPAN Rafet, “Bölgelerarası ve Ötesi Bütünleşme Açısından Demiryolları”, **Demiryolcu Dergisi**, Yıl 5, Sayı:14, Nisan-1993

GÖZLÜ Sıtkı, “Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler”, **Verimlilik Dergisi**, S:2, 1995

“Hızlı Trenler”, **Demiryol-İş Dergisi**, Sayı.13, Ankara, 2003

“Hızlı Trenler”, **Demiryol-İş Dergisi**, Sayı 8, Ankara, 2001

KOTLER Philip, “Pazarlamannın Yeni Yüzü”, **Capital Dergisi Özel Eki**, Mayıs, 1998

ORTH Martin, “Yenilik Ulaşım ve Teknoloji”, **Deutschland Dergisi**, T Sayı.1, Frankfurter Societats-Druckerei GmbH, Frankfurt, 2003

ÖZTÜRK Abdurrahman, “ Alternatif Ulaşım Politikaları”, **Kardelen Dergisi**, Sayı:26, Mart 1999

ÖZBEY Arslan, “Kamu Yönetiminde Halkla, Kamusal İlişkilerin Fonksiyonları”, **Ekonomide Ankara Dergisi**, ATO Yayınları, S:47, Aralık 1992

ÖZTÜRK Abdurrahman, “ Alternatif Ulaşım Politikaları”, **Kardelen Dergisi**, Sayı:26, Mart 1999

POLAT Can, “Müşteri Velinimetir”, **Power Ekonomi Dergisi**, Nisan 1998

“Sinyalizasyonun Raylı Sisteme Tatbikatı ve Faydaları”, **Demiryolu Dergisi**, Sayı:6, Haziran-1997

TIRPANCI Mehmet, “Hizmet Kalitesi”, **Para ve Banka Teknolojileri Dergisi**, S:1, İstanbul, 1999

TORLAK Ömer, “Tatmin ve Tüketim Arasında Mal Politikaları” **Pazarlama Dünyası**, Sayı:38, Mart-Nisan 1993

TURGUT Muhittin, “2000’li Yıllarda Demiryollarımız”, **Kardelen Dergisi**, S.26, Mart 1999

“Türk Ulaşım Sendikasının TCDD ve Yeniden Yapılandırma Ön Raporu”, **TUS Dergisi**, Sayı:4, Ankara, 2000

URAS Mehmet, “Demiryolu Modernizasyonu”, **Demiryolu Dergisi**, Yıl.2, Sayı.2, Şubat 1998

URLU Ceylan, “Cer Sistemlerinin Karşılaştırılması”, **Demiryolu Dergisi**, Yıl.5, Sayı:4, Nisan 1993

YILMAZ Perihan, “Devlet Demiryolları’nın Öyküsü”, **Demiryol-İş Dergisi**, Sayı:4, Temmuz-Ağustos 2000

YÜKSEL Nebi, “Benden Bize”, **Aktif İnsan Dergisi**, s.8, Mart 1999

**İNTERNET KAYNAKLARI**

**Anahat Yolcu Taşımaları Ücret Tablosu**, <http://www.tcdd.gov.tr/anahatucret.html>.  
05.09.2003

**AŞTİ Şehirlerarası Otobüs Rayiç Bedelleri**, <http://www.asti.com.tr/rayicbedelleri.html> 5.9.2003

**“Demiryolları Hat Uzunlukları”** <http://www.tcdd.gov.tr/mesafecetveli.html>.  
05.09.2003

**Genel Ulaştırma Politikaları”,** <http://www.caginpulisi.com.tr/15/19-20-21.htm>,  
11.10.2003

**Türkiye’de Demiryolları”,** 2003, <http://www.Tubitak.gov.tr/btpd/btspd/tren/Turkiye.html>, 07.09.2003

[www.tubitak.gov.tr/btpd/tren/icindek.htm](http://www.tubitak.gov.tr/btpd/tren/icindek.htm) 28.09.2003

**“Yurtiçi Eşya Taşımaları Hakkında Genel Bilgiler”,** 2003, <http://www.tcddhareket.gov.tr/yurtici/yurticitaşima.htm>, (03.09.2003)



**KONGRELER VE SEMPOZYUMLAR**

BİÇER İsmail Hakkı, SUNGUR Hakan, “Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, **5.Ulusal Kalite Kongresi**; TKY ve Siyasette Kalite, Kasım 1996

CÜCELOĞLU Doğan, “İletişimin Kaliteyi Yaratma Gücü”, **5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler**, Cilt 1, 1996

DENGİZ Berna, KUTAY Fevzi, DUMAN İsmet, “Türkiye ve AB Ülkelerinde Demiryolları”, **2. Ulusal Demiryolu Kongresi**, İstanbul, Aralık 1997

