

TC.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI

İLİŞKİSEL PAZARLAMA BAĞLAMINDA SADAKAT  
PROGRAMLARININ KÂR MERKEZİNE DÖNÜŞÜMÜ VE  
MILES&SMILES ÖRNEĞİNDE BİR MODEL ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

ONUR AYDIN

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ:

PROF. DR. ŞAHİN KARASAR

İSTANBUL, 2016

TC.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI

İLİŞKİSEL PAZARLAMA BAĞLAMINDA SADAKAT  
PROGRAMLARININ KÂR MERKEZİNE DÖNÜŞÜMÜ VE  
MILES&SMILES ÖRNEĞİNDE BİR MODEL ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

ONUR AYDIN

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ:

PROF. DR. ŞAHİN KARASAR

İSTANBUL, 2016

## TEZ ONAY SAYFASI

TARİH: .../.../2016

### T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü'ne

Onur Aydın'a ait ilişkisel pazarlama bağlamında sadakat programlarının kâr merkezine dönüşümü ve Miles&Smiles örneğinde bir model önerisi adlı çalışma, jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan .....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

## ÖZET

# İLİŞKİSEL PAZARLAMA BAĞLAMINDA SADAKAT PROGRAMLARININ KÂR MERKEZİNE DÖNÜŞÜMÜ VE MILES&SMILES ÖRNEĞİNDE BİR MODEL ÖNERİSİ

**Onur Aydın**

**Danışman: Prof. Dr. Şahin Karasar**

1970’li yıllar reklam ve pazarlama stratejilerinde farklı bir dönemin başlangıcı olmuştur. Özellikle liberal ekonominin kendisine dünya genelinde yaygınlık sağlayacak bir etki alanı bulması, teknolojinin insanların karar alma mekanizmalarında etki göstermeye başlaması ve sosyal ve ekonomik göstergelerin coğrafi sınırların ötesine geçmesi kurum ve kuruluşların stratejik yönetim araçlarını işletmelerinde etkinleştirmek durumunda kalması ile sonuçlanmıştır. Ulusal rekabet uluslararası bir var olma savaşına dönüşmüş, kendi sektöründe faaliyetlerini devamlı kılmak isteyen ve düzenli bir büyüme göstermek isteyen kurumlar, kendi bünyelerinde geliştirdikleri yeni yönetim araçlarını bu amaç doğrultusunda kullanmaya başlamışlardır.

Günümüzde kurum ve kuruluşların kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerinde göz önünde bulundukları en önemli nokta, faaliyet gösterdikleri sektörde varlıklarını sürdürebilmek ve düzenli bir büyüme göstermek şeklindedir. Bu nedenle her sektör kendi içerisinde belli dinamikler var etmekte ve bu dinamikleri geliştirerek sektördeki diğer kurum ve kuruluşlara üstünlük sağlamaya çalışmaktadır.

Rekabet hemen her sektörde kendisini hissettirmektedir. Ancak, özellikle hizmet sektörünün en kaygan dinamiklerini bünyesinde barındıran havayolu sektörü için bu kaygı ve gerilim sürekli bir yükseliş seyri taşımaktadır. Bu nedenle, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren havayolu işletmeleri sektörün özelliklerini de göz önünde bulundurarak, daha önceden ilk hedef olan ‘yeni müşteri elde etme’ anlayışının yanına ‘mevcut müşterileri elde tutma’ anlayışını eklemişlerdir. Bu nedenle ilişkisel pazarlama strateji çerçevesinde yeni pazarlama uygulamaları ortaya koymuşlardır. ‘Sık uçan yolcu programı’ bu uygulamaların en önemlisi ve etkilisidir.

Özellikle 21. yüzyılın ilk çeyreği göz önüne alındığında, her ne kadar başarılı bir uygulama olsa da ‘sık uçan yolcu programları’nda da bir takım eksiklikler olduğunu göstermiştir. Özellikle uluslararası arenada başarı sağlamak isteyen

işletmeler her geçen gün bu programlara yeni uygulama alanları ekleyerek büyümelerini daimi kılmaya çalışmaktadır. Bu alışma, uluslararası havacılık sektöründe önemli bir yere sahip olan Türk Hava Yolları'nın 'sık uçan yolcu programları' kapsamında uyguladığı 'Miles&Smiles' örneğinin şu andaki etki alanını farklı bir şekilde profesyonelleşmesi ve sadakat programını bireyselleştirilmiş kitlesel üretim anlayışı çerçevesinde yeniden yapılandırması için bir model nerisi sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İlişkisel Pazarlama, Müşteri Sadakat Programı, Türk Hava Yolları, Miles&Smiles, Bireyselleştirilmiş Kitlesel retim

2016,171 sayfa



## **ABSTRACT**

# **FREQUENT FLYER PROGRAMMES' TRANSFORMATION INTO PROFIT CENTRES THROUGH RELATIONSHIP MARKETING AND A MODEL SUGGESTION BASED UPON THE CASE OF MILES&SMILES**

**Onur Aydın**

**Advisor: Prof. Dr. Şahin Karasar**

1970's have marked the beginning of a different phase in advertising and marketing strategies. Particularly the expansion of liberal economy all over the world, much more active role of technologies in the decision making processes and also social and economic indications' progress beyond the geographical borders have been resulted in the reinforcement of strategic management tools by the organizations. In this process, national competition turned into an international struggle for survival. The organizations aiming to achieve a sustainable development have begun to use some management tools invented by themselves to reach that goal.

Today, the key element in short, medium and long term strategies of organizations are both to be able to survive in competitive environment of their market and also to achieve a sustainable development. Therefore, each organization produces its own resources and uses these intrinsic resources in order to increase its competitiveness and to surpass its rivals.

Although competition prevails all economic sectors, the airlines transportation, as the most fluctuant segment of service industry, is much more deeply experiencing the tension of severe competition.

Beginning from the second half of the 20th century, the airlines companies have developed customer retention strategies in addition to their traditional and principal strategies of new customer acquisition. So, they have started new marketing activities within their relationship marketing strategies. Frequent flyer program is the most important and most effective of those activities.

Despite of the successful practice of frequent flyer programs in the first decades of 21th century, it is the fact that there are some problems regarding these programs. In the aim of enabling a sustainable development for themselves, the leading airlines companies of global market often extend their frequent flyer programs by adding new products and practices.

This study aims to offer a new model for Turkish Airlines, a leading global airline company, to professionalize “Miles&Smiles” passenger loyalty program in a different way and also to structure this program through mass customization modality.

**Keywords:** Relationship Marketing, Customer Loyalty Program, Turkish Airlines, Miles&Smiles, Mass Customization.

2016, 171 pages



## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI .....	İİİ
ÖZET.....	İV
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	Vİİİ
KISALTMALAR.....	X
TABLolar .....	Xİ
ŞEKİLLER.....	Xİİ
GİRİŞ .....	1
PROBLEM .....	1
AMAÇ.....	5
ÖNEM.....	6
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
Araştırma Soruları/Hipotezler.....	8
Kavram ve Terimler .....	9
Veri Toplama Araçları .....	10
SINIRLILIKLAR .....	11
KONU.....	12
1. YENİ BİR PAZARLAMA TRENDİ OLARAK İLİŞKİSEL PAZARLAMA.....	15



1.1. İLİŞKİSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI.....	17
1.2. GÜNÜMÜZDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI.....	22
1.3. İLİŞKİSEL PAZARLAMA VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ .....	25
1.4. BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ KİTLESEL ÜRETİM .....	32
1.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	35
2. MÜŞTERİ SADAKATI.....	43
2.1. MÜŞTERİ SADAKATI KAVRAMI .....	44
2.2. MÜŞTERİ SADAKAT PROGRAMLARI.....	53
2.3. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE SIKLIK PROGRAMLARI: SIK UÇAN YOLCU PROGRAMI.....	60
3. MİLES&SMİLES ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....	67
3.1. YÖNTEM.....	69
3.2. TÜRK HAVA YOLLARI.....	74
3.3. MİLES&SMİLES PROGRAMI GÜNCEL DURUM VE YETERSİZLİKLER .....	83
4. MÜŞTERİ SADAKAT PROGRAMLARI/ SIK UÇAN YOLCU PROGRAMI MODEL ÖNERİSİ .....	100
4.1. YENİ KURULACAK OLAN ŞİRKET: NEWCO.....	103
4.2. HUKUKSAL ALTYAPI.....	124
4.2.1. Örnek Gizlilik Sözleşmesi.....	125
SONUÇ .....	131
EKLER .....	1377
KAYNAKÇA.....	1655
ÖZGEÇMİŞ .....	17171

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AO</b>	Anonim Ortaklık
<b>CAMS</b>	Corporate Account Management System
<b>CLV</b>	Customer Lifetime Value
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>ECSI</b>	The European Consumer Satisfaction Index
<b>ERM</b>	Employee Relationship Management
<b>FFP</b>	Frequent Flyer Program
<b>HABOM</b>	Havacılık Ağır Bakım Onarım Merkezi
<b>IATA</b>	International Air Transport Association
<b>ICAO</b>	International Civil Aviation Organization
<b>IT</b>	Bilgi Teknolojileri
<b>KGBT</b>	Kurumsal Gelişim ve Bilgi Teknolojileri
<b>MİY</b>	Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>SHT</b>	Sivil Hava Taşımacılığı
<b>TCC</b>	Turkish Corporate Club
<b>THY</b>	Türk Hava Yolları

## TABLolar

Tablo 1 Geleneksel Pazarlama Stratejileri ve İlişkisel Pazarlama Yaklaşımının Karşılaştırılması .....	18
Tablo 2 Tüketici Davranış Kuramları ve İlişkisel Pazarlama Stratejileri .....	30
Tablo 3 Kitlesele Üretim ve Bireyselleştirilmiş Kitlesele Üretim.....	33
Tablo 4 Sıklık Programları ve Diğere Sadakat Programları Arasındaki Farklar .....	59
Tablo 5 Türk Hava Yolları'na Layık Görülen En Önemli Ödüller.....	77
Tablo 6 Miles&Smiles Kart Avantajları Tablosu .....	83
Tablo 7 Miles&Smiles Program Ortakları .....	86
Tablo 8 Big Data ile Geleneksel Analitik Yöntemi Arasındaki Farklar .....	119
Tablo 9 Big Data Teknolojisinin Gerekli Altyapısı .....	120

## ŞEKİLLER

Şekil 1 Değişim Gösteren Altı Pazar Modeli.....	20
Şekil 2 Sadakat Temelli Büyüme Tipolojisi .....	46
Şekil 3 Avrupa Müşteri Tatmin İndeksi Modeli .....	50
Şekil 4 Sadakat Programlarının Temel Amaçları.....	55
Şekil 5 Sık Uçan Yolcu Programlarının Gelişimi.....	62
Şekil 6 Sık Uçan Yolcu Programlarında Görülebilecek Olumsuzluklar.....	65
Şekil 7 Grup Şirketleri .....	82
Şekil 8 Sık Uçan Yolcu Programının Havayolu İşletmesinden Ayrıştırılmasının Gereklilikleri .....	101
Şekil 9 İşletmelerde Farklı Yönetim Aşamaları.....	110
Şekil 10 Ana Şirket ( <i>Parenting</i> ) Stilleri.....	111
Şekil 11 Sık Uçan Yolcu Programının Havayolu İşletmesinden Ayrıştırılması Süreci .....	117

# GİRİŞ

## Problem

Günümüzde gerek ulusal gerekse uluslararası birçok pazarda her geçen gün sayıları olanca fazla kurum ve kuruluş faaliyete başlamakta ya da faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarda kalmalarını, varlık göstermelerini ve büyüme göstermelerini ya da küçülmeye gitmelerini ya da faaliyetlerine son vermelerini, pazardaki arz ve talebi iyi anlamaları, pazarın dinamiklerine uygun stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları ile değişime açık olmaları belirlemektedir.

Geleneksel yönetim stratejileri kısa bir zaman öncesine kadar kurum ve kuruluşların başarısında etkin olmuş olsa da özellikle son yarım yüzyılda globalleşmenin öngörülemez bir etki alanına yayılması ve dünya ekonomilerinde gözlemlenen istikrarsızlık ile birlikte siyasi dengelerdeki güç değişimi hayatın her alanında kendisini hissettirdiği gibi örgütsel yapılanmalar üzerinde de farklı bir anlayışın gerekliliğini ortaya koymuştur. Teknolojik gelişmeler ve ulusal sınırlardan kültürel ve ekonomik sınırlara geçiş sırasında ortaya çıkan uluslararasılaşma örgütsel yapıların üretici tüketici dengesini yeniden göz önünde bulundurmasına yol açmıştır.

Geleneksel yönetim stratejilerinde örgüt odaklı bir yapılanma gözlenirken, özellikle rekabetin ulusallıktan uluslararası düzeye çıkması ile birlikte, yeni ortaya çıkan anlayışta tüketici odaklı bir yaklaşım gerekliliği doğmuştur. Bu yaklaşımın

temelinde örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazarda kalma, pastadaki kârlılık payını artırma, sektördeki diğer kuruluşlara fark yaratma ve üstünlük sağlama ile sürekli bir büyüme gösterme kaygısı yatmaktadır. Örgütlerin bu yeni yönetim anlayışına uyum sağlama ve bu anlayış çerçevesinde pazarlama stratejileri geliştirmeleri örgüt için pazarlama anlayışından müşteri için pazarlama anlayışına geçilmesini gerektirmiştir. Uygulamaya konan pazarlama stratejilerinde öncelik yeni müşteriler edinmek olduğu kadar, mevcut müşterilerin marka tercihlerinde öncelik taşımak ve müşteri memnuniyeti sağlayarak, marka bilinirliğini artırmak olmuştur. Müşterilerin ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi ve bu ihtiyaçlara yönelik stratejiler geliştirilmesi müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında etkin olduğu kadar müşteri tercihlerinde daimi olmayı da beraberinde getirmektedir.

Özellikle 1970’li yıllardan sonra bu bakış açısı ile geleneksel pazarlama strateji yerini ilişkisel pazarlama stratejisine bırakmıştır. İlişkisel pazarlama stratejisinde üretici tüketici ilişkisi önceki dönemlerden farklı bir şekilde bir üreticiden tüketiciye ya da tüketiciden üreticiye doğru iletişim yerine etkileşimle birlikte gelişim gösteren bir ilişki şeklini öngörmektedir. İlişkisel pazarlama stratejisi ile birlikte bu etkileşimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi beraberinde Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Örgütün üretimden satışa bütün kademelerinde benimsenmesi gereken bir bakış açısı ve uygulama olan Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı, müşteri ile birebir iletişim ve etkileşimi müşterinin markayı tanınması ve bağlılık görmesinin anahtarı şeklinde değerlendirilmektedir.

Gerek ilişkisel pazarlama stratejisinde, gerekse bu strateji gereğince uygulamaya alınan Müşteri İlişkileri Yönetimi anlayışında en önemli değer müşteri değeridir. Müşteri değeri yaratılarak marka bütünlüğü ve bilinirliği sağlanmalı, bu

doğrultuda marka sadakati oluşturulmalıdır. Bu nedenle ilişkisel pazarlamanın ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin en önemli uygulama alanı müşteri sadakat programlarıdır.

Son yıllarda, hemen her sektörde kurum ve kuruluşların müşteri sadakat programları ile faaliyet gösterdikleri sektörde fark yaratarak müşteri değeri, müşteri tatmini ve müşteri sadakati yaratmaya çalıştıkları bilinmektedir. Havacılık sektörü de diğer bütün sektörlerde gözlemlendiği gibi bu programların etkin bir biçimde kullanıldığı bir sektör olarak göze çarpmaktadır. Havacılık sektörü, hem bir hizmet sektörü olması açısından hem de rekabetin ulusal olmaktan ziyade daha uluslararası bir düzeyde ilerlemesi açısından müşteri memnuniyetinin diğer sektörlerden daha fazla önem arz ettiği bir sektördür. Bu nedenle, sadakat programları açısından da en önemli atılımların yapıldığı sektörlerden bir tanesidir.

1980'li yıllarda müşteri bağlılığını daimi kılmak için geliştirilen Sık Uçan Yolcu Programları (Frequent Flyer Programs- FFP), başta Amerika Birleşik Devletler (ABD) olmak üzere bu sektörde faaliyet gösteren birçok havayolu şirketi tarafından kullanım alanı bulmuştur. Sık Uçan Yolcu Programları her geçen gün kapsam ve etki alanını genişleterek gelişim göstermeye devam etmektedir. Uluslararası rekabetin en üst düzeyde olduğu havacılık sektöründe başarılı bir şekilde büyüme gösteren Türk Hava Yolları da (THY) uzunca bir zamandır uygulamada bulunan Miles&Smiles programı ile ortak markalaşma (co-branding) ve uygulama partnerlerini çoğaltarak müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışarak marka sadakati yaratmayı hedeflemektedir.

THY tarafından başarılı bir şekilde uygulanan Miles&Smiles programı sık uçan yolcu programları arasında başarı bir örnek olarak yerini almıştır. Özellikle son

20 yılda THY'nin dünya ölçeğinde göstermiş olduğu önemli gelişim ve en büyük havayolu şirketleri arasında yer alması, kurumun diğer bütün bileşenlerinin ve bütüncül bir kurum çalışmasının sonucu olduğu kadar Miles&Smiles programının etkinliği ile de mümkün olmuştur.

Sadakat programlarının temel amacı olan müşteri değeri yaratma, marka bilinirliğini artırma ve müşterinin tercihlerinde süreklilik sağlamaktır. Sık uçan yolcu programları ile bu amaçlar büyük ölçüde karşılanmaya çalışılmaktadır. Ancak günümüzde hemen her başarılı havayolu şirketi benzer programlar uygulamakta ve bu noktada şirketlerin pazar paylarını artırmak ve sürekli bir büyüme seyrinde kalmak için yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle müşteri ile birebir iletişim kanallarını genişletmek ve yeni kanallar açmak bir gereklilik haline gelmiştir. Sık uçan yolcu programları, yapılanması içerisinde daha interaktif bir şekilde bireysel bir biçimde müşteriye hedef alacak uygulamalar ortaya koyarak organizasyonel bir değişikliğe gitmeli ve kâr merkezi olacak bir yapıya doğru gelişim göstermesi gerekmektedir.

Bu değişim, günümüzde gittikçe daha büyük önem kazanan kitlesel bireyselleştirme uygulama yöntemlerinin sık uçan yolcu programlarında kullanılması ile mümkün olabilir. Hedef kitleden hedef bireye doğru evrilen bir sık uçan yolcu programı sayesinde kitlesel üretim ve bireyselleştirme bileşenleri bir araya getirilerek sektörde uygulanan diğer sadakat programlarına karşı bir fark yaratılabilir. Bugüne kadar başarılı bir şekilde uygulanan Miles&Smiles programı kitlesel bireyselleştirme yöntemlerinin hayata geçirilmesi ile önemli bir kâr merkezi olarak THY'nin büyümesindeki payını artırabilir.



Kitlesele bireyselleştirme uygulamalarının Miles&Smiles programı çerçevesinde uygulama bulması ve bu doğrultuda programın örgütsel yapısında yapılması gereken değişim ve yeni bir iş planının temellendirilmesi bu çalışmanın ana problemini oluşturmaktadır.

## **Amaç**

Bu çalışma, globalleşme ve ekonomik dengelerdeki değişme sonucunda örgütsel yapılanmalardaki yönetim stratejilerinin dönüşümü ile birlikte geleneksel pazarlama stratejilerinin yerini alan ilişkisel pazarlama stratejileri çerçevesinde uygulamaya konan sadakat programlarının havayolu sektörü özelinde incelenmesi şeklinde ilerleme kaydedecektir. Havayolu şirketlerinin müşteri sadakati yaratmak ve bu bağlılığı daimi kılmak için kullandıkları sık uçan yolcu programlarının temel dinamiklerini tayin etmek ve her geçen gün rekabetin artış gösterdiği bu sektörde bu programların nasıl bir gelişim gösterdiği incelemek çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Havacılık sektöründe gerek bölgesel gerekse dünya çapında önemli bir pazar payına sahip olan THY'nin uyguladığı Miles&Smiles programı, bu programın müşteri odaklı yaklaşımı ve uygulama etkinlik alanı ile bu programın geleceğe yönelik nasıl bir strateji ile gelişme gösterebileceği üzerinde kitlesele bireyselleştirme uygulamaları yaklaşımının benimsendiği yeni bir kâr merkezi model önerisi sunmak çalışmanın en temel amacıdır. Sunulacak olan yeni model önerisi ile Miles&Smiles programı ve örgütsel yapı ve iş planındaki değişiklik ile kitle üretimine katkı sağlayacak birey tatmininin sağlanması hedeflenmektedir.

## Önem

Yeni pazarlama stratejileri, faaliyet gösterilen sektörlerin kendi iç dinamikleri göz önünde bulundurularak günden güne gelişim göstermektedir. Kurum ve kuruluşların, yakın, orta ve uzun vadeli gelecek stratejileri ile pazarlama stratejilerini tayin etmeleri pazarda varlık göstermenin ana koşullarından birisi olmuştur. Bu noktada, havacılık sektöründe hemen her başarılı havayolu şirketi hedefleri doğrultusunda programlar uygulamaya koymaktadır. Bu programların en önemlisi de müşteriye hedef olarak alan sık uçan yolcu programlarıdır.

Sık uçan yolcu programları, uygulama partnerleri ve ortak markalaşmalar yoluyla etkinlik alanlarını güçlendirmektedirler. Ancak, günümüzde incelendiğinde hemen her büyük havayolu şirketi müşterilerine sık uçan yolcu programları kanalı ile benzer hizmetleri sunmaktadır. Bu durum, sektörde büyüme göstermek isteyen havayolu şirketlerinin yeni stratejiler benimsemesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

THY de geçtiğimiz 20 senede büyük bir atılım gerçekleştirmiş ve gerek sunduğu hizmet kalitesi gerekse müşterilerinin ihtiyaçlarına karşılık verebilmesi açısından dünyanın en önemli havayolu şirketleri arasında yerini almıştır. Bu nedenle, şu an uygulamakta olduğu Miles&Smiles programı kapsamında ortaya koyulacak kitlesel bireyselleştirme uygulaması ve iş planındaki değişim, THY'nin diğer havayolu şirketleri arasında büyük bir fark yaratmasını sağlayacaktır.

Her ne kadar literatürde uzun zamandır önemli bir yere sahip olsa da ilişkisel pazarlama stratejilerinin havayolu şirketlerinde uygulama bulması ve özellikle sık uçan yolcu programlarının müşteri sadakati üzerine etkisinin değerlendirilmesi üzerinde fazlaca çalışılmış bir konu değildir. Bu nedenle, bu çalışmanın Miles&Smiles

programının diğer havayolu Şirketlerinin uyguladığı sık uçan yolcu programları arasındaki yeri ve önemi, farklılıkları ve etkinlik düzeyinin belirlenmesi ile bütün bu dinamikler ışında geleceğe yönelik kâr merkezi olacak bir sık uçan yolcu programı ‘Miles&Smiles’ modeli sunması akademik ęalıŐmalara olduğu kadar, farklı sektörlerde sadakat programlarında farklılaşma arayışında bulunan profesyonel iş gereçlerine de yardımcı olacaktır.

Yapılacak olan bu ęalıŐma, THY’nin uyguladığı Miles&Smiles programının dönüşümüyle birlikte yeni bir modelleme ile müşterilerle birebir ve daha etkileşimli bir iletişim geliŐtireceđi ve müşteri değerine yeni bir anlam kazandırarak sektör dinamiklerinde yaratacağı fark ve bu farkın uzun vadede örgüte nasıl bir geri dönüşümünün olabileceğini tartışmayı amaçlayan ve bu alanda bu kapsamda bir model önerisi sunan ilk ęalıŐma olması açısından önem arz etmektedir.

## **Kuramsal erçeve**

Çalışmanın kuramsal çerçevesi ilişkiyel pazarlama stratejisi çerçevesinde şekillenecektir. İlişkiyel pazarlama stratejisinin günümüzde diğer pazarlama stratejilerine göre özellikle hizmet sektöründe ne denli önem teşkil ettiği ve ilişkiyel pazarlama stratejileri kapsamında gelişim gösteren Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) anlayışının müşteri değerini yaratmak açısından ne anlam taşıdığı kuramsal çerçevenin en geniş halkasını oluşturmaktadır.

Birebir iletişim vurgusu ile Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı ve bu kavramın müşteri sadakati yaratmak için uygulama alanı bulduğu sık uçan yolcu programlarında geleceğe yönelik gelişim zorunluluğu ile planlanması öngörülen kitlesel bireyselleştirme uygulama yönetimi ve bu olgunun Miles&Smiles programı

kapsamındaki uygulanabilirliği de kuramsal çerçevenin alt kümesi şeklinde işlenmektedir.

### **Araştırma Soruları/Hipotezler**

Çalışma boyunca akılda tutulacak ve çalışma sonunda doğrulanmaya çalışılacak olan sorular ve varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- İlişkisel pazarlama stratejisinin temel dinamikleri nelerdir?
- Günümüz işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörde varlık göstermeleri için neden ilişkisel pazarlama stratejilerini kullanmaları gerekmektedir?
- İlişkisel pazarlama stratejilerinin ürün ve hizmet sektörlerindeki uygulama alanları nelerdir?
- İlişkisel pazarlama ile birlikte üretici tüketici arasında nasıl bir etkileşim ortaya çıkmıştır?
- İlişkisel pazarlama stratejisi ile birlikte önem kazanan Müşteri İlişkileri Yönetimi, önemi ve uygulama alanı nedir?
- Müşteri ile daha interaktif bir iletişimin ardındaki amaç nedir?
- Müşteri sadakati, müşteri sadakat programları ve bu programların havacılık sektöründeki uygulama şekli nedir?
- Havacılık sektöründe uygulanan Sık Uçan Yolcu Programları'nın müşteri sadakati yaratmaktaki etkisi nedir? Her geçen gün birbirine benzerlik gösteren bu programların müşteri bağlılığını sürekli kılmak için nasıl bir farklılık ortaya koymaları gerekmektedir?

- THY tarafından uygulanan Miles&Smiles programı Sık Uçan Yolcu Programları arasında nasıl bir yere sahiptir?
- Miles&Smiles programının niceliksel ve niteliksel özellikleri nelerdir?
- THY'nin uluslararası havacılık pazarındaki yerinde Miles&Smiles programının nasıl bir etkisi olmuştur?
- Günümüzde Sık Uçan Yolcu Programlarındaki belli bir düzeyde standartlaşma yaşanmaktadır. Miles&Smiles programı nasıl bir manevra ile bu programlar arasında farklılaşma yaratabilir?
- Planlanacak yeni bir strateji ve iş modeli neticesinde hedef kitleden ziyade hedef bireyi merkeze alan bir bakış açısı ve kitlesel bireyselleştirme uygulama modellerinin benimsenmesi, Miles&Smiles programının kâr merkezi olacak yeni bir organizasyonel yapılanmaya gitmesi sektördeki diğer Sık Uçan Yolcu Programları arasında nasıl bir fark yaratmasını sağlar?

### **Kavram ve Terimler**

Çalışmanın temeli THY tarafından uygulanmakta olan Miles&Smiles programının sektörün gelecek potansiyel hedeflerini göz önünde bulunduracak şekilde kitleden bireye doğru evrilen bir strateji ile yeniden yapılandırması üzerinedir. Bu nedenle çalışma boyunca ele alınacak olan ana kavram ve terimler bu sorunsal çerçevesinde şekillenecektir.

Çalışmaya yön verecek olan en önemli kavram özellikle son yıllarda oldukça büyük bir önem kazanan 'ilişkisel pazarlama' kavramı olacaktır. İlişkisel pazarlama stratejilerinin örgütsel yapılanmaların güçlenmesindeki etkisi ve bu etkinin müşteri

odaklı bir yaklaşımı gerekli kılması ‘Müşteri İlişkileri Yönetimi’ kavramının çalışmaya dahil edilmesini gerektirmiştir.

Sunulması hedeflenen yeni bir kâr merkezi olacak Miles&Smiles modelinin, THY’nin sektördeki konumunu koruması ve havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren diğer şirketlere fark yaratması yeni yapılanmada hedef kitleden hedef bireye yaklaşımının benimsenmesi ve bu yaklaşım çerçevesinde stratejiler oluşturmasıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle çalışmada ele alınan diğer kavram ‘kitlesele bireyselleştirme’ kavramı olmuştur.

### **Veri Toplama Araçları**

Miles&Smiles günümüzde uygulanan sık uçan yolcu programları arasında ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Ancak yine de değişen rekabet koşulları ve sektörel değerlerle birlikte programın güncellenmesini ve geliştirilmesini gerektiren birtakım durumlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışmanın ana sorunsalı Miles&Smiles programının güncel durumu, benzersizlikleri ve belirli noktalardaki yetersizlikleri üzerinden ilerleyeceği için veri toplama araçlarının temelini programın yürütüldüğü Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı belgeleri oluşturmaktadır.

Çalışmanın bütünlüğü ve güncelliği açısından en güncel THY belgeleri, başta vizyon ve misyonları, oranzasyon bilgisi, yatırım ortakları, strateji planları, finansal ve yıllık raporlar ile faaliyet raporları, basın bültenleri ve borsa açıklamaları, ana sözleşmeler ve THY örgüt içi sunumları çalışmaya dahil edilerek veri toplama araçları olarak kullanılmıştır.

THY’nin kendi kurumsal belgelerinin yanı sıra çalışmada temel teşkil eden hizmet alanlar olduğu için son yıllarda niteliksel veri toplamada oldukça önem

kazanan grup çalışması verileri de hizmet alanların görüş, bakış açıları ve örgüte ait gözlem, öneri ve şikayetlerini ortaya koyması açısından çalışmaya dahil edilmiştir. Bununla birlikte grup çalışmasının bir diğer eşdeğeri olan derinlemesine mülakat çalışması ile Miles&Smiles programının gelişimi, günümüzdeki durumu, gelecek stratejileri ve yetersizlikleri üzerine konu üzerindeki en yetkin kişi ile mülakat yapılarak konuya muhatap olan program tarafından da bir gözlem yapılmış olması amaçlanmıştır.

## **Sınırlılıklar**

Çalışma THY Miles&Smiles programının havacılık sektöründe oldukça yaygın bir şekilde uygulanmakta olan sık uçan yolcu programları arasındaki yerini ve önemini analiz etmek kadar sektörde geleceğe yönelik bir fark yaratması için Miles&Smiles programının farklı bir ekseninde yeniden yapılanmasını öngördüğü için bir takım sınırlılıklar içermektedir. Bu sınırlılıklar:

- Çalışmanın amacı ilişkisel pazarlama yaklaşımının THY ve Miles&Smiles programı özelinde nasıl bir uygulama alanı bulduğu üzerine olduğundan, geleneksel pazarlama yaklaşımları ve bu yaklaşımlardan ilişkisel pazarlama yaklaşımına geçiş çalışmanın kapsam alanı dışında bırakılmıştır.
- İlişkisel pazarlama yaklaşımı en genel özellikleri ile değerlendirildikten sonra, bu yaklaşımın modern pazarlama stratejilerinde birçok farklı alanda kullanım alanı bulmasına rağmen, çalışmanın ana eksenine bağlı kalınacak bir biçimde bu pazarlama stratejilerinden sadece Müşteri İlişkileri Yönetimi detaylı bir şekilde incelenecektir.

- Müşteri sadakati oluşturma ve müşteri sadakat modelleri en genel şekilde değerlendirilerek, hemen her sektörde uygulanmakta olan birçok sadakat programı olmasına rağmen, bu programların havacılık sektöründe nasıl uygulandığı detaylandırılacaktır.
- Havacılık sektöründeki sadakat programlarının sık uçan yolcu programları ile nasıl işlerlik kazandığı analiz edildikten sonra, çalışmanın sonunda sunulması hedeflenen yeni bir Miles&Smiles programı yapılanmasına temel hazırlaması açısından sadece THY verileri detaylandırılacaktır.

## **Konu**

Bu çalışma ile, girişten sonraki bölümde çalışma sonunda sunulması hedeflenen Miles&Smiles programı yeni bir model önerisine zemin hazırlaması açısından kuramsal bir çerçeve içerisinde ilişkiyel pazarlama kavramı ele alınacaktır. İlişkiyel pazarlama stratejisi, bu stratejinin marka bilinirliği ve müşteri değeri yaratmak üzerindeki etkisi, ilişkiyel pazarlama yöntemlerinin etki ve kullanım alanları açıklandıktan sonra, en etkin ilişkiyel pazarlama yöntemlerinden biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi kuramsal olarak açıklanacaktır. Müşteri İlişkileri Yönetim araçları ve Müşteri İlişkileri Yönetim süreci açıklandıktan sonra, bireyselleştirilmiş kitlesel üretim anlayışı üzerinde durulacaktır. Literatürde görece daha yeni bir kavram olması açısından bireyselleştirilmiş kitlesel üretimin Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde nasıl ve ne derece pratik bulunduğu bu bölümde temellendirilecektir. Bu bölüm, Müşteri İlişkileri Yönetiminin günümüz işletmeleri açısından nasıl bir önemi olduğunun açıklanmasıyla sonlandırılacaktır.



İlk bölümde ele alınan tüm yaklaşımlar ve bu yaklaşımların kullanılabilirlik alanı, işletmelerin müşteri sadakati oluşturmak yönündeki eğilimlerine temel olması açısından analiz edilmiştir. Günümüz koşullarında örgütlerin varlık gösterebilmenin en önemli gereği müşteri değeri yaratmak ve bu sayede yeni müşteriler elde etmenin yanı sıra mevcut müşterileri markaya bağlı kılmak olduğu için bu bölümde müşteri sadakati kavramı ve müşteri sadakati yaratmayı amaçlayan programlar ele alınacaktır. Çalışmanın temel sorunsalı bir havayolu şirketi olan THY'nin Miles&Smiles programı olduğu için bu bölüm, havayolu işletmelerinde sadakat programları olan sık uçan yolcu programlarının incelenmesi ile bitirilecektir.

Çalışmanın son bir önceki bölümünde sık uçan yolcu programlarının THY özelinde nasıl şekil aldığı ve günümüzde THY'nin mevcut durumunun en güncel durumu ile Miles&Smiles programının analizi yapılacaktır. Miles&Smiles programı THY'den elde edilecek olan en güncel verilerle niceliksel ve niteliksel olarak incelendikten sonra, sektörde fark yaratmak amacıyla sık uçan yolcu programlarını farklı bir eksene kaydırması amaçlanan profesyonel yeni bir iş yapılanması önerisi bir sonraki bölümün ve çalışmanın ana amacına hizmet edecek bir biçimde ortaya konarak sonlandırılacaktır.

Ortaya konacak mevcut durum ve çalışmaya konu olan Miles&Smiles için önerilecek olan yeni bir sadakat programı olacak NewCo, günümüzde havayolu işletmelerinde uygulanan sadakat programlarının birbirine benzerliği ve bu açıdan müşteri memnuniyetinde bir fark yaratamaması ekseninde yeniden bir yapılandırmaya gidilmesi ile kurulacaktır. Gerek ilişki pazarlama stratejilerinin temeli gerekse sadakat programlarının amacı müşterinin memnuniyetini sağlamak ve sürdürmektir. Ancak günümüzde aynılaştırmış stratejiler konuya yenilikçi bir bakış açısını zorunlu

kılmıştır. Bu bakımdan kurulacak olan yeni NewCo hem literatürde bireyselleştirilmiş kitlesel üretime bir pratik kazandıracak örnek teşkil edecek hem de sektördeki sadakat programları arasında kişiye özel ayrıcalıklar ve fırsatlar sunan yeni bir modelleme ile tek olma özelliği taşıyacaktır. Çalışmanın son bölümü kurulacak NewCo modelinin altyapısı ve bu altyapıyı yasallaştıracak hukuki boyutun ele alınması ile son bulacaktır.



## **1. YENİ BİR PAZARLAMA TRENDİ OLARAK İLİŞKİSEL PAZARLAMA**

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren üretim ve tüketim anlayış ve süreçlerinde gözle görülür bir değişim yaşanmaya başlanmıştır. Bu değişim birbirinden farklı birçok dinamik sonucunda yaşanmıştır. Siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeler teknolojinin hızlı bir ilerleme kaydetmesi ile birlikte tüketim alışkanlıklarının ve tercihlerinin farklılaşması sonucu doğmuştur. Bölgesel sınırların silikleşmesi ve uluslararasılaşma örgütlerin pazarlama stratejilerinde yeni arayışlara gitme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Geleneksel pazarlama yöntemlerindeki tek yönlü iletişim, tüketicilerin markayı tanımaları ve markayla etkileşimde kalmaları açısından yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu nedenle 1950'li yıllardan itibaren özellikle pazarlama alanında 'iletişim' kavramının önemi çokça dile getirilir olmuştur. Örgütlerin pazarlama stratejilerinde örgüt için pazarlama anlayışı yerini yavaş yavaş müşteri için pazarlama anlayışına bırakmaya başlamıştır. Tüketiciyi esas alan yeni pazarlama anlayışında marka stratejisinin temeli tüketicinin neyi ve nasıl istediği, gelecekte de isteyip istemeyeceği soruları üzerine şekillenmektedir (Kılıç, 2012: 19). Üretimden tüketiciye kayan ilişkisel pazarlama anlayışının pazarlama sektöründe önem kazanmasının belli başlı sebepleri vardır. Bu sebepler genel olarak (Kandampully & Duddy, 1999: 319):

- Küreselleşmenin etkisi ve rekabet artışı
- Müşteri taleplerindeki farklılaşma ve çeşitlenme
- Tüketici pazarlarındaki değişken kırılmalar
- Satın alma davranışlarındaki değişim
- Kalite standartlarının yükselmesi
- Sağlam bir rekabet avantajı yaratma hususunda kalitenin tek unsur olarak yetersiz oluşu
- Tüm hizmet ve ürünler üzerindeki teknoloji etkisi
- Geleneksel pazarlama anlayışlarına karşı oluşan güvensizlik

Özellikle, mevcut müşterilerle ilişkilerin uzun süreli ve daimi olmasının yeni müşteriler kazanmaktan daha az maliyetli olduğunun anlaşılması, örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazarda müşterilerin öncelik ve ihtiyaçlarının doğru analizi, bu doğrultuda stratejiler geliştirmek ve müşteriye değer yaratacak ayrıcalıklı hizmetler sunmak gibi faktörleri ön plana çıkarmalarıyla sonuçlanmıştır.

Örgütlerin, müşterilerin ihtiyaçlarına önem verdiği, müşterilerin beklentilerini karşıladığı, karşılıklı bir güven ortamının yaratıldığı, müşterilerin sorunlarına hızlı ve doğru bir şekilde cevap verildiği ve hizmet ve ürün alımı sonrasında da müşterilerin hafızasında yer edecek bir marka imaj ve bilinirliğinin yaratıldığı ortamın ön koşulu iletişim olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle müşteri odaklı bir bakış açısı benimsenerek, oluşturulacak sağlıklı bir interaktif iletişim ile müşterilerin markaya bağlılığı hedeflenmiştir. Müşteri sadakati oluşturma ve bu sadakate yönelik uygulamaların stratejik olarak planlanması süreci ilişkisel pazarlama yaklaşımının geleneksel pazarlama yöntemlerinin yerini almasını beraberinde getirmiştir.

## 1.1. İlişkisel Pazarlama Anlayışı

İlişkisel pazarlama anlayışı bir bütün olarak ele alındığında, kendinden önceki pazarlama anlayışlarını reddeden bir anlayış olmaktan ziyade, daha önceki geleneksel pazarlama stratejilerini de içine alan daha kapsamlı ve daha uzun vadeli bir strateji olarak tanımlanabilir. 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar hâkim olan geleneksel pazarlama anlayışında sanayileşme döneminin temel özelliklerinin izdüşümleri gözlemlenmektedir. Bu dönemin en önemli karakteristiği, örgütün varlık kurması ve varlığını sürdürmek için kısa vadeli hızlı büyüme sağlayacak stratejiler izlemesidir. Müşteri değerinin henüz kavramsallaşmadığı geleneksel pazarlama stratejileri örgüt için pazarlama anlayışını benimseyerek hedeflerini yeni müşteriler üzerine odaklamışlardır.

Geleneksel pazarlama anlayışında, kısa dönemli fiyata dayalı bir pazarlama anlayışı ile pazarlamanın dört önemli bileşeni üzerinde durmuşlardır. Bu bileşenler 4p modeli ile literatürde kavramsallaştırılmıştır. 4p modeli; ürün (*product*), fiyat (*price*), tutundurma (*promotion*) ve dağıtım (*place*)'tir. İlişkisel pazarlama bu bileşenleri içinde barındırmakla birlikte, uzun dönemli faydaya odaklı stratejilerin bu bileşenlerin tarafların karşılıklı etkileşimi ile mümkün olabileceği görüşüne dayandırılmaktadır (Grönroos, 1994: 11).

Geleneksel pazarlama anlayışının ilişkisel pazarlamadan bir diğer farklı da iletişimden ziyade değişime odaklanmasıdır. İlişkisel pazarlama anlayışında müşteri bir değer olarak görüldüğü için interaktif bir iletişim zorunluluğu bulunurken, geleneksel pazarlama anlayışında 'kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimi yaratabilmek için ürün, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtım ve tutundurulmasına yönelik planlama ve uygulama süreçleri' (Üner, 2003:

45) önem arz etmektedir. Bu tanım bir bakıma geleneksel pazarlama anlayışında mevcut müşterilerden ziyade yeni müşteri elde etmek için uygulanan stratejilerin daha önemli olduğunun da bir göstergesidir.

Yeni müşteriler kazanma ve kısa süreli büyüme stratejileri geliştirme yakın zamanlara kadar birçok sektörde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerini sağladıysa da, özellikle son 50 yılda dünyadaki gelişmeler, bu gibi stratejilerin örgütlerin başarısında yetersiz kalacağını göstermiştir. Bu nedenle geleneksel pazarlama stratejileri yerini ilişkisel pazarlama stratejilerine bırakmıştır. Konunun kapsamını çok aşmaması açısından geleneksel pazarlama stratejileri ile ilişkisel pazarlama stratejilerinin değerlendirildiği Tablo 1'den sonra çalışma ilişkisel pazarlamanın özellikleri ve temel dinamikleri ile devam edecektir.

**Tablo 1 Geleneksel Pazarlama Stratejileri ve İlişkisel Pazarlama Yaklaşımının Karşılaştırılması**

<b>Geleneksel Pazarlama Stratejileri</b>	<b>İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı</b>
Odak noktası: tek satış	Odak noktası: Müşterinin bağlılığını kazanarak satışı daimi kılmak
Önem: Ürünün ya da hizmetin özellikleri	Önem: Ürünün ya da hizmetin yararları
Bakış Açısı: Kısa dönemli	Bakış açısı: Uzun dönemli
Müşteri hizmetleri önemli değil	Müşteri hizmetleri oldukça önemli
Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri daha az göz önünde bulundurulur	Müşterilerin ihtiyaç ve istekleri önemlidir

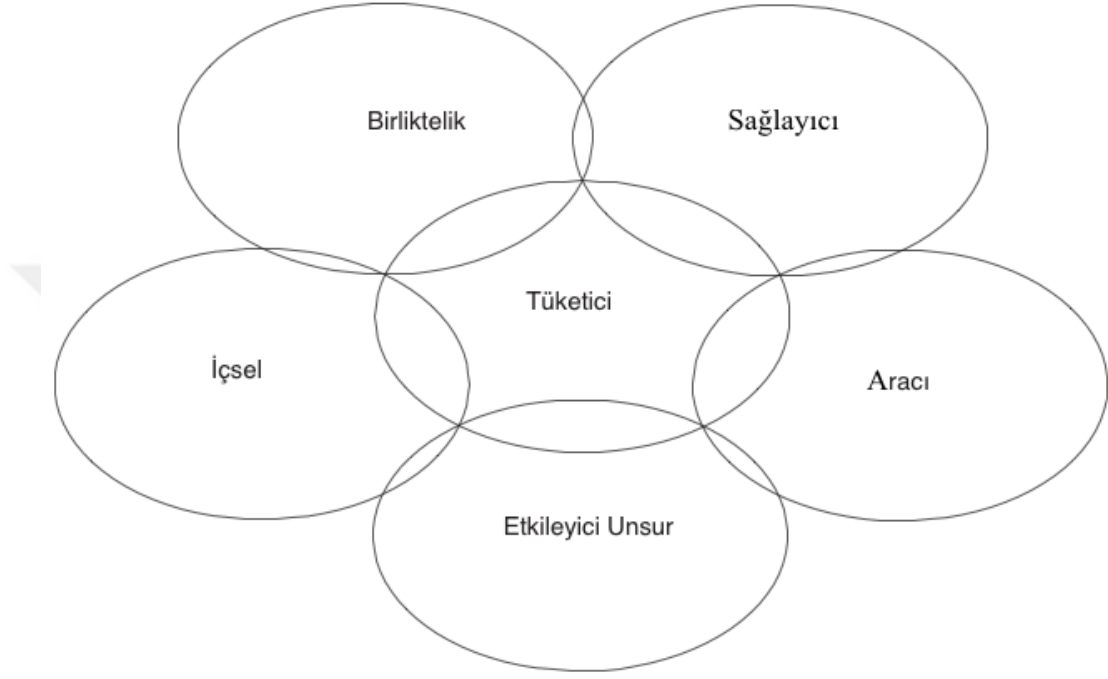
Müşteri ilişkileri: Zayıf ya da orta düzeyde	Müşteri ilişkileri: Yüksek düzeyde
Ürün ya da hizmet kalitesi üretim bölümünün işi	Ürün ya da hizmet kalitesi tün birimlerin ortak sorumluluğunda

**Kaynak:** Payne, A., Christopher, M., Clark, C. & Peck, H. (1995). Relationship Marketing for Competitive Advantage, Oxford: Butterworth- Heinemann, viii.