ENGİZ Oğuz, “Sağlık Hizmetlerinde Hasta Odaklı Kalite Gelişim Modeli Ve Memnuniyeti Ölçüm Anketleri”, **Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Sağlık Hizmetlerinde Uygulamaları Sempozyumu**, Derleyen, Mithat ÇORUH, Başkent Üniv. Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1999

ERKUT Haluk, AKSU Mert, “İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesine Yönelik Sayısal Bir Model ve Uygulaması”, **5.Ulusal Kalite Kongresi**; TKY ve Siyasette Kalite, Kasım 1996

GÖKÇİN Gamze, “İç/Dış Müşteri Memnuniyeti” **5.Ulusal Kalite Kongresi; Özgeçmişler ve Tebliğler**, Cilt.1, Kasım, 1996

KANTARCI Hazım, “Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri İle Etkileşimi”, **1.Ulusal Kalite Kongresi**, 12 Kasım 1992

KILINÇ Taml, Müşteri Memnuniyeti, **Seminer Notları**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 2000

KÖKSAL Gülser, FINDIKOĞLU Özlem Aylın, “Kalite Konuşlandırmada Müşteri Gruplarının İsteklerini Ağırlıklandırmak İçin Bir Yaklaşım ve Bir Uygulama”, **5.Ulusal Kalite Kongresi; Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite**, Kasım 1996

MONKUL Vedat, ERKUT Haluk, “Hizmet İşletmelerinde Dış Müşterinin Tatmininin Ölçümüne Yönelik Sayısal Bir Model ve Uygulaması”, **5.Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, Cilt 2**, Kasım 1996

ÖZDEN Süreyya Yücel, “Türkiye Ulaştırma Politikası ve Taşımacılık”, **Taşımacılık Zirvesi**, İzmir, 2000

ÖZTÜRK Zübeyde, “Demiryolu ve Çevre”, **2.Ulusal Demiryolu Kongresi**, İstanbul, Aralık 1997

TAK Bilçin, ALTINTAŞ Hakan, “Otomobil Tüketicilerinin Araçlarından Tatmin Olma Derecelerini Ölçen Bir stratejik Benchmarking Çalışması”, **6.Ulusal Kalite Kongresi**, TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, Kasım 1997

TARIM Güzin, ÇETİNEL Hasan, “Ulaştırma Alt Sistemlerinin Genel Karşılaştırılması, Kullanış Biçimleri ve Alınması Gerekli Önlemler”, **1.Demiryolu Kongresi**, Ankara, Ocak 1979

TÜRKMEN İsmail, “Küreselleşme, Esneklik, TKY ve Endüstriyel İlişkilerin Geliştirilmesi”, **6.Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Ekonomik Yönetimde Kalite**, Kasım, 1997

ZİYAL Nurtaç, “Müşteri Tatmini Uygulamaları ve Türkiye’de Şirketlerin Müşteri Tatmini Performanslarının Değerlendirilmesi”, **6.Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite**, Kasım 1997

## RAPORLAR

Anadolu Isuzu Otomotiv S.ve Tic. A.Ş., **Türkiye Karayolları Haritası**, 2002

Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, **TCDD 2000 Yılı Faaliyet Raporu**, APK Dairesi Yayınları, Ankara, 2001

**TCDD 1923-2000**, APK Dairesi Yayınları, Ankara, 2002

**TCDD Broşürü**, 2003

**TCDD 2000 Yılı Taşıma Maliyetleri Kitabı**, Mali İşler Dairesi Maliyet Şubesi, 2001

**TCDD İstatistik Yıllığı 1996-2000**, APK Dairesi Yayınları, Ankara, 2001

**TCDD İstatistik Yıllığı 1997-2001**, APK Dairesi Yayınları, Ankara, 2002

## YASALAR

4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun, **Resmi Gazete**, 08.03.1995, No:22221

## YAYINLANMAMIŞ TEZLER

DEDEOĞLU Osman, “**Tüketici Satın Alma Davranışında Tüketici Memnuniyetinin Artan Önemi ve Geliştirilmesi:Dayanıklı Tüketim Malları İle İlgili Bir Alan Araştırması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1999

KILIÇ Solmaz, “**Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün.v., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

MUMYAKMAZ Meruşe, **Müşteri Odaklı Olan ve Olmayan Özel Sağlık Kuruluşlarının Müşteri Gözünde Algılanma Düzeyi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

ÖZER Leyla Şentürk, “**Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini; Rusya Federasyonu Vatandaşlarının Türkiye’ye Seyahatlerine İlişkin Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Ölçümü**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998

PAK Fulya, **Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Gümrükleme/Nakliyat İşletmelerinde Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001