Pazarlama anlayışındaki bu farklılıklar ile ilişkisel pazarlama anlayışı ve bu anlayışın kavramsal tanımı literatürde kendine yer edinmiştir. İlişkisel pazarlama yaklaşımı konusunda birçok çalışma yapılmış ve işletme literatüründe bu çalışmalar birbirine tezat oluşturmadan ve fakat farklılıklar barındırarak kabul görmüştür. İlişkisel pazarlama stratejilerinin tanımsal düzeyde ilk kez kullanılması, Leonard Berry tarafından 1983 yılında hizmet sektöründe yapılmıştır. Berry (1995:236) hizmet sektöründeki çeşitli örgütlerde, müşteri ilişkilerinin tanımlanması, bu ilişkilere verilen önemin artması ve bu ilişkinin korunarak daimi kılınmasını ilişkisel pazarlamanın temeli olarak açıklamaktadır. Berry'den sonra ilişkisel pazarlama yaklaşımına ilişkin tanımlamalar çeşitlilik kazanmıştır. Bu tanımlardan, işletme literatüründe bu alanda önemli bir isim olan Grönroos'a göre (1996:5); '*İlişkisel pazarlama üretici ve tüketici arasında, her iki tarafın da amaçlarına ulaşabilmek için uzun soluklu ilişkiler kurması, bu ilişkilerin sürdürülmesi ve geliştirilmesine yönelik uygulamalar*' şeklindedir.

Payne ve diğerleri (1999:5-26) ilişkisel pazarlamayı Altı Pazar Modeli çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Çalışmalarında ilk önce bir Altı Pazar Modeli sunmuşlar ve fakat çalışmanın devam eden kısmında bu modeli revize etmişlerdir. Sundukları ilk modelde, modelin merkezine iç pazarı koymuşlar, iç pazarın diğer bütün pazarlarla etkileşimi ve ilişkisinin işlerlik kazanmasının ilişkisel pazarlama

stratejisiyle mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmanın devam eden kısmında bu modeli tekrar şemalandırarak yeni modellerinde merkeze tüketiciyi koymuşlar ve örgütlerin hizmet verdikleri pazarda başarılı olmalarının anahtarının ‘tüketici’ olduğunu vurgulamışlardır.



### Şekil 1 Değişim Gösteren Altı Pazar Modeli

**Kaynak:** Payne, A., Christopher, M., Clark, C. & Peck, H. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*, Oxford: Butterworth- Heinemann. 26.

İşletmelerin üretim sürecinin merkezine faaliyet gösterdikleri pazarı koymaktan vazgeçip müşteriye koymalarının ardında birçok sebep yatmaktadır ancak bu sebeplerden en önemlisi mevcut müşterileri markaya bağlı kılmanın yeni müşteri kazanmaktan daha az maliyetli olduğunu fark etmeleridir. Yapılan çalışmalar ile yeni müşteri elde etmenin mevcut müşteriyi elde tutmaktan beş kat daha fazla maliyetli olduğunu (Kandampully & Duddy, 1999: 319), daha önceden markayı denemiş fakat



markayla olan ilişkisini sürdürememiş müşterileri tekrar markaya bağlamanın ise iki kat daha maliyetli olduğunu (Öztürk, 2006:182) ortaya konmuştur.

İlişkisel pazarlama yaklaşımı müşteri değeri ve tatmini yaratmayı amaçlamaktadır. Bu amaç, müşteri açısından marka bilinirliğini artırmak, müşteri ile ilişkiyi daimi ve kesintisiz kılarak müşterinin marka ile olan bağı güçlendirmek ve müşterinin satın alma tercih ve alışkanlıklarında markaya sadakatini sağlamak şeklinde özetlenebilir. Bu nedenle örgütlerin ilişkisel pazarlama stratejisinde amaçlarına hizmet edecek doğrultuda bir takım özellikleri bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir. Başarılı bir ilişkisel pazarlama stratejisinin anahtarı bu öğelerin sağlıklı ve etkileşimli bir biçimde işlerlik kazanmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu öğeler Gummerson'a göre (2002:21-27); *'uyum, uzun solukluluk, adanmışlık- bağlılık- önem, güven- risk- belirsizlik, güç, sıklık- düzenlilik- yoğunluk, uyum, çekim, yakınlık- uzaklık, resmîlik- gayri resmîlik- şeffaflık, alışkanlık, içerik ile bireysel ve sosyal özellikler'* şeklinde sıralanabilir.

Bu özellikler örgüt ve müşteri arasındaki ilişkiye dayalı güven ve karşılıklı taahhütlerin müşterinin bağlılığı ve tekrar satın alma davranışı üzerindeki etkisini doğrudan doğruya etkilemektedir. Bu özelliklerin birçoğunun başarılı ve kesintisiz bir biçimde işlerlik sağlaması müşteride daha önce deneyimlemiş ve memnun kalmış olduğu ürün ve/veya hizmeti tekrar satın alma, bildiği ve daha fazla enerji sarf edip yeniden araştırmak zorunda kalmayacağı markayı kullanma ve marka bilinirliğinin müşteri vasıtasıyla reklam aracına dönüştürülerek yeni müşterilerin sıfır maliyetle markaya kazandırılmasını sağlamaktadır.

## 1.2. Günümüzde İlişkisel Pazarlama Anlayışı

Günümüzde birçok sektörde farklı şekilde yansıma bulsa da ilişkisel pazarlama stratejisinin önemi ve etkisi her geçen gün artmaktadır. Bunun farklı sebepleri olmakla birlikte geleneksel pazarlama stratejilerini de içine alacak şekilde pazarlama karmasında değişimi tetikleyen ilişkisel pazarlama stratejisinin özellikle son yıllarda önemini artırmasının ardında; ulusal ve uluslararası rekabetteki hızlı artış ve küreselleşmenin sektörler üzerindeki öngörülemez etkileri, tüketim alışkanlıklarındaki değişim ve taleplerin çeşitlenmesi, tüketici pazarlarındaki sürekli istikrarsızlıklar, müşterilerin kalite standartlarındaki değişim ve bu standartlardaki yükseliş, rekabette kalmak ve varlık sürdürmek için kaliteli ürün ya da hizmet sunmanın yetersiz kalmaya başlaması, tüm pazarlarda etkisini hissettiren teknolojik araçlar ve geleneksel pazarlamanın diğer bütün etkenler üzerinde etkisiz kalması yatmaktadır (Kandampully & Duddy, 1999:319) .

Tüm bu etkenler sonucunda ilişkisel pazarlama stratejileri doğrultusunda bir takım pazarlama programları geliştirilmiştir. Modern pazarlama yöntemleri kullanılarak geliştirilen bu programların en temel amacı müşteri sadakati sağlamak ve müşteri ile uzun soluklu sağlıklı ilişkiler kurmaktır. Bu programların günümüzde kullanıma alanlarına göre en önemlileri; birebir pazarlama, kulüp pazarlama, doğrudan pazarlama, frekans pazarlama, veri tabanlı pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimidir.

Birebir pazarlama birçok zaman ilişkisel pazarlamanın eş anlamlısı olarak kullanılmaktadır ancak aslında ilişkisel pazarlama yaklaşımı bütününde, en etkili ilişkisel pazarlama yöntemlerinin başında gelmektedir. Birebir pazarlamanın temel

amacı her bir müşteri özelinde ihtiyaç ve tercihlerin belirlenerek, kişiye özel servisler sunabilmek amacıyla stratejiler oluşturmaktır (Kırım, 2004: 49).

Kulüp pazarlamada, özellikle rekabetin fazla olduğu pazarlarda müşteri sadakatini devamlı kılmak, marka bilinirliği yaratmak, müşterilerle ortaklıklar geliştirmek, müşteri ile kurulan ilişkinin kalitesini ve verimliliğini artırmak ile müşterilerin talep ve ihtiyaçlarına daha sağlıklı cevap verebilmek amacıyla (Linton, 1995: 449) özel kulüp ya da birimler geliştirilmesi ve bu birimlere üye olan müşterilerin ayrıcalıklara sahip olmasıyla işlerlik kazanmaktadır.

Frekans pazarlamada satış, kâr ve ürün satın alınma sıklığının artırılması amaçlanmaktadır. Markadan alışveriş yapan müşterilerin sektördeki diğer markalara kaymalarını engellemek için çeşitli indirimler, ödüller, ayrıcalıklar ve puanlar yoluyla tekrarlanan tüketim alışkanlıkların teşvik eden sunumlar sağlarlar (Shoemaker & Levis, 1999: 345-370).

Veri tabanlı pazarlamada, gelişen bilgi teknolojilerinden yararlanılarak müşteri değer ve bağlılığının yaratılması, müşterinin tekrar satın alma isteğinin oluşturulması ve marka bilinirliğinin artırılması için niceliksel veriler baz alınarak pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır.

Örgütlerin ilişkisel pazarlama stratejileri ve bu stratejilerin uygulama alanlarında başarılı olmalarının yolu örgüt ve müşteri arasında sağlıklı bir ilişki kurmak ve devam ettirmek şeklindedir. Örgüt ile müşteri arasında oluşacak sağlıklı bir ilişki, her iki tarafın da birbirine güven ve itimat duyması, temel ihtiyaç ve beklentileri arasında benzerlikler olması ve bu konuda bir anlaşmaya varmış olmaları, her iki tarafın da aralarındaki ilişki boyunca değerlerine sadık kalmaları ve devam ettirdikleri ilişkiden memnuniyet duymaları ile gerçekleşir (Varey, 2002: 46). Bu ilişkiyi kurmak

ve sürdürmek bir takım adımlarla mümkün olmaktadır. İnal (1996:13) bu adımları şu şekilde sıralamıştır:

‘İlişkisel pazarlama yaklaşımı çerçevesinde stratejilerin uygulanabileceği müşteri profilini tanımlamak

- Seçilen her bir kilit müşteriye, müşterinin beklentilerine cevap verebilecek nitelikte bir pazarlama yönetici tahsis etmek

- Müşteri ilişkileri yöneticileri için örgütün stratejilerine uygun ve açık bir iş tanımı sunmak

- Bütün müşteri ilişkileri yöneticilerinin üzerinde bir denetim mekanizması geliştirmek

- Kısa vadeden ziyade, uzun vadeli iş planları gerçekleştirmek için müşteri ilişkileri yöneticilerinin örgütte bağlılığını ve çalışmalarının sürekliliğini sağlamak’

Bu adımların gerçekleşmesini mümkün kılan en önemli ilişkisel pazarlama yaklaşımının Müşteri İlişkileri Yönetimi olduğu söylenebilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi tıpkı diğer ilişkisel pazarlama yöntemleri gibi temel amacını müşteri ile ilişki kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirecek stratejiler geliştirmekten alır. Bu amaçla Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojik imkânlardan faydalanılarak müşterilere ait süreklilik arz edecek bilgilerin toplanması ve depolanması yoluyla gelecek müşteri tercih ve tatminleri üzerinde niceliksel ve niteliksel bütünlüklü veriler hazırlanır.

Çalışmanın devam edecek kısmında önem teşkil ettiği için diğer ilişkisel pazarlama stratejilerine genel dair genel bir değerlendirme yapılmışsa da, müşteri

hizmetleri yönetimi bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde ve ilişkisel pazarlama yaklaşımındaki yeri ile inceleme atına alınacaktır.

### **1.3. İlişkisel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Hiç şüphesiz içinde bulunduğumuz yüzyıl örgütsel yapılanmalarda pazarlama stratejilerinin işlem yönlü değil iletişim yönlü değişim gösterdiği bir biçimde gelişim seyri izlemektedir. Örgütler, müşteri değerinin tayin edildiği, her bir müşterinin istek ve ihtiyaçlarının doğru bir biçimde analiz edilerek müşteri değerine devamlılık kazandırıldığı, bu ihtiyaç ve beklentilere yönelik şekilde ürün ve hizmetlerin sunulduğu, satın alma ve satın almanın tekrarlanması davranışının ardında yatan faktörler göz önünde bulundurularak stratejiler geliştirildiği ve örgütlerin buldukları sektörde varlık gösterme, başarılı olma, fark yaratma ve rekabette kalmalarının anahtarının ‘müşteri değeri’ olduğunun bilincindedir.

Müşteri değeri yaratılması ve bu değer belirlenmesi süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılan strateji olarak günümüz işletmeleri Müşteri İlişkileri Yönetimini profesyonelleştirmeye başlamışlardır. Her ne kadar ilişkisel pazarlama kavramı müşteri ilişkileri yönetimi ile aynı kavrammış gibi algılansa da ilişkisel pazarlama yaklaşımı Müşteri İlişkileri Yönetimini de içine alan daha bütüncül bir anlayış (Çalışkan, 2008: 40-41) olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle Müşteri İlişkileri Yönetimini ele alırken ilişkisel pazarlama yaklaşımının dinamiklerini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi kısaca MİY ya da en yaygın haliyle CRM (Customer Relationship Management) kısaltmaları ile literatürde yer almaktadır.

Çalışmanın bütünlüğü açısından bu açıklamadan sonraki bölümlerde dil bütünlüğün korunması amacıyla MİY kısaltması kullanılacaktır.

MİY pazarlama alanındaki değişimlerin ve bu değişimde izlenmesi gereken stratejilerin analizine teknolojik imkânları kullanarak işlerlik kazandıran müşteri odaklı bir yönetim stratejisidir. Literatürde yer alan tüm tanımlamalarda olduğu gibi MİY için de birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan en önemlileri şu şekilde sıralanabilir:

- MİY, örgütlerin hem müşterileri markaya bağlı kılmaları hem de aynı zamanda maliyeti düşürerek etkileşimi ve iletişimi artırmaya, böylece kârı en üst düzeye çıkarmaya yönelik interaktif yönetimdir. Bu yönetim biçiminde hedeflenen amaca ulaşabilmek için örgüt içindeki tüm birimlerin birbiriyle ilişki halinde olup bilgi paylaşımında bulunmaları gerekir (Burnett, 2001: 253).

- MİY, rekabet ortamının her geçen gün tırmandığı günümüzde örgütlerin maliyetlerini azaltan, gelirlerini artıran, müşterilerle birebir iletişim kurarak sadakat sağlamayı amaçlayan etkin bir stratejidir (Yurdakul, 2002:196).

-İşletmelerin müşteriyi ellerinde tutmak için faydalandıkları stratejilerden, müşteriyi merkeze alan ve kurum kültürüyle bütünleşerek rekabet avantajı sağlayan uygulama Müşteri Hizmetleri Yönetimidir (Yavuz & Leloğlu, 2011:12).

-Doğru ürün ya da hizmeti, doğru müşteri türüne, doğru zamanda, doğru kanallar aracılığıyla doğru fiyattan ulaştırmayı amaçlayan ve sağlayan, bunun sonucunda da müşterilerde beklentilerden daha fazla tatmin duygusu oluşturabilen ve böylece müşteri sadakatini sağlayan bir yönetim stratejisidir (Uysal & Aksoy, 2004: 129).

MİY üzerine yapılan tanımlamaları çeşitlendirmek mümkündür ancak hepsinin ortak noktasının müşteriye odak olması olarak gözlemlenmektedir. Örgüt odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma en sık uygulama alanı bulan MİY'in amaçları genel hatları ile şu şekildedir (Ergunda, 2014:2):

‘- Müşteri ilişkilerinin kârlı hale getirilmesi

-Farklılaşmanın sağlanması

- Maliyet minimizasyonunun sağlanması

- İşletme veriminin artırılması

-Uyumlu faaliyetlerin sağlanması

-Müşteri taleplerinin karşılanması

Müşteri İlişkileri Yönetimini iç ve dış müşteriye yönelik stratejiler olarak ikiye ayırmak doğru olacaktır. İç Müşteri (ERM- Employee Relationship Management) ya da literatürde Çalışan İlişkileri Yönetimi olarak geçen kavram bir örgütte alıcı ya da sağlayıcı durumda olan müşteriler için kullanılmaktadır. Dış müşteriye ulaşmak için iç müşterinin tatmin ve bağlılığı önem arz etmektedir (Yalın, 2012: 455). Dış müşterinin kuruluşla ilişkisini dorudan etkilemesi bakımından örgütlerin ilk önce çalışan ilişkileri yönetimini organize etmeleri gerekmektedir. Tek (2006: 294) yapılan bir araştırma ile bu duruma netlik kazandırmıştır.;

‘... müşterilerin alıştıkları bir dükkandan şu sebeplerle vazgeçtiği belirlenmiştir: %1 ölüm, %3 taşınma, %5 başka arkadaş etkisi, %9 rekabet, %14 üründen memnun olamama ve

'%68 servis elemanlarının ilgisiz veya olumsuz tutumu. Bireysel müşteri açısından kaybedilen kâr, o müşterinin yaşam boyu değerine eşdeğerdir.'

Çalışanların sosyal ve ekonomik olarak ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ile yönetim süreçlerinde kendi seslerini duyurabileceklerine inanmaları kurum içi iletişimin inandırıcı ve etkili olabilmesi için gereklidir (Peltekoğlu, 2012: 523). Bu nedenle örgütler dış müşterilerinden önce iç müşterileri markaya bağlı kılacak stratejiler uygulamalıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi temelinde üç unsuru barındırmaktadır. Bu unsurlar (Payne & diğ., 2003: 1-2):

- Örgüte kârlılık sağlayacak müşterilerin tanımlanması, tatmin edilmesi, marka sadakatinin sağlanması ve marka değerinin maksimize edilmesi,
- Müşterilerin ihtiyaçları ve kârlılığın sağlanması göz önünde bulundurularak her bir müşteriyle doğru bir biçimde iletişime geçmek ve örgütün müşteri odaklı olmasını sağlamak,
- Müşteriye dair bütüncül bir çerçeve oluşturmak.

Bu amaçlar doğrultusunda stratejiler izleyen örgütün müşteri ile kurulan ilişkiler ile müşteri tatmini sağlanmasının yanı sıra tatmin olmuş müşterilerle iş yapan bir örgütün verimliliğinde artış meydana gelir. Bu durum aynı zamanda tatmin olmamış müşteriye nazaran örgütün tatmin olmuş müşteriye daha az zaman ayırmasını beraberinde getirir ki bu zaman tasarrufunda müşteri sadakatini etkileyen yeni stratejiler geliştirilebilir. Bununla birlikte, başarılı bir MİY marka bilinirliğine katkı



sağlar, marka bilinirliğinin artması müşterinin markayı tercih etmesini kolaylaştırır ve müşterinin markayı tercih ederken fiyattan çok kaliteye odaklanmasını sağlar. Birbirini tetikleyen bu süreçlerde tatmin olmuş müşteri markanın reklamında da rol oynayarak maliyetsiz yeni müşterilerin markaya kazandırılmasında etkili olur. Son olarak bu durum müşterilerin markadan daha fazla yararlanma istekleri ile satış artışını tetikler (Varinli & Çatı, 2008: 233).

MİY hedefine müşteriye alarak farklı stratejiler geliştirir ve marka bilinirliğine de katkıda bulunacak bir şekilde müşterinin markaya sadakatini sağlar. Marka sadakatinin sağlandığı sürecin dört temel bileşeni vardır. Bu bileşenler müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma, müşteri derinleştirme olarak tanımlanmaktadır. Bu bileşenleri ele almadan önce bu sürece farklı bir şekilde yaklaşım gösteren Pepper & Rogers'ın (2004: 65-68) MİY yönetim döngüsünü açıklamak yararlı olacaktır. İngilizcede bu süreç IDIC olarak tanımlanan döngü şu şekildedir:

'Identify: Müşterinin Tanımlanması/Seçilmesi

Differentiate: Müşterinin Farklılaştırılması

Interact: Müşteri ile İletişim Kurulması

Customize: Müşterinin İhtiyacına Göre Özelleştirilmesi'

Müşterinin tanımlanması, MİY'in en başlıca görevidir. Doğru bir şekilde tanımlanan müşteri daha sonra örgütün hem zamandan hem de işgücünden tasarruf etmesini sağlamaktadır. MİY strateji merkezine müşteriye koyduğu için müşterilerin tercih, gereksinim, istek ya da ihtiyaçlarını iyi analiz ederek işe başlamalı ve tüm bu öğelerin zaman içinde değişim gösterebileceğini göz önünde bulundurarak bir müşteri profili

oluşturmalıdır. Müşterinin farklılaştırılması ise farklı istek, ihtiyaç ya da gereksinimdeki müşteri profillerinin birbirinden ayrılmasıdır ki bu süreç tek tip bir müşteri profili oluşturularak müşteri değeri yaratılamayacağı için önem arz etmektedir. Müşterilerin örgüt için farklılaşması (Duran, 2014); müşteri ihtiyaçlarına göre farklılaşma ve müşterinin örgüte sağladığı değer açısından farklılaşması şeklinde iki yönlü seyrettiği için MİY'in bu duruma uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Müşterilerin farklılaştırılmasını, müşteri ile iletişim kurulması takip etmektedir. Müşterilerin tanınması ve farklılaştırılması hangi müşteri ile hangi iletişim kanalıyla iletişim kurulması gerektiğinin belirlenmesinde yardımcı olacaktır. Bu noktada MİY'in teknoloji kanallarını da başarılı bir şekilde kullanabiliyor olması önem arz etmektedir. Müşteri ile kurulan iletişim neticesinde elde edilen bilgiler, müşterinin özgüleştirilmesini sağlayacaktır. Müşterinin özel ihtiyaç ve tercihlerine hitap edecek bir sunum yapılması sonucunda müşterinin marka bağlılığı sağlanmış olacaktır.

Müşteri İlişkileri Yönetim sürecinin hem tüketiciler hem de örgütler üzerindeki önemi büyüktür. Sheth ve Parvatiyar (1995:266) ilişkiyel pazarlamanın tüketici davranışları üzerindeki etkisini tüketici davranış kuramları ile birlikte incelemişlerdir.

**Tablo 2 Tüketici Davranış Kuramları ve İlişkiyel Pazarlama Stratejileri**

Teorik Yaklaşımlar	Açıklanan Problemler	İlişkiyel Pazarlama Davranışı ile İlişkisi
--------------------	----------------------	--

Tüketici Davranışı Teorisi	Tüketici problem çözme davranışı	Tüketici tercihini seçenekleri eleyerek azaltır. İlişkisel davranış ile sadeleştirme ve rutinleştirme isteği karşılanabilir.
Öğrenme ve Koşullanma Teorileri	Tüketici davranışı zamanla nasıl şartlandırılır?	Öğrenilmiş tecrübe genellemenin teşvikine yardımcı olur. Olumlu tekrar beklentisi ilişkisel pazar davranışına neden olur
Bilgi İşleme ve Kaydetme	Tüketicinin bilgi işleme becerisi	İlişkisel pazarlama davranışı hafızadaki bilgi kullanımını kolaylaştırırken bilgi işlemeyi basit hale getirir.
Algılanan Risk	Tüketicinin risk azaltma davranışı	İlişkisel pazarlama anlayışının bir sonucu olarak tüketici sadakati algılanan riski azaltır. İlişkisel davranış tüketicilerin güven oluşumunu geliştirir.
Bilişsel Tutarlılık: Denge Teorisi: Uyum Teorisi: Davranışsal Onaylanma-Onaylanmama Teorileri: Uyumsuzluk Teorisi	Tüketicinin inanç ve hisleri davranışlarının nasıl etkiler?	İlişkisel pazarlama anlayışı bilişsel sistemdeki tutarlılığı artırırken uyumsuzluk ve psikolojik baskıyı azaltır.

**Kaynak:** Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). 'Relationship Marketing in Customer Markets: Antecedents and Consequences', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23/4: 266.

Müşteri İlişkileri Yönetimi sürecinin bu döngüde ilerlemesi yönetim stratejisinin başarılı bir şekilde fonksiyon kazanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu döngü, müşterilerin seçilmesi, seçilen müşterilerin stratejik bir şekilde planlanarak yapılarak markaya çekilmesi, diğer bir tabirle müşteri edinme, müşterilerle etkili bir iletişimin kurulması ve sipariş yönetimi, teslim, sorun çözüm desteği ve satış sonrası hizmetlerin sunulmasıyla müşterinin elde tutulması (Yurdakul, 2002: 5) ile müşterinin derinleştirilmesi sürecinde ihtiyaç analizleri yapılarak müşteriyle kurulan ilişkinin

kesintisiz hale getirilmesi süreçleriyle (Tolon & diğ., 2009: 7) eşzamanlı bir şekilde ilerleme göstermektedir.

#### **1.4. Bireyselleştirilmiş Kitlesele Üretim**

Bireyselleştirilmiş kitlesele üretim olgusu kavramsal olarak görece yeni olmasına rağmen, örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörde varlık sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için bir süredir kullandıkları bir yönetim stratejisidir. Bu yönetim stratejisinin temeli, örgütlerin, her geçen gün artmakta olan rekabet koşullarında rakiplerine fark yaratmak ve üstünlük sağlamak amacıyla, müşteri değeri algısının özünden hareketle her bir müşterinin ihtiyaç, istek ya da beklentilerine cevap verebilecek şekilde ürün ve hizmet sunmak anlayışıdır.

Bireyselleştirilmiş kitlesele üretimin ortaya çıkmasındaki en büyük etken tüketim araç ve süreçlerindeki dönüşüm olmuştur. Önceki dönemlerde, tüketim zorunluluk sonucunda ortaya çıkan bir olguydu ve tüketiciler zorunlulukları gereğince tüketimde varlık gösteriyorlardı. Bu nedenle ürün değeri önceliği vardı ve şirketler müşterilerin beklentilerini göz önünde bulundurmuyorlardı. Ancak zamanla teknolojinin gelişmesi ve ürün ve hizmet çeşitliliğinin artması, beraberindeki birçok diğer etkenle birlikte tüketim anlayışının tamamen değişmesine yol açmıştır. Artık insanlar sadece ihtiyaçları neticesinde değil, istek ve talepleri neticesinde de ürün ve hizmet alımında bulunmaya başlamışlar, çeşitliliğin artması örgütleri sektörlerinde bir fark yaratarak müşteriye kendilerine çekmenin yollarını aramak durumunda bırakmıştır. Bireyselleştirilmiş kitlesele üretim anlayışının ortaya çıkışı da müşterilerin farklılaşan ihtiyaç, istek, talep ve beklentileri neticesinde olmuştur.

Daha önceki dönemlerde uygulanmakta olan kitlesel üretim ve bireyselleştirilmiş kitlesel üretimin genel incelemesi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 3 Kitlesel Üretim ve Bireyselleştirilmiş Kitlesel Üretim**

Özellik	Kitlesel Üretim	Bireyselleştirilmiş Kitlesel Üretim
Odak	İstikrar ve kontrol sayesinde etkili üretim	Esneklik ve çabuk cevap verebilme özelliği sayesinde çeşitlilik ve bireyselleştirme
Hedef	Herkesin satın alabileceği düzeyde düşük fiyatlı ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, üretilmesi ve dağıtılması	Herkesin tam olarak istediği şeyi bulabilecekleri şekilde çeşitlilik ve bireyselleştirme sağlayacak, müşterilerin satın alabileceği düzeyde fiyatlandırılmış, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, üretilmesi ve dağıtılması
Amaç	Pazar payı	Müşteri payı
Üretimin Dayanağı	Öngörüleme	Gerçek siparişler
Talebin Özelliği	İstikrarlı talep	Dalgalı talep
Pazarın Özelliği	Büyük, homojen pazar	Heterojen pazar
Ürün Geliştirme Eğrisi	Uzun	Kısa
Ürün Yaşam Eğrisi	Uzun	Kısa
Maliyetin Düşürülmesi	Standart ürünler	Tam zamanında dağıtım, kısa hazırlık zamanı ve üretim hattının değişim maliyeti, öngörüleme yerine siparişe dayalı üretim yapılması
Ürün Seçenekleri	Tüketiciler birtakım alternatifler arasından seçim yapma şansına sahiptir	Tüketiciler çok fazla sayıda seçenek içerisinde seçim şansına sahiptir
Çeşitlilik ve Üretim	Sabit üretim hazırlık zamanından dolayı kısıtlı düzeyde çeşitlilik gerektirir	Çeşitlilik sağlayabilmek için üretimde esneklik gereklidir
Stok Yönetimi	Üretim öngörülemez olduğundan %100 netlikle üretilecek miktar bilinemez. Bu nedenle tüm dağıtım	Satış, ürün üretilmeden gerçekleştiği için çok az stoka gerek vardır ya da hiç gerek yoktur. Müşteriye ürünle ilgili çok seçenek sunulduğu halde

	kanalı düzeylerinde stok bulundurmak gerekir	müşterinin isteyeceği ürün birleşimini stokta bulundurma gerekliliği yoktur
Nakit Akışı	Üretici, toptancı ve perakendeci düzeylerinde ürün stoklandığı için nakit akışı kısıtlanmaktadır	Ürün üretilmeden satıldığı için en az bir kısmı peşinen ödenir. Bu nedenle nakit akışı sağlanmış olur
Fiyatlandırma	Müşteriden geri gelebilecek ürünleri, yüksek stok maliyetlerini ve fiyat indirimlerini de dikkate alarak fiyatlandırma yapmak gerekmektedir	Fiyatlandırmada, kitlesel üretimde dikkate alınan unsurlar önemli değildir
Perakendecinin Rolü	Sorun çözenin yanı sıra üreticiye nakit sağlama ve stok tutma fonksiyonlarını da yerine getirir	Sorun çözenin yanı sıra müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ürünün buna göre oluşturulmasında üretici ile müşteri arasında köprü olur
Üretim	Ölçek ekonomisi üzerine odaklanarak maliyetleri kısar	Faaliyet alanı ekonomisi üzerine odaklanır, yalın üretim küçük miktarlarda bile düşük maliyet sağlar
Tutundurma	Geniş kitlelere yapılır	Dar kapsamlı kitlelere yapılır
Lojistik	Benzer ürünlerin büyük miktarlardaki siparişlerini tasnif eder	Müşteri siparişlerine dayalı bireysel ürün miktarlarını tasnif eder

**Kaynak:** Bayraktaroğlu, G. & Atrek, B. (2007). 'Firmalara Rekabet Avantajı Sağlayacak Yeni Bir Strateji: Bireyselleştirilmiş Kitlesel Üretim', *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7/8, 239-241.

Her ne kadar üretimde bireyselleştirme yeni bir olgu olmasa da kitlesel üretimden bireyselleştirilmiş kitlesel üretime geçiş olgusu ve bu olgunun kavramsal temeli görece yenidir. Kitlesel bireyselleştirme ile birlikte 'bilgisayar destekli bilgi sistemlerinin, esnek üretim sistemleriyle bütünleştirilmesi sonucunda her bir müşteri için farklı bir ürünün oldukça büyük sayıda müşteri için üretilmesi' (Bardakçı, 2004: 3) ifade edilmektedir.

Kitlesel bireyselleştirme tanımı ilk kez 1987 yılında Stanley Davis tarafından *Future Perfect* adlı çalışmasında kullanılmıştır. En genel anlamıyla o dönemin ölçek

ekonomilerinde yaşanmakta olan kısır döngüden hareketle gelecekte üretim sürecinin daha çok bireyselleşeceği üzerine bir görüş olarak ortaya çıkan kitlesel bireyselleştirme tanımı o dönemde çok fazla ilgi görmese de yakın bir zaman sonra örgütler tarafından üretim süreçlerinde strateji olarak kabul görmeye başlamıştır

Birbiri ile yakınlık gösteren farklı 'kitlesel bireyselleştirme' tanımları mevcuttur. Bu tanımlar; kitlesel üretimin temel dinamikleri de göz ardı edilmeden değişen tüketim ihtiyaçları neticesinde ortaya çıkan yeni oluşumda, müşterilerin istek ve taleplerini birey bazında ele alarak, bilgi teknolojilerinin de kullanımıyla müşteriye özgü ürün ve hizmetlerin sunulması olarak genelleştirilebilir. Bu anlamda, literatürde önemli bir çalışma olan *Mass Customization: The New Frontiers in Business Competition*'da Pine (1993:48) kitlesel bireyselleştirmeyi 'verimlilik, fayda ve maliyetleri göz ardı etmeden, bireysel müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini doğru bir şekilde analiz eden ve uygulayan yeni rekabet stratejisi' olarak tanımlamaktadır.

Bireyselleştirilmiş kitlesel üretimin temelindeki her bir müşterinin ihtiyaçlarının tanımlanması, müşteri taleplerinin iyi analiz edilmesi ve bu ihtiyaç ve taleplere uygun hizmet ile ürün sunulması ancak belli bir zaman ve belirli süreçlerin sonunda mümkün olabilmektedir. Bunun için günümüzde bilgi teknolojilerinden de yararlanmak gerekmektedir. Bu nedenle bu zaman ve sürecin doğru bir şekilde kullanılması ise ancak MİY ile mümkün olabilmektedir.

## **1.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Günümüz İşletmeleri Açısından Öneminin Değerlendirilmesi**

Günümüzde birçok işletme çeşitli planlamalar ve stratejiler ile müşterilerin marka bağımlılığını sağlamaya ve devam ettirmeye çalışmaktadır. Etkin bir şekilde kullanılan MİY bu amaçların sağlanmasında büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle

başarılı işletmeler MİY'in önemini her geçen gün daha fazla anladığı gibi MİY faaliyetlerini ve etkinlik alanını güçlendirme yoluna gitmektedir. MİY hem şirketlere hem de müşterilere fayda sağlayan çift yönlü ve etkileşimli bir yönetim stratejisi olduğu için MİY birimlerinin profesyonelleştirilmesi çalışmaları her iki taraf için de iletişimin devamı sağlamak açısından önem arz etmektedir.

Yurdakul (2002:6) MİY'in işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde özetlemektedir:

'MİY, müşterilerden ömür boyu elde edilebilecek değer en üst seviyeye çıkmasını sağlamaktadır.

MİY, işletmelere satış süreci stratejisi oluşturma ve bu stratejiyi geliştirme fırsatı sunmaktadır.

MİY, satış süresince meydana gelebilecek verimsizliklerini önüne geçmeyi sağlamaktadır.

MİY, hali hazırda var olan ve gelecekte markaya kazandırılacak müşterilere çapraz satış olanağı sağlamaktadır.

MİY ile birlikte müşteri kaybı en aza indirilebildiği gibi müşteri sadakati de etkin bir şekilde artırılabilir.

MİY, işletmenin pazarlama biriminin harcamalarından tasarruf edilmesini sağlamaktadır.

MİY, müşteri ile ilgili bilgilerin toplanması ve depolanmasında en önemli yönetim biçimidir.

MİY, örgüt içerisindeki iş süreçlerinin standardizasyonunda ve otomasyonunda etkindir.

MİY ile birlikte örgüt verimliliğinde önemli bir artış meydana getirilebilir.

MİY, çeşitli kampanya ve promosyonlarla belirli kitlelerin markaya kazandırılmasında etkindir.'



Bu faydaların müşterilere yansması ise, müşterinin daha önceden bildiği ve tanıdığı markadan alışveriş yapmasının hem zamandan hem de emekten tasarruf sağlaması, Kendisine yönelik kampanya ve promosyonlardan yararlanarak daha etkin bir biçimde tüketimde kalma, güvendiği markanın ürünlerini ve hizmetlerini alırken yaşanan manevi rahatlık ve kendisini marka açısından bir değer olarak hisseden müşterinin, tüketim yaparken kendisini daha iyi hissetmesi şeklinde tezahür etmektedir.

MİY, sağladığı tüm bu faydalar göz önüne alındığında, kurumsal olarak büyüme sağlamak amacıyla olan bir örgütün olmazsa olmazı olarak göze çarpmaktadır. Ancak, hem dünyada hem de Türkiye’de uzun bir tarihsel geçmişe sahip olmayan MİY uygulamalarının bir kısmı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle başarılı bir MİY uygulaması için yararlanılan teknolojik araçlarla işletmenin reel araç ve süreçleri arasında koordineli bir çalışma ve denklem kurulması gerekmektedir. Bunun için MİY stratejileri geliştirilirken göz önünde bulundurulması gereken önemli kavramlar ve sorular vardır. Bu soru ve kavramlar şu şekilde özetlenebilir (Oğuz, 2003):

- Bu sorulardan en önemlisi müşteri için yeni müşteri mi yoksa sadık müşteri daha kârlıdır sorusu her zaman akılda tutulması gereken bir sorudur. Her ne kadar mevcut müşterilerin markaya bağlılıklarının sağlanması yeni müşteriler kazanmaktan daha az maliyetli olsa da, bu durum her sektör ve her işletme için geçerli olmayabilir.
- Örgütlerin MİY stratejilerini geliştirirken faaliyet gösterdikleri pazarın temel özelliklerini göz önünde bulundurmaları gerektiği bir gerçektir. Pazar büyüklüğü ve bu pazardaki pay MİY için büyük bir önem arz etmektedir.

Ancak MİY'in başarılı olabilmesi için pazar payı kadar, ilişkide olunan ya da ilişkiye girilecek olan müşterilerin sunulan hizmet ya da ürün için ne kadar bir bütçe ayırdıkları ve bu bütçenin ne kadarlık bir kısmının işletmeye kaldığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

- MİY analitik bir şekilde müşteri profili ve müşteri sayısı ile yakından ilgilidir. Ancak çoğu zaman niceliksel değerler kağıt üzerinde doğruluk gösterse bile gerçek yaşamda reel bir karşılık bulmayabilir. Bu nedenle MİY analitik sonuç ve verileri değerlendirirken, örgütün reel olarak güncel hesaplamalarını da içerecek şekilde bir nicelik ölçümü yapması gerekmektedir.
- Müşterilerin, genel bir standardizasyonla yapılan anketsel çalışmalara verdikleri tepkiyle, gerçek hayattaki davranış kalıpları aynı mıdır? Standardizasyonun en büyük yanı sıra götüreceği sonucu aslında müşterilerin gerçek hayat davranışı ile örtüşmemesinden kaynaklanır ki, MİY'in bu durumu göz önünde bulundurması gerekir.
- Geleneksel pazarlama stratejilerindeki ürün kârlılığı zamanla yerini müşteri kârlılığına bırakmıştır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus müşteri kârlılığı hesaplamaları yapılırken ürün kârlılığı hesaplamalarının tamamen saf dışı bırakılmaması gerçeğidir ki, bu iki husus her zaman birbiriyle örtüşecek şekilde değerlendirilmelidir.

MİY'in kullanım araçları, uygulama süreci, belirlediği stratejiler ve planlar sektörden sektöre farklılık gösterdiği gibi, sektör içindeki işletmeler arasında da farklılıklar göstermektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri ile ilişkiler diğer sektörlerle nazaran daha büyük önem arz etmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında (Bruhn, 2003: 248):

- Hizmet sektöründe sunulan hizmetler ilişki niteliği bakımından etkileşime ve bütünleşmeye sahiptir. Bu nedenle hizmetlerdeki bilgi asimetrisi genellikle müşteri aleyhine sonuçlanmaktadır. Bu durum müşterinin işletmeden bağımsız olarak tanımlanmamasını beraberinde getirir ki, hizmet alan ve hizmet veren arasında her zaman doğrudan bir ilişki söz konusudur.
- Hizmet sağlama potansiyelinin önemi çıktı niteliği bakımından müşteriler tarafından algılandığı derecede değer kazanmaktadır. Hizmet sektörü verilen hizmetin tek bir kategoride bile olsa heterojen olmasını gerektirir. Bununla birlikte hizmet sektöründe sunulan hizmetin taşınamaz ya da depolanamaz oluşu müşteri ile kurulacak iletişimin önemini artırmaktadır.
- Müşteriler tarafından bakıldığında hizmet, güven ve deneyim unsuru ile anlamlandırıldığı için değerlendirme süreci zorlaşmaktadır. Müşteriyi elde etme süreci diğer sektörlerde olduğu kadar uzun sürmese de müşterinin kararları duygusal ya da mantıksal olarak değişim gösterebilir. Bu nedenle diğer sektörlerle karşılaştırıldığında müşterinin sadakatini sağlamak zorlaşır ki bu durumda MİY'in önemini artırır.

Çalışmaya konu olan havacılık sektörünün de bir hizmet sektörü olduğu göz önüne alındığında müşteri ile birebir ve interaktif iletişimin önemi görülmektedir.

Elbette bu analizler ve kavramlar çoğaltılabilir. Başarılı bir MİY uygulamasının arkasında yatan sebep ve süreçler farklılaştırılabilir. Ancak, günümüzde gerek dünyada gerekse Türkiye'de her geçen gün gelişmekte olan MİY uygulamalarının örgütün toplam kalite yönetimi üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda temel olarak bu soru, sorun ve kavramların göz önünde bulundurulduğu MİY uygulamalarının başarılı olduğu gözlemlenmektedir.

Günümüzde MİY'in en etkili uygulama kanalları, Operasyonel MİY, Analitik MİY ve İşbirlikçi MİY şeklinde sıralanabilir. Çalışmanın sorunsalına temel oluşturacak sadakat programları da bu kanalların bazen birini bazen de birkaçını birlikte kullanarak müşterinin markaya bağlılığını sağlamak için stratejiler uygulamaktadırlar.

Operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi pazarlama ve satış faaliyetleri ile başlayan süreçte sipariş alımı, tedariki ve satış sonrası destek hizmetlerinin sunulmasını kurumsal yapı içerisindeki finans, insan kaynakları ve satış pazarlama birimlerinin bütünleşik bir şekilde çalışması şeklinde tanımlanabilir (Varinli & Çatı, 2008: 252). Analitik müşteri ilişkileri yönetimi müşterilere ait bilgilerin edinilmesi, depolanması, işlenmesi ve analiz edilerek raporlanması işlemlerini gerçekleştirmektedir. Genellikle operasyonel müşteri ilişkileri yönetim sürecinin üzerine analiz raporlama tekniklerinin eklenmesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Odabaşı, 2009: 138). İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi de operasyonel ve analitik müşteri ilişkileri yönetiminin birleşiminden oluşmaktadır. İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetiminde müşteri ile iletişim kurulabilecek tüm yollar kullanılmaktadır.

Tüm MİY uygulama kanalları birbiri ile bağlantılı ve etkileşimlidir. Ancak özellikle Analitik müşteri hizmetleri yönetiminin kullandığı veri madenciliği, sunulacak olan yeni sadakat programına da temel oluşturacağı için çalışma için büyük önem teşkil etmektedir. Analitik müşteri ilişkileri yönetiminin temeli müşterilerin demografik bilgileriyle işlem detayındaki diğer verilen entegre edilerek oluşturulduğu veri ambarıdır (Yılmaz & diğ., 2007: 51). Veri ambarı, tüketicilerle ilgili ham verileri veri tabanlarına aktararak ortaya çıkartılacak istatistik veriler ile analizleri hali hazırdaki müşteriler ve müşteri potansiyeli taşıyan yeni tüketiciler için kullanıma

sunacak şekilde gerçek zamanlı analitik süreç ve veri madenciliği uygulamalarını içermektedir (Oraman, 2004: 213). Veri ambarları müşteri merkezli bir anlayışa hizmet verdiği için birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler (Eke, 2004: 6-7);

‘- Veri ambarları, her türlü detay bilgiyi içinde bulundurmalıdır. Her türlü günlük, aylık yenilemeler ve sürekli bilgi ilaveleri yapılmalıdır.

- Veri ambarı, daimi olarak güncelleştirilmeli ve yeni işlemler varsa ilave edilmelidir.

- Özellikle yönetim kademesi ve pazarlama ile ilgili çalışan kesimler tarafından ve diğer tüm birimler tarafından kullanılabilir olmalıdır.

- Sistem her türlü değişikliği üzerinde yapabilecek şekilde hazırlıklı olmalıdır.

- Veri ambarının sürekliliği olmalı ve veri ambarı, işletmenin başarısı veya pazarlama biriminin taleplerine uygun olarak büyüyebilmelidir.

- Hassas ve gizli verilerin tutulabilmesi sağlanmalıdır.’

Veri ambarları veri madenciliğinin temeli olmakla birlikte günümüz sadakat programlarında oldukça sık kullanılması ve müşteri sadakati yaratmak hususunda ortaya konacak uygulamalara analitiksel ve istatistikî veriler sunması açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın devam eden kısmında sunulacak olan yeni NewCo havayolu işletmesi müşteri sadakat programının temelini de veri madenciliğinin 21. yüzyıl teknolojisi ile kullanımı teşkil edecektir. Bu anlamda çalışmanın devam eden model önerisi kısmında ele alınacak olan BigData (Büyük Veri) incelemesi önerilecek olan modelin veri madenciliği altyapısını sağlayacak ve daha önceki veri madenciliği

örneklerinden çok farklı ve interaktif yapısıyla verilerin güncelliklerini kaybetmeden sürekli depolanıp, işlenebileceği bir havuz oluşturulacaktır.



## 2. MÜŞTERİ SADAKATI

Günümüzde ekonomik olarak gelineen noktada gerek ulusal gerekse uluslararası işletmeler rekabet ortamına ayak uydurabilmek için organizasyonel bir biçimde gelişime ve değişime açık faaliyetler içerisine girmişlerdir. Geliştirdikleri rekabet stratejilerinde geleneksel anlayışları bir kenara bırakarak işlevsel planlama, üretim, pazarlama ve dağıtım kanallarına yenilikçi yaklaşımlar getirmişlerdir. Bu bakımdan, örgütlerin pazarlama stratejilerindeki değişim müşteri sadakati kavramının doğmasına yol açmıştır.

Geleneksel pazarlama stratejilerinden ilişkisel pazarlama stratejisine geçişte en önemli değişim oluşturulan stratejinin odağıdır ki, bu odak noktası geleneksel pazarlama yöntemlerinde üretim iken ilişkisel pazarlama yönteminde müşteri değeri olarak değişim göstermiştir. Geleneksel pazarlama stratejisinden ilişkisel pazarlama stratejisine geçiş ve müşteri odaklı bir pazarlama anlayışının inşası, ilk olarak 'müşteri' tanımının yapılmasını zorunlu kılmıştır.

Müşteri, belirli bir işletme, kurum ya da kuruluştan hizmet ya da ürün satın alan birey, topluluk ya da organizasyon olarak tanımlanabilir (Odabaşı, 2004:3). Müşterinin tanımlanması, faaliyet gösterilen sektörde hangi müşteri türünün hedef alınacağını belirlenmesi ve herhangi bir kurum ya da kuruluş için müşteri portföyü oluşturulması, müşteri sadakati yaratmak için uygulanan stratejilerin ön koşuludur.

## 2.1. Müşteri Sadakati Kavramı

Müşteri sadakati kavramı en genel tanımıyla müşteri ile belirli bir işletme arasındaki ilişkinin, işletmede ya da daha geniş tüketim katmanında müşterinin tercihlerini değiştirebilecek durumlar ya da pazarlama uygulamaları olabilmesine rağmen, müşterinin hizmet ve/veya ürünlerini tekrar eden ve süregelen bir biçimde satın alma davranışına devam etmesidir (Chaudhuri & Halbrook, 2001: 81). Çoğu zaman müşteri sadakati kavramı ile müşterinin sadece belirli bir işleme karşı olan bağlılığı anlaşılmaktadır fakat bu yanlış bir değerlendirmedir çünkü müşteri belli bir işletmeye bağlılık gösterebileceği gibi işletmeden bağımsız ve fakat işletmenin sunduğu belli ürün& hizmetlere de yönelik bir sadakat geliştirebilmektedir (Bayuk & Küçük, 2007: 287).

Müşterinin belli bir işletmeden ürün/hizmet alımını tekrarlaması, devam ettirmesi ve o işleme karşı belli bir algısının olması, işletmenin hali hazırdaki müşterileri için uygulayacağı pazarlama stratejilerinde daha az maliyet gerekeceği, satış maliyetlerini düşürecek uygulamalar yapabileceği ve böylece faaliyet gösterdiği sektörde bir rekabet üstünlüğü sağlaması müşteri sadakati kavramı ile mümkün olabilmektedir (Selvi & Ercan, 2006: 162).

Müşteri sadakatinin davranışsal, bilişsel ve duygusal bileşenleri olup, bu bileşenlerin doğru bir şekilde algılanarak pratiğe dönüştürülmesinin ise koşulları olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu koşullar (Jacoby & Kyner, 1973: 2):

‘Müşterinin ürün/hizmet alma işlemini tesadüfi değil, bilinçli bir şekilde yapması,

Müşterinin ürün/hizmet alımını gerçekleştirmiş olması,



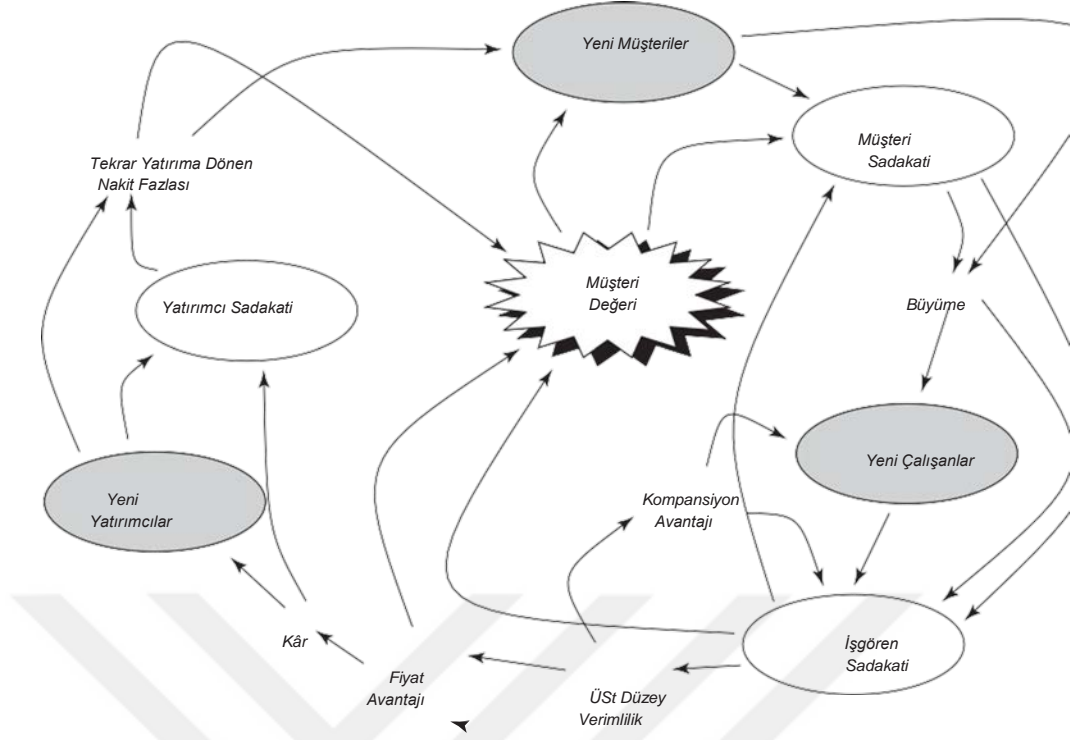
Ürün/hizmet alımının belirli bir zaman içerisinde gerçekleşmiş olması,

Ürün/hizmet alımının aynı müşteriler tarafından yapılması

Ürün/hizmetin bir ya daha fazla alternatifinin olmasına rağmen aynı markadan yapılması

Ürün/hizmet alımının belirli bir psikolojik etkilenme süreci ile birlikte gerçekleşmesi'dir

Müşteri sadakati son yıllarda yazında oldukça önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Araştırmacılar müşteri sadakatinin tanımının yanı sıra, bu sadakati oluşturmanın yolları, müşteri sadakat modelleri arasındaki farklılıkları, müşteri sadakatinin çeşitli boyutları ve müşteri sadakati tipolojisi gibi kavramsal çalışmaları pratik uygulamalarla birlikte bilimsel bir temele oturtmaya çalışmaktadır. Bu çalışmalar arasında görüş farklılıkları bulunmakla birlikte, müşteri sadakatinin temel öğelerinin müşteri değeri, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı olduğu üzerinde bir fikir birliği mevcuttur.



## Şekil 2 Sadakat Temelli Büyüme Tipolojisi

**Kaynak:** Payne, A., Christopher, M., Clark, C. & Peck, H. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*, Oxford: Butterworth- Heinemann. 21.

Pazarlama karmasında değer yaratmak ilişkisel pazarlama yönetmelerinde olduğu gibi geleneksel pazarlama yöntemlerinde de önemli idi. Daha önceki dönemlerde ürün değeri yaratmaya yönelik olan pazar karması yeni pazarlama stratejileri ile birlikte yönünü müşteri değeri yaratmaya çevirmiştir. Müşteri değeri kavramı, Kotler' e göre (2004: 9) bir müşterinin beklentisi karşılığında ürün ve/veya hizmet almak için harcadığı değer ile aldığı ürün ya da hizmet ve/veya ürünü kullandığı ya da harcadığı süre boyunca oluşan değer farkıdır. Müşteri değeri ve bu değere ilişkin özellikler şu şekilde sıralanabilir (Güzel, 2001: 16)

‘Ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve ürün ya da hizmetin fiyatını belirleyen müşteridir,

Müşterilerin beklentileri dinamiktir ve her zaman artış şeklinde bir seyir izler,

Ürün ve hizmet kalitesi sadece üreticiye bağlı değildir, üretimini tüm kanallarının katılımı ile sağlanır,

Müşteri değerinin yükseltilmesi tüm örgütün çalışması ile gerçekleştirilebilir.’

Müşteri değeri kavramı doğrudan doğruya müşteri memnuniyeti ile ilişkilidir.

Müşteri değeri yaratılmasının en önemli amacı müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek, olası gelecek beklentileri tayin edebilmek, oluşabilecek beklentilere yönelik stratejiler geliştirebilmek ve bu beklentileri sektörde rekabet üstünlüğü sağlayacak bir şekilde avantaja çevirebilmek vardır (Pekduyurucu, 2008: 51). Bu bağlamda özellikle son yıllarda müşteri değeri kavramı ‘Ömür Boyu Müşteri Değeri’ (Customer Lifetime Value- CLV) kavramı ortaya çıkmış ve ömür boyu müşteri değeri yaratmanın yolları aranmaya başlanmıştır.

Ömür Boyu Müşteri Değeri yaratılmasının ardındaki amaç, işletmenin müşteri üzerinde yaptığı yatırımın uzun vadede işletmeye kâr getirecek bir geri dönüşümün sağlanmasıdır. Bu amaç, müşteri ile ilişkilerde ömür boyu yaşam değeri yaratma maliyeti ve kârlılık analizi yapılarak sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu konu üzerinde çalışmalar yapan araştırmacıların Ömür Boyu Yaşam Değeri ve kârlılık üzerine dört temel savları bulunmaktadır (Jain & Siddhartha, 2002: 40):

‘Ömür Boyu Yaşam Değeri ve işletme kârlılığı arasındaki ilişki olumlu ve fakat güçsüzdür,

Ömür boyu müşteri bağlılığı ile kârlılığın zamanla artacağı argümanını destekleyecek bir örnek yoktur,

Ömür boyu müşteri bağlılığı ile promosyon giderlerinin azalacağı düşüncesi reddedilmiştir, Ömür boyu müşteri bağlılığı ile müşteriler daha yüksek fiyatlandırmadan etkilenmezler.’

Müşteri değeri yaratılması ve bu değeri ömür boyu müşteri değeri tipolojisine oturtmak işletmelerin mevcut müşteriler üzerindeki etkinliğini artırmayı amaçlayarak uygulamaya geçirilmektedir. Her ne kadar Jain & Siddhartha ömür boyu müşteri değerine dair iddialarında bu değerın işletmenin beklentisini karşılayacak düzeyde bir verim getirmeyeceğine dönük fikir beyan etmişlerse de günümüzde birçok işletme ömür boyu müşteri değeri yaratmaya çalışmaktadır.

Rust, Zeithalm & Lemon Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy isimli çalışmalarında ‘Ömür Boyu Müşteri Değeri’ oluşturmanın 10 aşamalı bir yaklaşımla mümkün olabileceğini savunmaktadırlar. Bu aşamalar (Furrer, 2002: 109):

‘1- İşletmenin müşteri değeri ölçümü

2- İşletmenin başlıca rakiplerinin belirlenmesi

3- Potansiyel müşteri değeri oluşturucuları ve markaya ait diğer değerlerin özelleştirilmesi

4- Hedef kitlenin seçilmesi

5- Araştırma araçlarının geliştirilmesi

6- Dataların toplanması

7- Temel müşteri değeri ve her bir değerın belirleyici etmenlerin saptamak için analiz edilmesi

8- Başlıca rakipler ile kıyaslama yoluyla kriterler belirlenmesi

9- Gelişim için anahtar alanlar belirlenmesi

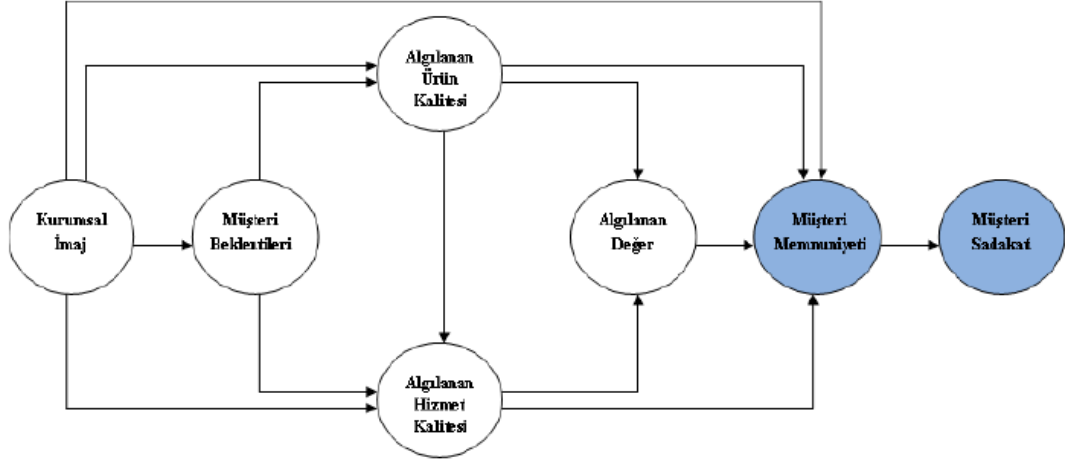
10- Gelişim için değer dönüşümünün saptanması ve müşteri değerinin maksimum dönüşümünü sağlayan etmenlere yatırım yapılması'

şeklinde sıralanmıştır.

Müşteri sadakati kavramı ile ilintili bir diğer önemli kavram müşteri memnuniyetidir. Müşteri sadakati çoğu zaman müşteri memnuniyeti ile aynı olguymuş gibi algılansa da birbiri üzerinde etkili olan iki farklı kavramdır. Müşteri memnuniyeti, sunulan hizmet ve ürünlerin müşterinin beklentilerine ne kadar cevap verdiğiyle ilintili bir durumken, müşteri sadakati farklı bir nedensellik içermese de sonucunda müşterinin aynı işletme ile ilişkisini devam ettirmesi ve tekrar ürün ve hizmetlerden yararlanması ile derecelendirilmektedir.

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve müşteri beklentileri ile bu beklentiye yönelik uygulamaların yarattığı değer müşteri memnuniyeti ve bu memnuniyetin de sadakate ilişkisi üzerinde dünyanın çeşitli ülkelerinde birçok araştırma yapılmıştır. Müşteri odaklı bir değerlendirme sistemi olarak kullanılan ulusal müşteri memnuniyeti endeksleri mikro ve/veya makro düzeyde ekonomik başarı göstergelerini ortaya koymaktadır. İsveç'te başlayan bu endeks çalışmalarını ABD, Almanya, Norveç, Danimarka ve sonrasında Avrupa Birliği ülkelerini kapsayan Avrupa Müşteri Memnuniyeti Endeksi (The European Consumer Satisfaction Index- ECSI) izlemiştir (Demir, 2012: 674).

Şekil 1. Avrupa Müşteri Memnuniyeti Endeksi Modeli



### Şekil 3 Avrupa Müşteri Tatmin İndeksi Modeli

**Kaynak:** Demir, Ş. Ş. (2002). 'Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslararası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9/1, 675.

Her ne kadar müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin tanımsal olarak farklılıkları bulunsa da, pazarlama pratiğinde müşteri sadakati müşteri memnuniyeti olmadan düşünülemez. Yani, müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati üzerinde doğrudan etkisi vardır. Şekil 3'deki Avrupa Müşteri Tatmin İndeksi Modeli de müşteri memnuniyetine giden yolu, kurumsal imajın müşteri üzerindeki etkisi, işletmenin müşterinin beklentilerine ne derece cevap verdiği, alınan ürün ve/veya hizmetin kalitesi ve algılanan değerın müşteri memnuniyeti üzerinde etkin olduğunu ve müşteri memnuniyetinin de doğrudan müşteri sadakati ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Müşteri sadakati yaratmak ve bu sadakati daimi kılmak işletme kârlılığını büyük ölçüde artırmaktadır. Geçtiğimiz 20 yılda müşteri sadakati ve işletme kârlılığı üzerine birçok istatistiksel çalışma yapılmış ve bu çalışmalar sonucunda, %5 oranında bir müşteri sadakati artışının %25 ila %85 oran arasında değişen bir işletme kârlılık farkı yarattığı, işletme faaliyetlerinin büyük ölçüde azaldığı gözlemlenmiştir. Bununla

birlikte işletmeden memnun kalmayan ve işletme ile ilişkisini kesen %2 oranında müşterinin ise işletme gelirlerine %10 oranından daha fazla bir azaltma yaşattığı ortaya konmuştur (Atalık, 2005: 2)

Müşteri sadakat modelleri, davranışsal, tutumsal ya da karma bir yaklaşımla kavramsallaştırılmıştır (Kandampully & Suhartanto, 2003: 7). Davranışsal müşteri sadakati modeli (Behavioural Brand Loyalty) müşterilerin ürün/hizmeti alma sıklığı, oranı, ihtimal ve olasılığı ile ürün/hizmet alımının alışkanlık olarak tekrar edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Tutumsal müşteri sadakatinde ise (Attitudinal Brand Loyalty) müşterinin ürün/hizmet alımını tekrarlama aktivitesinden çok o ürün ve hizmeti almayı tercih etmesi önemlidir. Başka bir deyişle, müşteri aynı ürün/hizmeti aynı işletmeden almaya devam etmese bile ürün ya da hizmetin bir şekilde olumlu reklamını yapması, o ürün/hizmeti veren işletmeye dair olumlu bir bakış açısının bulunması ve görüşlerini çevresiyle paylaşarak markaya dair bir imaj yaratması şeklinde de değerlendirilebilir (Kandampully & Suhartanto, 2003: 8). Karma müşteri sadakati modeli (Mixed Loyalty) davranışsal ve tutumsal müşteri sadakatinin bir bileşimi şeklinde tanımlanmaktadır. Yani hem müşterinin ürün/hizmet alım sıklığı, oranı ya da satın alma eyleminin tekrarlanması gibi sadakatın hareketsel yönü göz önünde bulundurulurken, hem de satın alma eyleminin psikolojik sonuçları ve bu sonuçların müşteri üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır.

Müşteri sadakati stratejileri belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalardan birisi de sadakat düzeyleridir. Örgütlerin hizmet verdikleri sektörün dinamikleri çerçevesinde müşterilerinin sadakat seviyelerini belirlemeleri ve bu sadakat seviyelerine uygun gelecek stratejileri geliştirmeleri, düşük sadakat düzeyinde müşterilerin sadakat seviyelerini artırmanın yanı sıra en yüksek sadakat

seviyesinde bulunan müşterilerin ise konumlarını korumalarına yardımcı olacaktır. Bu bakımdan kurum ve kuruluşlar müşterilerini yazında yer alan en yüksek sadakat düzeyi olan Mutlak Sadakat'ten (Loyalty), Gelişmemiş Sadakat (Latent Loyalty), Yüzeysel Sadakat (Spurious Loyalty) en düşük sadakat seviyesi olan Sadakatsizlik (No Loyalty) seviyelerinden birisi içine alarak o seviyeye uygun politikalar geliştirmektedirler.

Müşteri sadakat seviyelerinden Sadakatsizlik, herhangi bir kurum ya da kuruluştan ürün/ hizmet alımında bulunan müşterinin organizasyon ile satın alma davranışını tekrarlayacak herhangi bir iletişim biçimine girmediği ve tekrar ürün/hizmet alımında bulunup bulunmayacağına dair hiçbir işaretin olmadığı sadakat seviyesidir. Bu sadakat seviyesinde müşteri aynı kurum veya kuruluştan ürün/hizmet alımını tekrarlayabilir ve fakat bu tekrarın örgüt ile olan bağından ötürü olduğuna dair hiçbir belirti göstermez. Bununla birlikte aynı müşterinin gelecekte benzer ürün ve/veya hizmeti sektörde faaliyet gösteren herhangi başka bir örgütten de alması mümkündür. Eğer müşteri, işletme ile hiçbir bağ belirtisi olmadan o işletmenin mal ve hizmetlerini belli aralıklarla almaya devam ediyorsa bu durum 'sahte sadakat' ya da bir diğer adıyla yüzeysel sadakat olarak tanımlanmaktadır. Bu sadakat türü ile ters orantı seyri gösteren gizli sadakat seviyesinde ise müşteri ile işletme arasında bir şekilde olumlu bir ilişki mevcuttur ve fakat bu ilişki düzenli bir ürün/hizmet alınması ile bağlantılı değildir. Her işletmenin müşteri sadakat seviyesinde amaçladığı ve müşteri sadakat programlarını buna göre dizayn ettiği sadakat düzeyi mutlak sadakat düzeyidir ki bu düzeyle müşteri ile işletme arasında kesin bir ilişki vardır ve bu ilişki müşterinin ürün/hizmet alımını ve bunun tekrarını doğrudan etkilemektedir. Mutlak sadakat düzeyindeki müşteriler işletme için en önemli müşteri grubuna girerler çünkü bu müşteriler işletmeye bir yandan rekabet avantajı sağlarken diğer yandan rakip



işletmelerin rekabet uygulamalarında direnç noktası görevi görürler (Değermen, 2006: 83)

Özellikle son yarım yüzyılda müşteri sadakatının daimi kılınması için birçok yeni strateji geliştirilmiştir. Bu stratejilerden belki de en önemlisi müşteri sadakat programlarıdır ki, giyimden, lüks tüketime, gıdadan elektroniğe, hemen her sektör kendi iç yapısına uygun bir program benimsemiştir. Bu uygulamalardan en önemlisi müşteri sadakat programlarıdır ki çalışmanın temeli olan havacılık sektöründe de müşteri sadakat programları etkin bir biçimde uygulanmaktadır.

## **2.2. Müşteri Sadakat Programları**

Günümüzde işletmelerin kendi sektörlerinde rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin yolu müşteriden ve dolayısıyla müşteri ile kurulan ilişkilerinin başarısından geçmektedir. Dolayısıyla işletme müşteriyi odak alan stratejiler izlemeli ve işletmeye yeni kazandırılacak müşteriler için geliştirdikleri stratejiler kadar işletme ile hali hazırda belli bir iletişimde olan müşterileri memnun edecek programlar uygulamalıdır. İşletmelerin yeni müşteri kazanmak için uyguladıkları reklam ve tanıtım çalışmaları ne kadar önemli ise mevcut müşterilerin işletme bağlılığını sağlayacak faaliyetleri bir o kadar önemlidir. Bu bakımdan işletmeler sektörden sektöre farklılık gösteren değişik müşteri sadakat programları dizayn etmişlerdir.

Müşteri sadakat programlarında göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalardan birisi, kurum kültürü yaratılması ve bu kültürün kurum imajına katkı sağlamasıdır. Bir kurumun imajı, kurum ile müşteri arasındaki maddi ilişkilerden çok duygusal ilişkiyle ilgilidir. Dolayısıyla, müşterinin kuruma dair düşüncesi, kalite algısı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kurum imajından doğrudan

etkilenmektedir (Zins, 2001: 270). Bu bakımdan işletmelerin müşteri sadakati oluşturmak için uygulayacakları programlarda fiyat temelli bir politika izlememeleri gerekmektedir. Fiyat odaklı bir yaklaşım ile müşteri sadakati oluşturma örnekleri çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Müşteri üzerinde maddi olarak değil, duygusal bir ilişki içerisine girerek ve marka algısını güçlendirecek biçimde sadakat programları uygulamak gerekmektedir (Öztürk, 2006: 28).

Başarılı sadakat programlarının işletmelere buldukları sektörde rekabet üstünlüğü kazandıracak olmasının yanı sıra bu programlar ile birlikte işletmenin organizasyon yapısında ve diğer bölümlerinde de avantaj sağlayacak özellikleri vardır. En temel özellikler (Yenidoğan, 2009: 123):

‘Yüksek müşteri sadakati, düşük fiyat hassasiyeti ve güçlü marka tutumu,

Tüketiciler ve tüketici eğilimleri hakkında güçlü bilgilere erişim,

Yüksek ortalama satışlar,

Özel müşteri bölümlerini hedefleme yeteneği,

Ürün çağrışımlarını uygulamada artan başarı,

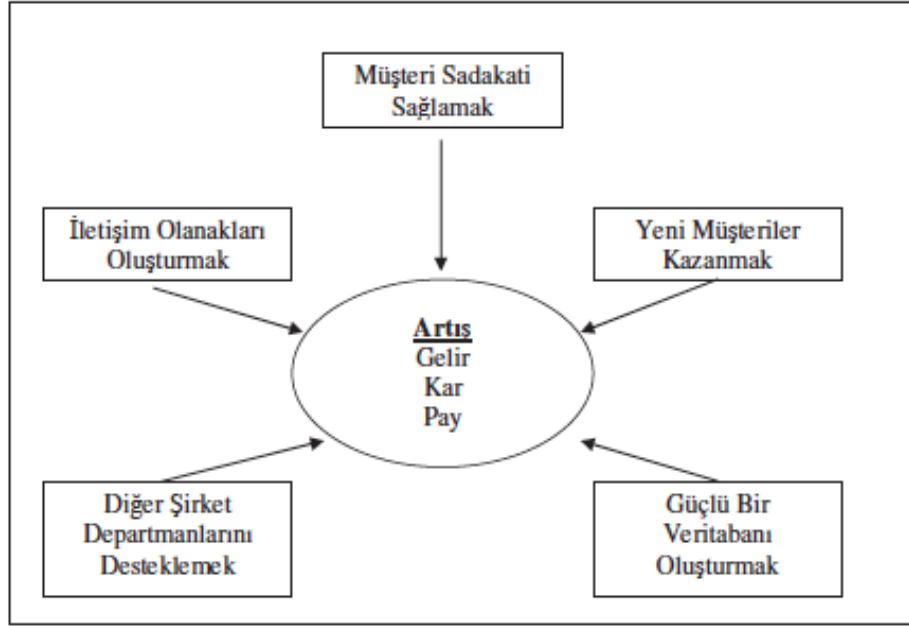
Sadık müşterilere hizmet etmenin düşük maliyet getirisine ulaşma,

Sadık müşterilerin favori markaları hakkında tavsiyelerde bulunmaları,

Şirkete statü ve olumlu imaj kazandırılması’

şeklindedir.

Müşteri sadakat programları kendi içlerinde farklı stratejiler izleyerek müşterinin memnuniyetini sağlamaya, müşteri tatminini daimi kılmaya ve işletmenin sunduğu hizmet ya da ürün alımında müşterinin tercihi olmaya devam etmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu programların amaçlarını Butscher (2002) işletmenin kâr payını artırmaya yönelik beş ana kategoride şekillendirmiştir.



#### Şekil 4 Sadakat Programlarının Temel Amaçları

**Kaynak:** Bustcher, S. A. (2002). *Customer Loyalty Programme and Clubs*, Aldershot: Gower Publishing Limited, s. 39.

Bu amaçlarla tasarlanan uygulamalar farklı sadakat programlarında değişik şekillerde gelişme gösterse de sadakat programlarının en sık tercih ettikleri uygulamalar (Odabaşı, 2009:125-127):

- Belli bir işletmeden düzenli olarak hizmet ya da ürün alan müşterilerin bir ödül sistemine dahil edilerek hizmet ya da ürün alımının devam etmesi karşılığında ödüllendirilmesi,
- İşletme imajına ve bilinirliğine katkı sağlayacak bir şekilde işletmeye dair olumlu izlenimlerini paylaşan ya da işletmeyi tavsiye eden müşterilerin farklı bir ödüllendirme sistemine tabi tutulması,
- Müşteriler ile işletme arasındaki ilişkinin ürün ya da hizmet alımı olmadan devam etmesini sağlayacak müşteriye özel teşekkür, tebrik kartları, telefonla ya da broşürler ve bültenler aracılığı ile müşterinin gelecek kampanyalardan haberdar edilmesi ve kendisine sunulacak olan ayrıcalıklı fırsatlar hakkında bilgilendirilmesi,
- Müşterilerin ürün/ hizmet alımını takiben, müşteri memnuniyetinin sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi ve işletmenin kalite standartları açısından önemli olan geri bildirim alınarak müşterinin kendi geri bildirimine dair herhangi bir iletişim aracı ile bilgilendirilmesi,
- İşletmenin düzenleyeceği ve mevcut müşterilerin kendileri ayrıcalıklı hissedecekleri partiler, kokteyller, toplantılar gibi organizasyonlar düzenlenmesi ve bu organizasyonlarda benzer tercihleri olan müşterileri bir araya getirerek hem birbirleri ile hem de işletme ile organik bir bağ kurulmasının sağlanması şeklindedir.

Bu uygulamalar sadakat programlarına şekil veren en önemli uygulamalardır ve günümüzde farklı sadakat programlarının temellerini oluşturmaktadır. Sadakat programları literatürde farklı biçimlerde açıklansa da pratikte en çok kullanılanları müşteri sadakat kartları, müşteri kulüpleri ve sıklık programları şeklindedir.

Müşteri sadakati oluşturmak için kullanılan en yaygın ve görece en az maliyetli olan program müşteri kartı uygulamasıdır. Hemen hemen her sektörde uygulanabilirliğinin olması, programın maliyet açısından çok yüksek olmaması ve düzenlenen müşteri kartlarının çeşitli veri analizlerinde kullanılmak üzere müşterilerin bilgilerinin toplanmasına da yarar sağlaması müşteri kartlarını, hem en yaygın hem de en eski müşteri sadakati programı olmaya yetmektedir.

Günümüzde müşteri kartları bazen tek bir sektördeki bir işletmenin, aynı sektördeki birkaç işletmenin ya da birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletmenin ortaklığı ile müşterilere büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Müşteri kartları indirim, bonus, hediye, ödül ya da ödeme kolaylığı gibi avantajları ile müşterinin bağlılığını sağlamaya hizmet etmektedir. Bu kartların müşterinin sadakati üzerinde ve aynı işletmeden tekrar hizmet/ürün alımını kolaylaştırmak üzerinde etkin olduğu bir gerçektir (Göksel & Kılıç, 2004: 23-24) ancak aynı zamanda avantaj olan bu kartların yaygınlığı işletmelerin müşterilerle duygusal bir bağ kurarak bağlılığı daimi kılmaları anlamında dezavantaja dönüşmektedir.

Hemen her sektörde bu tip kartlar kullanılmakta ve müşteriler sadece belli markalar ve işletmelerin değil birbirinden farklı birçok marka/ işletmenin müşteri kartına sahip olabilmektedir. Dolayısıyla mevcut koşullardaki ihtiyaçları ve isteklerine yönelik hangi müşteri kartı avantajlı ise o kartın bağlı olduğu işletmeden hizmet alımı

yapmaktadırlar. Bu nedenle müşteri kartları müşteri sadakati ilişkisinde kesin bir başarı ilişkisinden söz etmek mümkün değildir.

Müşteri kulüpleri, sadakat programları arasında işletmelerin müşterilerini ayrıcalıklı hissettirmeleri açısından müşteri kartlarından daha başarılıdır. Müşteri kulüplerinin işletme açısından en önemli avantajı işletme ile müşteri arasında birebir iletişime olanak vermesi ve işletmenin müşteri üzerinde kuracağı duygusal bağı doğrudan etkilemesidir. İşletmeler bu kulüpler aracılığı ile müşterilerin beklenti ve isteklerini daha iyi analiz edebilmekte, hizmet/ürün alımı sonrasındaki geri bildirimleri daha çabuk ve doğru bir şekilde alabilmekte ve müşterilerine uygun hizmetleri daha rahat sunabilmektedir. Bununla birlikte, müşteri kulüpleri, işletmelerin müşteri profili oluşturmasına, müşteri bilgilerinin edinilmesine ve bu sayede geleceğe dönük uygulamalar ve hizmetler geliştirebilmesinde büyük rol oynamaktadır (Selvi, 2007: 84).

Marka sadakati oluşturmak için kullanılan en önemli programlardan bir diğeri sıklık programlarıdır. Özellikle oteller, havayolları, araç kiralama şirketleri, bankacılık ve telekomünikasyon sektörlerinde marka sadakati yaratmak için kullanılan bu programlar kimi zaman sadece kendi sektörleri ve kendi işletmeleri içerisinde kimi zaman da yatay, dikey ya da çapraz sektör anlaşmaları ile birden çok sektörün ortak bir programda birleşmesi yoluyla dizayn edilmektedir.

İşletme yazınında çoğu zaman sadakat programı ile sıklık programları aynı uygulamaları gibi algılanmaktadır (Yurdakul, 2006). Buna karşılık sıklık programları ve diğer sadakat programları arasında temel birtakım farklar vardır ki bu farklar hem iki uygulamanın temelinde hem de uygulanışında kendisini göstermektedir.

**Tablo 4 Sıklık Programları ve Diğer Sadakat Programları Arasındaki Farklar**

	Sıklık Programları	Sadakat Programları
Hedeflenen	İş hacmi yaratmak, satış ve kârı artırmak	Satış ve kârı artırmak, marka yaratmak
Strateji	Satın alımı tekrarı için teşvikler sunmak	Özel marka ilişkileri yaratmak
Odak noktası	Bir bölümün davranışı ve kârlılığı	Bireylerin duygusal değerleri ve maddi ihtiyaçları
Taktikler	Parçalara ayrılmış ödüllendirme: Satın alma statüsü Bedava/ indirimli ürün Zincirleme ürün indirimleri Farklı değerler katan ayrıcalıklar 'Mönü' ödüller	Müşteri Farkındalığı Bireysel özellikler ve değerler Erişim seçenekleri, servisleri İşletme içi bilgileri kullanma Farklı bir değer katılan ayrıcalıklar Kişiyeye özel mesajlar Duygusal açıdan ödüllendirme
Değerlendirme Ölçüsü	Satış durumu Satış artışı Maliyet yapısı	Yaşam boyu müşteri değeri Tutumusal değişim Duygusal geri bildirimler

**Kaynak:** Shoemaker, S. & Lewis, R. C. (1999). 'Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing', *International Journal of Hospitality Management*, 18/4, s. 350.

Tablodan da anlaşılacağı üzere sıklık programları ve genel olarak diğer sadakat programlarının dizaynında temelde farklılıklar bulunmaktadır. Sıklık programları iş hacminin büyümesi ve ticari faaliyetin devamlılığına odaklanırken, sadakat programları genelinde duygusal bir bağımlılık esas alınmaktadır. Shoemaker & Lewis (1999: 350) sıklık programlarındaki en önemli sorunun bu odak noktasından hareketle marka algısı ya da markanın üstünlüğünden ziyade alım satımın sürmesini sağlayacak ödüllere odaklandığı, bu yüzden de birçok sıklık programının birbirine benzer ve aslında marka sadakati düzeyinde herhangi bir özerkliği olmadığını vurgulamaktadır.

Sıklık programlarının en önemli kullanım alanlarından birisi de havayolu işletmeciliğidir. Müşteri sadakat programlarının uygulanmaya başlandığı ilk zamanlardan bu yana havacılık sektöründe ulusal ve uluslararası rekabete yön veren sıklık programları, en bilinen şekli ile ‘Sık Uçan Yolcu Programı’ (Frequent Flyer Program- FFP) olarak adlandırılmaktadır.

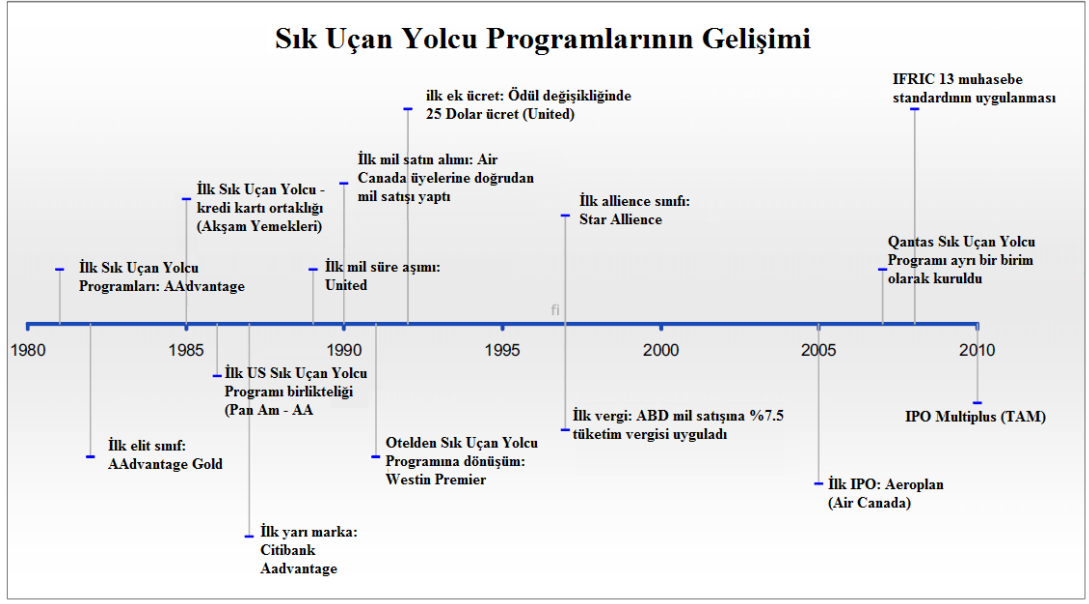
### **2.3. Havayolu İşletmelerinde Sıklık Programları: Sık Uçan Yolcu Programı**

Sıklık programlarının havacılık sektöründe kullanılmaya başlamasındaki en önemli etkenlerden birisi ekonomik düzendeki değişimden kaynaklanmaktadır. 20. yüzyılın ikinci yarısında başta Amerika’da olmak üzere ekonomide serbestleşme hareketi başlamış, serbest piyasa düzeni birbiri ardına birçok ülke tarafından benimsenmiştir. Amerika’da serbestleşme politikası havacılık sektöründe birçok havayolu şirketinin sektörde faaliyet göstermeye başlamasını ve bilet fiyatları üzerindeki sınırın kalkmasını beraberinde getirmiş ve büyük ve küçük ölçekli



havayolu şirketlerinin sektör payları hızlı bir değişim göstermiştir. O dönemde Amerikan havacılık sektöründe birçok havayolu şirketi faaliyet göstermemekte olduğu halde, yeterli yolcu sayısına ulaşmakta sıkıntı çekmektedir. Bu nedenle yolcuları kendi işletmelerine çekmek için uygulamalar geliştirmeye başlamışlardır (Atalık, 2006: 223).

Her ne kadar 1970'lerin başında 'Sweetheart Stamp' adlı kartlar ile Southwest Airlines tarafından iş nedeniyle seyahat eden müşterilerine ödülleri sunan bir uygulama sık uçan yolcu programlarının temelini atmış olsa da, literatürde kabul gören ilk sistematik sık uçan yolcu programı 1978 yılında American Airlines tarafından faaliyete geçirilen AAdvantage Programme'dır. Programın en temel amaçlarından biri en sık seyahat edilen iş amaçlı yolcuları hali hazırda boş kalan bedava koltukları hediye edilerek havayolu işletmesini tekrar kullanmaları yolunda bir kolaylık sağlamaktır (Atalık, 2006: 224). Uygulanmaya başladığı dönemden günümüze birçok tartışmaya yol açan sık uçan yolcu programlarının son 10 yıla değin geçirdiği süreç şekilindeki gibidir.



### Şekil 5 Sık Uçan Yolcu Programlarının Gelişimi

**Kaynak:** Boer, E. R. & Gudmundsson, S. V. (2012). '30 Years of Frequent Flyers Programs', *Journal of Airport Management*, 24: 19.

Sık uçan yolcu programları uygulanmaya başladığı ilk dönemlerde bir pazarlama hilesi ya da rüşvet olarak değerlendirmekte idi ancak programların günümüzde almış olduğu hal göz önünde bulundurulduğunda havacılık sektöründeki en önemli rekabet aracı haline geldiği yadsınamaz bir gerçektir. Önceleri havayolu şirketleri boş kalan koltuklarını doldurarak müşteri bağlılığı yaratmak için bu programları kullanıyor olsalar da sık uçan yolcu programları günümüzde ödül bilet vermenin çok ötesine geçmiştir. Bu programlardaki en önemli dönüşüm program üyelerinin otel konaklamalarından araç kiralamalarına, en temel gıda malzemesi ihtiyaçlarından lüks tüketimlerine kadar her alanda sahip oldukları program avantajları kullanarak alışveriş yapabilmeleri ve yaptıkları en minimum alışverişlerden dahi bir değer kazanabilmeleri olmuştur.

Havayolu şirketleri kurdukları program ortaklıkları sayesinde birbirinden farklı birçok sektörle anlaşarak program üyelerine ayrıcalıklar sunmaktadır. Bu ayrıcalıkların hizmet verdikleri tüm müşterileri kapsayacak şekilde dizayn edilmesi için birbirinden farklı seçenekler sunarak hem maddi şartlarına, hem de seyahat sıklıklarına göre değişen program tipleri ile müşterileri beklentilerine cevap verebilmeyi ve müşteri memnuniyetini üst seviyede tutmayı amaçlamaktadırlar.

Havayolu şirketlerinin müşterilerine sunduğu avantajlar ve ayrıcalıklar artık sadece ödül biletle sınırlı değildir. Program üyeleri harcamaları ve uçuk sıklıkları çerçevesinde ödül biletle birlikte, bir üst sınıfta seyahat edebilme, öncelikli check-in, uçağa biniş önceliği ve uçuş öncesi bekleme süresinin minimuma indirilmesi, lounge hizmetlerinden yararlanılması, havalimanlarında konfor sağlayacak imkanlara erişebilme, oturma yeri tercihi, uçak içi hizmet tercihi kullanabilme, fazla bagaj hakkı, öncelikli bagaj teslimi ve müşteriye özel transfer hizmetleri gibi çok geniş bir yelpazede avantajlardan yararlanabilirler.

Günümüzde seyahatlerinde havayolunu kullanan her birey için sık uçan yolcu programı bir tercih olmaktan ziyade gereklilik durumuna gelmiştir. 2015 yılında sadece Amerikan havayolu taşımacılığı endüstrisinde 300 milyondan fazla müşterinin bir sık uçan yolcu programına üye olduğu ve havayolu şirketleri tarafından gerçekleştirilen tüm seferlerde kat edilen mesafenin %7'si sık uçan yolcu programı ödül milleri ile karşılandığı açıklanmıştır (Aviation perspectives,-pwC, 2015). 2015 Nisan ayında [www. customerreports.org](http://www.customerreports.org) internet sitesinde açıklanan rakama göre ise dünyada 100 milyondan fazla insanın bir yada birden çok sık uçan yolcu program üyeliği bulunmaktadır.

(<http://www.consumerreports.org/cro/magazine/2015/06/ultimate-frequent-flyer-guide/index.htm>)

Havacılık sektöründe orta ve büyük ölçekteki, ulusal ya da uluslararası pazarda hizmet veren ve stratejisini büyüme üzerine kuran havayolu şirketlerinin hemen hepsi sık uçan yolcu programları uygulamaktadır. Bu programlar neredeyse aynı şekilde dizayn edilmiş ve fakat içerik, kapsam ve program ağının genişliği şeklinde birbirinden farklılaşmaktadır. Ancak, bu farklılıkların müşteri sadakati yaratmak hususunda bir havayolu şirketini diğer bir havayolu şirketinden daha başarılı kılacağına günümüz koşullarında garantisi yoktur. Özellikle teknolojik ve finansal değişimler göz önünde bulundurulduğunda sadakat programlarının özgüllüğü azalırken, çekiciliği ve baskınlığı ortadan kalkabilir.

<b>Mil çıkarma boşluğu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Miller havayolu kapasite büyümesinden 10 kat fazla işlem görür</li><li>- Ödül kullanılabilirliği sınırlıdır</li></ul>
<b>Artan rekabet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kredi kartı şirketleri rekabet eden kartlar/programlar sunmaktadır</li><li>- Tüm seyahat şirketleri LCC dahil olmak üzere ödül programlarına sahiptir</li></ul>
<b>Teknolojik değişim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- CRM ve sadakatin çakışması</li><li>- Yeni online havayolu şirketlerinden birçoğu sadakati tanımlamakta ve tekrar tanımlamaktadır</li><li>- "Büyük veri"</li></ul>
<b>Muhasebedeki Değişim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- IFRIC13</li><li>- Daha çok ifşaat gerektirir</li><li>- Millerin düzenlenmesini daha pahalı hale getirir</li></ul>
<b>Bağımsız ücretler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Havayolu fiyatlarının ayrıştırılması programa katılımı azaltabilir</li><li>- Yan gelirler sadakat programları gelirlerinden farklıdır</li></ul>

## Şekil 6 Sık Uçan Yolcu Programlarında Görülebilecek Olumsuzluklar

**Kaynak:** Deutsche Bank A.G. (2013). ‘Sadakat Programları: Sektörün Durumu & Miles&Smiles Fırsatı’.

Havayolu şirketleri 50 yıl öncesinde doluluk oranları artırarak müşterilerini işletmeye çekmek için sık uçan yolcu programlarını başlatmışlardır. Ancak günümüz koşullarında havayolu taşımacılığı da karayolu ve tren yolu ve deniz yolu taşımacılığı kadar normal bir ulaştırma düzeyine erişmiştir. Dolayısıyla, sadece bu programların havayolu şirketlerinin doluluk oranlarını artırmaktan bambaşka anlamlara geldiği bir gerçektir.