YILMAZ Aydın, “**Demiryolu Yük Taşımacılığının Ülkemiz Ulaşımındaki Yeri ve Etkinliği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TODAİ, Ankara, 2000

## DİZİN

### -D-

Demiryolu 29, 44, 45, 46, 47,  
48, 49, 52, 54, 56, 57, 60, 61,  
65, 66, 70, 72, 79, 80, 81, 83,  
85, 87, 95

### -E-

Eğim, 84

### -H-

Hizmet, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,  
10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18,  
19, 22, 23, 24, 28, 29, 32, 33

Hizmet Pazarlaması, 4, 5, 7, 8,  
10, 12, 27, 53, 56, 61

Hizmet Kalitesi, 2, 9, 17, 21,  
22, 23, 32, 34, 37, 44, 53, 84

### -L-

Lokomotif, 45, 50, 56, 59, 60,  
74, 87, 89

### -M-

Müşteri, 12, 14, 15, 17, 18, 21,  
22, 25, 26, 28, 32, 36, 38, 40,  
41, 53, 65, 69, 78, 79, 80, 82,  
91, 92, 94, 95, 96, 97, 99, 100,  
101, 103, 105, 106, 107

Müşteri Memnuniyeti, 18, 21,  
22, 23, 25, 26, 28, 32, 36, 38,  
40, 41, 53, 65, 69, 78, 79, 80,  
82, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98,  
99, 100, 101, 103, 105, 106, 107

### -O-

Organizasyon, 17, 25, 39, 42,  
50, 79

### -S-

Sinyalizasyon, 44, 84, 85

### -T-

Toplam Kalite Yönetimi, 12, 14  
24, 25

Tren, 54, 55, 56, 59, 60, 70, 72,  
73, 75, 76, 81, 82, 83, 85, 87, 89

### -V-

Vagon, 50, 54, 55, 56, 59, 60,  
63, 68, 80, 83, 87, 90, 102, 104,  
106



**EKLER**

## ANKET UYGULAMASI

## MÜŞTERİ PROFİLİ

CİNSİYET	EĞİTİM DURUMU	MESLEK GRUBU	YAŞ
* Bay	* İlköğretim * Üniversite	* Öğrenci * Serbest	* 17-28 * 41-52
* Bayan	* Lise * Master	* Kamu Çalışanı * İşsiz	* 29-40 * 53 ve üzeri

## ANKET SORULARI

1)Trenlerin ısıtma ve soğutma sistemleri düzenli çalışmaktadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

2)Trenlerdeki tuvaletlerde devamlı su akışı olmakta, tuvalet kağıdı sıkıntısı çekilmemektedir.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

3)Trenlerdeki vagonların kapı ve pencere sistemleri düzgün çalışmaktadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

4)Trendeki vagonların içi her zaman temiz olmaktadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

5)Restoran vagonundaki servis araçları (tabak, çatal, kaşık vs. gibi) her zaman temizdir.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

6)Yataklı vagondaki çarşafklar her zaman temiz ve ütülüdür.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

7)Restoran vagonunda verilen yemekler damak tadına uygundur.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

8)Yolcu trenlerindeki müşterilerin eşya ve paraları güvenli bir şekilde taşınmaktadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

9)Kondüktör ve diğer görevliler yolculara değer verirler.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

10)Kondüktör ve diğer görevliler yolculara her zaman kibar davranırlar.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

11)Tren yolculuğu esnasında yolcuların isteklerini yerine getirilmektedir.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

12)Restoran vagonunda servisler zamanında yapılmaktadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum



13)Trenler kazalar açısından en güvenli ulaşım aracıdır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

14)Trenlerde diğer ulaşım araçlarına göre daha rahat ve gürültüsüz bir yolculuk yapılmaktadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

15)Trenler gar ve istasyonlardan zamanında hareket etmektedir.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

16)Trenlerde seyahat süreleri program dahilinde olmakta, gecikmeler yaşanmamaktadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

17)Trenle ulaşımında gar ve istasyonlardaki durma zamanı yolcuya uygun olmaktadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

18)Trenlerle yapılacak olan seyahatlerde talep edilen zamanda bilet bulmak mümkündür.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

19)Trenlerde aynı yer biletinin ikinci defa satılması (mükerrer bilet satışı) olmamaktadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

20)Trenlerin diğer ulaşım araçlarına göre ucuz olması en önemli tercih nedenleri arasındadır.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

21)Türkiye'deki trenlerin hızları yeterli seviyededir.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

22)Trenlerdeki gecikme ve arıza durumunda müşteriler anında bilgilendirilmektedir.

A	B	C	D	E
Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bilgim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

ANKETİMİZE İŞTİRAK ETTİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.