Havayolu endüstrisi her geçen gün gelişmekte ve sundukları hizmetler açısından çeşitlenmektedir. Bu çeşitlilik aynı zamanda sık uçan yolcu programlarına da tezahür etmektedir. Artık hemen her havayolu işletmesinin benzer ayrıcalıklar sunan sık uçan yolcu programları vardır. Bu nedenle hem başarılı ve büyüme hacmini devam ettirmek isteyen hem de maliyet açısından başarılı bir strateji tutturmak isteyen havayolu şirketleri son birkaç yılda programlarında köklü değişimler yapmak için hazırlıklar yapmaktadır.

Sık uçan yolcu programlarının tektipleşmesi ve benzer imkan ve ayrıcalıklar sunması, sık uçan yolcu programlarına üye olmanın kolaylık ve basitliği, müşterileri birden çok sık uçan yolcu programına üye olarak farklı havayolu şirketlerinin kendilerine sunabileceği avantajlarından yararlanabilmesini sağlamıştır. Bu durum da müşterilerin belirli bir havayolu şirketine bağlılığını büyük ölçüde zedelemektedir. Bu koşullarda bir havayolu şirketinin ve aynı zamanda sık uçan yolcu programının başarısı, programın müşteriye kendisini özel ve diğer havayolu işletmesi

müşterilerinden daha ayrıcalıklı olduğunu hissettirmekten geçmektedir ve bu ancak bireyselleştirilmiş bir kitlesel stratejinin uygulanması ve sık uçan yolcu programının havayolu şirketine en düşük maliyetle işletilebileceği farklı bir oluşum içerisinde dizayn edilmesi gerekmektedir.



### 3. MILES&SMILES ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sık uçan yolcu programlarının havayolu endüstrisindeki karlılığı iki şekilde artırdığı söylenebilir. Bunlardan ilki; Ürettikleri büyük miktardaki bilgi ile yolcu taleplerinin önceden tahmin edilmesini ve havayolu şirketinin bu talepler yönünde hizmet vermesini sağlar. İkincisi ise; yolcuların fiyat odaklı yaklaşımını, bazı açılardan olsa da, azaltarak havayolu şirketleri arasındaki fiyat rekabetini düşürür (Kutscher, 2012: 7). Bu avantajlar, havayolu işletmesi tekelinde faaliyet gösteren sık uçan yolcu programlarında bazı zamanlarda efektif bir biçimde kullanılamamaktadır.

Sık uçan yolcu programları havayolu şirketi ile ilişkisini sürekli ve sık bir şekilde sürdüren, bu ilişkiyi devamlı ve daimi kılan müşterilerin ödüllendirilerek markaya bağlılıklarının artmasını sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. Bu programların esnek yapılarına göre müşteri ile örgüt arasındaki ilişkinin bağımlılığı sürekli kılınmaktadır ve fakat her sık uçan yolcu programının müşteri sadakati oluşturmada başarılı olacağı gibi bir kesinlik yoktur. Sık uçan yolcu programlarının müşterinin marka ile ilişkisini yönlendirdiği bir gerçektir ancak bu yönlendirmenin pozitif ya da negatif olması programın içerik, özellik ve kapsamı ile belirginleşmektedir.

Her ne kadar ilişkisel pazarlama yönetiminde müşteri değer olarak esas alınsa ve yapılan birçok araştırma mevcut müşterilerin markaya bağlılığını sağlamanın, yeni müşteriler kazanma stratejilerinden daha az maliyetli olduğunu ortaya çıkarmış olsa da müşteri sadakati yaratmak için uygulamaya konan programların da bir maliyeti vardır ve özellikle havayolu işletmeciliğinde müşteri sadakati yaratmak için uygulanan sık uçan yolcu programları işletmeler için yüksek maliyete mal olmaktadır. Özellikle,

sık uçan yolcu programlarını kendi bünyesinde uygulayan havayolu işletmeleri için bu programlar doğrudan bir maliyet yaratırlar (Deutsche Bank A.G., 2013).

Sık uçan yolcu programlarının günümüzde almış olduğu şekil sadece maliyet açısından bir dezavantaj durumu sergilemez. Aynı zamanda sık uçan yolcu programlarının hemen her ulusal ve uluslararası havayolu şirketi tarafından kullanılıyor olması ve müşterilerin büyük oranda tektipleşen ödüllendirme sisteminde bu programlara karşı duyarlılığını yitirmesi bu programlarda değişime gidilmesini zorunlu kılmıştır. Havacılık sektörü içsel dinamikleri açısından hem işletmeye hem de hizmet alan müşteriye yüksek maliyete mal olan bir sektördür. Bu nedenle havayolu şirketleri sık uçan yolcu programlarında maliyeti esas alırken, kalite ve hizmete önem veren müşteri kadar daha düşük maliyetli ve fakat belki de daha kötü hizmet alacağı bir havayolunu tercih ederek bütçesine önem veren müşterinin tercihini kimi zaman gözden kaçırmaktadır.

Günümüzde hemen her sık uçan yolcu programı benzer avantajlar sunmaktadır. Müşteri bağlılığı memnuniyet ve tatmin ilişkisi temelinde sağlanmakta ve bu memnuniyet ancak kendisini ayrıcalıklı hissetmesini sağlamakla mümkün olabilmektedir. Dünyanın en önemli havayolu şirketlerinden biri haline gelen THY uzunca bir zamandır Miles&Smiles programı ile müşterilerine hem yüksek kalite ve hizmet sunacak hem de maliyet aralığında müşterisini de göz önünde bulunduracak şekilde hizmet vermektedir. Ancak, günümüzde rekabet en üst düzeye ulaşmıştır ve sürekli bir büyüme seyri izleyen THY bu durumu daimi kılabilmek için kendi organizasyonel yapısında belli dönüşümler geçirmiştir.

Kurum bütünlüğüne hizmet eden en önemli birimlerden birisi pazarlamadır ve pazarlama politikalarındaki stratejik müşteri hizmetleri yönetiminde de bu dönüşümün



izleri görülmektedir. Bu bağlamda en başarılı sık uçan yolcu programlarından birisi olarak dünyada öne çıkan Miles&Smiles programında da güncel pazarlama stratejileri göz önünde bulundurularak bir değişim yapılması kaçınılmazdır. Yeniden yapılandırılacak ve müşteri sadakatini her müşteriyi özel bir birey olarak değerlendirerek hizmet verecek bir Miles&Smiles programı THY'nin geleceğe dönük yatırımlarının en önemlilerinden birisi olacaktır.

Sık uçan yolcu programları ve bu programların THY bünyesindeki tezahürü olan Miles&Smiles müşteri sadakat programını, dünyadaki sık uçan yolcu programları ölçeğinde değerlendirmek ve konumlandırmak, yenilenen bir Miles&Smiles programı simüle etmek için THY'nin kuruluşundan günümüze gösterdiği tarihsel gelişimi, hava yolu işletmeciliği adına gerek yurt içi gerekse yurt dışı arenadaki nitelikleri ve günümüzdeki mevcut durumu incelenecektir. Miles&Smiles'in en güncel verilerle analizinin ise yeni bir kâr merkezi şeklinde formüle edilecek Miles&Smiles programına katkıda bulunacağı düşünülerek çalışmaya dahil edilmiştir.

### **3.1. Yöntem**

Çalışma, sonunda sunulması amaçlanan yeni bir Miles&Smiles programı model önerisine temel hazırlayacak biçimde betimsel bir yaklaşımla ele alınacaktır. İlişkisel pazarlama yaklaşımı, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve sadakat programlarının özellikleri ve gereksinimleri betimsel olarak değerlendirildikten sonra, hali hazırda uygulanmakta olan Miles&Smiles programının, sadakat programlarının havacılık sektöründeki en etkili uygulaması olan sık uçan yolcu programları içerisindeki yeri ve önemi elde edilecek en güncel THY verilerinin taranması ile analiz edilmiştir.

Tarama modeli ile THY'den elde edilecek veriler ışığında Miles&Smiles programının müşteri değeri yaratma, marka algısı oluşturma ve marka bilinirliğini artırma üzerindeki etkisi analiz edildikten sonra havacılık sektöründe uygulanan sık uçan yolcu programlarına farklı bir eksen kazandıracak yeni bir model önerisi ve yapılanmasının simülasyonu ortaya koyulacaktır. Yeni bir kâr merkezi modeli önerisinin sunulması için, güncel durum analizi, sistematik olarak veri toplanması ve literatür taraması yapılacaktır. İş modelinin ortaya konulması ise bir model önerisi şeklinde olacak ve gerek işletme gerekse pazarlama biliminin parametreleri çerçevesinde bilimsel ve ticari boyutları ile simüle edilecektir.

Çalışmanın bütünlüğüne katkı sağlaması açısından ve hem örgüt hem de müşteri tarafından günümüzde sürdürülen sadakat programı olan Miles&Smiles üzerine görüşleri ve bu programın dönüştürülmesinden ne gibi beklenti ve istekleri olduğunun tayin edilmesi için son yıllarda oldukça önem kazanan niteliksel araştırma yöntemlerinden odak çalışması ve derinlemesine mülakat çalışması yapılarak birincil kaynak olan THY belgeleri bu görüşmelerin ekseninde incelenmiştir. Hem odak çalışmasının hem de derinlemesine mülakat çalışmasının çıktıları analitiksel olarak niceliksel olmaktan ziyade nitelikseldir ve çalışmanın tabiatı gereğine uygundur. Kümbetoğlu (2005:47-48) niteliksel araştırmayı şu şekilde tanımlamaktadır;

‘Niteliksel araştırmalar bilgi veya veri toplama kavramından çok bilgiyi oluşturma kavramını kullanırken, bireylerle konuşarak, onları gözlemleyerek, günlükleri, fotoğrafları bir araya getirerek onlar hakkında anlamlı, bütüncül bir resim ortaya çıkarmaya çalışırlar. Böylece araştırmacılar bilgiyi, var olan bir bilgi deposundan bazılarını toplayarak teori test etme amaçlı değil, insani ilişkiler sürecinden çıkarsanan ve bu ilişkilerin oluşturduğu dünyayı anlamak ve dönüştürmek amacı ile üretirler.’

Hizmet sektörünün gerekliliği ve ana ögesi olan insanı merkez alma yaklaşımından hareketle çalışmaya odak çalışması dahil edilmiştir. Şahsuvaroğlu ve Ekşi'ye göre (2008:133); 'Sosyal bilim araştırmacıları çalıştıkları disiplin alanı ile ilgili olarak, gruplar ve/veya bu gruplar içinde yaşayan bireylerin sosyal, davranışsal, dűřünsel, duygusal ve inançsal mekanizmalarını anlamaya yönelik niteliksel veri toplama tekniklerinden biri olan odak grup görűmeleri sosyal temsile ulaşmak için kullanılabilir'. Odak çalışmasının en kullanışlı olduğu durum, örgütlerin yeni bir fikir ya da oluşuma müşterilerinin ne tepki vereceğine yönelik bir niteliksel veri sunmasıdır (Edmund, 1999: 2). Bununla birlikte odak çalışmasının belli başlı başka faydaları da vardır (Bader & Rossi, 2002: 5):

- Odak grup çalışması süreci değerli veriyi toplamak için organize ve planlı bir metot sunmaktadır. Değişimlerin, yeni fikirlerin ve oluşumların canlandırılması ve ortaya çıkarılmasında hızlı ve efektif bir yoldur.
- Odak grup çalışması dataları anketlerden daha fazla bilgi vermektedir.
- Odak çalışması tartışmalarında ortaya çıkan niteliksel veri yönetenlerin konuyu daha derinlemesine anlamasına yardımcı olur.
- Odak grup çalışması katılanlar açısından herhangi bir çaba ya da efor gerektirmediği için, fikir ve hislerini daha rahat ifade etmelerine olanak verir.

Odak grup çalışmalarında, çalışmanın konusu ve temasına bağlı olarak aynı sosyal grup, eğitim düzeyi ve birbirine benzer kültürel geçmişten gelen kişiler yer alacağı gibi, farklı sosyal statü ve kültürel geçmişe sahip bireyler de dahil olabilirler (Şahsuvaroğlu & Ekşi, 2008: 130).

Odak görüşmesi çalışmasından sonraki en önemli aşama görüşme kayıtlarının analiz edilerek niteliksel veri haline getirilmesidir. Bu analiz sırasında, konunun ve temanın işleyişine uygun olarak betimsel analiz ya da içerik analizi yöntemleri kullanılabilir (Şahsuvaroğlu & Ekşi, 2008: 135). En temel odak grup çalışması değerlendirme teknikleri Krueger'a göre (1994: 143-144) şu şekildedir (Akt. Bloor & diğ. 2002: 4): Transkript temelli analiz (en yaygını), Dinleme cihazı temelli analiz (transkriptlerin kayıt cihazı dinlenerek üzerine çalışılması), not temelli analiz ve hafıza temelli analiz. Bu teknikler kullanılırken şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. (Edmund, 1999: 94):

- Benzer cevapların gruplandırılması,
- Sıklıkla tekrarlanan yorumların belirlenmesi,
- Yeni ortaya konan fikir yada projeye yönelik fikirlerin değerlendirilmesi
- Vücut diliyle gösterilen mesajların tanımlanması,
- Ortaya çıkan analizi nicelikselleştirmekten kaçınılması,
- Sunulan öneri ya da fikirlerin ön plana çıkarılmasından kaçınılması,
- Ortaya konan fikir ya da oluşuma yönelik odak grubu oluşturan kişilerin önerilerinin göz önünde bulundurulması.

Odak grup çalışmasının hazırlanmasından, yürütülmesine ve analiz edilmesine bu hususlar göz önünde bulundurularak 23 Kasım 2015 tarihinde İstanbul'da Onur Aydın moderatörlüğünde birbirinden tamamen bağımsız, yaş, cinsiyet, kültürel ve maddi düzeye sahip olan 8 kişi ile günümüz sadakat programları arasında Miles&Smiles' bakış açıları ve olası bir dönüşüm neticesinde uygulanmaya konacak yeni NewCo'ya yönelik fikir, öneri ve isteklerine dair odak çalışması yürütülmüştür. Odak çalışması

sonucunda dinleme cihazı ve transkript üzerine çalışma yapılarak analizler ortaya çıkarılmıştır. Odak çalışmasının soruları Ek 1.'de sunulmuştur.

Çalışmada THY verileri ve odak çalışması ile yetinilmemiş, Miles&Smiles programına dair örgüt içinden yetkin birinin fikirlerinin alınması ve çalışma analizinin böylece örgütün kendi belgeleri, hizmet alanların görüşleri ve hizmet veren çalışanların programa yönelik fikirlerini beyan etmesi ile üç ayaklı bir araştırma şeklinde yürütülmüştür. Bu maksatla 9 Kasım 2015'te İstanbul'da Türk Hava Yolları Genel Müdürlük binasında Onur Aydın moderatörlüğünde Türk Hava Yolları Miles&Smiles Program Yönetimi ve Anlaşmalar Müdürü Ergin Kincal ile derinlemesine görüşme çalışması uygulanmıştır. Derinlemesine görüşme soruları Ek 2.'de verilmiştir.

Derinlemesine görüşmenin çalışmaya eklenmesinin sebeplerinin arasında, çalışmaya temel alan konunun tüm boyutlarını kapsayan daha açık uçlu soruların sorulduğu ve detaylı cevapların alınmasına imkan veren, yüz yüze, birebir görüşülerek bilgi toplanmasını sağlaması ve karşıdaki kişinin duygu, bilgi, tecrübe ve gözlemlerine görüşme yoluyla ulaşılması olduğu belirtilebilir (Tekin, 2006: 101).

Derinlemesine görüşme niteliksel araştırma metotları arasında önemli bir yer teşkil etse de görüşmeyi düzenleyen açısından birtakım zorlukları vardır. Bu nedenle görüşmeci le görüşme öncesinde araştırmacı iyi hazırlanmalı ve görüşme esnasında 'aktif dinlemeyi' kullanmamalıdır (Tekin, 2006: 101). Aktif dinlemede görüşme yapan kişi, görüşme yapılan kişiyi beden dili, jest ve mimikleriyle yönlendirebilir. Oysa ki derinlemesine görüşmenin doğasında görüşme yapılan kişinin kendi fikir, düşünce ve deneyimlerini tarafsızca aktarmasını sağlamak yatmaktadır. Bu bakımdan görüşmede sorulacak soruların niteliği ve kapsamı görüşülen kişiyi yönlendirmeden

hazırlanmalıdır. Görüşmeyi yapan kişi sorularının netliği ile görüşmeye yön vermeli ve açık uçlu ve hedefi doğrudan belirli olmayan sorularla görüşülen kişinin cevaplarını şekillendirmekten kaçınılmalıdır (Silverman, 2003: 92).

Derinlemesine görüşme çalışması için temel olan çeşitli görüşme modelleri vardır. Bu modeller (Chirban, 1996: 59-64), görüşme yapan kişiye daha çok kontrol söz hakkı verilen monolitik (*monolithic*) model, görüşme yapan ve yapılan kişinin interaktif iletişimin öngörse de görüşme yapan kişiyi izleyici, görüşme yapılan kişiyi de özne durumuna sokan kaplama (*beclouded*) modeli, görüşmeci ve görüşme yapılan kişinin farklı fikirler beyan ettiği ve görüşmenin bunun üzerine şekillendiği kutuplaşmış (*polarized*) model, görüşme yapılan kişinin görüşme yapana göre ikincil planda kaldığı ve araştırmacının görüşmeyi kendi önceliklerine göre yönlendirdiği tashih (*corrective*) modeli, görüşme yapan ve yapılan bireylerin görüşmeye kendi perspektiflerinden yaklaştıkları dialog (*dialogical*) modeli, görüşme katılımcısı ve araştırmacı arasında sağlıklı, faydalı ve açıklayıcı bir interaktif iletişimin tanımlandığı teorik (*theoretical*) model ve çalışmada yapılan derinlemesine mülakat görüşmesinde de kullanılmış olan görüşme yapan ve yapılan kişilerin hem kendi görüşlerini ifade etmelerine hem de karşı tarafın görüşlerine kendi açıklamalarında yer vermelerine olanak sağlayan dinamik (*dynamic*) modeldir. Dinamik modelde her iki taraf arasında gelişim ve değişim için olanak yaratılan bir iletişim söz konusudur.

### **3.2. Türk Hava Yolları**

Türk Hava Yolları 20 Mayıs 1933 yılında Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak ilk adı olan 'Hava Yolları Devlet İşletmesi' olarak 2 adet 5 koltuklu King Bird,

2 adet 4 koltuklu Junkers F13, 1 adet de 10 koltuklu ATH-9 filosu, 7 pilotu, 8 makinisti, 8 memuru, 1 telsizcisi ve toplam 24 adet personeli ile faaliyete başlamıştır. Kuruluşundan 15 yıl gibi kısa bir süre sonra ilk yurt dışı uçuşunu Atina'ya gerçekleştiren THY, 1944 yılında Chicago Sözleşmesi ile ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı/International Civil Aviation Organization) üyeliğine başvurmuş ve bir yıl sonra üyeliği onanmıştır.

Kuruluş, 1955'teki 6623 sayılı kanunla bugünkü ismi olan Türk Hava Yolları ismini almıştır. Bir Anonim Ortaklık (A.O.) şirketi olarak 60 milyon TL sermayeyle kurulan THY, kuruluşunu izleyen yılda IATA'ya (International Air Transport Association/ Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) üye olarak uluslararası arenada işbirliklerine kapılarını açmış, haksız rekabetin önlenmesinde Birlik bünyesinde yerini almıştır.

1985 gibi elektronik haberleşmenin görece erken bir safhasında Atatürk Havalimanı'nda Elektronik Bilgi İşlem Merkezi faaliyete geçirildi ve böylece tüm rezervasyon, kayıp bagaj işlemleri elektronik ortamda uygulanmaya başlandı. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise THY özelleştirme kapsamında halka açıldı ve Kamu Ortaklığı İdaresi'ne bağlandı. Özelleştirme politikaları ülke genelinde olduğu gibi THY özelinde de etkili oldu ve sermaye büyüklüğünün artış göstermesi ile birlikte THY daha önceki devlet tekeli zihniyetini bir kenara bırakarak 'özel sektör' dinamikleri çerçevesinde gelişimine hız kazandırdı.

20. yüzyılın son çeyreğinde şirket sermayesi 200 trilyon TL'ye yaklaştı, THY filosu 3 farklı tipte 75 uçaktan oluşan ve 10 milyondan fazla yolcu taşıyan bir uluslararası havayolu taşımacısı konumuna geldi. Gerek özelleşmenin etkisi, gerekse sürekli bir büyüme seyrinin izlenmesi örgütün organizasyonel yapısında olduğu kadar

müşterilerine yönelik uygulamalarında da stratejik yaklaşımların gerekliliğini hissettirdi ve bu doğrultuda gerek kurum kültürünün oluşturulması ile işveren-işgören ilişkileri gerekse insan kaynakları politikaları ile hizmet veren-hizmet alan ilişkileri yeniden gözden geçirilerek bu doğrultuda uygulamalar hayata geçirildi. Bu uygulamaların en önemlilerinden birisi de 2000 yılında başlayan Miles&Smiles sık uçan yolcu programıdır.

THY Miles&Smiles programını hayata geçirdiği 2000 yılından günümüze kadar sürekli bir gelişme ve büyüme seyri izlemiştir. 2004 yılında 'Müşteri İlişkileri Online Hizmet Servisi' [www.turkishairlines.com.tr](http://www.turkishairlines.com.tr) adresinin hizmete açılması ve izleyen senede THY HABOM A.Ş., THY TEKNİK A.Ş. ve THY EĞİTİM A.Ş.'nin kurulma kararı alınması ve 2008 yılında ulusal alanda hizmet veren Anadolujet kurulması THY'nin büyüme politikalarının önemli tezahürlerindedir. THY 2003-2015 yılları arasında küresel bir örgüt olduğunun bilinciyle günün en güncel stratejilerini takip etmiş ve faaliyet gösterdikleri havayolu işletmeciliği sektöründe rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak uygulamalara imza atmıştır. THY bu uygulamaların önemli bir tamamlayıcısı olarak 2008 yılında global bir havayolu ittifakı olan Star Alliance'a katılmış ve bu şekilde uluslararası platformda diğer üye havayolu şirketleri ile yapılabilen ortak uçuşlar ile hem uluslararası rekabette hem de ulusal liderlikte önemli bir adım atmıştır (<http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/tarihce> Erişim Tarihi: 03.06.2015).

THY'nin 21. yüzyılın ilk çeyreğinde göstermiş olduğu büyüme uçuş noktalarındaki artış, uçak ve yolcu sayısındaki artış, personel ve eğitmen sayısındaki artış, hizmet kalitesindeki gelişmeler, özellikle son yıllarda layık görüldüğü ödüller ve



yatırım oranlarındaki yükseliş ile niceliksel olarak da ölçülebilmektedir. THY'nin son 5 yılda ardi ardına aldığı ödüller aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5 Türk Hava Yolları'na Layık Görülen En Önemli Ödüller**

Veri Başlığı	Yıl	Ödülü Veren
Yılın En Büyüyen Havayolu, Yılın Hava Taşımacılığı Pazar Lideri	2011	East Capital
Güney Avrupa'nın En iyi Havayolu Şirketi		Airline Awards
En iyi kurum içi etkinlik (Uçak Giydirme Projesi)	2012	The Stevie Awards
Miles&Smiles Avrupa ve Afrika Bölgesindeki En İyi Havayolu		Freddie Awards
Miles&Smiles Avrupa ve Afrika Bölgesindeki En İyi Kredi Kartı		Freddie Awards
Yılın En İyi Vergi Kalkanlı Uçak Finansmanı	2013	Airfinance Journal
Yılın En İyi Uçak Kiralama Sözleşmesi (Avrupa)		Global Transport Finance
Yılın Havayolu Ödülü		CAPA (Centre For Aviation)
Avrupa'nın En İyi Kargo Havayolu	2014	Air Cargo News
Avrupa'nın En İyi Operasyonel Mükemmellik Ödülü		Airbus
Yılın En İyi Yapılandırılmış Finansman Ödülü		Bonds & Loans Awards (Turkey)
Yılın En İyi Havayolu (Avrupa)	2015	Air Transport News
Avrupa'da En İyi Kurumsal Yönetim Ödülü		Ethical Board Corporate Governance Awards

**Kaynak:** <http://thy.medyasoft.com.tr/tr-tr/kurumsal/tarihce>, (Erişim Tarihi: 10.12.2013); THY Sunum Verileri, 08.04.2015.

THY ‘Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa’nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmayı’ misyon edinmiştir. Bu doğrultuda vizyonlarını şu şekilde sıralamıştır (<http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon--misyon> Erişim Tarihi: 03.06.2015):

‘Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendinin sürdürülmesi,

Sıfırlanmış kaza ve kırımı,

Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı,

Düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri,

Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri,

Rezervasyon, biletleme ve uçağa binış işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri,

Kurumdan elde edeceği yararı yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli,

Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığı,

Hissedarlarının ve tüm yararadaşlarının menfaatini birlikte gözeterek modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak’.

THY büyümesini daimi kılacak ve ürün/hizmet kalitesini sürekli geliştirmek amacıyla kendi bünyesindeki grup şirketleri ile birlikte çalışmaktadır. Bu şirketler (<http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/grup-sirketleri> Erişim Tarihi: 03.06.2015):

‘Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. ([www.thytechnik.com](http://www.thytechnik.com)): 2006 yılında tamamıyla THY sermayesiyle kurulan THY Teknik Başta Türk Hava Yolları olmak üzere 100’den fazla yerli ve yabancı havayolu şirketine bakım, onarım ve teknik destek servisi vermektedir.

THY Havacılık Ağır Bakım Onarım Merkezi A.Ş. ([www.thyhabom.com](http://www.thyhabom.com)): 2011 yılında tamamen THY sermayesi ile kurulan HABOM (Havacılık Ağır Bakım Onarım Merkezi) A.Ş. ile 2013 yılında satın alınan MNG Teknik A.Ş.’nin birleşmesi ile faaliyet veren şirket şu anda sadece Atatürk Havalimanı tesislerinde havacılık bakım onarım hizmeti vermektedir ve fakat kısa dönem stratejik planları arasında bölgenin en büyük havacılık bakım, onarım, revizyon ve modifikasyon merkezi olmak vardır.

Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. ([www.sunexpress.com](http://www.sunexpress.com)): 1989 senesinde Lufthansa ve THY’nin %50 ortaklığı ile kurulan şirket ilk uçuşunu 1990 yılında yapmış ve 2001 yılında Almanya-Frankfurt uçuşu ile Türkiye’nin yurt dışına tarifeli uçuş düzenleyen ilk özel havayolu şirketi olmuştur. Şirket şu anda Türkiye-Almanya arasındaki charter uçuşların lideri pozisyonundadır.

THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. ([www.thyopet.com](http://www.thyopet.com)): THY ve Opet Petrolcülük A.Ş.’ni %50’lik hisse payı ile 200 tarihinde kurulmuştur. THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş. İstanbul Atatürk Havalimanı başta olmak üzere yurt içindeki hava meydanlarında her türlü hava aracı için petrol ürünleri, kimyevi maddeler, madeni yağlar ve boyaların yurt içi ve yurt dışına satımı, ithali, ihracı, dağıtımı ve nakliyesi gerçekleştirmektedir.

TGS Yer Hizmetleri A.Ş. (<http://tr.tgs.aero/>): 2009 yılında THY ve Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.’nin %50’lik hisse payı ortaklığı ile kurulmuş olan şirket İstanbul Atatürk ve

Sabiha Gökçen Havalimanı da dahil olmak üzere birçok büyük havalimanında yerli ve yabancı havayolu şirketlerine yer hizmetleri sunmaktadır.

THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş. ([www.doco.com](http://www.doco.com)): THY ve Avusturya kökenli DO&CO Restaurant&Catering AG'nin %50'lik hisse payı ile 2007 yılında kurulan DO&CO, yerli ve yabancı birçok havayolu şirketine ikram hizmeti sunmaktadır.

Pratt&Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti. ([www.thytekNIK.com/istirakler/turkish\\_engine\\_center.html](http://www.thytekNIK.com/istirakler/turkish_engine_center.html)): %48 THY Teknik A.Ş. ve %51 United Technologies hisse payı ile Pratt&Whitney'e ait olmak üzere 2008 yılında kurulan şirket İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki bakım merkezi ile Türkiye ve yakın bölgelere motor bakım, tamir ve revizyon hizmeti vermektedir.

Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti. ([www.thytekNIK.com/istirakler/goodrich\\_turkish\\_techNIC\\_service\\_center.html](http://www.thytekNIK.com/istirakler/goodrich_turkish_techNIC_service_center.html)): 2010 yılında %40 THY Teknik A.Ş. %60 hisse ile Goodrich şirketinin iştiraki olan TSA Rina Holdings B.V.'ye ait olarak kurulan şirket Gebze'deki tesislerinde yüksek kalitede nacelle, thrust reserver (geri itki ve motor) kaporta bakım ve onarım hizmeti vermektedir.

TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. ([www.tci.aero](http://www.tci.aero)): %30 hissesi THY'ye, %21 hissesi THY Teknik A.Ş.'ye ve %49 hissesi Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.'ye (TUSAŞ-TAI) ait olan şirket 2011 yılında kurularak uçak kabin içi ürünleri ve komponentlerin tasarımını, üretimini, lojistik desteğini, modifikasyonunu ve pazarlamasını hedeflemektedir.

Uçak Koltuk Üretim San. ve Tic. A.Ş. ([www.tsiseats.com](http://www.tsiseats.com)): 2011 yılında %50 Assan Hanil Grubu, %45'i THY ve %5'i de THY Teknik A.Ş.'ye ait hisse payı ile kurulan şirket başta THY olmak üzere birçok havayolu firmasına koltuk tasarımı ve üretimi, yedek parça üretimi, modifikasyonu ve satışını yapmayı hedeflemektedir.

Turbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş. ([www.thytekNIK.com](http://www.thytekNIK.com)): %50 THY Teknik A.Ş., %50 Zorlu Enerji Tesisleri ve Bakım Hizmetleri A.Ş. hisse payı ile 2011 yılında hizmete giren şirket, gaz türbinleri ile endüstriyel gaz türbinlerine yönelik tamir, bakım ve onarım hizmetleri sunmaktadır.

THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.ř.: Tamamen THY sermayesi ile 2012 yılında Aydın Çıldır Havalimanı'nın işletmeciliğini yapmak, havacılık eğitimi vermek, sportif eğitim amaçlı uçuşlar gerçekleştirmek ve pist uzunluğuna uygun uçak tipleri ile yolcu taşımacılığına yönelik faaliyetlerde bulunmak amacıyla kurulmuştur.

Vergi İade Aracılık A.ř.: 2014 yılında %30 THY, %45 Maslak Otomotiv Sanayi A.ř. ve %25 VK Holding A.ř. hisse payı ile Türkiye'de ikamet etmeyen yolcuların satın alarak beraberinde yurt dışına götürecekleri mallar için satın alma anında denen KDV'nin yurt dışına çıkışta iade alınmasına aracılık hizmeti yapmak amacıyla kurulmuştur ancak henüz faaliyetlerine başlamamıştır.'

THY iştiraki ile faaliyet gösteren tüm bu şirketler örgütün faaliyet gösterdiği havayolu taşımacılığı sektöründe rakiplerine üstünlük sağlamasına, pazar dinamiklerindeki yeniliklere ve kalite üstünlüğü ile marka imajının sürekli pozitif bir çizgide kalmasına hizmet vermektedir. İştiraklerin kendi içlerinde ve birbirleri ile koordineli bir biçimde aynı Anonim Ortaklığının bünyesinde faaliyet gösteriyor olması THY'ye sektörde gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde büyük bir avantaj sağlamaktadır. İştiraklere ait niceliksel bilgiler aşağdaki şekilde gösterilmiştir.

Türk Hava Yolları Grubu 1Q'15	Gelir (mn USD)	Net Kar (mn USD)	THY % Satış	Personel Sayısı	Ödenmiş Sermaye (mn USD)	Ortaklık Yapısı
1 THY (Konsolide)	2,219	153	-	20.370*	1,597	%49 ÖİB - %51 Halka Açık
2 THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş.	414	-8	84%	312	19	%50 THY - %50 Opet
3 Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.	183	7	77%	4.658	265	% 100 THY
4 Sun Express (Türkiye & Almanya)	166	-29	28%	3.125	41	%50 THY - %50 Lufthansa
5 THY DO&CO İkrım Hizmetleri A.Ş.	87	9	92%	4.886	11	%50 THY - %50 Do&Co
6 Pratt&Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti.	58	3	71%	265	30	%51 PW - %49 THY
7 TGS Yer Hizmetleri A.Ş.	57	2	88%	8.430	5	%50 THY - %50 Havaş
8 THY Havacılık Ağır Bakım Onarım Merkezi A.Ş.	18	-6	22%	607	103	% 100 THY
9 Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti.	1	0	74%	28	1	%60 TSA Rina - %40 THY Teknik
10 Uçak Koltuk Üretim San. ve Tic. A.Ş.	1	-1	100%	41	0	%50 THY & THY Teknik - Assan Hanil %50
11 THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş.	1	0	100%	2	19	%100 THY
12 TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	1	-2	97%	140	17	%50 THY & THY Teknik - %50 TAI
13 Türkbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş.	1	0	0%	12	6	%50 THY Teknik - %50 Zorlu O&M
14 Vergi İade Aracılık, Inc. (Tax Refund)	-	-	-	4	0.4	%30 THY - %45 Maslak Oto - %25 VK Holding

\* THY A.O. Personeli

## Şekil 7 Grup Şirketleri

**Kaynak:** THY. (2015). Üç Aylık Faaliyet Raporu, [http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/faaliyet\\_raporu/2015\\_03\\_aylik\\_faaliyet\\_raporu.pdf.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/faaliyet_raporu/2015_03_aylik_faaliyet_raporu.pdf.pdf), (Erisim Tarihi: 03.06.2015).

THY büyüme seyrini devam ettirdiği ölçüde kendi iç departmanları ve hizmet alanları arasında profesyonelleşmeye gitmektedir. Bu profesyonelleşmenin dünya genelindeki son trendlerinden bir tanesi de bölünerek büyümedir ki, yukarıda bahsi geçen birimler için uygulanan politika da bu şekilde olmuştur. ‘Spinoff’ adı verilen bu uygulamalar şirketlerin karlılığının artırılması ve büyümeyi birimlerin profesyonelleşerek tüm organizasyona yarar sağlayacak biçimde geliştirilmesi amacı taşımaktadır.

Her ne kadar Miles&Smiles uygulamaya konduğu ilk günden itibaren sürekli bir gelişim göstererek THY’nin bütüncül yapısına pozitif yönde katkı sağlamış olsa da, programın günümüzde almış olduğu boyutun büyüklüğü ve sektörde varlık

gösteren diğer gerek ulusal gerekse uluslararası havayolu şirketleriyle rekabet zorluğu açısından, yeniden formüle edilerek THY organizasyonel bütünlüğüne hizmet edecek biçimde ve fakat THY'den bağımsız olarak yeniden dizayn edilmesi, program başarısının sürekliliği açısından yarar sağlayacaktır.

### 3.3. Miles&Smiles Programı Güncel Durum ve Yetersizlikler

1989 senesinde 'Frequent Flyer' adıyla uygulanmaya başlayan THY Sık Uçan Yolcu Programı, 2000 senesinde Garanti Bankası ile ortaklığa gidilerek 'Miles&Miles' şeklini almış ve 2006 yılına gelindiğinde hem Garanti Bankası kredi kartı hem de program isim değişikliğine giderek günümüzde bilinen 'Miles&Smiles' şekline dönüşmüştür.

Program temel olarak Classic ve Elite şeklinde uygulamaya konmuş ve günümüzdeki halini aldıktan sonra Classic, Classic Plus, Elite, Elite Plus olarak dört tip şeklinde müşteri statülerinin belirlenmesiyle genişletilmiştir. Miles&Smiles'in en temelinde bir sık uçan yolcu programı olarak müşterilerine sunduğu avantajlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

**Tablo 6 Miles&Smiles Kart Avantajları Tablosu**

Üyelik Avantajları	Classic	Classic Plus	Elite	Elite Plus
Geçiş		Son 12 Ayda 25.000 Statü Mili	Son 12 Ayda 40.000 Statü Mili	Son 12 Ayda 80.000 Statü Mili
Geçerlilik Süresi		2 Yıl	2 Yıl	2 Yıl
Üyelik Yenileme		İlk Yılda 17.000	Türkiye İkamet: 1. Yılda 30.000 Statü	1. Yılda 40.000 Statü

		Statü Mili ya da iki yılıda 35.000 Statü Mili	Mili veya 2 Yılıda 45.000 Statü Mili- Yurt Dışı İkamet: 1. Yılıda 25.000 Statü Mili veya 2 Yılıda 37.500 Statü Mili	Mili veya 2 Yılıda 60.000 Statü Mili
Program Ortaklarından Mil Kazanma İmkânı	+	+	+	+
Ödül Bilet Kullanımı	+	+	+	+
Refakatçi Bilet Kullanımı	+	+	+	+
Upgrade İmkânı	+	+	+	+
Son Dakika Upgrade Hakkı	+	+	+	+
Özel Promosyonlardan Yararlanma Hakkı	+	+	+	+
Avantajlı Araba Kiralama İmkânı	+	+	+	+
Self-Service Check-in (Kiosk)	+	+	+	+
Yemek Tercihi	+	+	+	+
Aile Bireylerinin Tek Hesapta Mil Toplaması	+	+	+	+
Mil Transveri-Mil Reaktivasyonu ile Millerin Geçerliliğini Uzatabilme	+	+	+	+
Bonus Mil Satın Alma İmkânı	İnternet üzerinde n 50.000 Bonus Mile kadar (1000 Mil:30 Dolar)	İnternet Üzerinde n 50.000 Bonus Mile Kadar (1000 Mil:30 Dolar)	İnternet Üzerinden 50.000 Bonus Mile Kadar (1000 Mil:30 Dolar)	İnternet Üzerinden 50.000 Bonus Mile Kadar (1000 Mil:30 Dolar)



Statü Mili Satın Alma İmkanı			Elite Kart Yenilemede Eksik Kalan Miller için 10.000 Mile Kadar (1000 Mil:70 Dolar)	Elite PlusKart Yenilemede Eksik Kalan Miller için 10.000 Mile Kadar (1000 Mil:70 Dolar)
Business Class Kontuarında Check-in		İç Hat	İç ve Dış Hat	İç ve Dış Hat
Özel Salon (CIP) Kullanımı		İç Hat	İç ve Dış Hat	İç ve Dış Hat
Fazla Bagaj Hakkı		(10kg) İç ve Dış Hat	20kg-1 parça bagaj	25kg- 1 parça bagaj
Ücretli Business Biletlerde 2. Yolcuya (Refakatçiye) %50 İndirim			İç ve Dış Hat	İç ve Dış Hat
Yurtdışı Business Class Uçuşlarda Ekstra Mil Kazanımı	1,5 kata kadar	1,75 kata kadar	1,75 kata kadar	1,75 kata kadar
Yurtdışı Comfort Class Uçuşlarda Ekstra Mil Kazanımı	1,35 kata kadar	1,60 kata kadar	1,60 kata kadar	1,60 kata kadar
Hediye Upgrade Hakkı (1 yılda 2 Adet)				+
Millerin Geçerlilik Süresi	3 Yıl	3 Yıl	3 Yıl	3 Yıl
Üyenin Hediye olarak Elite Kart Verebilmesi				+
Rezervasyon Önceliği	+	+	+	+
Özel Danışman ve Rezervasyon Hakkı			+	+

Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminalinde Özel Giriş Kapısından Geçme				+
Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminalinde Gidiş ve Gelişlerde Özel Pasaport Bankosu Kullanabilme İmkânı			+	+

**Kaynak:** <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/miles-and-smiles/uyelik-avantajlari/kart-avantajlari-tablosu> (Erişim Tarihi: 16.01.2016)

Miles&Smiles Sık Uçan Yolcu Kartlarının yanı sıra birçok program ortaklığına sahiptir. Bu program ortaklıklarının en başında Garanti Bankası Miles&Smiles Kredi Kartı gelmektedir. Miles&Smiles kredi kartı tüm alışverişlerde ve sektörlerimize göre değişen oranlarda mil kazanma fırsatı sunmaktadır. Alışveriş milleri kazanırken, Miles&Smiles kredi kartı ile uçak biletleri de taksitli olarak ve daha fazla mil karşılığında satın alınabilmektedir. Miles&Smiles kredi kartının yanı sıra var olan program ortaklıkları tabloda listelenmiştir:

**Tablo 7 Miles&Smiles Program Ortakları**

Havayolları	Türk Hava Yolları	Adria Airways	Aegean Airways
	Air Canada	Air China	Air India
	Air New Zeland	All Nippon Airways	Asiana Airways
	Austrian Airways	Avianca	Avianca Brazil
	Brussel Airways	Copa Airlines	Croatia Airlines

	Ethiopian Airlines	EgyptAir	EVA Air
	LOT Polish Airlines	Lufthansa	Scandinavian Airlines
	Shenzhen Airlines	Singapore Airlines	South African Airlines
	Swiss International Airlines	TAP Portugal	Thai Airways
	United Airlines		
Oteller	Atlantis Otel	Ayada Maldives	Barut Hotels
	Best Western International	Constance Hotels& Resorts	Dedeman Hotels & Resorts International
	Domotel Hotels & Resorts	Divan Otelleri	Elite World Otelleri
	Eresin Hotels	NG Hotels & Resorts	Gloria Hotels
	Hilton Hhonors	Kalyon Hotel	Kayakapı Premium Caves-Cappadocia
	Kempinski Hotels	Le Club Accorhotels	Marriott Rewards
	Maritim Hotels	Martı Hotels ve Marinas	Metropolitan Hotels
	Mövenpick Otelleri	Pera Palace Hotel Jumeriah	Radisson Blu Hotels & Resorts
	Raffles İstanbul Zorlu Center	Rixos Otelleri	Serena Hotels
	Shangri-La Hotels &Resorts	Swissotel Hotels & Resorts	Sürmeli Hotels & Resorts
	The Marmara Hotels & Residences	The Grand Tarabya	Titanic Hotels
	Tav Airport Hotel	Wellborn Hotel	Wyndham Hotel Grubu
	The Green Park Hotels & Resorts	IC Hotels	Zorlu Grand Hotel-Trabzon
Teknoloji Marketler	Bimeks		
Sigorta	AIG Sigorta	Sigortayeri	Sigortam.net
Sağlık	Grup Florence Nightingale Hastaneleri	Liv Hospital	Anadolu Sağlık Merkezi
	Medicana	Memorial	

Araç Kiralama	Avis	Budget	Central
	Europcar	Enterprise	Hertz
	Rent Go	Sixt	Limocart
	Garenta		
Turizm	Antonina Turizm	Coral Travel	Pronto Tour
	PointsHound.com	Rocketmiles	
Alışveriş ve Eğlence	Babil.com	İstanbul Akvaryum	İşbir Yatak
	LEGOLAND Discovery Center	Macrocenter	Sea Life
	Pepsi	Vialand	Zorlu Center
	Migros		
Telekomüni kasyon	TURKCELL Kuzey Kıbrıs	Travelling Connect	
Akaryakıt	Shell		
Diğer	BKM Ekspres		

**Kaynak:** <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/miles-and-smiles/program-ortaklari> (Erişim Tarihi: 02.01.2016)

Miles&Smiles programı her geçen gün program ortaklığına bir yenisini ekleyerek büyümeye devam etmektedir. THY 2014 yılı faaliyet raporunda açıklanan bilgiye göre Miles&Smiles üye sayısı bir önceki yıla nazaran %26 bir artış göstererek 1 milyona yakın yeni üye edinmiş ve toplam üye sayısı 4,6 milyon kişiye ulaşmıştır (THY, 2014. Yıllık Faaliyet Raporu, [http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik\\_raporlar/th\\_y\\_yillik\\_rapor\\_2014.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/th_y_yillik_rapor_2014.pdf) Erişim Tarihi: 10.01.2016). Aynı faaliyet raporunda Miles&Smiles'in başarısının ardında yatan sebepler sıralanmış ve Miles&Smiles programı ile birlikte getirilen bir yenilik olan 'alternatif mil harcama' mecrası

'shopandmiles.com' sanal mağaza katalog satışından bahsedilmiştir. Shopandmiles ile Miles&Smiles sadakat programı Türkiye'de de bir ilke imza atarak üyelerinin millerini sadece uçuşlarda ya da program ortaklarından yapacakları ürün/hizmet alımlarında değil, günümüzün son trendlerinden biri olan sanal mağaza alışverişinde de kullanmalarını sağlayan bir mecra oluşturmuşlardır. Bu mağaza kapsamında 'TK Collection' markasının patenti bu proje ile birlikte alınmış ve markanın adı altında 'Widen Your World' mottolu ürünler Miles&Smiles üyelerinin beğenisine sunulmuştur'.

Miles&Smiles Sadakat Programının tarihsel gelişimi, güncel durumu, programdan beklentiler ve geleceğe yönelik geliştirme faaliyetlerinin kurum içerisinde nasıl algılandığının anlaşılması açısından Türk Hava Yolları Miles&Smiles Program Yönetimi ve Anlaşmalar Müdürü Ercan Kincal ile derinlemesine mülakat görüşmesi yapılmıştır. Mülakatın genel çerçevesi içerisinde sorulan soruların ekseni şu şekildedir:

'-THY'de yolcu sadakati yaratmak amacıyla sadakat programları öncesinde ne gibi deneyimleriniz olmuştu?

-Sadakat programı uygulamaya başlarken programın yapılanmasındaki öncelikleriniz ve gereklilikleriniz nelerdi?

-Siz Miles&Smiles programı oluşumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Size göre Miles&Smiles'ı ülkemizdeki diğer havayolu şirketlerinin sadakat programlarından ayıran özellikleri nelerdir?

-Günümüzde havayolu endüstrisinde sadakat programlarının etkisi size göre ne derecedir?

-Biliyoruz ki hemen hemen her sadakat programı günümüzde benzer ayrıcalıklar ve avantajlar sunuyor. Sizce Miles&Smiles'in bu programların içindeki yeri ve konumu nasıl?

-Miles&Smiles uygulanmaya başladığından beri THY'ye nasıl bir artı değer kazandırdı? Programın güncel durumunun niceliksel verileri programın uygulanma stratejisinde ne şekilde bir ilerleme göstermektedir?

-Miles&Smiles'in gerek ulusal gerekse uluslararası rakipleri karşısındaki pozisyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Size göre Miles&Smiles'in sadakat programları içerisinde güçlü ve zayıf yanları nelerdir? Programın işleyişinde görülen eksiklikler için neler yapılabilir?

-Miles&Smiles programının THY bünyesindeki işleyiş ve yapısına, organizasyonel kısıtlarına ilişkin sizin görüşleriniz nelerdir?

-Siz sadakat programlarının yakın ve uzak gelecekte nasıl bir dönüşüm göstereceğini öngörüyorsunuz?

-Bu değişimin Miles&Smiles ve THY olarak gerçekleşecek ayağında hem rakiplere üstünlük sağlamak hem de program değerini yükseltmek amacıyla dönüştürülmesi konusundaki görüşleriniz nelerdir?

-Miles&Smiles sadakat programının THY için artı bir maddi gelir oluşturabilecek şekilde şirketleşmesi, geleneksel sadakat programlarının sadece müşterinin satın alma eylemini devam ettirme özelliği yerine kitlesel bireyselleştirme ve müşteriye özel uygulamalar sunarak bire bir kurumsal iletişim mecrası oluşturması şeklinde bir uygulama haline dönüşmesi konusunda ne düşünüyorsunuz?

Görüşmenin tamamlanmasının ardından görüşülen konular ve bu konular hakkında E. Kincal'ın vermiş olduğu bilgilendirici cevaplar niteliksel analiz yöntemi kullanılarak yorumlanmıştır:

'THY'nin ekonomik büyümede ivme kazanması özellikle yerel havacılıkta tekel statüsünün kaldırılması ve 2006 yılında şirketin halka açılarak bir Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak hizmet vermeye başlaması, dolayısıyla, oluşan rekabet ortamında hizmet kalitesine odaklanan bir yönetim anlayışının, geleneksel yönetim politikalarının yerini almasıyla olmuştur.

Özellikle 80'li yıllarda sektörde başı çeken Amerika'da uygulanmaya başlanan sadakat programları birçok havayolunun olduğu gibi THY'nin de ilgisini cezbetmiştir. Bu ilginin arkasında, pazarlama stratejilerinin değişimi ile tüketici odaklı bir yaklaşımın benimsenmeye başlaması ve sık uçan yolcu programlarının özellikle ortak uçuşlarda diğer havayolları ile rekabet üstünlüğünü sağlayacak bir yarar sağlaması yatmaktadır.'

Miles&Smiles'in ulusal diğer rakip havayolu işletmelerine göre ne gibi bir farklılık sunduğu sorusuna E. Kincal farklı bir yaklaşımla cevap vermiştir. O'na göre gerek THY'nin gerekse Miles&Smiles programının rakipleri ulusal değildir. THY 'gerek bayrak taşıyıcısı havayolu olması gerekse uçuş ağı ve filo genişliği açısından Türkiye sınırları içerisinde çok da kıyas götürecek bir noktada değildir'. THY ana markası altında spinoff marka olarak hizmet veren Anadolu Jet gelir yönetimi ve pazarlama departmanlarının tek noktadan yönetilmesi ile Miles&Smiles programının kapsamındadır. Bununla birlikte sık uçan yolcu programlarında Türkiye'de ilk defa hizmet vermeye başlayan sanal alışveriş ile mil harcama platformu olan shopandmiles.com diğer programlara büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Son olarak

Miles&Smiles programında kazanılan millerin program ortağı olan 30'un üzerinde havayolu firmasında kullanılması da programı Türkiye'deki sık uçan yolcu programları arasında rakipsiz kılmaktadır.

Miles&Smiles'in diğer sık uçan yolcu programlarından ayrılmasında etkili olan başka etkenler de mevcuttur. Öncelikle belirtmek gerekir ki, ana işkolunun başarısı, sadakat programının başarısını doğrudan etkilemektedir. Müşteri memnuniyeti ve bilinirlik arttıkça programa yönelik iş ortaklıkları da artış göstererek müşteriye sunulan hizmet çeşitlendirilmektedir. Diğer bir husus ise sponsorluklardır ki, bilindiği üzere THY'nin FC Barcelona sponsorluğu havayolunu tercih eden müşteri sayısını ve dolayısıyla Miles&Smiles üye sayısının artmasına büyük ölçüde katkı sağlamıştır.

Miles&Smiles'in başarısının ölçümünün değerlendirilmesi öncelikle üye tabanı genişliği ve havayolu ile havayolu harici üyelerin sayısının belirlenmesi ile gerçekleşmektedir. Bu noktada bazı altyapı eksiklikleri ile özellikle daha düşük maliyetli havayolu sık uçan yolcu programlarının uygulamalarında birtakım üstünlükler olduğunu kabul etmek gerek. Bu durumun üstesinden gelebilmek için ise daha güçlü bir altyapı ile belirli SWOT analizlerinin doğru bir şekilde yorumlanması gerekir. Bu noktada E. Kincal'a göre gerek THY'nin gerekse Miles&Smiles'in güçlü ve zayıf yanları şu şekilde maddelenmiştir;

'Güçlü Yanlarımız :

- Türkiye'deki en güçlü ve yaygın sadakat programı olmamız,
- 15 Yıllık sektör öncüsü ortak markalaşma kredi kartı tecrübesi
- Türk Hava Yollarının marka değeri ve bilinirliği
- Sadakat Programı yönetimindeki tecübemiz



### Zayıf Yanlarımız:

- BT alt yapımızın zayıf olması
- Gelir Yönetimi tarafından yeterli koltuk sağlanamaması
- Program ortağı sayımızın küresel karşılaştırmada azlığı
- Yer İşletme ve Kabin Personelinde farkındalık eksikliği
- Çağrı Merkezinde üyelerimize gereken önceliğin verilmemesi

### Fırsatlarımız

- Türkiye’de merkezi çok farklı sektörlerde program ortağı olan koalisyon sadakat programı olma potansiyeli
- Gelişen network ve artan yolcu sayısı
- Yurtdışı kredi kartı çıkartılması

### Tehditlerimiz

- Küresel pazardaki güçlü rakipler
- Yurt içi kredi kartları (Wings, Adios..)
- Halihazırda kullanılmakta olan sistemimizin eski olması ve yamalarla yaşatılmaya çalışmasından dolayı çökme riski içermesi’

Aslında gerek zayıf yanlar ve gerekse tehditler THY’nin küresel pazarda üstünlüğünün devam ettirebilmesi için kurumsal bütünlük ve marka bilinirliğinin korunmasının yanı sıra Miles&Smiles sık uçan yolcu programında da bir yeniliğe gitmesinin gerekliliğini ortaya koyacak şekildedir. Miles&Smiles programı MİY’den bağımsız düşünülemez. Ancak bu noktada uygulanan politikaların önceliğinin operasyonel verimlilik olması programın işleyişinde kimi zaman altyapı ve işlerlik sorunlarına yol açmaktadır. Ticari unsurların, pazarlama unsurlarının önünde

tutulması da Miles&Smiles'in küresel rekabette kimi zaman yetersiz kalmasının önünü açmaktadır.

E. Kincal'ın ifade ettiği yetersizlikler ve kısıtlılıklar çerçevesinde Miles&Smiles'in program değerini yükseltmek için dönüştürülmesi konusundaki görüşleri sorulduğunda; büyümeye ve genişlemeye yeterli cevabı veremeyen birçok departman veya sistemin günümüze değin revizyon planları ile yeniden düzenlendiğini ve şirketin master planı ile doğru orantılı olacak şekilde öz bakım yetkisi kazandırıldığını, ancak günümüzde bu stratejilerin yetersiz kaldığını, dolayısıyla özellikle Miles&Smiles programı özelinde hizmetin tek elden tek sözleşme ile verilebilmesini sağlayacak ve dış kaynak kullanılacak bir yapının görüşüldüğünü belirtmiştir.

E. Kincal'ın Miles&Smiles programının şirketleşmesi, geleneksel sadakat programlarının sadece müşterinin satın alma eylemini devam ettirme özelliği yerine, tüm sistemin oluşturacağı verilerin kitlesel bireyselleştirme ve müşteriye özel uygulamalar sunarak bire bir kurumsal iletişim mecrası oluşturulması yönündeki soruya verdiği cevap aslında bu çalışmanın temelini oluşturacak ana sorunsalın altını dolduracak niteliktedir:

'Benim görüşüm genel olarak Miles&Smiles'in bir tüzel kişilik kazanması ile birlikte güncel yapıdan kaynaklanan birçok dezavantajı geride bırakacağı ve rekabetçi gücünün nispeten artacağı yönünde. Aslına bakarsanız bu model Kanadalı ve Avustralyalı taşıyıcılarda başarıyla uygulanmakta. Şuan THY'nin dünyanın en çok noktasına uçan şirketi olduğunu göz önüne alındığında ise bu modele çok farklı bir soluk geleceği bir gerçek. Küresel uçuşlarını çoğunlukla bağlantı uçuşları ile yapan bu iki ülkenin taşıyıcıları şuan kurdukları sadakat ağı ile ayrı şirketler bünyesinde müşteri

ilişkileri ve sık uçan yolcu programlarının yönetimini sürdürmektedirler. Hatta son 5 yıl içerisinde ham petrol fiyatlarındaki dalgalanma nedeniyle havayolu şirketi yılı zarar ile kapatan Avustralyalı taşıyıcının sadakat programı şirketi bilançosunu kar ile kapatarak hem ana hissedarı olan havayolu şirketine temettü ile nakdi katkı sağlamış, hem de hizmet alımı sözleşmesi ile havayoluna tasarruf getirmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde son 10 yıldır bilançosunda kar eden bir THY'nin böylesine bir yapıda ayrı bir sadakat programı yönetim iştirakinden de kar elde etmesi oldukça muhtemel görünüyor. Bu hem programın daha da geliştirilmesi için elzem olan yatırımların gerçekleşmesi hem de insan kaynağı tedariki açısından daha geniş bir bütçeye erişimin önünü açacak bir hamle olur.

Verilerin bigdata ile kitlesel bireyselleştirme ve müşteriye özel ayrıcalıklar sunularak özelleştirilmesi konusuna gelinecek olursa, bu endüstriye yeni bir şey. Diğer büyük havayolu işletmelerini incelediğimizde, yolculardan toplanan seyahat sıklığı ve destinasyon bilgilerinin MİY faaliyetlerinde incelendiğini biliyoruz. Yolcuların seyahat alışkanlıklarına göre kampanya dönemleri ve özel sezonlar oluşturulmakta. Bu kampanyalardan oluşan veriler ise işletmelerin ileriye dönük pazarlama ve fiyatlandırma stratejilerinde konusunda değerlendirilmekte. Bildiğim kadarı en büyük havayolu birliği olan üyesi olduğumuz Star Alliance üye havayollarında bu doğrultuda bilgilerin halkla ilişkiler faaliyetlerinde bir kullanımı yok. Bu açıdan bakıldığında bu konsept yeni bir oluşum, heyecan verici. Fakat bahsi geçen kapsam çok büyük hacimlerde verinin analiz edilmesi ve yorumlanmasını gerektirir ki rafine edilmeden direk olarak analizci personel tarafından yapılması imkansız olur. Çok iyi bir yazılım ile gruplanacak seyahat alışkanlıkları ve harcama alışkanlıkları, ki bu bilgiyi havayolları saklamadığı için tedariki konusunda muhtemelen bazı engeller çıkacaktır, uzman analizciler tarafından yorumlanarak istenilen bireysel profillerin

oluşturulabileceğini düşünüyorum. Kitlesele bireyselleştirme konusuna gelince, halihazırda analizini tamamlamaya çalıştığımız MİY sürecimizin temelinde bu strateji yer alıyor. Bu yıl 60 milyonun üzerinde yolcu taşımayı hedefliyoruz ve amacımız 5 yıl içerisinde her bir yolcumuzun seyahat alışkanlıkları kendi profilleri içerisinde gruplayabilmek ve bu altyapıyı ileriye dönük pazarlama ve sık uçan yolcu programları aktivitelerinde kullanmayı hedefliyoruz. Bu açıdan, belirttiğiniz üzere aynı bir tüzel kişilik bünyesinde bu profillerin eğer oluşturulur ise harcama davranışları ile birlikte kombine edilerek rafine MİY verisi haline getirilmesi durumunda, farklılaştırıcı unsurların en başında geleceğini düşünüyorum. Bu model, sadakat programları yönetilmesinde ve bir sonraki seviyeye geçmesinde oldukça farklı bir bakış açısını barındırıyor olacaktır.’

Miles&Smiles programının yeniden dizayn edilerek kitlesele bireyselleştirme kuramı kapsamında genelden ayrılarak kişiye özel hizmet sunması ve programın yeterliliklerinin geliştirilmesi için ayrı bir tüzel kimlik oluşturulması konusunda THY Miles&Smiles Program Yönetimi ve Anlaşmalar Müdürü E. Kincal ile yapılan görüşme göstermiştir ki, Miles&Smiles programı günümüze değin yakalamış olduğu büyük başarıya rağmen kimi zaman küresel rekabette diğer sık uçan yolcu programlarından geri kalmakta ve altyapı yetersizliği nedeniyle program genelince kısıtlılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle önerilecek olan yeni model ile programa sadece ulusal düzeyde yeni bir soluk gelmeyecek, aynı zamanda sık uçan yolcu programlarının geleceğini belirleyecek yeni bir küresel strateji de ortaya çıkarılacaktır. Bu bağlamda, sadece derinlemesine görüşme yapılmamış, aynı zamanda mekanizmanın diğer tarafında olan ve hizmet alımı yapan müşterilerle de ‘Odak Çalışması’ yapılmıştır. Çalışmanın çözümlenmesi şu şekildedir:

23 Kasım 2015 tarihinde, birbirinden farklı yaş, cinsiyet, doğum yeri, medeni durum, eğitim durumu ve gelir düzeyine sahip 8 kişi ile yapılan odak çalışmasında şu sorular üzerinde durulmuştur;

-Ne sıklıkla seyahat ediyorsunuz?

-Seyahatlerinizde tercih ettiğiniz ulaşım biçimi nedir?

- Hangi sıklıkla domestik hangi sıklıkla uluslararası seyahat ediyorsunuz?

-Seyahat ederken göz önünde bulundurduğunuz öncelikler neler? Güvenlik, servis kalitesi, zamanlama, konfor, maliyet, bilinirlik, markaya güven, bilinirlik?

- Size göre en güvenli ulaşım biçimi nedir?

-Ulaşım şeklinizde ödeyeceğiniz ücret ve alacağınız hizmet dengesinde beklentileriniz nelerdir?

-Havayolu ulaşımında size göre marka bilinirliğinin önemi ne derecedir?

-Havayolu ulaşımını kullanırken biletleme şekliniz nedir? Seyahat acentesi, internet, kurumun sağladığı iletişim kanalları vs.

-Havayolu ulaşımını kullanırken sıklıkla tercih ettiğiniz bir havayolu işletmesi var mıdır?

-Bu havayolu şirketini tercih etme nedeniniz nedir?

- Ulaşım kanallarını kullanırken, sizin önceliklerinize önem verilmesinin yanı sıra bir havayolu şirketinden beklentileriniz nelerdir?

- Bu bağlamda havayolu şirketlerinin uyguladıkları sadakat programlarından haberdar mısınız?

- Bu programlardan bir ya da birkaçına üyeliğiniz var mı?

-Bu programların size sunduğu kolaylıklar ve ayrıcalıkların ne derece farkındasınız ve nasıl kullanıyorsunuz?

-THY'nin sadakat programı olan Miles&Smiles üyeliğiniz var mı?

Görüşülen kişilerin bazıları ayda birkaç kez, çoğu da en az bir kez seyahat etmektedir. Seyahatlerin birçoğu yurt içinde olmakla birlikte kısa mesafe seyahatlerde kişisel araçlar ve kara yolu tercih edilirken, uzun mesafe yolculukların hemen hepsinde havayolu tercihleridir. Bireylerin havayolu tercihlerinde ise öncelik, güvenlik, marka bilinirliği ve sürekliliği, konfor ve servis kalitesi geliyor. Eğer tercih nedenleri bir sıralamaya konacak olursa verilen cevaplara göre imkanların elvermesi halinde havayolu tercihi bu öncelikler arasında ilk sıralarda yer almamakta. Dolayısıyla havayolunun en güvenli ulaşım biçimi olarak istatistiksel olarak kabul edilmesi bireylerin ulaşım biçimi tercihlerini etkileyen en önemli durum oluyor.

Fiyat performans dengesinde bireylerin beklediği en önemli şey havayolu firmasının hizmet kalitesi ve hizmet planlaması. Açıklamak gerekirse, müşteri kendisine vaat edilen tüm hizmetleri almak istiyor. Bu hizmetlerin başında; uçuş saatinde aksaklık yaşanmaması, önceden belirtilmeyen ek ücretler talep edilmemesi, bagaj güvenliği gibi unsurlar gelmekte. Katılımcıların üzerinde durdukları bir diğer nokta havayolu hizmetinin sadece uçuş süresi boyunca olmaması gerekliliği. Yani, havayolu işletmesi uçuş öncesinde ve uçuştan sonra da müşterilerin beklentilerini karşılayacak hizmetler sunmalıdır. Örnek vermek gerekirse, kayıp ya da hasarlı bagaj işlemlerinde havayolu işletmesi müşterinin hakkını koruyarak gerekli işlemlere ilgi göstermelidir.

Marka bilinirliğinin havayolu işletmesine etkisi sorulduğunda katılımcılar kesinlikle bilinirlik ile seçimin doğru orantılı bir şekilde seyir gösterdiğini vurgulamaktalar. Her birinin rezervasyon ve biletleme işlemlerinde tercih ettiği yöntem internet üzerinden işlem yapmak ve katılımcılara hangi havayolunu tercih ettikleri sorulduğunda hepsinin yanıtında seçeneklerden bir tanesi kesinlikle THY.

Katılımcıların hepsi Miles&Smiles programından haberdarlar ancak içlerinden sadece bir tanesi çok sık uçuş yapmadığı için programa üye değil. Katılımcılardan bazıları üye olduğu Miles&Smiles programını efektif olarak kullanırken, diğer kısmı programın en alt seviyesinde Classic Card üyesi olduğunu ve üyeliğin kredi kartını da kullanmadığı için program avantajlarını sadece hatırladığı zamanlarda kullandığını belirtmiştir.

Görüşmenin bundan sonraki kısmında katılımcıların bir sık uçan yolcu programından beklentileri, tercih edecekleri bir sık uçan yolcu programının olmazsa olmazları ve kullandıkları programda nelerin olmaması gerektiği üzerine tartışıldığından odak görüşmesinin geri kalan kısmı Miles&Smiles Programı Model Önerisi kısmında analiz edilecektir.

## 4. MÜŞTERİ SADAKAT PROGRAMLARI/ SIK UÇAN YOLCU PROGRAMI MODEL ÖNERİSİ

‘Yalnızca tek bir kâr merkezi vardır, o da müşteridir.’

Peter Drucker\*

Sık uçan yolcu programlarının hizmet verdikleri havayolu şirketinden bağımsız faaliyet göstermesinin ilk örneği Air Canada ile olmuştur. Air Canada'nın sık uçan yolcu programı olan Aeroplan'ın 2005 yılında havayolu şirketinden ayrılması ile verimlilik ve değer artışı sağlanması amaçlanmıştır. Kutcher (2012: 39), sık uçan yolcu programının havayolu şirketinden ayrılması gerekliliğini şu şekilde açıklamıştır:

‘Bir havayolu şirketinin ana hedefi, yolcular için ulaşım imkanı sağlamak, başka bir deyişle onları A noktasından B noktasına olabilecek en hızlı, güvenli ve karlı şekilde taşımaktır. Sık uçan yolcu programı ise envanteri iyi kullanarak müşterinin bağlılığını sağlamaktadır.

Havayolu şirketi bilet satarak, nakliye yaparak ve bağlantılı taşımacılık yaparak kar elde etmektedir. Sık uçan yolcu programı ile üç farklı kar kaynağına sahiptir. Bunlardan ilki millerin satış fiyatı ile sundukları ayrıcalık ya da ödüllerin maliyetinden kaynaklanan farktır. İkinci kar kaynağı, hiç bir zaman kullanılmayan millerin yüzdesinden ileri gelir. Son olarak

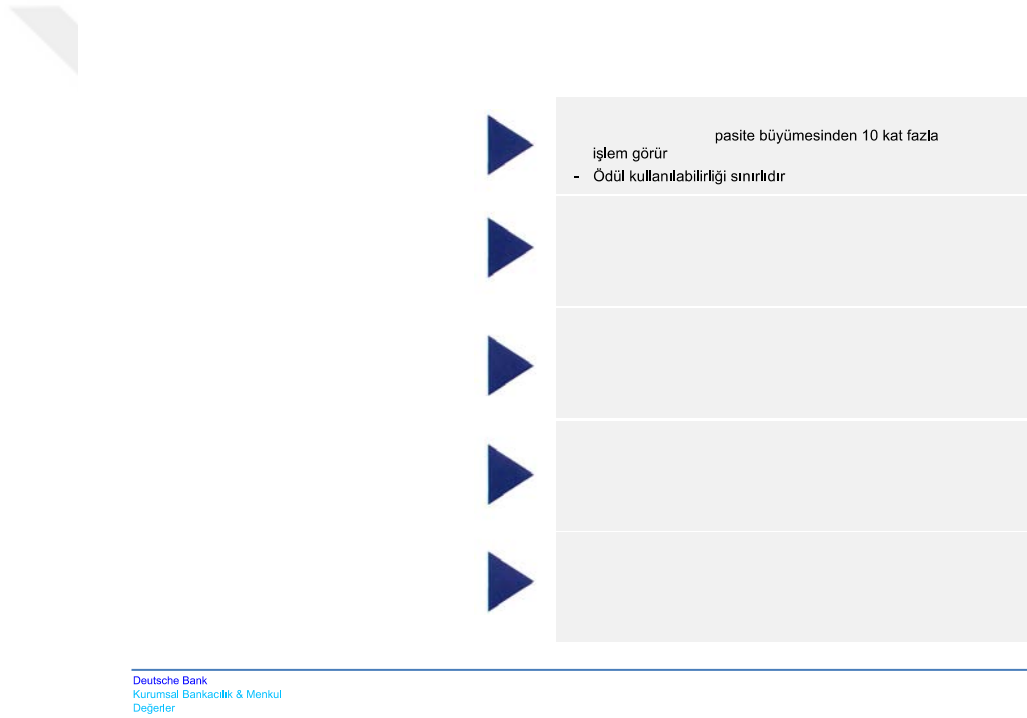
---

\* Kotler, P. (2012). *Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Para Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.171.



da kullanılmayan millerin belirli bir zaman sonra geçerliliğini yitirmesi ile ortaya çıkan kârdır.’

Sık uçan yolcu programı ve havayolu şirketinin birbirinden ayrılmasının günümüz koşullarında neden gerekli olduğunu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



### Şekil 8 Sık Uçan Yolcu Programının Havayolu İşletmesinden Ayrıştırılmasının Gereklilikleri

**Kaynak:** Deutsche Bank Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler, Müzakere Konuları, Washington D.C., 2013.

Hem bir ilk olması hem de çalışmanın temel sorunsalına örnek oluşturması açısından Aeroplan'ın Air Canada'dan ayrıldıktan sonraki gelişim seyri önemlidir. 2011 yılında isim değişikliğine giden Aeroplan, Aimia adını alarak profesyonel bir ticari kuruluş halini almıştır. Böylece faaliyetlerini üç şekilde yürütmeye başlamıştır; i)Sadakat programları ortaklığı, ii)sadakat pazarlama servisleri ve iii) data analizi gibi bağlantılı servisler. Air Canada ile ortaklığını devam ettiren Aimia havayolu sektörünün genel durumuna oranla sağladığı başarı ivmesini stabil şekilde sürdürmeyi başarmıştır (Kutscher, 2012: 43-52).

Değer ve verimlilik anlayışı, kar döngüleri birbirinden farklı olan havayolu şirketi ve ona bağlı olan sık uçan yolcu programının doğaları gereği bir şekilde bölünerek birbirinden ayrılması her iki kanal için de faydalı olacağı Air Canada ve Aimia örneğiyle somutlaştırılabilir. Bu bağlamda, Miles&Smiles sadakat programının THY bünyesinde kalmasına nazaran yeni kurulacak olan bir şirketin hem THY için hem de Miles&Smiles sadakat programı için sektör bazında daha avantajlı olacağı açıktır. Bu avantajlardan en önemlileri (Boer, 2009: 7);

'-Sermaye artışı: Ekstra sermaye çekici gelmektedir. Günümüz koşullarında, bu durumun önemi büyüktür.

- Değer Çözümü: Havayolu şirketi sık uçan yolcu programının değerini kar zarar dengesini daha doğru hesaplayarak belirler.

- Sınırların İyileştirilmesi: Daha şeffaf bir iş modeli ile, farklı bir birim sınırların geliştirilmesine katkıda bulunur. Üye bazında maliyet ve kazanç hesaplamasını doğru yapmak ve bu dengeye uygun ödül ve ayrıcalık programları üretilmesi kolaylaştırır.

- Büyümenin Hızlanması: Hedef olan ünitenin ana birimden ayrılması, programın temel hedeflerine odaklanmayı kolaylaştırır. Kendi bünyesinde sık uçan yolcu programı uygulaması bulunan havayollarının aksine, ayrı bir profesyonel birim tarafından yönetilen sık uçan yolcu programları, daha uygun ve kendine özel yönetim üzerine odaklanılarak şeffaflığı sağlayacaktır.

- Ölçek Ekonomi Başarısı: Daha fazla mil satılması ile kar elde etmek amacı taşıyan bu programlar daha fazla partneri kendi bünyesinde bulundurmaya çalışacak ve dolayısıyla da daha başarılı bir ölçek ekonomisi ile daha iyi marjlar sağlanabilecek

- Müşteri Hizmetleri Yönetimi ve Data Analizi Yeteneklerinin Geliştirilmesi: Ayrı bir kar zarar hesabı ve daha otonom bir yapı ile birlikte uygulama daha profesyonel bir MİY ve veri analitik sistemine sahip olacaktır. Bu durum programın daha verimli çalışması ve pazarlamanın etkinliğinin artmasını sağlayacaktır.'

#### **4.1. Yeni Kurulacak olan Şirket: NewCo**

Günümüz pazarlama stratejilerinde en önemli değer müşteri olduğu ve müşteri değeri yaratmanın en etkili yollarından birisinin de müşteri ilişkileri yönetiminin doğru bir şekilde organize edilmesi gerektiği açıktır. Özellikle son 10 yılda müşteri ilişkileri yönetimi üzerine yapılan çalışmalar stratejik müşteri ilişkileri yönetiminin değerini artırmış ve bireyselleştirilmiş kitlesel üretim önem kazanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın modeli oluşturulurken izlenecek stratejide en önemli etken yine müşteri olmalıdır. Odak çalışmasının devam eden bölümünde katılımcı bireylerin fikirleri Model Önerisinin çerçevesinin çizilmesi açısından önem taşımaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi farklı kesimlerden sekiz kişi ile görüşme yapılmış ve hemen hepsinin sadakat programlarından haberdar olduğu sık uçan yolcu programı

üyelikleri bulunduğu ve sadece bir kişi hariç Miles&Smiles üyesi oldukları bilgisinden hareketle aşağıdaki sorular sorulmuş ve bu sorular karşısında fikirleri alınmıştır:

‘Size göre bir sık uçan yolcu programında olmazsa olmaz unsurlar nelerdir?’

Bir sık uçan yolcu programının program ortağının çok olması, programı diğer benzer programlardan farklı kılar mı? Sık uçan yolcu programında hem kendi içerisinde hem de rakip programlar arasında üyeleri için indirimler ya da anlaşmalar yoluyla ayrıcalıklar sağlaması, sizin gözünüzde programın değerini farklılaştırır mı?

Bahsi geçen açılar göz önüne alındığında Miles&Smiles üyeleri için size verilen hizmetlerden memnun musunuz?’

Katılımcıların herhangi bir havayolu işletmesi tercihlerinde aldıkları hizmet fiyat performansı beklentilerinde ilk sıralarda yer almamasına rağmen, marka sadakati yaratılması yönünde verdikleri cevaplardaki ilk beklenti indirim olmuştur. İndirimi takiben, diğer sık uçan yolcu programlarından farklı kılan hizmetler, müşteriye ayrıcalıklı hissettirecek hizmetler ve bireyselleştirilmiş hizmetler beklentilerin önceliklilerindedir. Bu indirim ve ayrıcalıkların sadece uçuşlarda değil, program ortaklıklarında da müşteriye ayrıcalıklı olduğunu hissettirecek şekilde dizayn edilmesi o programının tercih edilebilirliğini arttıracaktır.

Belirtilen hususlarda Miles&Smiles programından memnuniyet sorusuna katılımcılar kesin ve net yanıtlar verememişlerdir. Burada altı çizilmesi gereken nokta, her ne kadar katılımcıların hemen hepsi havayolu taşımacılığını aktif olarak kullanıp, yolculuklarında ilk tercihlerinden biri olarak THY geliyor olsa da, Miles&Smiles programına yönelik bilgilerinde eksiklik olduğudur. Katılımcılar içerisinde en sık - yurtiçi/yurt dışı- seyahat eden katılımcı dahi millerin hala uçuş mesafesine göre

hesaplandığını varsayarak sorulara cevap verir. Oysa, programın güncel uygulamasında miller uçuş sınıfına göre düzenlenmektedir. Buradan, müşterilerin Miles&Smiles programının güncel durumu, sunduğu avantajlar, ayrıcalıklar ve programdan ne şekilde en faydalı şekilde yararlanacakları konusunda gereken bilgiye sahip olmadıkları sonucu çıkar ki, bu durum belki de programın en büyük güçsüzlüğünü ve yetersizliğini ortaya koymaktadır. THY sık uçan yolcu programı Miles&Smiles için müşteri ile daha etkili interaktif iletişim kanallarının kullanıldığı, müşterilerin en güncel program uygulamalarından hızlı ve etkili bir şekilde haberdar olacağı araçların etkin hale getirileceği bir yeni model ile dizayn edilmesi gerekliliği bu sorunun cevabında da kendisini hissettirmiştir. Çalışmanın devamındaki sorularla dönüşüm içerisine girilecek bir Miles&Smiles programı üzerine odaklanılmıştır;

‘Miles&Smiles programında yeniden bir yapılanma söz konusu olsa hangi unsurların aynı kalmasını, hangi unsurların değişmesini istersiniz?’

- Bireye özel müşteri hizmetleri temsilciliği. Çağrı merkezinden örnek vermek gerekirse, Miles&Smiles program üyeleri ile üye olmayanlar arasında bir hizmet farklılığı olmalı.
- Dört farklı üyelik tipi olmasına rağmen, bağlı bulunduğunuzun özellikleri hakkında ya da bir üst seviye tipine geçiş için bilgilendirme ve hangi farklı hizmet ve ayrıcalıkların sunulduğuna dair bilgilendirme mekanizması güçlü olmalı.
- Genele özel gönderilen mail ve mesajlar, zamanla programa ilginin azalmasına ve hatta programın bilinçaltında yok sayılmasına yol açıyor. Bu nedenle özellikle hizmet sektöründeki bir sadakat programının iletişim kanalları ile sürekli bir aynışma sürecinin önüne geçmesi gerekli.

- Müşteriyle bağlantılı tüm iletişim kanallarında, -mesaj, mail, telefon- o müşterinin öncelikleri ve tercihlerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Örneğin, hali hazırda yurt dışına seyahat sıklığı olmayan bir müşteriye Maldivler ya da Miami ile ilgili gönderilen fırsatlar müşterinin programa karşı negatif bir fikrinin olmasına yol açabiliyor.
- Yine bir hizmet sektörünün sadakat programı olması dolayısıyla, diğer ürün sektörlerinden farklı olması gerekir. Örneğin, bir şehre yapılan bir kerelik seyahat yapılan seyahat sonrasında, o şehre yapılan uçuşlarla ya da o şehirdeki program ortaklarının kampanya fırsatlarıyla müşteri tekrar tekrar kendisinin uyarılmasını istemiyor.
- Programların müşteri istek ve önceliklerine önem vermeleri gerekiyor. Müşteri ile proaktif bir ilişki içerisinde olunarak bu tercihler programın tüm alanlarında göz önünde bulundurulmalı. Örneğin, daha önce tüm tercih ve istek belirtme sistemlerinde uçuşlarda cam kenarında oturmak isteyen bir yolcu, olağan hallerde cam kenarı bilet kesilmesi, müşterinin tercihlerine önem verildiğinin bir göstergesidir.
- Müşteri için özel indirimler olmalı. Müşterinin sadece ulaşım değil, günlük hayatta ihtiyaç duyduğu tüm alanlara yönelik fırsat ve ayrıcalıklara sahip olacağı bir programın tek bir çatı altında toplanması ve müşterinin bu programı kullanmasının olabildiğince kolaylaştırılması lazım. Örneğin, müşterilerin tüm ihtiyaçlarını tek bir kartla giderebilmesi ve aynı zamanda bu karta sahip olduğu için ayrıcalıklardan faydalanması gibi.
- Programa bağlı müşterilerin kendilerini özel hissettirecek promosyonlar yapılması gerekir. Mesela, THY üretimi anahtarlık, battaniye, yastık vb. gibi.

- Sık uçmayan yolcular için program üyeliğini teşvik edecek uygulamalar sunulması.

‘Tüm bu cevaplarla kastettiğiniz bütüncül cevap etkileşimin daha güçlü olduğu ve bilgilendirmenin seri bir şekilde yapıldığı bir Miles&Smiles beklentisi midir?’

Tüm katılımcıların Miles&Smiles beklentilerinde öne çıkan en önemli vurgu, programın genelden ziyade kişiye özel bireysel ilgi ve alaka içeren uygulamalar içermesi gerekliliği yönündedir. Yani katılımcılara göre tüm kampanya uçuşlarını filtrelemeden, üyenin istek, tercih ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmadan iletişim kanalları yoluyla müşteriye göndermesi sıradan olduğu kadar etkisiz bir yöntem aynı zamanda. Bu anlamda sık uçan yolcu programının sadece müşteri sadakati yaratma amacı taşımaktan çok tüm bir bütüncül hizmetin müşteri ile sağlam bir bağ oluşturmasına katkı sağlaması gerekmektedir.

‘Genele yapılan hizmetten ziyade, -Miles&Smiles’in çok sayıda üyesi var ve her biri programı aktif olarak kullanmıyor olabilir- daha tekil hizmet profili olan bir ürün ya da hizmet alımı mı sağlanmalı? Özel günler ve bireysel tercihlerde farklılık yaratmak vs. gibi? Size özel fırsatlar ve ayrıcalıklar sunan bir Miles&Smiles programının size getirileri için alışveriş alışkanlıklarınızın ve bazı kişisel bilgilerinizin belirli hukuki sınırlar ve anlaşmalar çerçevesinde kurumla paylaşılması konusunda ne düşünüyorsunuz?’

Katılımcıların hemen hepsi bu soruya olumlu yanıtlar vermişlerdir. Onlara göre kendi yararlarına olacak bir -kazan kazan- durumu için bilgilerinin istatistik olarak kullanılması ve rafine bir sonuç oluşturulması mümkündür. Bu hususta da katılımcıların belli görüşleri vardır. Bu görüşler genel olarak sıralanacak olursa;

-Kişisel bilgilerin program dahilinde erişime açık olması, depolanması ve geri bildirimlerde veri olarak kullanılması kesinlikle kişi haklarını ve özel hayata saygı koşullarını göz önünde bulundurulacak bir biçimde kanuna uygun şekilde düzenlenerek karşılıklı bir mukavele şeklinde düzenlenmeli.

- Müşterilerin istek ve ihtiyaçları dönem dönem değişim gösterdiği için veri olarak kullanılan kişisel bilgilerin yararlılığı güncellenmeli, müşteri ile proaktif bir iletişimde bulunularak bu bilgilerde yapmak istedikleri değişiklikler kaydedilmeli. Örneğin, şu an bekar ve çocuksuz bir birey belirli bir süre sonra aile olarak çocuk sahibi olacak ve ihtiyaçları değişecek. Program eğer kişiye özel bir pazarlama uygulayacaksa müşterinin değişen ihtiyaçlarının bilgisine sahip olmalı.

- Bazı ürün ya da hizmetler ihtiyaç olmakla beraber müşterilerin bu ürün ve hizmetleri tüketme sıklıkları değişim gösterebiliyor. Örneğin, market ya da akaryakıt alışverişleri sürekli bir ihtiyacın sonucunda meydana geliyorken araç alımı gibi alışverişlerin sıklığı diğerlerine göre çok daha seyrek. Bu bağlamda kişiye özel fırsatlar sunulurken, ihtiyaçlarına yönelik alışverişlerin sıklığı göz önünde bulundurulmalı.

-Kişinin hangi iletişim kanallarıyla ve hangi zamanlarda iletişim kurmak istediği bilgisi alınmalı. Diğer ve sıradan programlar gibi, üye müşteriler sürekli ve zaman sınırı olmadan kampanya ve fırsatlar için rahatsız edilmemeli.

- Kişiyeye özgü veriler alınıp işlenirken, müşterinin o hizmetten sürekli yararlanmak isteyip istemediği öngörülemediği için, talep edildiğinde hizmet sunulacak bir platform da kurulmalı. İsteyen kişiler kendilerine özel fırsatlardan istedikleri her an yararlanırken, diğerleri sadece kendileri istedikleri zaman, belirli



önceliklerine dayalı fırsat ve ayrıcalıklardan faydalanabilecekleri bir ortam üzerinden program avantajlarını görüntüleyebilmeliler.

Odak çalışması sonucunda, sorulan sorular ve verilen cevaplar ışığında katılımcıların Miles&Smiles programına yönelik bilgi ve fikirleri netlik kazanmış, Miles&Smiles programının yeniden dizayn edilerek daha efektif bir şekilde kullanımına ilişkin hizmet alan olarak katılımcıların neler bekledikleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bugüne değin birçok başarıya imza atmış olan THY ve sık uçan yolcu programı Miles&Smiles'ın dönüştürülerek yeni bir NewCo şeklinde hizmete açılması sadece sık uçan yolcu programları arasında değil, programın sadakat programları arasında da özelleşmesine ve sektörde öncül bir konuma ulaşmasına neden olacaktır.

NewCo ile geleneksel halkla ilişkiler yöntemlerini bir kenara bırakarak yeni bir müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı ve bu bağlamda sadakat düzeyi yaratacaktır. Miles&Smiles programının neden THY bünyesinde bir değişime gitmeyerek yeniden yapılanan bir NewCo şeklinde hizmete sokulması gerekliliğinin altında birçok neden yatmaktadır. Bu nedenlerin başında dünyada, THY gibi hızlı bir büyüme seyri gösteren şirketlerin bölünerek büyüme seyrinde bir gelişim izlemesi trendi gelmektedir.

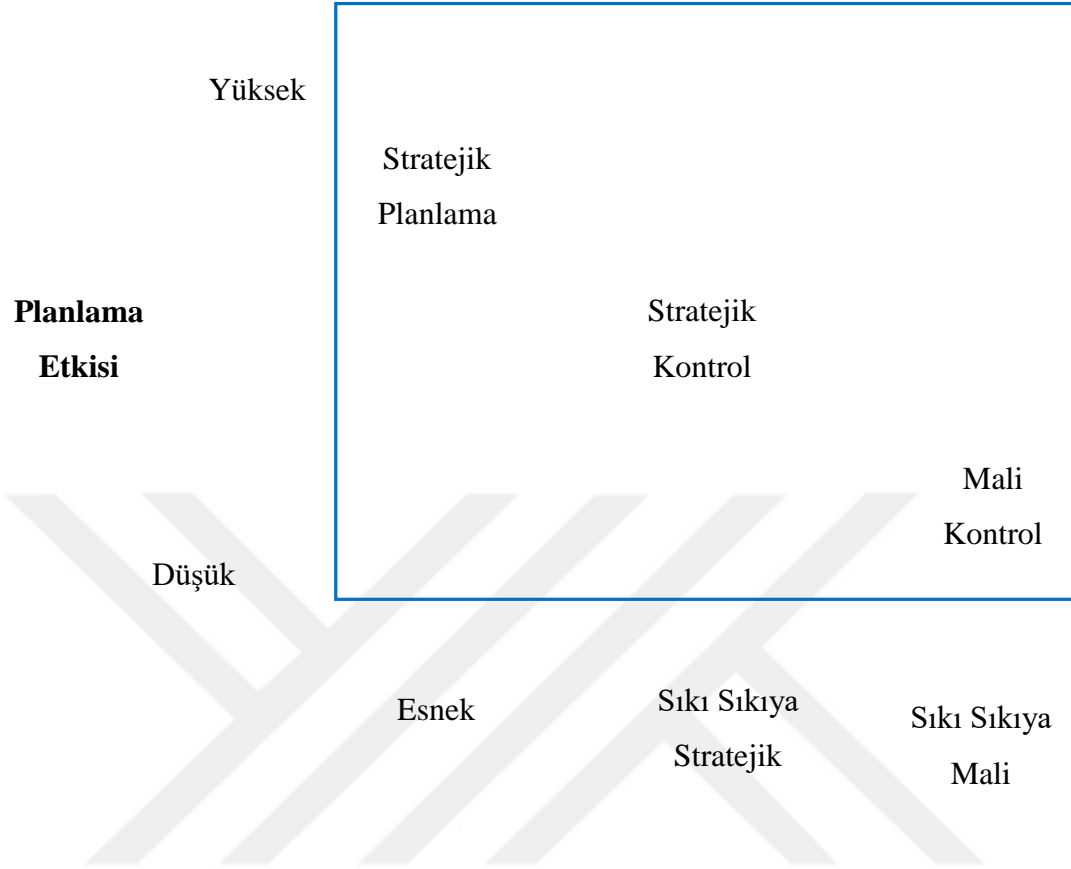
İştirakleşme THY şirket bünyesinde gelişim seyri için birçok birimde uygulanmaktadır. Günümüzde de birçok başarı eğrisi sürekli yükseliş gösteren şirket iştirakleşme ya da ana şirket altında bağlı şirketler (*parenting*) şeklinde büyüme göstermektedir.

	<b>Kararların Tabiatı</b>	<b>Portfolyo Bağlantılarının Tabiatı</b>	<b>Rekabetçi Ortamın Tabiatı</b>	<b>Stratejinin Tabiatı</b>
<b>Stratejik Planlama</b>	Büyük, riskli, uzun vadeli	Çok sayıda/karmaşık	Açık veya yıkıcı	“İnşa”
<b>Stratejik Kontrol</b>	← “Orta Nokta” →			
<b>Mali Kontrol</b>	Küçük, artımlı, kısa vadeli	Az sayıda/basit	İstikrarlı	“Sonuç” veya darboğaz

### Şekil 9 İşletmelerde Farklı Yönetim Aşamaları

**Kaynak:** Goold, M., Campbell, A. & Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, New York: John Wiley & Sons, Inc, s. 422.

Ana şirket bünyesi içerisinde büyüme çeşitli yönetim aşamalarını içerisinde barındırmaktadır. Bu yönetim aşamaları stratejik planlama, stratejik kontrol ve mali kontrol olarak adlandırılmakta ve ana şirket bazen biri bazen daha fazlası bazen de duruma göre tüm yönetim bileşenlerini kendi çatısında kontrol altında tutarak bünyesi içerisindeki diğer organizasyonun yönetiminde varlık göstermektedir. Çalışmaya temel olan Miles&Smile programının günümüzdeki durumunda THY kendi iç bünyesinde programı tüm yönetim süreçlerinde hakimiyet gösterecek şekilde organize etmektedir. Ancak bu durum birtakım sorunları beraberinde getirmiştir. Geleceğe yönelik stratejik planlamada bu yönetim aşamalarındaki kontrol mekanizmasının yeterliliği şekil 10’da gösterilmiştir.



**Şekil 10 Ana Şirket (Parenting) Stilleri Kontrol Etkisi**

**Kaynak:** Goold, M., Campbell, A. & Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, New York: John Wiley & Sons, Inc, s. 412.

Şekilden de anlaşılacağı gibi Miles&Smiles için önerilecek yeni işbirlikçi modelinde THY'nin mali ya da stratejik kontrolden ziyade stratejik planlama yönetim sürecinde yeni kurulacak NewCo'da söz hakkının bulunması ve bu stratejik planlama yönetim sürecinde elinde halihazırda bulunan programın altyapısını yeni NewCo'ya devretmesi gerekmektedir.

Miles&Smiles programının da iştirakleşme şeklinde bölünmesi şirketin programa yönelik birçok yetersizliğinin ve sınırlılığının da üstesinden gelinmesine yardımcı olacaktır. Bu sınırlılıklardan en önemlileri ve yeni kurulacak şirketin sunacağı uygulama modellemesi şu şekilde olacaktır:

### **1.IT (Bilgi Teknolojileri) sorunları**

Güncel yapı içerisinde tüm THY birimleri için IT desteği sağlayan Kurumsal Gelişim ve Bilgi Teknolojileri (KGBT) başkanlığı, bünyesinde yeterli kaynak bulunmaması nedeniyle projeleri önceliklendirmekte ve pastadan büyük parçayı satış ve rezervasyon kanalları almaktadır. Güncel yapıda Miles&Smiles programı için sadece 2 adet Analist programcı tahsis edilebilmiştir. Bu da sürekli geliştirme ve iyileştirme gerektiren sadakat programı altyapısının Pazar dinamiklerini yakalamasının önündeki en büyük engellerden biri olmaktadır. Miles&Smiles IT alt yapısındaki bu kaynak sınırlılığının birebir etkilediği başlıca iki husus diğer havayollarıyla yapılan/yapılacak anlaşmalarda sistemlerin entegrasyonunun çok uzun sürmesi (diğer havayolu şirketlerince ortak seçiminde önemli bir kriter) ve havacılık sektörü dışındaki program ortağı anlaşmaları (Migros-Shell vs.) ve yeni kampanyalar için altyapının istenen refleks ile geliştirilememesidir.

### **NewCo IT**

Yeni yapılanma ile sadakat programlarına ilişkin ihtisas sahibi personel ve Genel Müdür Yardımcısı seviyesinde kurulacak IT departmanı ile altyapı geliştirmedeki sistem ve kaynak kısıtlarının önüne geçilmesi mümkündür. Yeni işletmede uygulanacak iç mevzuat ve iç yönergeler ile, satın alma süreçlerinden dönüşümünü son 10 yıldır sürdüren THY'nin halihazırda uzun süren ihale

süreçlerinden bağımsız olarak IT uygulamaları için dış kaynak kullanımı (outsorce) yeni yapıda daha verimli ve daha hızlı olarak kullanılacaktır.

## **2. Ödül Bilet Uygulamasındaki Müsait Koltuk Kısıtlaması**

THY'nin hâlihazırdaki gelir yönetimi stratejisi biletlerin ücretli yolcu arz/talep dengesi göz önüne alınarak fiyatlandırılmasını öngörmektedir. Bu bağlamda mil kullanarak satın alınabilecek koltuk sayısı hemen her seferde asgari veyahut sıfır olarak Gelir Yönetimi Başkanlığı'nca manuel belirlenmektedir. Bu nedenle yolcular kazandıkları milleri ödül bilete çevirmek için başvuru yaptıklarında müsait koltuk bulamamakta ve fayda değerlendirmesi yapıldığında yolcunun sadakati azalmaktadır. Ayrıca kazandığı mili özellikle uçuş için kullanmak isteyen yolcunun talebi değerlendirilememekte ve uçuşlardaki atıl kapasite ve son dakika biletme gibi uygulamalar olmaması nedeniyle gelir kaybı yaşanmaktadır.

## **NewCo Ödül Bilet Uygulaması**

Kurulacak yeni yapı ile NewCo, THY'den uçuş bazında koltuk satın alacak olup, hem aktif üyelerine sezonluk sunulacak olan promosyon mil ile uçuşlarda toplu satın alma uygulamasıyla avantajlı fiyat sunabilecek, hem de havayolu için off-peak sezonlarda ek gelir ve yolcu getirisi sağlayacaktır. Ayrıca geliştirilecek alt yapı ve havayolu ile anlaşma ile uçuşa son 1 saat kala uygulamaya alınacak formatta stand-by yolcuların avantajlı mil ile uçuşa alınmaları gibi, münferit organizasyon ve muhasebe yapıları vasıtasıyla havayolundan bağımsız kampanyalar düzenlenebilecektir. Bu sistem ile kâr merkezi olma avantajı bir kez daha ön plana çıkmış olacaktır.

## **3. Sanal Mağaza Uygulaması**

2014 itibariyle faaliyete geçen sanal mağaza uygulaması hâlihazırdaki rakiplerinden çok sonra hayata geçmiş bir proje olmasının yansıra yönetim ve geliştirme açısından bazı kısıtlamaları da bünyesinde barındırmaktadır. Bunun en önde gelen sebebi ise bu hizmetin 3. parti bir firmadan temin edilmesidir. THY bünyesinde mevcut Miles&Smiles müdürlükleri ile yönetilmesi uygulanabilir olmayan sanal mağaza uygulaması, dış kaynak kullanımı ile hayata geçirilmiş olup bu durum da beraberinde işletme maliyetlerini program üzerinde bir mali yük olarak arttırmıştır.

### **NewCo Sanal Mağaza İşletmeciliği**

Yeni yapı içerisinde özellikle IT departmanının sağlayacağı rekabet avantajı ile NewCo bünyesinde gerçekleştirilmesi planlanan sanal mağaza işletmeciliği, maliyetlerde dış kaynak kullanımına nazaran ilave düşüşü beraberinde getirecektir. Böylece Miles&Smiles programı bünyesinde yeni yapı ile hedeflenen, mil harcama için daha fazla mecra oluşturulması stratejisine katkıda bulunmasının yanı sıra sanal mağazada azalan işletme maliyetleri ile birlikte program kullanıcılarının topladıkları millerin satın alma gücü daha da artmış olacaktır.

### **4. Program Kullanıcıları Arasındaki Değerleme Sorunu**

Hâlihazırda Miles&Smiles tarafından kullanılan yapıda yolcuların aktif (son 1 yıl içerisinde en az 1 kez uçuş gerçekleştirmek) ve pasif olarak ayrımı yapılmakta olsa da, iki segment arasındaki yolcuların programın geneline fayda ve maliyet oranları farklıdır. Aktif olarak kullanılmayan hesapların işletim maliyeti ve gereksiz işgal ettiği hacim (junk data) Miles&Smiles programının genel maliyeti olarak muhasebeleşmektedir.

### **NewCo Yönetim Stratejisi**

Yeni kurulacak yapıda, aktif üyeler diğer üyelere ayrılarak havayolu firmalarına üye satışı yapılması planlanmaktadır. Böylece havayolu tarafı pasif üyelerin maliyetine katlanmak yerine katma değer sağlayacak ve ödül bilet satın alma potansiyeli daha yüksek aktif üyelerin hesaplarını NewCo'dan satın alma yoluna gidecektir. Pasif üyeler arasında da bonus mil sirkülasyonu yüksek yolcular ayrıştırılarak özel promosyon ve kampanyaların oluşturulması için alışkanlıkları takip edilecektir. Böylece aktif olmayan üyeliklerin maliyeti asgariye çekilecektir.

## **5. Karar Alma mekanizmalarının Yeterli Refleksi Sağlayamaması ve Sadakat Programı Danışmanlık Hizmeti**

Müşteri sadakat programlarının en önemli işlevlerinden birisi de sektörün ihtiyaçlarına uygun olarak dinamik bir yapıda kampanya ve promosyonlar sunmasıdır. Çoğu zaman dönemsel olan kampanyaların hızlı bir şekilde pazara nüfuz etmesi genel programın başarısında önemli bir yere sahiptir. Güncel yapıdaki karar ve onay alma mekanizmaları THY'nin organizasyonel hacmi ve hiyerarşisine uygun olarak kademelendirildiği için, çoğu zaman pazarın gerektirdiği hızlı karar alma refleksi sağlayamamaktadır. Aynı hiyerarşik onay mekanizması insan kaynağı temini ve hizmet temini süreçlerinin de sektör ortalamasının üzerinde vakitlerde tamamlanmasına neden olmakta ve bu durum da programın rekabetçi yanını törpüleyen bir unsur teşkil etmektedir.

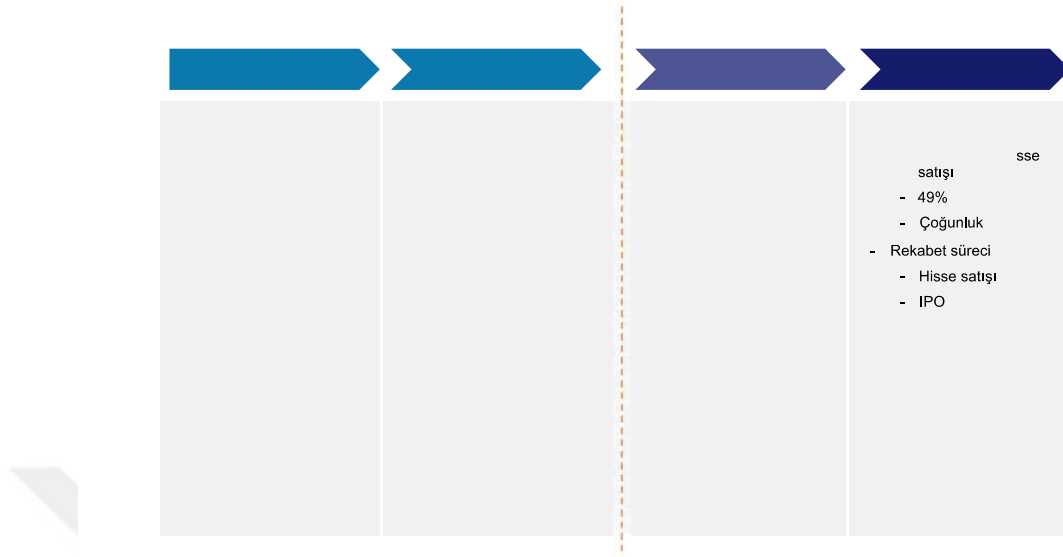
## **NewCo Organizasyonel Karar Alma Süreçleri ve Sadakat Programı Danışmanlık Servisi**

Yeni yapılanmada ana işkolu olan müşteri sadakat yönetimi unsurlarına uygun tasarlanacak organizasyon şeması hızlı ve doğru karar alma mekanizmalarının işletilmesi ve şeffaflaştırılması sağlanacaktır. Yalınlaştırılacak olan hiyerarşik yapı ile,

pazarın ihtiyaçları doğrultusunda hızlı kampanya ve promosyon onayları alınacak olup istihdam, dış kaynak kullanımı gibi konularda daha evik bir oluşum sağlanacaktır. Bununla birlikte yeni iş ortakları ve iş modelleri ile (PayPal vs.) program üyelerine mil hesaplarını kullanabilecekleri ilave mecralar açılacaktır. Programın hedefinde daha çok mil kazanmak değil daha çok mil harcatmak olacaktır. Bunun doğal sonucu olarak müşteri daha çok mil kazanmak veya mil borçlanmak için teşvik almış olacaktır. Artan mil sirkülasyonu NewCo'yu kr merkezi haline getirecek yapıyı oluşturacaktır.

Yeni kurulacak NewCo ile geleneksel halkla ilişkiler stratejileri yerini bireyselleştirilmiş kitlesel üretim stratejileri ve bu stratejiler doğrultusunda planlanan uygulamalara bırakacaktır. Yeni kurulan şirket, hem THY içinde halihazırda uygulanmakta olan Miles&Smiles'in altyapı ve kurulu sistem gerekliliklerini kullanarak programın halihazırda sahip olduğu prestij ve bilinirliğinin avantajını kullanmış olacak, hem de bu sistemin dönüştürülmesi ile Türkiye'de sadakat programları alanında bir ilke imza atarak kr merkezi konumuna yükselecektir. Sık uçan yolcu programı olarak THY'den ayrışma süreci şekilde görüldüğü gibi bir seyir izlenerek mümkün kılınabilir.





Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul  
Değerler

## Şekil 11 Sık Uçan Yolcu Programının Havayolu İşletmesinden Ayrıştırılması Süreci

**Kaynak:** Deutsche Bank Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler, Müzakere Konuları, Washington D.C., 2013.

Ayrışma planlaması yapılırken, yeni kurulacak olan şirketin fizibilite çalışması tamamlanmış olduktan sonra profesyonel halkla ilişkiler ve pazarlama birimleri oluşturulmalıdır. Bu süreçte Türk Hava Yolları ile koordineli bir çalışma yürütmek kurulacak olan NewCo ile THY arasındaki sağlıklı iletişimin bir başlangıcı olacağı gibi, hali hazırda işler bir şekilde uygulanmakta olan Miles&Smiles programını da kendi bünyesinde yapılandırarak programın işlev kaybetmesinin önüne geçilecektir.

NewCo halkla ilişkiler birimi müşterilerin harcama, seyahat alışkanlıkları, istek ve ihtiyaçlarını değerlendirerek, ilgi alanları, hobileri, rutinlerini tespit etmeye

çalışacak ve bu bilgileri işleyerek profiller oluşturulacaktır. Oluşturulan bu profiller program ortakları ile -müşterinin izin verdiği hukuki sınırlar çerçevesinde-paylaşılarak daha etkin ve proaktif bir müşteri odaklı müşteri ilişkileri yönetim stratejisi uygulanacaktır. Bu strateji alışılagelmiş halkla ilişki modellerinden farklı olarak genel müşteriyi hedef alan uygulamalar yerine bireye indirgenmiş özel ve gerçek zamanlı bir halkla ilişkiler modeli üzerine inşa edilecektir.

Böyle bir müşteri ilişkileri yönetim sistemi için NewCo şu anda işler durumda olan Miles&Smiles altyapısını kullanacaktır. Bu altyapı kullanımı hem zamandan tasarruf edilmesi hem de sistem iyileştirmelerinde belli başlı gerekliliklerin halihazırda kullanılır durumda olmasından dolayı emek tasarrufu açasından önemlidir. Ancak, yeni kurulacak şirket genelden ziyade bireyselleştirilmiş kitlesel üretim stratejisi uygulayacağı için müşteri profilleri oluştururken bilgi toplama ve işleme süreci daha önceki metotlardan farklı olacaktır. Bu bakımdan sektörde birebir örneği olmayan ve global bir iş planı ile gerçeleştirilecek NewCo bilgi toplama ve işleme süreci big data\* teknolojisi kullanılarak gerçeleştirilecektir.

Davenport'a (2014: 25) göre, '*big data sadece teknoloji ve yönetim süreçlerini değil, aynı zamanda kuruluşların temel yönelimlerini ve kültürünü de değiştiriyor*'. Bu değişimin nasıl olacağının anlaşılması için big datanın nasıl kullanıldığının bilinmesi gerekir. Big data çok yüksek hacimde verinin işlenerek pazarlama, hizmet ve satış kanallarının kullanımına hazır hale getirilmesidir. Veri işleyerek kullanılması yeni bir durum olmamakla birlikte big datanın farkı daha önceki

---

\* Kavram Büyük Veri olarak Türkçe'ye çevrilmiş olsa da tam karşılık bulamadığı için orijinal dilinde bırakılmıştır.

dönemlerden çok daha büyük hacimde veri girişi, depolanması ve işlenmesine imkan sağlamasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 8 Big Data ile Geleneksel Analitik Yöntemi Arasındaki Farklar**

	Big Data	Geleneksel Analitik
Veri Tipi	Yapılandırılmamış Veri	Satır-sütun şeklinde yapılandırılmış veri
Veri Hacmi	100 terabayttan 1 petabayta kadar	100 terabayttan daha az
Veri Akışı	Sürekli veri akışı	Statik veri havuzu
Analiz Yöntemi	Makine öğrenmesi	Hipoteze dayalı
Birincil amaç	Veriye dayalı ürünler	İç karar desteği ve hizmetleri

**Kaynak:** Davenport, T. (2014). *Big Data @ Work: Efsaneye Son Vermek, Fırsatları Keşfetmek*, İstanbul: THY Yayınları, s. 11.

Günümüzde bigdata'nın uluslararası birçok şirket tarafından bilgilerin alınması, depolanması ve işlenmesi teknolojisinde kullanılmaktadır. Bigdatanın birincil kullanım amacı şirketler açısından değer artırmasıdır. Bu kullanım yolları şu şekilde sıralanabilir (McKinsey Global Institute, 2011: [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/big\\_data\\_the\\_next\\_frontier\\_or\\_innovation](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_or_innovation), Erişim Tarihi: 20.10.2015):

1. Big data daha fazla bilginin şeffaf ve kullanılabilir olmasını sağlar.
2. Organizasyonların daha fazla işlemsel veriyi dijital formda yaratması ve depolayabilmesi ile birlikte, organizasyon için kritik zamanlarda kullanılacak daha ayrıntılı, daha doğru ve daha fazla bilgiye

ulaşmalarını sağlıyor. Böylece bilgi çeşitliliği ve performansın artması mümkün oluyor.

3. Müşteri potansiyel ve profillerinin daraltılması ile birlikte ürün ve servisin kitlesel bireyselleştirmesi mümkün oluyor.
4. Sofistike analizler ile karar verme süreci ciddi anlamda iyileştiriliyor.
5. Son olarak, big data yeni nesil ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılıyor.'

Big Data teknolojisinin altyapı teknolojileri belirli katmanlarda kullanılmak üzere dizayn edilmiştir. Bu katmanlar en alt seviyeden en st seviyeye; depolama, platform altyapısı, veri, uygulama kodu, işletme görünümü (modeller, görünümler, küpler) ve uygulamalar (görselleştirme, iş zekası, iş analitiği) (Davenport, 2014: 131) şeklinde verinin giriş ve çıkışını sağlayacak biçimde uygulanmaktadır. Bu şekilde bir veri giriş çıkış zinciri kurulması için big data teknolojisinin belirli bir sistemsel altyapıya sahip olması gerekmektedir.

**Tablo 9 Big Data Teknolojisinin Gerekli Altyapısı**

<b>Teknoloji</b>	<b>Tanım</b>
Hadoop	oklu paralel sunucular üzerinden büyük veri işlemesi yapan açık kaynaklı yazılım
MapReduce	Hadoop'un üzerinde çalıştığı mimari altyapı
Betik Diller	Büyük veriyle uyumlu çalışan programlama dilleri (rn: Python, Pig, Hive)
Makine ğrenmesi	Bir veri kümesine en iyi uyan modeli hızla bulmak için kullanılan yazılım
Grsel Analitik	Analitik sonuçların görsel veya grafik formatta gösterimi
Doğal dil işleme (NLP)	Metin analizi yazımı- frekans, anlam vb.
Bellek içi analitik	Daha hızlı sonuç almak için büyük verinin bilgisayar belleğinde işlenmesi

**Kaynak:** Davenport, T. (2014). *Big Data @ Work: Efsaneye Son Vermek, Fırsatları Keşfetmek*, İstanbul: THY Yayınları, s. 126.

Gerekli altyapının kurulmasını takiben big data işleme süreci ve işlenmiş verilerin bireyselleştirilmiş kitlesel iletişim uygulanması süreci başlatılmış olacaktır. Big data işlenmesi ve NewCo'nun bu verileri kullanıma hazır hale getirmesi için hammadde olarak program üyelerinin hangi sektörlere ne sıklıkla harcama yaptıkları, ne sıklıkla seyahat ettikleri, ilgili oldukları spor dalları, sosyal sorumluluk bilinçleri, hobileri vb. gibi bilgiler kullanılacaktır. Big data verilerinin nasıl elde edileceği konusunu biraz daha ayrıntılı incelemek gerekirse, elde edilecek veriler müşterilerin bilgisi ve rızası dahilinde, -hukuki sınırlar içerisinde- program ortaklarının bilgi paylaşımı ile mümkün olacaktır.

Günümüzde kullanılan elektronik her cihaz yapılan işlemlerin bir kaydını tutmaktadır. Bunun temelinde de bilgisayarların temel çalışma mantığında yer alan, yapılan her işlemin kayıt altına alınması yatıyor. Bu bilgiler çoğu zaman kaydın yapıldığı sistemin dışında bir anlam taşıyor. Örneğin, herhangi bir bankamatikten para çekildiğinde, ne kadar çekildiği, hangi bankamatikten çekildiği, kredi mi mevduat hesabı mı kullanıldığı gibi bilgiler kayıt altındadır. Yine bankalar kredi kartlarından yapılan alışverişleri, faiz oranı kampanyaları düzenleyebilmek için sektör bazında gruplandırıyorlar (akaryakıt, gıda, hızlı tüketim vs). Mobil iletişim şebekeleri de kullanılan baz istasyonlarını takip ederek kapsama alanları ile ilgili verileri toplayarak yeni baz istasyonların nerelere kurulması gerektiği gibi analizlerde kullanmaktadır.

NewCo tüm bu bilgileri program ortaklarının paylaşımı ile elde ederek firmaların kısıtlı müşteri portföylerinde sadece kendi organizasyonlarında analiz yapabilmek için kullandıkları Big data'ları bir çatı altında toplamak, bunları inceleyerek bir üye profili oluşturmak ve bunu firmaların sadece iç verimlilik amacı ile kullanmalarının ötesinde müşterilerini ve potansiyel müşterilerini tanımak için kullanmaları sağlamak için işleyecektir.

NewCo THY'nin global ağından yararlanarak küresel bir iş ağı kullanılması ve daha büyük üye havuzlarına erişilmesini hedefleyecek stratejiler geliştirecektir. Oluşturulan üye profilleri hem organizasyonun hem de hizmet alan müşterinin gereksinim ve isteklerine hizmet verecek şekilde dizayn edilecektir. Bu profillerin kullanım alanlarının başında halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri gelecek olup firmalar bir tanıtım faaliyetine gireceğinde, bir atılım yapacağına karşındakileri daha iyi tanıyacak ve daha verimli süreçler yönetecektir. Müşteri açısından bakıldığında da, marka bilinirliği, kurumsal kimlik farkındalığı gibi ölçütlerin yükselmesi ve bireylerin karşısında kendilerini daha iyi tanıyan firmaları bulmaları sağlanacaktır. Bu da beraberinde müşteri sadakati ve geleneksel yöntemlere nazaran çok daha verimli halkla ilişkiler faaliyetlerini beraberinde getirecektir.

Kurulacak yeni şirketin THY gibi belli ortaklık kurma limitleri olmayacağı için, birçok sektörden birçok firma ile anlaşma yaparak, üyelerin kazandığı milleri (puanları) bu firmalarda özel imkanlar ile harcayabilmeleri ve buradan yapacakları alışverişlerde de ekstra puan kazanabilmeleri sağlanacaktır. Böylece büyük bir network oluşturularak daha fazla üye kazanılması amaçlanacaktır. Bu iş ortağı zinciri genişledikçe, üyelerin yaptığı işlemler takip edilecek, toplanan veriler Big data altyapısını oluşturulacak ve bu big data yorumlanarak üyelerin bireysel profilleri

oluşturulacaktır. Örneğin, program üyesi olan X kişisi, aynı zamanda NewCo'nun iş ortaklarından bir GSM operatörü kullanıcısı ve kredi kartı sahibi. X'in telefonu her hafta Cuma günü İstanbul'daki bir baz istasyondan sinyal verip, 1,5 saat kapalı kalıp daha sonra Antalya'da açılıyor ve sinyal veriyor. Her Pazar akşamı da bunun tam tersi olup Antalya'da kapanıp İstanbul'da açılıyor. Burada GSM firması ile yapılan anlaşma ile bu kişinin oluşturduğu cep telefonu kullanım big datasını NewCo uzmanları inceleyecek ve bu kişinin belirli rutinlerde İstanbul-Antalya arası seyahat ettiği belirlenecektir. Aynı zamanda X'in kredi kartı harcamaları sektör bazında yine program ortağı bankalardan Big data olarak ithal edilecektir. X bir sivil toplum örgütüne her ay bağış yapıyor, etkinliklerine katılıyor bilgileri yine NewCo uzmanları tarafından kart harcama hareketleri sektörel bazda incelenerek çıkarılacaktır. NewCo tarafından oluşturulan bu profil, diğer program ortakları ile paylaşılacak. Örneğin THY, yolcusu olan X'in çevre bilinci hassasiyeti olduğunu bildiği için, sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirdiği faaliyetlerini (ağaç dikme kampanyası, karbon emisyon düşürme faaliyetleri) konuya duyarlılığı olmayan ve hatta bu bilgilendirmeleri spam olarak niteleyecek kişilere göndermek yerine direk olarak X müşterisine mail, sms, uçuş esnasında broşür gibi unsurlar ile ulaştıracaktır. Böylece müşterinin firmaya olan bağlılığı ve farkındalığı arttırılacak ve THY'nin kurumsal iletişim faaliyetleri bu gibi benzer olaylarda (spor takımlarına destek, yetimhane yapılması, belgesel hazırlanması, sponsorluk anlaşmaları) direk müşteriye hedef alan kitlesel bireyselleştirme yapılacaktır.

Bu şekilde işlenen ve kullanıma sunulan Big data verileri ile hem müşterinin marka sadakati sağlanır ve pekiştirilirken hem de kitlesel bireyselleştirme uygulamaları ile yüksek maliyetli genele yapılan tanıtım kampanyaların maliyetleri düşürülmüş olacaktır. Yeni kurulacak şirketin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde

ortaklıklar sağlaması, müşterilerin bilgilerinin detaylanmasını beraberinde getireceği için Big data profillerinin geliştirilmesi de kolaylaşacaktır. Böylece oluşturulan profillere yönelik kampanyalar ve avantajlar çeşitlenecek, sistem büyüdükçe fırsatlar da büyüyecektir. Kurulması planlanan yeni NewCo ile dönüştürülecek ve geliştirilecek olan Miles&Smiles sık uçan yolcu programının iş akış simülasyonuna eklerde yer verilmiştir.

## 4.2. Hukuksal Altyapı

Yeni oluşturulacak şirkete bağlı sadakat programı uygulaması tüketicilerin kişisel verilerinin program ortakları arasında paylaşarak depolanması ve veri oluşturulması gerekmektedir. Ancak, tüketicilerin bireysel bilgilerinin kullanımı kanunlar ve sözleşmeler çerçevesinde kısıtlılık arz etmektedir. İnsan Hakları Evrensel Beyanname'si'nin 12. Maddesi, Medeni ve Siyasi Haklar Sözleşmesi'nin 17. Maddesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin 8. Maddesi, T.C. Anayasası'nın 20. Maddesi ile Türk Ceza Kanunu'nun 134., 135., 136., 137., 138. Ve 139. Maddeleri bireylerin özel hayatının gizliliğini korumaya ve bu gizliliği ihlal edenlerin cezalandırılmasına ilişkin maddelerden oluşmaktadır. Bu nedenle, hayata geçirilecek yeni şirket ile tüketiciler arasında Borçlar Hukuku, Sözleşme Özgürlüğü Madde 26' da belirtildiği gibi 'Taraflar bir sözleşmenin içeriğini kanunda öngörülen sınırlar içinde özgürce belirleyebilirler' açıklanmasına dayanarak bir sözleşme imzalanması gerekmektedir.

Bu sözleşmenin içeriğinde bireylerin tüketim alışkanlıklarına yönelik bilgilerin edinilmesi ve depolanması amacıyla çift taraflı bir muvafakat name hazırlanması, muvafakat name kapsamında tüketicilerin günlük yaşamda kredi kartı başvuru formları, internet sitelerine üyelik formları ve rutin abonelik işlemlerinde vb.



gibi işlemlerde karşılaştıkları bir sözleşme örneği hazırlanması gerekmektedir. Bu sözleşme tarafların çıkarlarını ve yararlarını gözetmek koşulu ile tüketiciye avantajlar sağlarken, şirketin tüketicilerin bilgilerine ulaşarak bu bilgileri veri şeklinde depolaması ve gelecek stratejilerinde bu verileri kullanma hakkı verecek şekilde hazırlanmalıdır. Önerilecek sözleşmede bireylere verilecek taahhütler sözleşenin hem yararlılığını hem de güvenilirliğini artıracak şekilde olacaktır. Örnek verilecek olursa;

‘- bu sözleşmeyi imzalayarak girdiğiniz programda 1000tl puan hediye,

-oluşacak tüketici profilinizin analizi sonucu haftada en az 3 özel indirim (program ortaklarından) size sağlanacak,

-tüketim alışkanlıklarınıza yönelik haftalık özel öneri bülteni sunulması (harcama bilgileri analizi ile restoran, otel, tatil destinasyonu önerileri)’

v.b. gibi ayrıcalıklar ve tüketicilere kendilerini özel hissettirecek fırsatlar sunularak, tüketicilerin programa dahil olarak bilgilerinin paylaşmaya rıza göstermeleri cazip hale getirilecektir. Sözleşmede tüketiciye verilecek olan diğer bir önemli taahhüt de, temel olarak bu bilgilerin güvenle saklanması ve sadece belli koşulları yerine getirmiş iş ortakları ile paylaşılması şeklinde olacaktır.

#### **4.2.1. Örnek Gizlilik Sözleşmesi**

Tüketicilerin sözü edilen yasalar çerçevesine gerek kişisel haklarının korunması gerekse veri paylaşımına ilişkin belirli kriterlerin belirlenmesi için her iki tarafın da mutabık olduğu bir ‘Gizlilik Sözleşmesi’\* imzalanması ve bu gizlilik

---

\* Bu gizlilik sözleşmesi Google’ın sağlamış olduğu gizlilik sözleşmesi örnek alınarak hazırlanmıştır. [https://static.googleusercontent.com/media/www.google.com/en/intl/tr/policies/privacy/google\\_privacy\\_policy\\_tr.pdf](https://static.googleusercontent.com/media/www.google.com/en/intl/tr/policies/privacy/google_privacy_policy_tr.pdf) Erişim Tarihi: 21.03.2016.

sözleşmesinin tüketicilere istedikleri her an ulaşılabilir bir durumda sunulması ortaya çıkarılacak olan yeni pazarlama iletişiminin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için önem arz etmektedir.

Bu bakımdan, örnek teşkil etmesi açısından bir ‘Gizlilik Sözleşmesi’ hazırlanmıştır.

### **NewCo Gizlilik Sözleşmesi**

Gizlilik politikası hangi bilgilerin neden toplandığı, bu bilgilerin neden ve nasıl kullanıldığı ile bilgilere erişimin ne şekilde sınırlandırılacağı ve bilgilerin nasıl güncelleneceğine netlik kazandırmaktadır.

Örneğin, bilgisayarınız ya da herhangi bir elektronik aletiniz aracılığı ile bir restoran aradığınızda veya herhangi bir sosyal paylaşım sitesinde bir video izlediğinizde söz konusu etkinlikle ilgili bilgiler (izlediğiniz video, cihaz kimlikleri, IP adresleri, çerez verileri ve konum gibi bilgiler dahil) işlenir. Verileri işlemenin belirli amaçları vardır. Bu amaçlar;

- Hizmetlerin bu tür verilerden türetilen ilgi alanlarınıza dayalı daha yararlı, size özel, özelleştirilmiş hizmetler ve fırsatlar sunulmasına yardımcı olmak;
- Hizmetlerin kalitesini iyileştirmek ve yeni hizmetler geliştirmek;
- Bu verilere dayalı olarak belirlenebilecek ilgi alanlarınıza yönelik reklamlar ürün hizmetleri ve ayrıcalıklar sunmak;
- Sahtekarlığa ve kötüye kullanıma karşı koruma sağlayarak güvenliği iyileştirmek ve

- Hizmetlerin nasıl kullanıldığını anlamak için analiz ve ölçümler yapmak.

Hizmetleri kullandığımızda veya internet sitesi tarafından sağlanan içerikleri görüntülediğinizde, belirli bilgiler otomatik olarak depolanır. Bu, şunları içerir:

- hizmetleri nasıl kullandığınızla ilgili ayrıntılar,

- telefon numaranız, çağrı yapan tarafın numarası, yönlendirilen numaralar, çağrılarının tarihi ve saati, çağrılarının süresi, SMS yönlendirme bilgileri ve çağrılarının türleri gibi telefon günlüğü bilgileri.

- İnternet protokolü adresi

- Konum bilgileri: Konum belirlemek için, IP adresi ve GPS'in yanı sıra yakındaki cihazlar.

Sözleşmeye zemin olan kurum olan biz ve program ortakları bilgi toplamak ve depolamak için çeşitli teknolojilerden yararlanıyoruz ve bu, tarayıcınızı veya cihazınızı belirlemek üzere çerezler ve benzer teknolojiler kullanmayı da içerebilir. Bu teknolojileri, iş ortaklarımıza sunduğumuz bilgileri toplamak ve depolamak için de kullanıyoruz.

Kendinize ait hesabınızda oturum açtığınızda topladığımız bilgiler, sizinle ilgili olarak iş ortaklarından edindiğimiz bilgilerle birlikte ilişkilendirilebilir. Bilgiler ilişkilendirildiğinde, bunları kimlik bilgileriniz olarak ele alırız. Bilgilere nasıl erişeceğiniz, bu bilgileri nasıl yöneteceğiniz veya sileceğiniz sizin yönetiminizde hesabınızda depolanır.

Otomatikleştirilmiş sistemimiz, istenmeyen e-postaların ve kötü amaçlı yazılımların tespit edilmesi ile özelleştirilmiş arama sonuçları ve reklamlar gibi size kişisel olarak

uygun ürünlerin sağlanması için (e-postalarınız dahil olmak üzere) içeriklerinizi analiz eder.

Bilgileri, bu Gizlilik Politikasında belirtilen amaçların dışında kullanmak için önce sizden izin isteriz.

Her kullanıcının gizlilikle ilgili farklı endişeleri vardır. Hangi bilgileri topladığımız konusunda açık olmayı ve böylece bunların nasıl kullanıldığına yönelik anlamlı seçimler yapabilmeyi sağlamayı amaçlıyoruz. Hizmetlerimizden yararlanabilmek için hangi kanallar aracılığıyla bilgilerinizi depolayıp işleyebileceği etkinlik kontrolleri sekmesi altında sizin denetimimize sunulur. Kullandığımız cihazlardan depolanacak bilgiler ve bu cihazlarda yaptığımız aramalarla alakalı reklamların size özel ayrıcalıklar sunmak amacıyla depolanması da aynı şekilde ayarlarda sizin denetimizde kaydedilir.

Tarayıcınızı, hizmetlerimizle ilişkili olanlar da dahil olmak üzere tüm çerezleri devre dışı bırakacak veya tarafımızdan bir çerez oluşturulduğunda bunu gösterecek şekilde ayarlayabilirsiniz.

Hizmetlerimizi her kullandığımızda, kişisel bilgilerinize erişmeyi sağlamayı amaçlarız. Bu bilgiler yanlışsa, bunları hızlı bir şekilde güncelleniz veya silmeniz için (bunları işletmeyle ilgili geçerli bir amaç veya hukuki amaçlar nedeniyle saklamamız gerekmiyorsa) elimizden geleni yaparız. Kişisel bilgilerinizi güncellerken, isteğinizi yerine getirebilmek için önce sizden kimliğinizi doğrulamanızı isteyebiliriz.

Makul olmayacak düzeyde yinelenen, orantısız düzeyde teknik çaba gerektiren (örneğin, yeni bir sistem geliştirmek veya mevcut kullanımı önemli biçimde değiştirmek gibi), başkalarının gizliliğini tehlikeye atan veya başka şekilde aşırı

derecede zor olan (örneğin, yedek sistemlerde bulunan bilgilerle ilgili) istekleri reddedebiliriz.

Bilgilere erişme ve bunları düzeltme olanağı sunabildiğimizde, orantısız düzeyde çaba gerektirenler hariç, bunu ücretsiz yaparız. Hizmetlerimizi, kazayla veya kötü amaçla yapılan tahribatlardan koruyacak şekilde yönetmeye çalışırız. Bu nedenle, bilgilerinizi hizmetlerimizden silmenizin ardından, kalan kopyaları etkin sunucularımızdan hemen silmeyebilir ve bu bilgileri yedek sistemlerimizden kaldırmayabiliriz.

Sadece sizin izniniz olası durumunda kişisel bilgilerinizi program ortağı şirketlerle ve kuruluşlarla paylaşırız. Hassas bilgilerin paylaşılabilmesi için kaydolarak izin vermenizi gerektiririz.

Sadece aşağıdaki durumlarda bilgilere erişimin, bilgilerin kullanımının, korunmasının veya ifşasının makul düzeyde gerekli olduğuna iyi niyetimizle inanırsak, kişisel bilgileri şirketlerle, kuruluşlarla veya kişilerle paylaşırız:

- Geçerli yasaları, düzenlemeyi, yasal süreci veya zorunlu resmi talepleri karşılamak.
- Potansiyel ihlalleri araştırmak da dahil olmak üzere geçerli Hizmet Şartlarını uygulamak.
- Dolandırıcılığı, güvenlikle ilgili konuları ve teknik sorunları tespit etmek, önlemek veya çözmek.

Kurumumuz başka bir şirketle birleşme, şirket satın alma veya varlık satma faaliyetinde bulunursa, kişisel bilgilerin gizliliğini sağlamaya devam ederiz ve kişisel

bilgiler devredilmeden ya da farklı bir gizlilik politikasına tabi olmaya başlamadan önce, bu durumdan etkilenecek kullanıcılara bildirimde bulunuruz.

Gizlilik Politikası zaman zaman değişebilir. Açıkça izniniz alınmadan bu Gizlilik Politikası kapsamındaki haklarınızda kısıtlama yapmayız. Gizlilik Politikasında yapılan değişiklikleri yayımlarız ve değişiklikler önemliyse daha dikkat çekici bir bildirim (belirli hizmetler için Gizlilik Politikası değişikliklerine ilişkin e-posta bildirim gibi) sağlarız. Ayrıca, bu Gizlilik Politikasının eski sürümlerini gözden geçirmeniz için saklarız.

Haritalar, Arama veya YouTube gibi Google hizmetlerini kullandığınızda çeşitli bilgiler üretirsiniz (örneğin, gittiğiniz yerler, sevdiğiniz şeyler ve tanıdığınız kişiler). Bu bilgiler çeşitli şekillerde, size sunulacak fırsatlar ve hizmetler için depolanarak işlenmesi ve tarafınıza bildirilmesi bu gizlilik politikasına temel olan amaçtır.

## SONUÇ

Günümüz toplumlarında üretim ve tüketim anlayışı daha önceki dönemlere göre büyük bir değişiklik göstermiştir. Sosyo-ekonomik dönüşümleri bu denli hızlı bir şekilde şekillenmediği, teknoloji araçlarının insanların hayatlarının her alanına girmediği ve özellikle uluslararasılaşmanın yaygınlaşmadığı geleneksel toplumlarda tüketim ihtiyaç temelli bir yaklaşım ile algılanmakta idi. 20. yüzyılın son çeyreğinde özellikle ekonomik anlayışın dünya genelinde serbestleşmeye doğru evrilmesi, seri üretim biçimlerinin yaygınlaşması ve teknolojinin öngörülemez gelişimi ile birlikte insanların her an istedikleri bilgiye erişim sağlayabilmeleri üretim tüketim anlayışının kökünden değişmesine yol açmıştır.

Amerika'nın başı çektiği liberalleşme, ekonomiden sosyal ve kültürel alanlara kadar tüm yaşam birimlerini etkisi altına almış ve özellikle ulusal pazarlarda hizmet veren örgütler kendilerini çok daha büyük pazarların bir parçası içinde bulmuşlardır. Lokal üretimde bulunan kurum ve kuruluşlar hariç, hemen hemen her sektörde tüm organizasyonel yapılar uluslararasılaşmanın etkisi ile birlikte üretim tüketim şekillerini ve pazarlama anlayışlarını geliştirip değiştirmek suretiyle faaliyet gösterdikleri sektörde hayatta kalmanın yollarını aramışlardır.

Üretimin çeşitlendiği, tüketimin ise ihtiyaç temelinden daha farklı bir zemine geri dönülmez bir biçimde kaydığı günümüzde, örgütler faaliyet gösterdikleri pazarın yapısını göz önünde bulundurarak ulusal ve uluslararası rekabette kalabilmek için stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejilerin pazarlama alanında bulduğu uygulama alanı ise büyük ölçüde geleneksel pazarlama yöntemlerinden ilişkisel pazarlama yöntemlerine geçiş şeklinde kendisini göstermiştir. Daha önceki pazarlama

stratejilerinde organizasyonun kendisi önemli iken, tüketim anlayışının değişimi müşteri odaklı bir pazarlama anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Müşterinin bir değer olarak görülmeye başlaması ve odak noktasının organizasyondan müşteriye kayması pazarlama stratejilerinde çeşitlenmeyi ve profesyonelleşmeyi doğurmuştur. Bu şekilde ortaya çıkan müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ile faaliyet gösterilen sektörün iç dinamiklerine uygun potansiyel müşteriler bulmak, müşterileri markaya çekmek, müşterilerin memnuniyetini sağlamak ve müşterilerde bir marka sadakati yaratmak gibi amaçlar doğrultusunda etkileşimli bir halkla ilişkiler politikası uygulanmaya başlamıştır.

Her geçen gün ürün ve hizmetlerin çeşitlendiği günümüzde, müşterilerin marka bağlılığını daimi kılmak güçleşmektedir. Havacılık sektörü de diğer sektörlerde olduğu gibi müşteri sadakati yaratmak için çeşitli uygulamaların kullanıldığı sektörlerden bir tanesidir. Özellikle üründen ziyade hizmet sektörü olarak faaliyet gösteren havayolu şirketleri için müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri sadakati yaratmanın zor olduğu bir sektördür. Bu nedenle müşteri sadakati yaratmak için uygulamaya konan sık uçan yolcu programlarının başarısı havacılık sektöründe büyük bir önem arz etmektedir.

THY özellikle son yıllarda hem ulusal hem de uluslararası düzeyde çok büyük bir başarı ivmesi yaratmış havayolu şirketidir. Hemen her sene çeşitli dallarda birçok ödüle layık görülen THY'nin bu başarısında sık uçan yolcu programı Miles&Smile faaliyetlerinin de etkisi vardır. Hem bir marka imajı yaratmak hem de marka bilinirliği sağlamak açısından etkili olan Miles&Smiles programı sık uçan yolcu programları arasında da başarılı bir örnektir. Ancak buna rağmen özellikle pazarlama stratejilerinin genelden bireye doğru bir kayış yaşaması gerekse THY şirket



başarısının devamı için bir sadakat programı olarak Miles&Smiles'in diğer sık uçan yolcu programlarından farklı bir strateji izlemesi gerekliliği yeni bir oluşum ihtiyacının hissedilmesini beraberinde getirmiştir.

Miles&Smiles halihazırda beş milyona yakın üyesi ve ulusal alanda rakibi olmayan avantaj ve fırsat uygulamaları ile başarılı bir sadakat programıdır. Ancak programın THY bünyesinde işliyor olması bir takım eksiklik ve aksaklıkları beraberinde getirmeye başlamıştır. Son yılların en önemli işletme stratejilerinden birisi, özellikle büyüme seyri gösteren şirketlerde bölünerek büyüme ya da iştirakleşerek büyümedir. THY hizmet verdiği havacılık sektöründe birçok alanda iştirakleşmeye imza atmış ve başarılı olmuştur. Miles&Smiles programının da THY bünyesinden ayrılarak profesyonel bir yeni şirket olarak dizayn edilmesi ve THY ortaklığı ile havayolu şirketinin sadakat programı olarak hizmet vermesi, gelecek stratejik yönetim planları açısından önem arz etmektedir.

Yeni kurulacak bir şirket olan NewCo'ya ilişkin fikir ve önerilerin anlaşılabilmesi için öncelikle en güncel THY belgeleri birincil kaynak olarak incelenmiştir. Bununla birlikte hem THY içerisinde Türk Hava Yolları Miles&Smiles Program Yönetimi ve Anlaşmalar Müdürü Ercan Kincal ile derinlemesine mülakat yapılmış, hem de olası bir yeni NewCo modelinin nasıl uygulamaya alınması gerekliliği ve bu programdan beklentilerin anlaşılabilmesi için mevcut müşteriler olan birbirinden farklı ve bağımsız bireylerle odak çalışması yürütülmüştür. Gerek derinlemesine mülakat çalışmasından gerekse odak çalışmasından edinilen izlenimler Miles&Smiles'in dönüştürülerek bir kar merkezi haline gelmesinin hem THY hem de programın işlerliği açısından faydalı olacağı üzerine olmuştur.

Görüşmeler ve incelemeler neticesinde THY bünyesinde sürdürülen sık uçan yolcu sadakat programı Miles&Smiles'ın, özellikle uluslararası rakiplerinin hamlelerine ve sektördeki Pazar payına bakıldığında endüstri standartlarını tam manada yakalayamadığı görülmektedir. THY organizasyonunda Operasyonel ve İdari&Anlaşmalar olarak 2 müdürlük tarafından yürütülen program gerek yönetsel limitler gerekse de altyapısal yetersizlikler nedeni ile özellikle son yıllarda sadakat programlarına karşı ilginin arttığı Türkiye'de yeterli başarı çitasına erişememiştir. Ayrıca THY'nin dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olma unvanı göz önünde bulundurulduğunda, Pazar erişimi bu denli büyük olan bir şirketin sık uçan yolcu programının aynı doğrultuda erişime sahip olmaması bu potansiyelin daha verimli kullanılabilmesi yapıları dönüşümü kaçınılmaz kılmaktadır.

Bu bağlamda, NewCo'nun temelini oluşturacak olan işbirlikçi ve şirket ve organizasyon yapısı, yeni yapının bir kar merkezi olması ve THY'ye ana hissedar olarak getiri üretmesinin yanı sıra, Miles&Smiles programının dış tedarik hizmetini THY'ye daha düşük maliyet ile sağlaması planlanmaktadır. Bu doğrultuda program üyelerinden sadece aktif olanlar THY portföyüne satılacak olup, program üyelerinin kullanımını için THY'den toplu koltuk satın alımı ücretli olarak yapılacaktır.

Yeni yapının daha esnek yapacağı iş anlaşmaları çerçevesinde oluşacak olan müşteri satın alma ve harcama alışkanlıkları Big data teknolojisi ile veri işleme yapıları ile özellikle halkla ilişkiler ve pazarlama alanında kullanılmak üzere THY tarafına ihraç edilecektir. Buradaki hedef, THY'nin Kurumsal İletişim faaliyetlerini her bir yolcuya münferiden kitlesel bireyselleştirme ile yapabilmesine olanak tanıyacak bilgiyi temin etmektir. Bu şekilde oluşturulacak olan müşteri profilleri ile – bireylerin de hukuki sınırlar çerçevesinde izin vermesiyle- bireye özel

kitleleştirilmiş uygulamalar sunulması amaçlanmaktadır. Bu sayede hem genel reklam ve pazarlama faaliyetlerinin yüksek bütçeli maliyeti büyük oranda azaltılmış olacak, hem de direk bireyi hedef alan avantajlar ve kampanyalar ile daha etkili ve proaktif bir halkla ilişkiler stratejisi uygulanacaktır.

Ayrıca, bireye özel marka bilinirliğini arttıracak faaliyetlerin, homojen geniş kitleler yerine konuya daha hassas bireyleri hedefleyebilmesi için kullanılacak rafine veriler ile hem kurumsal kimliğin pekiştirilmesi hem de marka tanınırlığının birey bazında artırılması hedeflenmektedir ki böylece NewCo ile günümüzde uygulanmakta olan gerek sadakat programlarını gerekse bu alanda uygulanan sık uçan yolcu programlarını arasında bir ilk yaşanacak olup sadece bir sadakat programı olmanın ötesinde bir kar merkezi haline gelecek olan NewCo ile THY gibi sürekli gelişim gösteren bir şirketin ivme kazanması sağlanacaktır.

Yeni oluşturulacak modelin hem literatürde kuramsal olarak yer alan fakat pratikte yeni yeni uygulanmaya başlanan kitlesel bireyselleştirme yaklaşımının eşsiz bir örneği olması açısından, hem de bir hizmet sektörü olarak faaliyet gösteren havayolu işletmeleri açısından sadakat programlarına getireceği yenilikçi ve dönüşümcü yapılanma açısından bir öncül olma özelliği taşıyacaktır.

Bahsi geçen tüm bu açılardan irdelendiğinde, yeni bir halkla ilişkiler mecra ihdası olarak, Kitlesel Bireyselleştirme kavramının temel taşları üzerine inşa edilmesi amaçlanan modelde, hedef kitleye erişmedeki en önemli unsur olarak bireysel davranış ve eğilim analizi benimsenmiştir. Bu bağlamda, halihazırdaki işletmelerin CRM havuzunda yer alan big data'nın ayrımlaştırılarak değerlendirilmesi ve amaca münhasır algoritmalar çerçevesinde analiz edilerek, yine işletmelerin halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde bir enstrüman olarak kullanılması literatüre yeni bir bakış

açışı getirecektir. Big data kavramının esas faaliyet alanı olan bilgi teknolojilerinde dahi henüz yeterli uygulama alanı bulamadığı ülkemizde, önerilen model birincil olarak halkla ilişkiler faaliyetlerinde, ikincil olarak işletme CRM yönetiminde bir ilki simule etmektedir. Günümüz yüksek ciroya sahip işletmeleri ve çok uluslu ortak yapılanmasındaki gruplarının kurumsal iletişim departmanlarının en önemli değişken hesaplama unsuru olan maliyet kontrolü alanında da yeni bir bakış açısı sunan çalışma çerçevesinde, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerindeki hedef kitlenin birey bazında değerlendirilmesi prensibi ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal iletişim departmanları tarafından geniş kitlelere yönelik yapılan tanıtım faaliyetlerinde kapsam dışında kalan topluluklara yapılacak gereksiz bütçelemenin önüne geçilerek, kişi bazlı ve farkındalık odaklı halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerini mümkün kılacak model önerisi sektöre yeni bir uygulama metodunu kazandıracaktır. Bu yeni model önerisinin fiiliyata geçmesi önündeki en kritik adım olarak da değerlendirilebilecek olan döngüsel big data oluşturacak yapının finansmanının sağlanması hususu, çalışma içinde kurgusu geçen ve ekte yer alan iş akış şeması içerisinde tasarlanan yapı ile muadillerinde çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşecektir. THY kaynaklarında yapılan çalışmalar ve potansiyel süreç ortağı Deutsche Bank A.G.'nin ekte yer alan sunumunda da bahsi geçtiği üzere, literatüre yeni bir bakış açısı ve uygulama mecrası kazandıracak olan çalışmanın bilinenin üzerinde bir potansiyeli saptanmıştır. Bu minvalde kurgulanan bireye özel halkla ilişkiler unsurlarının aktarılmasında ve model önerisinde, kurumsal iletişim kuramlarına yeni bir başlık daha eklenmesi amaçlanmış ve realizasyonuna ilişkin bilimsel veriler sunulmuştur.

## **EKLER**

### **Ek 1. Odak Grup Görüşmesi Soruları**

MODERATÖR: Onur Aydın

TARİH: 23/11/2015

YER: İstanbul

**KATILIMCILAR:**

**KUBİLAY BİLİR:** 1983 Manisa doğumlu, evli. İktisat mezunu, İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi, Özel sektör çalışanı. Aylık ortalama geliri 5.500tl.

**CAĞRI ŞEN:** 1987 Çorum doğumlu, evli. İç mimarlık mezunu, Özel sektör çalışanı. Aylık ortalama geliri 6.000tl.

**AHMET YAVUZ:** 1971 Adana doğumlu, evli 2 çocuk sahibi, Endüstri Mühendisliği yüksek lisans mezunu, çok uluslu şirkette CFO, aylık ortalama geliri 25.000tl.

**ÖZKAN SARP:** 1981 İzmir doğumlu, evli, Açık öğretim fakültesi Kamu Yönetimi mezunu, Sigortacı. Aylık ortalama geliri 2500tl.

**İŞİL SELÇUK:** 1984 Ankara doğumlu, evli 1 çocuk sahibi, İktisat tarihi doktora öğrencisi, Aylık ortalama geliri 4000tl,

**RESUL ÇAKMAK:** 1956 Bayburt doğumlu, evli 2 çocuk sahibi, Bankacılık ve İşletme mezunu, Ziraat Bankası şube müdürü, aylık geliri ortalama 10.000tl.

**GÜLİSTAN BOZKURT:** 1984 Diyarbakır doğumlu, evli, lise mezunu, Özel Diş hastanesinde asistan, aylık ortalama geliri 1.500tl.

**MUSTAFA ŞAHİN:** 1971 Trabzon doğumlu, evli 3 çocuk sahibi, Hukuk fakültesi mezunu, Avukatlık bürosu sahibi, aylık ortalama geliri 15.000tl.

## SORULAR:

- Ne sıklıkla seyahat ediyorsunuz? Seyahatleriniz yurtdışı mı yurtiçi mi oluyor? Seyahatlerinizde hangi ulaşım yolunu tercih ediyorsunuz?
- Seyahat ederken göz önünde bulundurduğunuz öncelikler nelerdir? Güvenlik, servis kalitesi, zamanlama, konfor, maliyet, bilinirlik, markaya güven?
- Peki sizlerin maliyet göz önünde bulundurulduğunda ilk tercihiniz ne oluyor?
- Ulaşım şeklinde ödeyeceğiniz ücret ve alacağınız hizmet, yani fiyat performans dengesinde ne gibi beklentileriniz var?
- Havayolu ulaşımında sizin için marka bilinirliğinin önemi nedir, bilinen markalarla uçmak çok mu önemlidir?
- Havayolu ulaşımını öncelikli tercih eden bir grup olarak rezervasyon ve biletleme işlemlerini hangi kanaldan gerçekleştiriyorsunuz?
- Sıklıkla tercih ettiğiniz bir havayolu firması var mı?
- Havayolu şirketleri arasında tercih yaparken öncelikleriniz nelerdir?
- Bir havayolunu kullanırken sizin önceliklerinizin önemsenmesinin yanı sıra ne gibi beklentileriniz var?
- Bir havayolu şirketi yolcu ile sıkı iletişim halinde olmalı mıdır?
- Siz bir havayolundan seyahatinizin başlangıcı süreci ve hatta bitişinden sonra da mesela bagajınız kayıp ise temasta olmasını bekliyorsunuz, doğru mudur?
- Havayolu şirketlerinin uyguladıkları sadakat programlarından haberdar mısınız?
- Miles&Smiles üyesi olmayanlar için, aslında hemen hızlıca bir form doldurma desteği alıp başvurunuz alınsaydı şuan Miles&Smiles üyesi miydiniz?
- Bahsi geçen sık uçan yolcu programlarından ne derece faydalanıyorsunuz? Size sundukları avantajların farkında mısınız?
- Size göre bir sadakat programında olmazsa olmaz unsurlar nelerdir?

- Üye olduğunuz programın ortağının çok olması, sizi ayrıcalıklı kılacak unsurlar mıdır?

-Bir sadakat programı indirim ve avantaj sağlamalı mı mutlaka? Bu şu anlama gelir mi program hem kendi içerisinde hem de rakip programlar arasında üyeleri için indirim olur anlaşmalar olur diğer unsurlar olur muhakkak bir fark yaratmalıdır.

- Harcamalarınızdan oluşan puan kazanımının tek havuza toplanıp oradan harcanmasını ister miydiniz?

- Peki bu açıdan Miles&Smiles üyeleri için size verilen hizmetlerden memnun musunuz?

- Size yönelik daha fazla teşvik beklentiniz var mı?

- Üye kayıt kanalları ile bir sıkıntı yaşamıştınız?

- Miles&Smiles üyesi olan arkadaşlar özellikle, programda bir yeniden yapılanma olacak olsa nelerin değişmesini istersiniz, nelerin aynı kalmasını istersiniz?

- Daha iyi etkileşim içerisinde olan ve bilgilendirmeyi seri olarak yapan bir Miles&Smiles programı beklentisi var mıdır?

- Genele yapılan hizmetten ziyade, çünkü Miles&Smiles'in çok üyesi var ve her biri programı aktif kullanmıyor olabilir, daha tekil hizmet profili olan bir ürün olmalı mı demeliyiz, özel günleri hatırlayan, bireysel tercihleri daha iyi değerlendiren vs. gibi?

- Beklentileriniz bütünleşik hizmet üzerine yoğunlaşıyor, belli kulvarlarda iyi olmaktan daha ötesi, doğru mudur?

- Beklentiler bir nevi programın şuan için sunduğu hizmetlerin bir geri beslemesi olarak ta değerlendirilebilir mi?

- Kullanacağınız sadakat programında genelden ziyade size özel fırsatlar ve ayrıcalıklar sunulsa hoşunuza gider mi? Böyle bir sadakat programı ve size getirileri için alışveriş alışkanlıklarınızın ve bazı kişisel bilgilerinizin belirli hukuki sınırlar ve anlaşmalar çerçevesinde kurumla paylaşılması konusunda ne düşünüyorsunuz?

- Verilerin iyi rafine edilmesi, belki belli periyotlar ile sizinle iletişime geçilerek bilgilerinizin ve tercihlerinizin düzenlenmesi sizin bilgilerinizin kurum tarafından paylaşılması için yeterli midir?

- Peki burada bahsi geçen kişisel bilgilerin işlenmesine yönelik, sizin harcama yaptığınız sektörler olsun, harcama yaptığınız mecralar olsun, sosyal sorumluluk projeleri olsun, sizin görüşünüz nedir? Bu bilgiler ışığında da size özel bir profil oluşturularak kampanyalar ve promosyonlar düzenlenmesini mi talep ediyorsunuz?

- Programın size özel ve bireysel olmasını istiyorsunuz, fakat bu hizmeti alırken sizin portföyünüzde olsun olmasın bir kampanya ve promosyon havuzu oluşmasını ve buradan da tercihleri sizin yapabilmenize olanak sağlayacak bir yapıdan bahsediyorsunuz değil mi?



## Ek 2. Derinlemesine Mülakat Soruları

MODERATÖR: Onur Aydın

TARİH: 09/11/2015

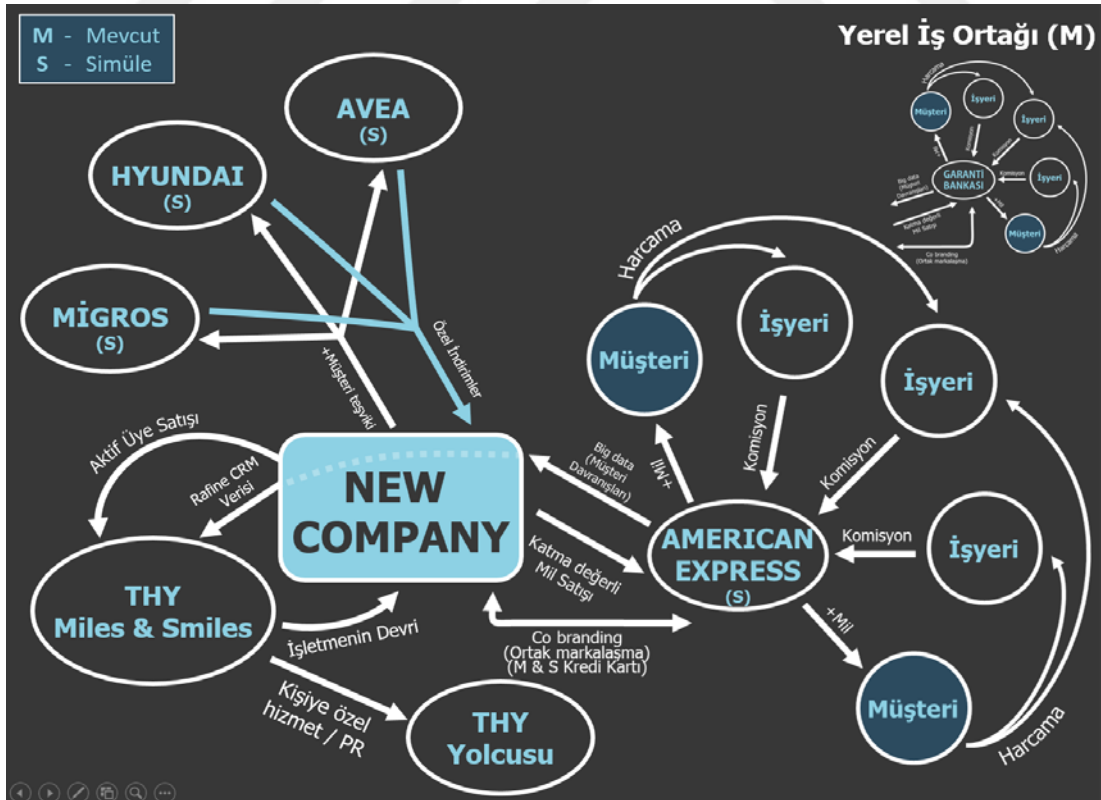
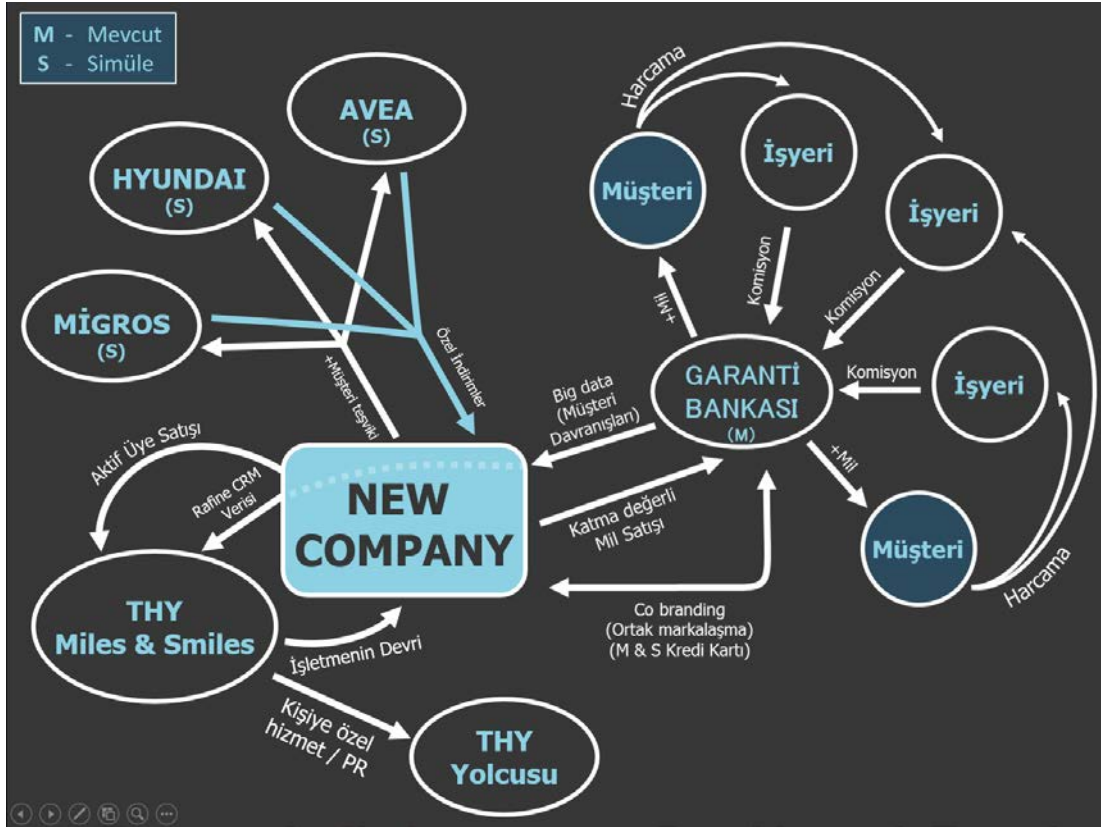
YER: İstanbul

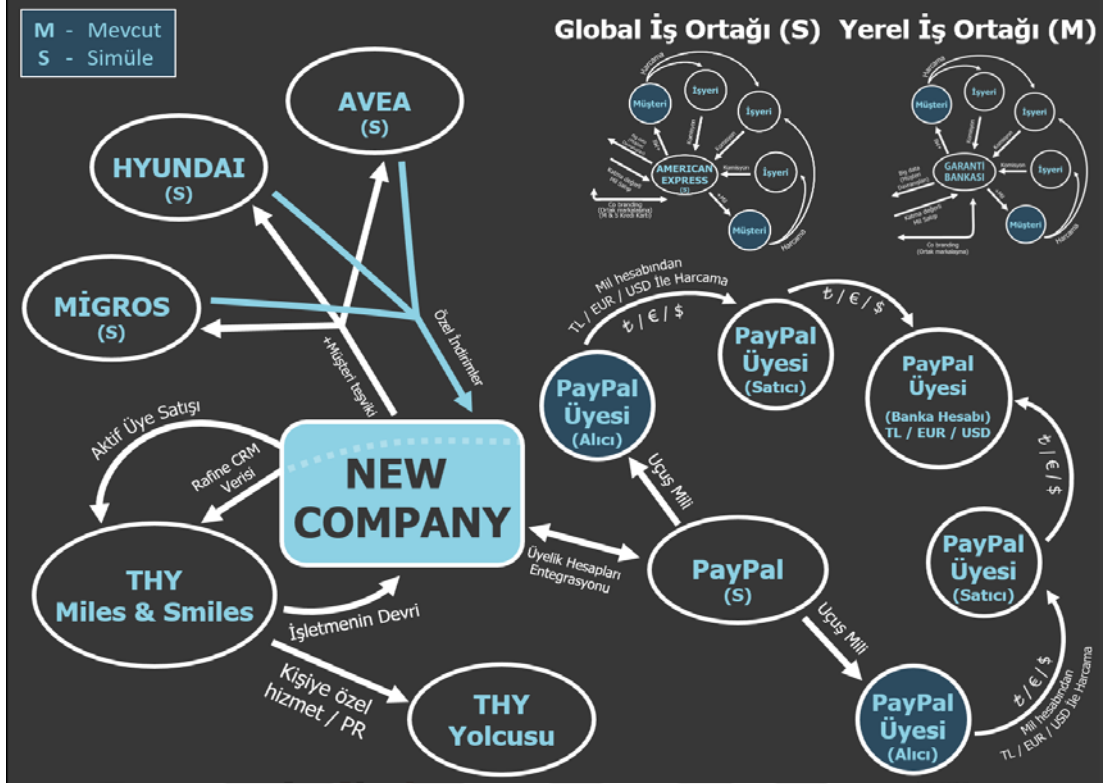
GÖRÜŞME YAPILAN: Ergin Kincal / Türk Hava Yolları Miles&Smiles Program Yönetimi ve Anlaşmalar Müdürü

- Kendinizi biraz tanıtır mısınız, kaç yıldır THY bünyesinde çalışıyorsunuz?
- THY’de yolcu sadakati yaratmak amacıyla sadakat programları öncesinde ne gibi deneyimleriniz olmuştu?
- Peki öyleyse sorumu biraz değiştireyim, bugün yürürlükte olan Miles&Smiles programının geçmişinden biraz bahsedebilir misiniz?
- Sadakat programı uygulamaya başlarken programın yapılanmasındaki öncelikleriniz ve gereklilikleriniz nelerdi?
- Siz Miles&Smiles programı oluşumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Size göre Miles&Smiles’ı ülkemizdeki diğer havayolu şirketlerinin sadakat programlarından ayıran özellikleri nelerdir?
- Günümüzde havayolu endüstrisinde sadakat programlarının etkisi size göre ne derecedir?
- Biliyoruz ki hemen hemen her sadakat programı günümüzde benzer ayrıcalıklar ve avantajlar sunuyor. Sizce Miles&Smiles’in bu programların içindeki yeri ve konumu nasıl?
- Miles&Smiles uygulanmaya başladığından beri THY’ye nasıl bir artı değer kazandırdı? Programın güncel durumunun niceliksel verileri, programın uygulanma stratejisinde ne şekilde bir ilerleme göstermektedir?

- Miles&Smiles'ın gerek ulusal gerekse uluslararası rakipleri karşısındaki pozisyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Size göre Miles& Smiles'ın sadakat programları içerisinde güçlü ve zayıf yanları nelerdir? Var ise Programın işleyişinde görülen eksiklikler için neler yapılabilir?
- Miles&Smiles programının THY bünyesindeki işleyiş ve yapısına, organizasyonel kısıtlarına ilişkin sizin görüşleriniz nelerdir?
- Siz sadakat programlarının yakın ve uzak gelecekte nasıl bir dönüşüm göstereceğini öngörüyorsunuz?
- Bu değişimin Miles&Smiles ve THY olarak gerçekleşecek ayağında hem rakiplere üstünlük sağlamak hem de program değerini yükseltmek amacıyla dönüştürülmesi konusundaki görüşleriniz nelerdir?
- Miles&Smiles sadakat programının THY için artı bir maddi gelir oluşturabilecek şekilde şirketleşmesi, geleneksel sadakat programlarının sadece müşterinin satın alma eylemini devam ettirme özelliği yerine, tüm sistemin oluşturacağı verilerin kitlesel bireyselleştirme ve müşteriye özel uygulamalar sunarak bire bir kurumsal iletişim mecrası oluşturması şeklinde bir uygulama haline dönüşmesi konusunda ne düşünüyorsunuz?

### Ek 3. NewCo'nun Faaliyete Geçmesi Sonrasında İş Akış Simülasyonu





**Kaynak:** Aydın, O. (2015). Hava yolu Sadakat Programlarının Kar Merkezi Olma Ekseninde Dönüşümü ve Şirketleşme Sorunsalı: Miles&Smiles Örneği Sunumu.

## Ek 4. M&S Programı potansiyel finansal ortak teklif sunumu (Deutsche Bank A.G.)

GİZLİ

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler



### Müzakere Konuları

Washington D.C.  
25 Nisan 2013

*Passion to Perform*

Deutsche Bank AG'nin iştirak şirketi olan Deutsche Bank Menkul Değerler A.Ş., ABD'de yatırım bankacılığı yönetimi ve güvenlik faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Miles&Smiles



"ÖNEMLİ: Bu sunum ("Sunum") Deutsche Bank yatırım bankacılığı departmanı tarafından hazırlanmış olup özel olarak gönderilen kişinin ("Alıcı") kullanımı içindir. Alıcı Sunumun tümünü ya da bir kısmını çoğaltamaz ya da yazılı izin olmadan üçüncü bir taraf ile bilgi paylaşımında bulunamaz. Taraflardan biri öncesinde yazılı izin olmadan bu sunumu kaynak gösteremez. Yazılı iznimiz olmadan hiçbir taraf bu Sunumu kaynak gösteremez. Deutsche Bank ve iştirakleri, yetkilileri, yöneticileri, çalışanları ve şubeleri bu Sunum ya da içeriği ile ilgili sorumluluk ya da yükümlülük kabul etmez (hukuki açıdan bir yükümlülük olması dışında).

Alıcının yatırım durumu, pozisyonu ve değerlemesi ile ilgili açıklamalar ve fikirlerin Deutsche Bank'ın Alıcı için araştırma yürüteceği ya da Alıcının menkul değerleri için bir oran ve fiyat hedefi araştırması yayınlayacağı şeklinde yorumlanmamalıdır.

Bu Sunum (i) yalnızca müzakere amaçlıdır; (ii) genel pazar durumunu yansıtır ve verildiği tarih için geçerlidir, pazar durumu ve Alıcının iş ve amaçları dahil olmak üzere birçok faktör değişkenlik gösterebilir. Kamu kaynaklarından alınsa bile Alıcıdan ya da başka bir yerden alınan bilgi doğrulanmamıştır. Deutsche Bank Alıcı tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak sağlanan bilginin bağımsız olarak incelenmeden kesinliğini ya da bütünlüğünü kabul etmiştir. Bilginin kesinliği ya da bütünlüğü ile ilgili hiçbir sunum ya da garanti bulunmamaktadır ve Deutsche Bank bilginin güncellenmesi hususunda hiçbir yükümlülük kabul etmemektedir. Sunum referans bulunmadan eksik olacağı gibi Deutsche Bank tarafından sunulacak olan sözlü briefing ile bağlantılı şekilde incelenmemelidir. Sunumda bulunan analizler Alıcının iş, stok ya da varlıkları ile ilgili bir değer biçme olarak algılanmamalıdır. Bilgi önemli bir değerleme ya da etkiye sahip olabilecek gerçek ya da potansiyel bir kontrol değişiminin etkilerini dikkate almamaktadır.

Sunum kapsamlı değildir ve yasal, finansal ya da vergi ile ilgili bir tavsiye içermez. Burada bulunan bilgiler yatırım tavsiyesi olarak addedilemez ve Sunum herhangi bir karar için kaynak olamaz ya da Deutsche Bank'ın önerisi olarak gösterilemez. Alıcının bağımsız olarak değerlendirme yapması gerekiyorsa tüm bu araştırmayı bizzatlı yürütmesi gerekir. Bu sunumun hazırlanmasında Deutsche Bank bağımsız bir üstlenici olarak görev yapar ve bu sunumdaki hiçbir bilgi Alıcı ve Deutsche Bank arasında bir vekil ilişkisi yaratmak için yer almamaktadır."

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

## İçerik



### Bölüm

1	Sadakat Programları: Sektörün durumu	1
2	Miles&Smiles fırsatı	18

### Ek

I	Ek materyaller	28
---	----------------	----

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler



## Bölüm 1

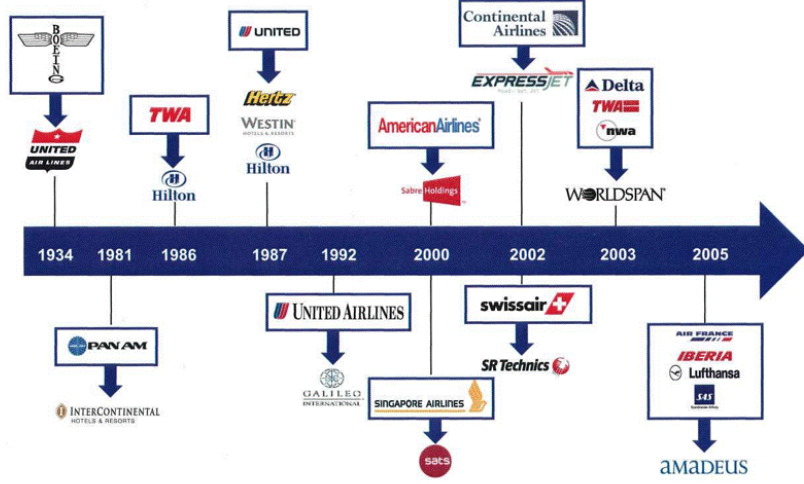
Sadakat Programları: Sektörün durumu

## İş Geliştirmede Havayolları



Son yüzyılda havayolu şirketlerinin seyahat sektöründe ön planda olması dolayısıyla birçok yan ve ek sektör ortaya çıkmıştır.

Fakat zaman geçtikçe bu sektörler fırsatçı bir şekilde olgunlaşmış ya da farklı iş karakterleri verilerek baskı altında satılmıştır.

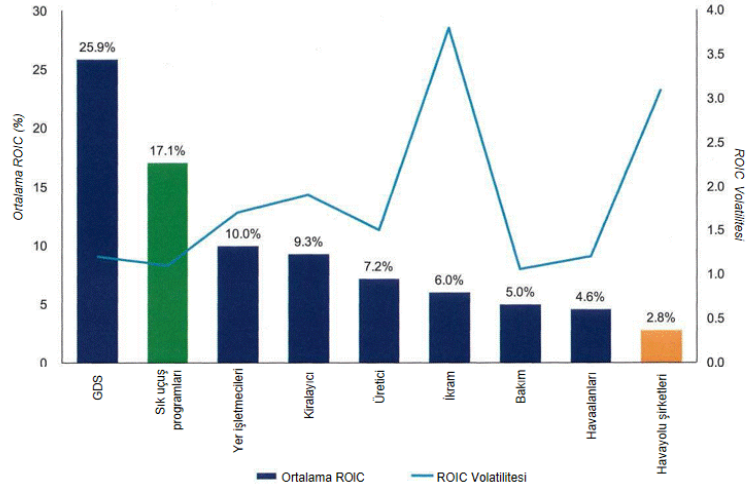


Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

## Havayolu şirketlerinin iyi bir performans sergilemesi için destek veren sektörler



Uzmanlaşmış yan havacılık sektörleri, yurtdışında bulunan havacılık sektörü ile karşılaştırıldığında iyi bir performans sergilemektedir.

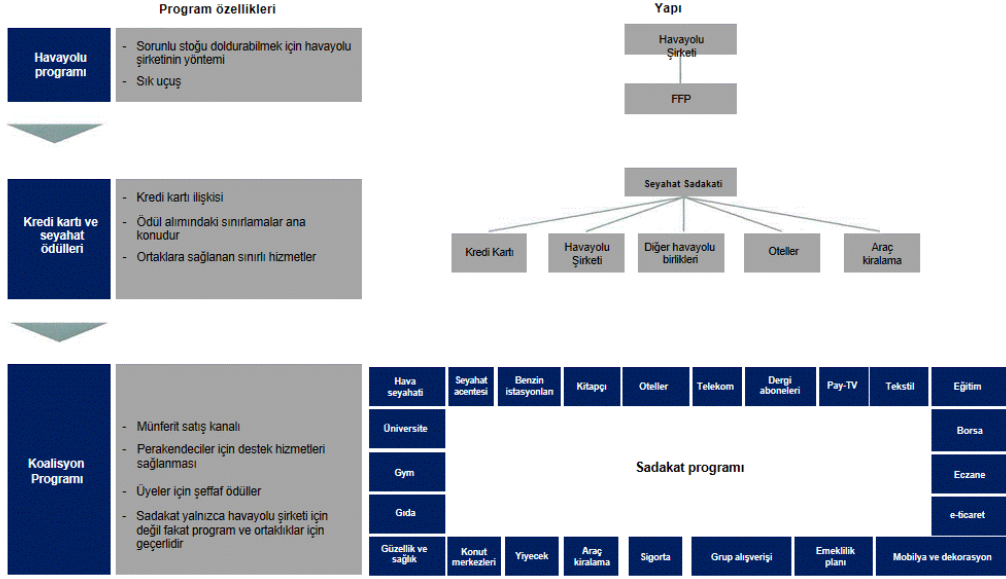


Not: 2010 ve 2011 hesapları hariç FFPL'ler için ROIC Almia ve Multipius sonuçları  
Kaynak: IATA, Deutsche Bank araştırması, firma arşivi

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler



## Havayolu sadakat programlarının evrimi



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

## Bir havayolu şirketi değeri belirginleştirmek için ne yapabiliriz?



Birkaç opsiyon mevcuttur

İç parasallaşma	Bilgilendirme	Ortaklık	Parasallaşma / IPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Millerin ön satışı</li> <li>* Ticari işlem gibi borç</li> <li>* Genellikle programa yapılmayan parasal yatırım</li> <li>* FFP'lerin şeffaflığı konusunda sınırlı artış</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Açık bir şekilde belirlenmiş bir strateji gerektirir</li> <li>* Qantas örneği</li> <li>* Havayolu yatırım konularına hitap etmez</li> <li>* Net bir parasallaşma stratejisi yoktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bazı değerleri hemen aydınlatmalı</li> <li>✓ Ortağın uzmanlık kazanabilir</li> <li>* Geçici adım</li> <li>* Teşvikler her zaman bağlantılı değildir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Havayolu şirketi kontrol kazanabilir</li> <li>✓ Değeri belirginleştirir</li> <li>✓ Eşitlik hikayesini tanımlar</li> <li>✓ Farklı yatırımcı temelli konulara ve büyüme ihtimallerine işaret eder</li> <li>✓ Havayolu şirketi için yeni fon mekanizması yaratır</li> </ul>

Yürütmenin kolaylaştırılması

Havayolu şirketine geri dönen değer

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler



## Havayolu ve sadakat programı işlemleri



Havayolu şirketi	Sadakat Programı	İşlem/Yılı	Tanım	Finansal ölçü (\$m)
AIR CANADA		IPO/2005	Aimia (daha önce Aeroplan) 2005 yılında IPO sahibiydi	Pazar üst limiti :\$2.740 TEV: \$3.125 Kâr: \$2.250 <sup>(a)</sup> EBITDA: \$382 <sup>(a)</sup> 2013E TEV/EBITDA: 7.4x 2013E P/E: 9.9x
		Beyan / 2008	Qantas daha sonra beyanda bulunmuş, FFP raporlama kısmını 2008 yılında ayırmıştır fakat FFP IPO müzakerelerini 2009 yılında istelemiştir	Kâr: \$1.215 <sup>(b)</sup> EBITDA: \$237 <sup>(b)</sup>
		IPO / 2005	Multiplus 2010 yılında IPO sahibiydi; teklif ile ilgili son açıklamayı müteakip	Pys. Değeri: \$2.660 TEV: \$2.152 Kâr: \$755 <sup>(c)</sup> EBITDA: \$125 <sup>(c)</sup> 2013E TEV/EBITDA: 9.4x 2013E P/E: 15.9x
		Azınlık hissesi satışı / 2010-2012	Aeromexico 2010-2012 yılları arasında 3 işlem aracılığıyla Club Premier'in %49'unu AIMIA'ya satmıştır	Kâr: \$146 <sup>(c)</sup> EBITDA: \$35 <sup>(c)</sup> TEV: \$518 <sup>(c)</sup>
		Azınlık hissesi satışı / 2012	Air Berlin 2012 yılında 200 milyon Euro karşılığında %70'lik hissesini Etihad'a satmıştır	TEV: \$260 <sup>(d)</sup>
		IPO/2013	Smiles IPO başlangıcının ortasındadır	Kâr: \$157 <sup>(e)</sup> EBITDA: \$62 <sup>(e)</sup>

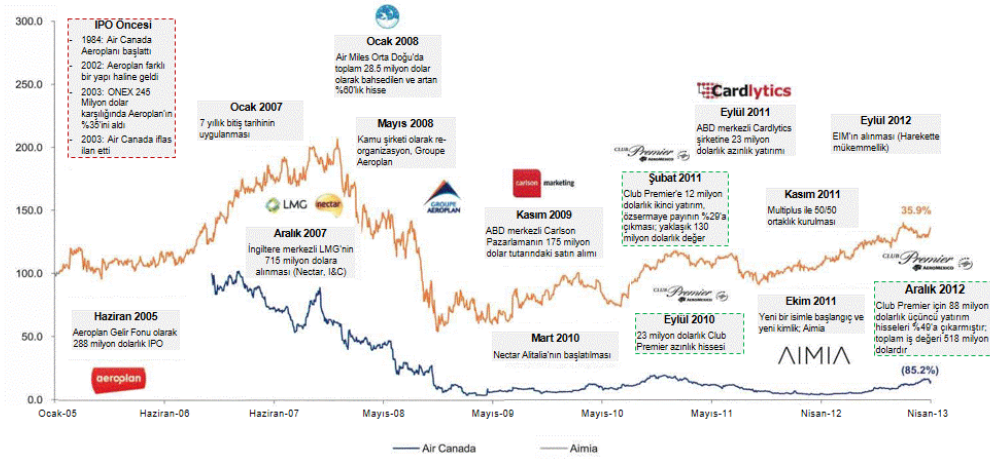
Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

- (a) FYE 12/31/2012 için finansal ölçümler tüm şirketi göstermektedir.  
(b) 2012 Yıllık segmental rakamlar  
(c) Yıllık olarak hesaplanmış olan çeyrek 30 Haziran 2012'de sona ermiştir. EBITDA Multiplus ile aynı marjları kullanarak tahminde bulunmuştur. TEV son AIMIA yatırımını baz almıştır  
(d) TEV son Etihad yatırımını baz almıştır (\$1.3/1EUR döviz kuru kullanılmıştır)  
(e) 8 Nisan 2013 Smiles Başlangıcı finansal ölçümleri (\$0.496/1 BRL döviz kuru)

### 1 AIMIA ile ilgili kısa bir özet



AIMIA IPO'dan bu yana endeksli hisse fiyatı



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

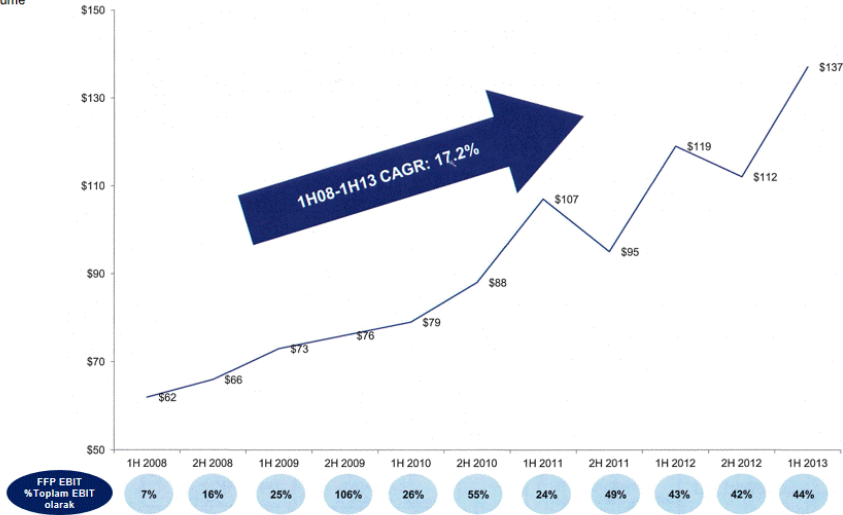
Note: Grafikteki siyah noktalar şirketin ticaret yapmadığı zamanları göstermektedir.  
Kaynak: Factset

## 2 Qantas segmental seviyede beyan verebilecek tek havayolu şirketidir. Sonuçlar çok etkileyici...



Qantas'ın FFP'si son dört yıldır sabit bir önemli büyüme göstermiştir

Qantas Sık Uçuş EBIT'i (a) sabit bir şekilde yükselmiştir



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

(a) Paraya çevirme karlılığının belirlenmesi için EBIT kazanan ödüllerin adli değeri olarak normale çevrilmiştir ve bir nokta satıldığında "pazarlama kanı" olarak belirtilmiştir. Bu durum sonuçların sunumları için karşılaştırmalı bir dayanak oluşturmıştır.  
Kaynak: Şirket argüvü, şirket sunumları, Factset

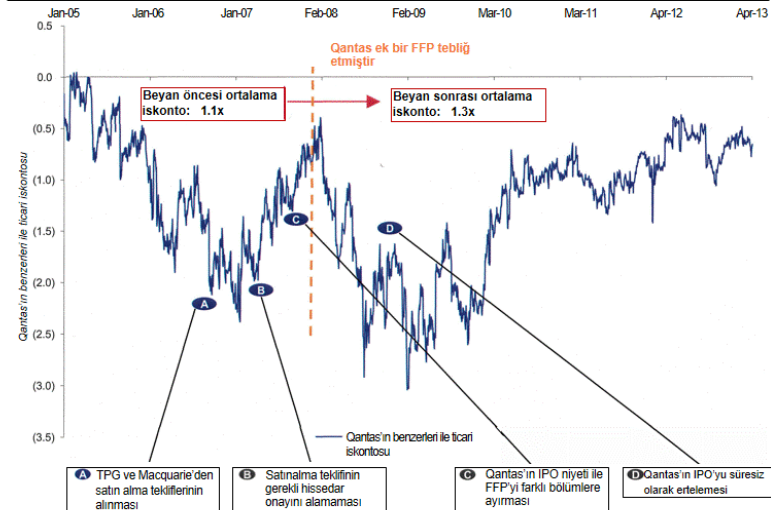
## 2 ... fakat Qantas'ın değerinde herhangi bir yükselme olmamıştır



Macquarie'nin Qantas'ı alma girişimi ve 2006 yılının Aralık ayındaki TGB'yi takiben Qantas FFP ile ilgili beyan miktarını artırmış, kendi raporlama segmentine ayırmış ve hatta kamuya açmanın yolunu aramıştır, fakat FFP IPO müzakerelerini 2009 Haziran ayında tablo haline getirmiştir.

Parçaların özeti  
Qantas'ın şu andaki değeri ile ilgili %84'lük bir temettü ortaya koymaktadır.

Qantas'ın benzerleri arasında ticari iskontosu (AEV/EBITDAR) (a)



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

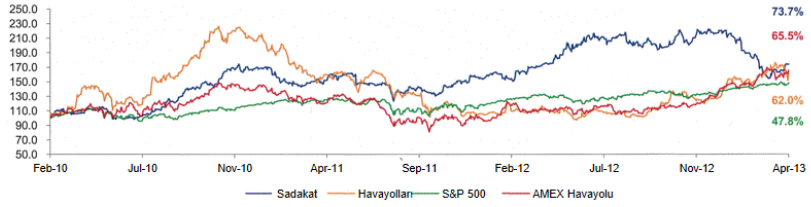
(a) Benzerler arasında Air New Zealand, Cathay Pacific, Singapore ve Virgin Australia bulunmaktadır. AEV ve EBITDAR finansal yıl araç kiralama rakamlarını hesaplamıştır.  
Kaynak: Firma argüvü, firma sunumları, Factset

## Ayrılmış olan yatırımcı ödül programları

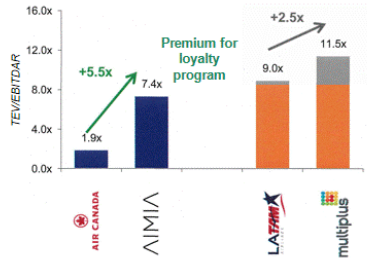


Sadakat programları  
mütenazır olan havayolu  
şirketlerine göre önemli  
temettüleri ile değerlendirilir

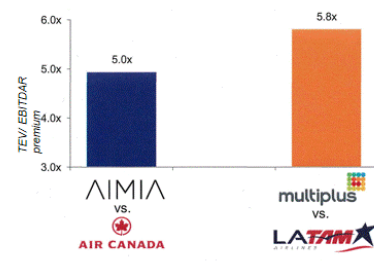
Multiplus IPO'dan bu yana endekslenmiş hisse fiyat performansı



Mevcut değerlendirme



Zaman içerisinde temettü



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul  
Değerler

Not: Mevcut değerlendirme TEV/NTM EBITDAR'ı temsil etmektedir  
(a) Zaman içerisinde temettü Multiplus IPO'dan günümüze ortalama temettüyü işaret etmektedir  
Kaynak: Şirket argüvi, Factset

## Böyle bir değer farkı neden var?



A	<b>Güçlü ve tahmin edilebilir bir serbest nakit akışı özelliği</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nakit geliri aracılığıyla görülebilirlik (puanların satışı) puanların paraya çevrilmesinin çok önündedir</li> <li>- Negatif çalışma sermayesi talepleri</li> <li>- Nakit avansında marjinal faiz geliri</li> <li>- Düşük sermaye masraflı talepleri</li> <li>- Kırılma ve tamamlayıcı CRM hizmeti teklifi ile marjinal nakit yaratma</li> </ul>
B	<b>Değişken büyüme faktörleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Makroekonomik esaslar ve hava trafik artışı büyümenin temelini sağlar</li> <li>- Uzun vadeli seküler büyüme: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kredi kartlarında artan kullanım ve penetrasyon</li> <li>- Puan ihracı için ortaklık ağını genişletmek</li> </ul> </li> </ul>
C	<b>Farklı yatırımcı tabanları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzun vadeli, kurumsal yatırımcılar</li> <li>- Kredi riski olmadan tüketici harcamaları büyümesine yatırım yapmak için alternatif yol</li> <li>- Güçlü, korunabilir finansal özellikleri ile büyüyen bir sektör olarak görülür</li> </ul>
D	<b>Farklı araştırma uzmanları ve değerlendirme yöntemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ödeme planları ve kazanç tahminlerinin eksikliği analiz uzmanlarının piyasa çarpanlarına karşın DFC'yi vurgulamasına sebep olmuştur.</li> <li>- Kapsam sektör odaklı olmaktan ziyade coğrafi konum odaklıdır.</li> </ul>

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul  
Değerler

## Nakit akışı nedir? Paraya çevrilen nedir?



### Yan gelirler



- Noktalar/Miller Kuru
- Ayrıştırma
- Esneklik eğrisi
- Komisyonlar
- Uzun vadeli sadakate darbe indirebilir

### Sık uçuş programları



- En iyi müşteriye ödüllendirir
- Havayolu şirketi için doğrudan maliyet yaratır
- Davranışı değiştirir
- Havayolu sadakatini yönlendirir

### Noktalar / Miller Kuru



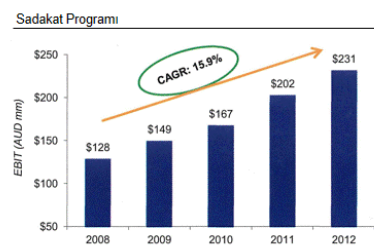
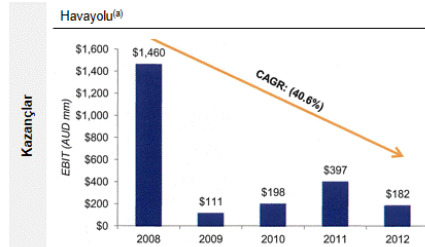
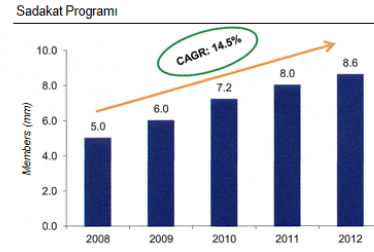
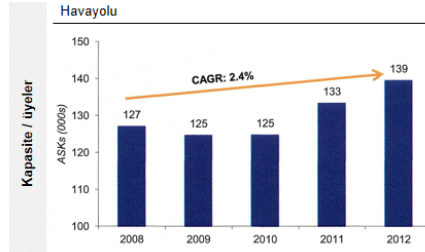
- Değer biriktirme aracı
- Değer arbitrajı
- Uygulanabilirlik için sürekli katılım elzemdir

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul  
Değerler

## A Qantas – nakit akışı tahminleri



Qantas örneği bir sadakat programının özellikle ana havayolu şirketine bağlı olarak istikrar ve öngörülebilirliğini ifade etmektedir.



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul  
Değerler

(a) Qantas, Qantas EBIT<sup>1</sup> ve şirket ödeneginden önceki Jetstar'ı temsil etmektedir  
Kaynak: Şirket argivi



## B Esas büyüme tetikleyen nedir?



Makroekonomik faktörler ve havayolu trafik büyümesi, büyüme için bir temel sağlar

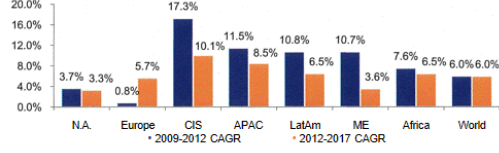
Yükselen pazarlarda kredi kartı kullanımının artması ve penetrasyon sadakat programlarının büyümesinde hızlandırmayı artıracaktır.

**Güçlü makroekonomik temeller**

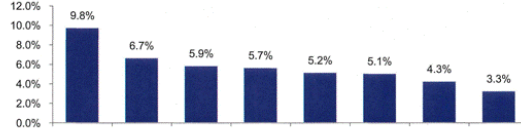
**Hava trafiğindeki yolcu büyümesi**

**Kredi kartı kullanımı / penetrasyondaki hızlı büyüme**

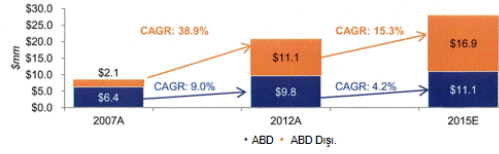
GDP büyümesi



Bölgeye göre havayolu trafiği (2011 - 2021)



Visa ve Mastercard gelir büyümesi



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

Kaynak: Global insight, IATA, Airbus İlevar Pazar Görünümü, Wall Street araştırması, firma arşivi

## B Esas büyüme tetikleyen nedir? (devamı)

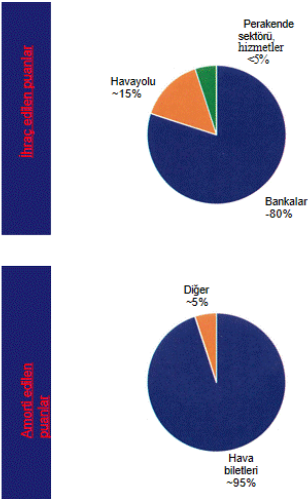


Ortaklık ağını büyütme için programın çekiciliğini artırır ve sonuç olarak miller/noktalar satışı konusunda uzun vadeli büyüme gerçekleşir

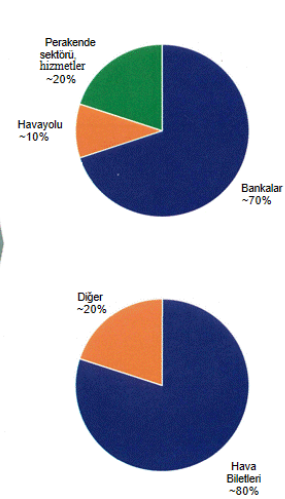
Özellikle havayolu şirketinin nokta ihracı ve paraya çevrilmesinin en büyük parçası olarak program büyümesinden esas faydalananlar havayolu şirketleridir.

AIMIA ve Multiplus için son olarak tehdit oluşturan bir konu da olan ortaklardan çoğunun sadakat programına olan konsantrasyonunun azalması

Mevcut



Uzun vadeli



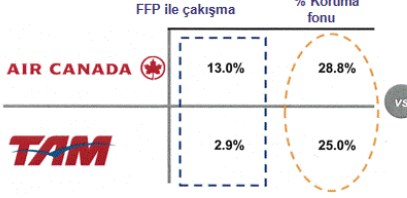
Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

## C Farklı yatırımcı temelleri

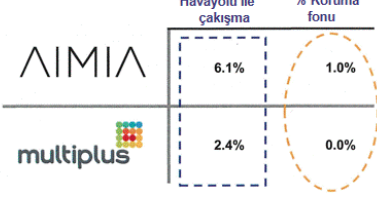


Havayolu şirketi ve FFP arasındaki sıkı ilişkilere rağmen yatırımcılar iş modeli ve finansal profildeki ana farkı görür yatırım yaparken havayolu şirketleri ve FFP'lere bağımsız ve farklı sektörler olarak muamele ederler.

### Havayolu yatırımcı temeli



### Sadakat programı yatırımcı temeli



### Havayolu şirketi yatırımcıları

- Kısa vadeli
- Havayolu şirketi hisse senetlerinin likiditesi
- Emtia odaklı
- Sektör odaklı yatırımcılar
- Sektöre olan negatif bakış açısı

### Sadakat programı yatırımcıları

- Uzun vadeli, kurumsal yatırımcılar
- Pazarlama ve "büyük veriden" etkilenenler
- Tüketici harcaması yatırımında alternatif yol
- Güçlü finansal performans
- Büyüme sektörü olarak görülmesi

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

## D Araştırmalar ile ana benzerlikler nasıl değerlendirilir?



Doğrudan benzerliğin az olması analiz uzmanlarının DCF yönteminden bahsetmeye yöneltmiştir

DCF analiz uzmanlarının kıymet biçilmesi noktasında uzun vadeli büyüme umutlarını tam olarak yakalamasını sağlar

Bu analiz baz alındığında, DCF'in herhangi bir potansiyel sıkı uçuş programı değerlendirilmesi için ilk yöntem olmasını umuyoruz.

	AllianceData	AIMIA	multiplus
EV / EBITDA	-20%	-65%	-10%
SOTP	-30%	-10%	
DCF		-25%	-90%
PIE çoklu	-50%	-	-
Yorum	<p>-ADS'ye kıymet biçen analiz uzmanlarının yarısı P/E çoklu yaklaşımını kullanarak bu şekilde yaklaşır</p> <p>- Bazıları TEV/EBITDA değerlemesi ile ortak bir şekilde gerçekleştirebilir.</p> <p>-Analiz uzmanlarının geri kalanı değerlendirilmeye ve hisse fiyatı için bir hedef belirlemeye karar vermek için SOTP metodu kullanır. Bu yaklaşım aynı iş kolları nedeniyle kendisini ADS'ye bırakır.</p>	<p>-Çoğu analiz uzmanı işi değerlemek için EV/EBITDA çoklusunu kullanır.</p> <p>-Fakat bazıları puanların süresinin dolması ve faturalama müdahalesine müsaade ettiği için indirimi bir FCF yaklaşımı kullanarak Aimia'nın değerlemesini karşılaştırmanın yararlı olduğunu belirterek DCF kullanır.</p> <p>SOTP çok nadir kullanılır, farklı iş kolları nedeniyle Aimia'ya tamamlayıcı parçalarıyla bakılmasına yardımcı olur</p>	<p>- Analiz uzmanlarının çoğu DCF'i esas değerlendirme metodu olarak kullanır</p> <p>- DCF analiz uzmanlarının faturalandırma, puanların sona erdiği ve serbest nakit akışını etkileyen ve bir sadakat programına özgü olan diğer maddeler de dahil olmak üzere ilgili değerlendirmeleri hesaba katmasını sağlar</p> <p>- DCF analiz uzmanlarının orta ve uzun vadeli büyüme tahminleri yapmasını sağlar</p>

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

Kaynak: Wall Street araştırması

Smiles ayrışmasının düşünülmesi ile ilgili çıkan program söylentilerinin yanı sıra IPO sürecini bitirmenin son safhasındadır.



- GOL Smiles'ı bir IPO içerisinde böler

- Programlanan IPO
- DB bir talep toplayıcıdır
- IPO 2013 Nisan ayının son haftasını fiyatlandırılmalıdır

Bölünme  
arayışında olan  
diğer  
havayolları /  
FFP'lerinin  
parasallaşması



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul  
Değerler

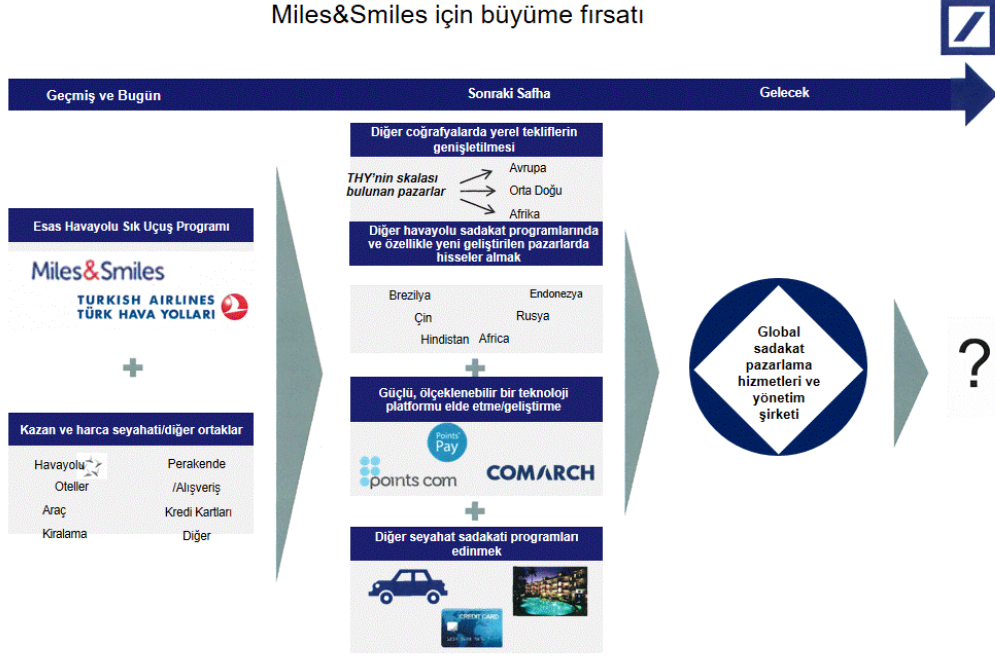
Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler



## Bölüm 2

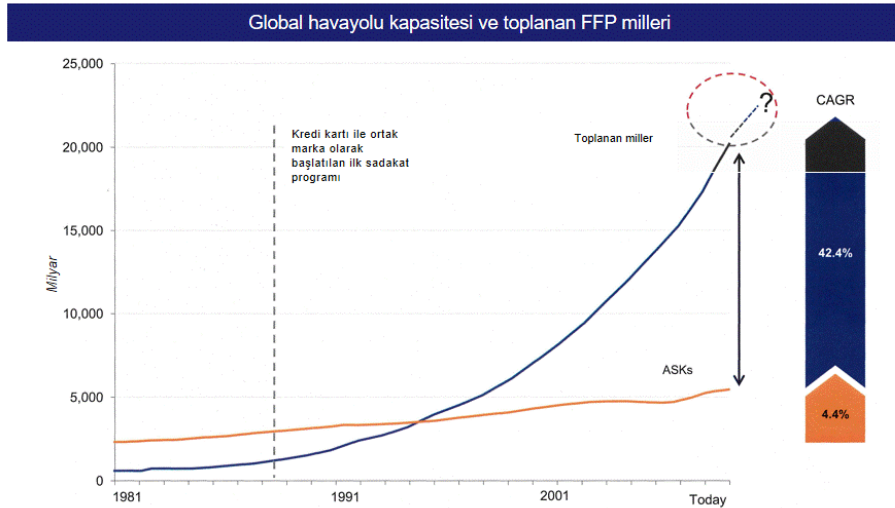
Miles&Smiles fırsatı

## Miles&Smiles için büyüme fırsatı



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

## İşlenen miller ödül koltuğu kapasitesinden 10 kat daha hızlı büyür



Kaynak:  
1) Mill toplamı verisi: [Web.Flyer.com](http://Web.Flyer.com) İstatistikler Inside Flyer dergisi yayıncısı/edörü Randy Petersen tarafından toplanmıştır.  
2) RPK ve ASK verisi: Dünya Havayolu Trafikliği, A TA (Hava Taşımacılığı Birliği)

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler



## Daha çok bildirim ve ayrışma için baskı artmaktadır



Teknolojik ve finansal değişimler ele alındığında havayolu sadakat programlarının çekiciliği ve baskınlığı azalabilir

<b>Mil çıkarma boşluğu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Miller havayolu kapasite büyümesinden 10 kat fazla işlem görür</li><li>- Ödül kullanılabilirliği sınırlıdır</li></ul>
<b>Artan rekabet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kredi kartı şirketleri rekabet eden kartlar/programlar sunmaktadır</li><li>- Tüm seyahat şirketleri LCC dahil olmak üzere ödül programlarına sahiptir</li></ul>
<b>Teknolojik değişim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- CRM ve sadakatin çakışması</li><li>- Yeni online havayolu şirketlerinden birçoğu sadakati tanımlamakta ve tekrar tanımlamaktadır</li><li>- "Büyük veri"</li></ul>
<b>Muhasebedeki Değişim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- IFRIC13</li><li>- Daha çok ifşaat gerektirir</li><li>- Millerin düzenlenmesini daha pahalı hale getirir</li></ul>
<b>Bağımsız ücretler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Havayolu fiyatlarının ayrıştırılması programa katılımı azaltabilir</li><li>- Yan gelirler sadakat programları gelirlerinden farklıdır</li></ul>

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

## Sadakat sektörü ile ilgili yatırımcı bilgisi henüz gelişmedi



Sadakat sektörü en azından üç tarihi alanda dönüm noktasındadır, isim vermek gerekirse pazarlama/ş sektörleri ve havayolları

	Mevcut program konumlandırması	İncelikli konumlandırma
<b>Üyelik temeli</b>	- Daha çok üye = daha iyi	- Taahhüt seviyesi - Özellikler (örn. Varlık, yaş, harcama alışkanlıkları)
<b>Ortaklar</b>	- Daha çok ortak = daha iyi	- Bir strateji etrafında seçilebilir ortaklıklar (örn. premium, akıcı, orta sınıf vs.) - Bir tez geliştirmek
<b>Büyüme odağı</b>	- Satış / puanların paraya çevrilmesi = iyi - Kınma = iyi	- Üye bazında daha çok kar çıkarmak - Ölçeklenebilir teknoloji platformu geliştirmek
<b>Promosyonel çapraz satış</b>	- Sınırlı / gelişen = fırsat	- Stratejinin ana elementi - Diğer seyahat ile ilgili teşekküller için birçok fırsat
<b>Teknoloji</b>	- Sınırlı "büyük veri" analizi= fırsat - Uygulama için masrafı= risk - Net olmayan mülkiyet/tüm taraflar ile paylaşmak = anlaşılması	- Diğer tüm inisiyatifleri desteklemek için kaldırma gücü - Ortaklar için net geri ödeme ve değer gösterimi

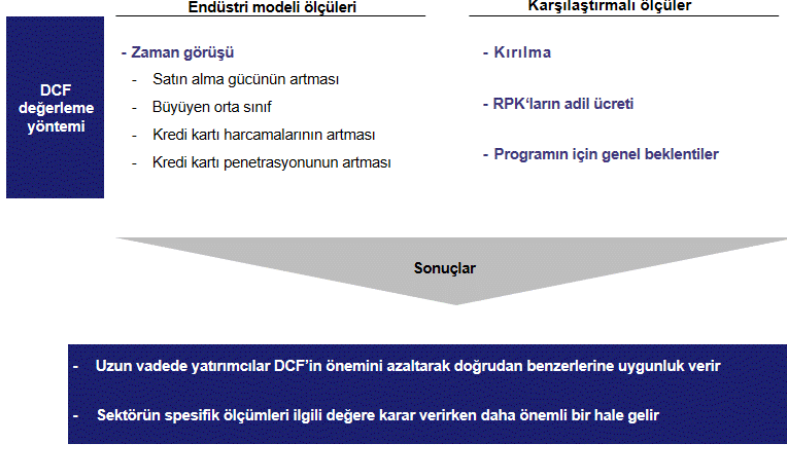
Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

## Değerleme yöntemi sonuçları



Doğrudan benzerleri kamuya açıldıkça, yatırımcılar benzerlere alışacak ve DCF'nin önemi muhtemelen azalacaktır

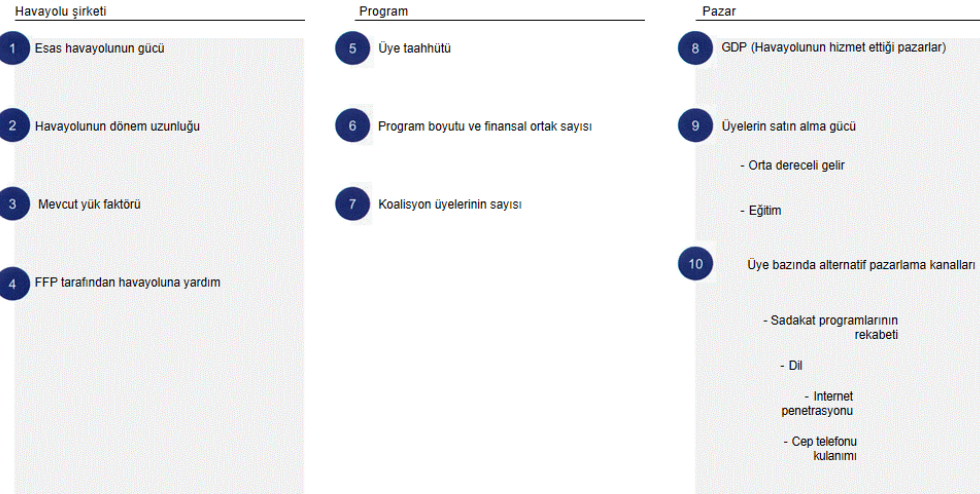
Yakın zamanda, DCF'in sadakat programları için esas yöntem olmaya devam etmesini umuyoruz



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul  
Değerler

## Eşitlik hikayesine ikna etmenin elementleri

Yönetimi istemek. Kurumsal bağlılık.



Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul  
Değerler

## Benzerler Kim?



	Yorum	Tüm karşılaştırma
<b>Sadakat Benzerleri</b>	<p><b>multiplus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sadakat ayırımı için sektör değerlendirmesi haline geldi</li> <li>✓ Gelişen pazarlar tarafından yönlendirildi ve güçlü bir havayolu tarafından desteklendi</li> <li>✗ Kredi kartı pazarları ve ilişkileri çerçevesinde yakın zamanlı dalgalanmalar</li> </ul> <p><b>AIMIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aeroplan halen karın %83.5'ini ve ayarlanmış EBITDA'ların %87.5'ini temsil etmektedir.</li> <li>✓ Club Premier'deki %49 (şu anda ~\$518mm zımnı değer)</li> <li>✗ Bir sadakat programından daha geniş çapta bir iş-Cardlytics ve Carlson Pazarlama</li> <li>✗ Air Canada'da devam eden süreçler</li> <li>✗ Değerlemede tam olarak yansıtılmayan uluslararası genişleme ve büyüme</li> <li>✗ Etkin olduğu üç bölüm içerisinde ikisi birbirine benzemektedir, özellikle karın %25.2'sini ve EBITDA'nın %71.1'ini temsil eden Kanada'nın en büyük sadakat programı olan AIR MILES işletmecisi LoyaltyOne.</li> <li>✗ Özel etiketli kredi kartı işi en büyük bölümdür (%47.5 kar ve %71.1 EBITDA) ve analiz uzmanlarının odak noktasıdır</li> </ul> <p><b>AllianceData</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İş yalnızca sadakat pazarına odaklanmıştır-genel bir tescilli altyapı kullanarak sadakat programı işletmecilerine e-ticaret ve teknoloji hizmetleri sağlayıcısı olarak hizmet verir</li> <li>✗ Özel bir sadakat programı yoktur</li> <li>✗ Kamu pazar değerlemesinin alt ölçeği</li> </ul> <p><b>points.com</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Müşteri verilerinin entegrasyonunun sağlanmasına dayanan teknoloji işleri ve onların müşterilerine sunulan hedef pazar çözümleri</li> <li>✗ Doğrudan sadakat odaklı değildir. Odak noktası tasarım ve pazarlama veri tabanı ve veri deposu da dahil olmak üzere diğer IT hizmetleri ve dijital pazarlamadır.</li> </ul>	
<b>Pazarlama Hizmetleri Benzerleri</b>	<p><b>ACXION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ İşlerinin doğası gereği müşterilerinin nasıl para harcadığı konusunda birçok veri toplayabilir. Bir kısmı koalisyon programları dolayısıyla sadakat programlarında yer alır.</li> <li>✗ Bunlar ödeme yapan teknoloji şirketleridir ve ödeme yapan işlemcilerdir. Bunu risk yönetimi, dolandırıcılıktan koruma vs. gibi ek hizmetler takip eder.</li> </ul> <p><b>Experian</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Sık uçuş programı havayolu için genelde görmezden gelinen ve havayolu şirketinin günlük operasyonları ile ilgili yoktur</li> </ul> <p><b>HARTE-HANKS</b></p> <p><b>EQUIFAX</b></p> <p><b>Valassis</b></p>	
<b>Kredi Kartı ve ödeme işlemcileri</b>	<p><b>globalpayments</b></p> <p><b>fiserv.</b></p> <p><b>cielo</b></p> <p><b>MasterCard</b></p> <p><b>VISA</b></p>	
<b>Havayolları</b>	<p>✗ Sık uçuş programı havayolu için genelde görmezden gelinen ve havayolu şirketinin günlük operasyonları ile ilgili yoktur</p>	

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

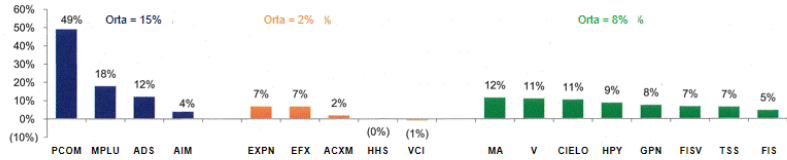
## Benzerlerin kıyaslanması Büyüme ve karlılık



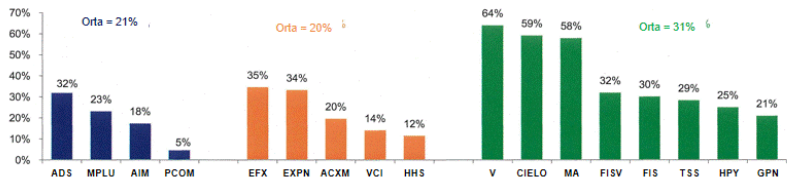
### Açıklama

<b>Sadakat</b>	ADS İttifak verisi
AIM	Aimia
MULT	Multiplus
PCOM	Points.com
<b>Pazarlama</b>	ACXIM Accion
EFX	Equifax
EXPN	Experian
HHS	Harte-Hanks
VCI	Valassis Communication
<b>Ödemeler</b>	CIELO Cielo
FIS	Fidelity
FISV	Fiserv
GNP	Global Payments
HPY	Heartland Payment
MA	MasterCard
TSS	Total System Services
V	Visa

### 2012 - 2014E Kar CAGR



### 2013E EBITDA margin



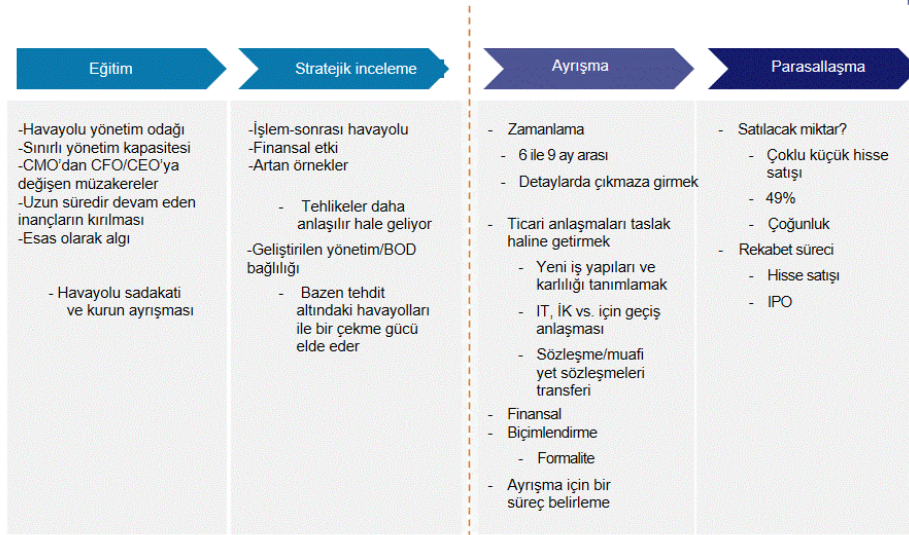
Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

Not: 4/23/2013 itibarıyla pazar verisi  
Kaynak: Factset, Şirket argivi





## Ayrışma Süreci



Harekete geçme kararı



Ek I

Ek Materyaller



## FFP'ler ile ilgili tanımsal konular - hangi seyahat programı doğru?



	Sık uçucu	Seyahat sadakati	Koalisyon
<b>Ana üye özellikleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sık uçucu</li> <li>- Kredi kartı kullanıcısı</li> <li>- Çok varlıklı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kredi kartı kullanıcısı</li> <li>- Nadir uçucu</li> <li>- Varlıklı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daha az bağlantılı üyelik temeli</li> <li>- Üyelerin satın alma kararlarını değiştirmeyi amaçlayan geniş program</li> <li>- Demografik eşleştirme ihtiyacı duyan tüccar ve üyeler</li> </ul>
<b>Sadakat programı sonuçları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En bağlantılı üyeler</li> <li>- Statü çoğu zaman milden daha önemlidir</li> <li>- Çok sayıda temas noktası</li> <li>- Havayolu ve program arasındaki koordinasyon bağlantı sağlamak için önemlidir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bağlantılı üyeler</li> <li>- Bazı havayolu menfaatleri elde etme ihtiyacında</li> <li>- Havayolu için daha çok harcayan üye tercih sebebidir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Havayoluna değil programa sadakat</li> <li>- Müşterinin ayrılması için potansiyel</li> <li>- Yüksek kırılım</li> <li>- Davranış ya da günlük faaliyetleri değiştirmek için ödülleri</li> <li>- Yeni programlardan dolayı önemli ve artan rekabet</li> </ul>
<b>Havayolu için sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zenginleştirilmiş havayolu deneyimi</li> <li>- Ödüller sadece programın bir parçasıdır</li> <li>- Müşteri P &amp; L</li> <li>- Statü sağlama ile alakalı masraflar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Farklı satış kanalı</li> <li>- Program bağlantılı ödül elverişliliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Farklı satış kanalı</li> <li>- Artan satışları yönetmek</li> <li>- Farklı puan seviyelerinde ödül opsiyonları önemlidir</li> </ul>

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

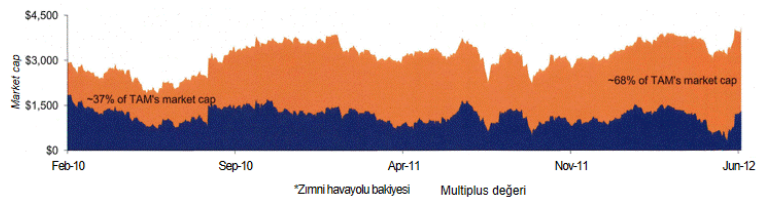


## Multiplus vaka incelemesi



IPO'da Multiplus TAM dan satış-öncesi bilet almak için kullandığı ve net gelirlerin %94'ü olan 393 milyon dolar toplamıştır

Multiplus IPO(\*) sonrası TAM piyasa değeri



Zaman içerisinde değerlendirme

	Ekim 2010	Mayıs 2011	Aralık 2011	Haziran 2012
<b>multiplus</b>	Piyasa değeri \$2,631	Piyasa değeri \$3,312	Piyasa değeri \$2,825	Piyasa değeri \$3,771
	Ayr. EBITDA \$173	Ayr. EBITDA \$146	Ayr. EBITDA \$172	Ayr. EBITDA \$174
	NTM EV/EBITDA 15.2x	NTM EV/EBITDA 18.8x	NTM EV/EBITDA 15.0x	NTM EV/EBITDA 19.1x
<b>TAM</b>	Piyasa değeri \$3,496	Piyasa değeri \$3,207	Piyasa değeri \$3,066	Piyasa değeri \$4,058
	EBITDAR \$690	EBITDAR \$827	EBITDAR \$754	EBITDAR \$831
	NTM AEV/EBITDAR 9.6x	NTM AEV/EBITDAR 7.9x	NTM AEV/EBITDAR 9.2x	NTM AEV/EBITDAR 9.5x

Deutsche Bank  
Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler

(\*) TAM'ın Multiplus'un %73'ünü almış tahmin ediyor  
Kaynak: Factset, Şirket argüvi

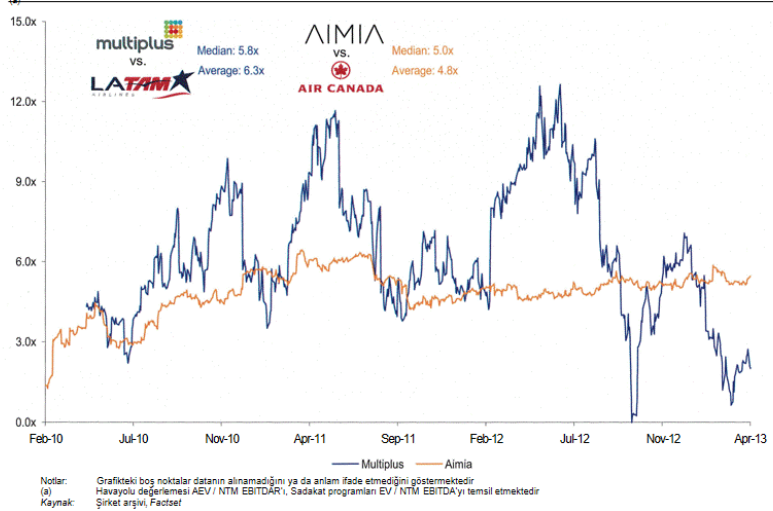


## Sadakat programlarına atfedilen değerlendirme primi



Benzer havayolu ile kıyaslandığında sadakat programının değerlendirme primi konjonktürün üzerinde devam etmiştir

Esas havayolu ile karşılaştırıldığında sadakat programı primi



**Kaynak:** Deutsche Bank Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler, Müzakere Konuları, Washington D.C., 2013.





## KAYNAKÇA

### Kitap ve Süreli Yayınlar

Atalık, Ö. (2005). 'Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi Tercihlerine ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma', *Akademik Bakış*, 7: 1-12.

Atalık, Ö. (2006). 'Sık Uçan Yolcu Programlarında Sunulan Ödüllerin Müşteri Bağlılığı Üzerine Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Türk Hava Yolları Araştırması', *Review of Social, Economic and Business Studies; East Mediterranean University*, 7/8: 217-234.

Aydın, O. (2015). Havayolu Sadakat Programlarının Kar Merkezi Olma Ekseninde Dönüşümü ve Şirketleşme Sorunsalı: Miles&Smiles Örneği Sunumu.

Bader, G. E. & Rossi, C. A. (2002). *Focus Groups: Step-by-Step Guide*, San Diego: Bader Group.

Bardakçı, A. (2004). 'Kitlesele Bireyselleştirme Uygulama Yöntemleri', *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 8: 1-17.

Bayraktaroğlu, G. & Atrek, B. (2007). 'Firmalara Rekavet Avantajı Sağlayacak Yeni Bir Strateji: Bireyselleştirilmiş Kitlesele Üretim', *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7/8: 235-253.

Bayuk, M. N. & Küçük, F. (2007). 'Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi', *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12/1: 285-292.

Berry, L. L. (1995). 'Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives', *Journal of Academy Marketing Science*, 23/4: 246-251.

Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. (2002). *Focus Groups in Social Research*, London: Sage Publications.

Boer, E. R. (2009). 'Spinning Off Frequent Flyer Programs in Turbulent Times', *Global Airline Practice, Carlson Marketing*.

Boer, E. R. & Gudmundsson, S. V. (2012). '30 Years of Frequent Flyers Programs', *Journal of Airport Management*, 24: 18-24.

Bruhn, M. (2003). *Relationship Marketing Management of Customer Relationships*, Harlow: Prentice Hall Financial Times.

Burnett, K. (2001). *The Handbook of Key Customer Relationship Management: The Definitive Guide to Winning, Managing and Developing Key Account Business*, Englewood Cliffs: Financial Times Prentice Hall.

Bustcher, S. A. (2002). *Customer Loyalty Programme and Clubs*, Aldershot: Gower Publishing Limited

Chaudhuri A. & Halbrook, M. B. (2001). 'The Chain of Effects from Brand Trust Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty', *Journal of Marketing*, 65/2: 81-93.

Chirban, J. T. (1996). *Interviewing in Depth: The Interactive- Relational Approach*, London: Sage Publications.

Çalışkan, S. (2008). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İzmir: Egem Yayınevi.

Davenport, T. (2014). *Big Data @ Work: Efsaneye Son Vermek, Fırsatları Keşfetmek*, İstanbul: THY Yayınları.

Değermen, H. A. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Demir, Ş. Ş. (2002). 'Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslararası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9/1: 672-694.

Dipak, J.& Singh, S. S. ( 2002). 'Customer Lifetime Value Research in Marketing: A review and Future Directions', *Journal of Interactive Marketing*, 16/2: 34-46.

Edmunds, H. (1999). *The Focus Group Research Handbook*, Chicago: NTC/Contemporary Publishing.

Eke, S. (2004). 'CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi', *Activeline Dergisi*, 37.

Furrer, O. (2002). [Review of the book *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy* by Rust, T. R., Zeithaml, V. & Lemon, K. N.], *International Journal Service Industry Management*, 13/1: 107-110.

Goold, M., Campbell, A. & Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Göksel, A. & Kılıç, S. (2004). 'Tüketici Davranışları: İndirim Kartlarının Tüketici Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Etkisine Dair Ampirik Bir Çalışma', *Standart, Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 43/509: 1-26.

Grönroos, C. (1994). 'From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing', *Management Decision*, 32/ 2: 4-20.

Grönroos, C. (1996). 'Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications', *Management Decision*, 34/3: 5-14.

Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

İnal, M. E. (1996). 'İlişki Pazarlaması', *Pazarlama Dünyası*, Mart-Nisan, 10/56: 12-17.

Jacoby, H. & Kyner, D. B. (1973). 'Brand Loyalty vs Repeat Purchasing Behaviour', *Journal of Marketing Research*, 10: 1-9.

Kandampully, J. & Duddy, R. (1999), 'Relationship Marketing: A Concept Beyond the Primary Relationship', *Marketing Intelligence and Planning*, 17/7: 315-323.

Kandampully J. & Suharanto D. (2003). 'The Role of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry', *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 10, 1/2: 3-25.

Kazancıoğlu, İ. (2011). 'Havayolu Firmalarında Müşteri Sadakatinin Yaratılmasında Kurum İmajının ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Etkisi', *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 130-158.

Kırım, A. (2004). *Strateji ve Birebir Pazarlama CRM*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kılıç, H. (2012). 'Pazar ve Pazarlama İletişiminin Değişen Yapısı', *Markoloji: Markaya Dair Her Şey*, (Ed. F.O. Demir), İstanbul: Giza Yayıncılık, 19-45.

Kotler, P. (2004). *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2012). *Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Para Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kutscher, E. (2012). *A Spinoffs Study Applied to the Airline Industry*. Master of Science in Engineering and Management at the Massachusetts Institute of Technology.

Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Linton, I. (1995). *Database Marketing Know What Your Customer Wants*, Sleaford: Financial Times Series/Prentice Hall Inc.

Odabaşı, Y. (2009). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Oğuz, C. G. (2003). *CRM Yolculuğu*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Oraman, Y. (2004). 'Kobilerde CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) için Stratejiler', *Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11/1: 207-217.

Öztürk, S. A. (2006). *Hizmet Pazarlaması*, Ankara: Ekim Kitabevi.

Payne, A., Christopher, M., Clark, C. & Peck, H. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Payne, A., & at al. (2003). *Customer Relationship Management: Perspectives from the Marketplace*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Pine, B. J. (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School.

Selvi, S. (2007). *Müşteri Sadakati*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Selvi, S. & Ercan, F. (2006). 'Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi', *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9/15: 169-188.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). 'Relationship Marketing in Customer Markets: Antecedents and Consequences', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23/4: 255- 272.

Shoemaker, S. & Lewis R C. (1999). 'Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing' *International Journal of Hospitality Management*, 18/4: 345-370.

Silverma, D. (2003). *Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing, Talk, Text and Interaction*, London: Sage Publications.

Şahsuvaroğlu, T. & Ekşi, H. (2008). 'Odak Grup Görüşmeleri ve Sosyal Temsiller Kuramı', *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 28, 127-139.

Tek, Ö. B. (2006). *Pazarlamada Değer Yaratmak*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tekin, H. H. (2006). 'Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme', *Sosyoloji Dergisi*, 3/13: 101-116.

THY. (2015). Sunum Verileri, 08.04.2015.

Tolon, M., Aktepe, C. & Baş, M. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Uysal,F. & Aksoy, Ş. (2004). 'Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama', *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4/7: 129-144.

Üner, M. M. (2003). 'Pazarlama Tanımı Üzerine', *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4/4: 44-56.

Varey, R. J. (2002). *Relationship Marketing: Dialogue and Networks in the E-Commerce Era*, England: John Wiley and Sons Ltd.

Varinli, İ. & Çatı, K. (2008). *Güncel Pazarlama Yaklaşımında Seçmeler*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yalın, A. (2012). 'CRM/VRM', *Markoloji: Markaya Dair Her Şey*, (Ed. F.O. Demir), İstanbul: Giza Yayıncılık, 453-475.

Yavuz, U. & Leloğlu, H. (2011). 'Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği', *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15/1: 11-24.

Yenidoğan, T. G. (2009). 'Müşteri Sadakat Programları: Pazarlama Yazınında Bakış Açıları ve Genel Bağlam', *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12/21: 116-138.

Yılmaz, A., Ersoy, F., Argan, M. (2006). *Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yurdakul, M. (2002). 'Yeni Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği', *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7: 193-202.

Yurdakul, M. (2006). 'İlişkisel Pazarlama Anlayışında Müşteri Sadakati Olgusunun Ayrıntılı Bir Şekilde Analizi', *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.

Zins, H. A. (2001). 'Relative Attitudes and Commitment in Customer Loyalty Models', *International Journal of Service Industry Management*, 12/3: 269- 294.

Zook, C. (2004). *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

## İnternet Kaynakları ve Diğer Dökümanlar

Aviation perspectives,-pwc, (2015). 'The Future Frequent Flyer Programs: Will You Win or Lose?', [http://www.pwc.com/en\\_US/us/industrial-products/publications/assets/pwc-airline-industry-frequent-flyer-programs.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/industrial-products/publications/assets/pwc-airline-industry-frequent-flyer-programs.pdf) (Erişim Tarihi: 09.06.2015).

Deutsche Bank Kurumsal Bankacılık & Menkul Değerler, Müzakere Konuları, Washington D.C., 2013.

Duran, M. 'CRM: Çok Konuşulan ama Az Bilinen Bir Kavram' <http://www.consumerreports.org/cro/magazine/2015/06/ultimate-frequent-flyer-guide/index.htm> (Erişim Tarihi: 09.06.2015).

<http://danismend.com/kategori/altkategori/crm-hakkinda/> (Erisim Tarihi: 03.12.2014).

Ergunda, H. İ. 'Müşteri İlişkileri Yönetimi', <http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-iliskileri-yonetimi/> (Erisim Tarihi: 20.11.2014).

Google Gizlilik Sözleşmesi. (2016). [https://static.googleusercontent.com/media/www.google.com/en/intl/tr/policies/privacy/google\\_privacy\\_policy\\_tr.pdf](https://static.googleusercontent.com/media/www.google.com/en/intl/tr/policies/privacy/google_privacy_policy_tr.pdf) (Erişim Tarihi: 21.03.2016).

McKinsey Global Institute, (2011). 'Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition and Productivity', [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/big\\_data\\_the\\_next\\_frontier](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier)

[for innovation](#), (Erişim Tarihi: 20.10.2015).

THY. (2013). <http://thy.medyasoft.com.tr/tr-tr/kurumsal/tarihce>, (Erişim Tarihi: 10.12.2013)

THY. (2015). <http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/tarihce> (Erişim Tarihi: 03.06.2015)

THY. (2015). <http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon--misyon> (Erişim Tarihi: 03.06.2015)

THY. (2015). <http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/sector-bilgisi> (Erişim Tarihi: 03.06.2015)

THY. (2015). (<http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/grup-sirketleri> Erişim Tarihi: 03.06.2015)

THY (2015). 1Q'15 Sonuç Özeti,  
[http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/IR\\_SUNUM\\_MART\\_2015\\_V02.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/IR_SUNUM_MART_2015_V02.pdf), (Erişim Tarihi: 03.06.2015).

THY. (2015). Ü Aylık Faaliyet Raporu,  
[http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/faaliyet\\_raporu/2015\\_03\\_aylik\\_faaliyet\\_raporu.pdf.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/faaliyet_raporu/2015_03_aylik_faaliyet_raporu.pdf.pdf), (Erişim Tarihi: 03.06.2015).

THY. (2016). <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/miles-and-smiles/uyelik-avantajlari/kart-avantajlari-tablosu> (Erişim Tarihi: 16.01.2016)

THY. (2016). <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/miles-and-smiles/program-ortaklari> (Erişim Tarihi: 02.01.2016)

THY. (2014). Yıllık Faaliyet Raporu,  
[http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik\\_raporlar/th\\_y\\_yillik\\_rapor\\_2014.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/th_y_yillik_rapor_2014.pdf) (Erişim Tarihi: 10.01.2016)

## ÖZGEÇMİŞ

1986 İzmir doğumlu olan Onur Aydın, ilk ve orta eğitimini İzmir’de tamamladıktan sonra Hacettepe Üniversitesi Amerikan Kültürü ve Edebiyatı bölümünden mezun olmuştur. Sakarya Üniversitesinde başladığı İşletme Tezli Yüksek Lisans Eğitimini Maltepe Üniversitesinde tamamlamıştır.

Çalışma hayatına Amerika Birleşik Devletleri CVG Cincinnati havalimanında başlayan Aydın, Lisans eğitimini tamamlamasını takiben Türk Hava Yollarında 2008-2016 yılları arasında Yönetim Kurulu Özel Büro Müdürlüğü ve çeşitli görevlerde bulunmuştur. 2016 itibariyle Atasay Holding iştiraki olan HUQQA İşletmelerinde Genel Müdür (İK & Kurumsal Gelişim) Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi olarak atanan Aydın, bu görevine devam etmektedir.

Evli ve 1 çocuk sahibi olan Aydın’ın, sadakat programları, kurumsal dönüşüm, bilgi teknolojileri ilgi ve çalışma alanları arasındadır. İleri derece İngilizce bilmekte olup ardıl çeviri alanında tecrübe sahibidir.