

HAVACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

editörler
NİLÜFER CANÖZ
AHMET ERTEK

AYET
YAYINLARI

HAVACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Editörler

Nilüfer CANÖZ – Ahmet ERTEK

T.C. KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI
YAYINCI SERTİFİKASI NUMARASI
44040

HAVACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Editörler:
Nilüfer CANÖZ
Ahmet ERTEK

Bu kitabın bütün yayın hakları Palet Yayınlarına aittir.
Yayınevinin yazılı izni alınmadan, kaynağın açıkça belirtildiği tanıtımlar ve akademik çalışmalar haricinde,
kısmen veya tamamen kitaptan alıntı yapılamaz.
Eser, matbu yahut dijital ortamda kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

KapakTasarım
Öğr.Gör. Tarık DOĞAN

ISBN: 978-625-6775-43-5

BASKI

SEBAT OFSET

Fevzi Çakmak Mah. Hacı Bayram Cad. No: 22 Karatay / Konya
MATBAA SERTİFİKASI NUMARASI: 74481

Konya, Aralık 2023

PALET YAYINLARI

Mimar Muzaffer Cad. Rampalı Çarşı No: 42 Meram / Konya
Tel. 0332 353 62 27
www.paletyayinlari.com.tr

HAVACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Editörler

Nilüfer CANÖZ – Ahmet ERTEK



ÖN SÖZ

Anadolu’da geçimini tarım yaparak sağlayan çiftçiler elde ettikleri ürünlerin en iyilerini, en güzellerini ve en sağlıklılarını bir sonraki yıl ekmek için tohumluk olarak ayırırlar. Çünkü onlar bilirler ki tohum ne kadar iyi, sağlıklı ve arı olursa harcayacakları emek az, ürün kalitesi ve elde edecekleri para o denli yüksek olacaktır. Çiftçilerin düşük maliyetli karlılığı ve sürekliliği sağlamak adına yaptıkları bu ön hazırlık işlemi hemen her alandaki işletmelerin temel hareket noktasını oluşturmaktadır. Kamu yararına çalışan Sivil Toplum Kuruluşları ve Kamu kuruluşları hariç, kar elde etmek temel düşüncesinden hareketle kurulan ticari işletmelerin tamamı bu felsefeye sahiptir. Ancak bu düşük maliyetli karlılığın sağlanması için çiftçilikte olduğu gibi tohum ayırmak diğer sektörler için söz konusu olamayacağından verimliliklerini ve karlılıklarını sağlayanların müşterileri olduklarını bilirler. O nedenle çiftçilerin tarlaya yaptıkları yatırımın bir benzerini onlar da müşterilerine yaparlar. Bunun için de müşteri ilişkileri yönetimi adında bir uygulamaya yönelirler.

İşletmelerin müşterileriyle ilişkilerine önem verip, bu ilişkinin uzun süre devam etmesini sağlayacak stratejiler geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanan müşteri ilişkileri yönetimi; günümüz koşullarında işletmelerin rakiplerinden farklılaşabilmek, maliyetleri düşürebilmek, müşteri ile ilişkileri kârlılığa katkılı hale getirebilmek için en fazla ihtiyaç duydukları uygulamaların başında gelmektedir. Yapay zeka yazılımlarının, internetin ve diğer iletişim teknolojilerinin son sürat gelişme gösterip nerede, ne şekilde duracağı veya ne türden gelişmelere sebep olacağı şimdiden kestirilemeyen günümüzde müşteri ilişkilere yönetimi bu araçlarla daha kolay yapılır hale gelmiştir.

İnternetin yaygınlaşıp gündelik hayatın hemen her alanında kullanılır olması hizmet sektöründe faaliyette bulunan havacılığı da olumlu ve olumsuz olarak etkilemiştir. Olumlu yanı müşterilerin zaman-mekan sınırlamasına maruz kalmadan internet üzerinden işlem yapıp işlemleri hakkındaki beğeni ve eleştirilerini (feedbacklerini) doğrudan işletmelere ulaştırabilmeleridir. Geri dönüşleri alan işletmelerin de karlılığı göz önünde bulundurarak reorganize olmaları neticesinde daha iyi hizmet üretmeye yönelmeleridir. Olumsuz yanı ise, rekabetin artması ve karlılığın sürdürülebilirliğinin daha zor hale gelmesidir. Çünkü yapılan kampanyalar, sunulan imkanlar ve yaşanan olumsuzluklar çok kısa süre içerisinde tüm dünyaya ulaşabilir hale gelmiştir. İnternet başta olmak üzere hemen her türden iletişim araçlarını müşterilerle ilişki sürecinde iletişim sağlama, bilgiye ulaşma, müşterilerle ilgili veri toplama, elde edilen verileri tasnif etme, rakipleri analiz etme gibi amaçlarla kullanıp bu ilişkinin karlı bir şekilde devam ettirilmesini amaçlayan havacılık sektörü, müşteri iliş-

kileri yönetimine en fazla önem vermesi gereken sektörlerin başında gelmektedir.

Yapılan bilimsel araştırmalarda ortaya koymaktadır ki modern insan sadece ihtiyaçlarını ucuz yoldan karşılamak için alışveriş yapmamakta, iyi kazanç elde etmek için çalışmamakta bunların yanında psikolojik tatmin yaşamak için de bu eylemleri gerçekleştirmektedir. Hal böyle olunca üretimin sınırsızlaşıp alternatiflerin bollaştığı, hammadde ve üretim girdileri haricinde psikolojik etkenlerin maliyetleri etkilediği ve karlılığın her zamankinden daha önemli hale geldiği bir ortamda müşteri ilişkileri yönetimi havacılık sektörü için olmazsa olmazların başında gelmektedir.

Konya, 2023

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM	
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ	9
Prof. Dr.Nilüfer CANÖZ	
2. BÖLÜM	
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ STRATEJİSİ, UNSURLARI, TÜRLERİ VE UYGULAMA SÜRECİ	29
Öğr. Gör. Dr. Ayşe GEDİKÇİ ÖNDOĞAN	
3. BÖLÜM	
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ	49
Öğr. Gör. Ayça MEZDE	
4. BÖLÜM	
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE İLETİŞİM	83
Doç. Dr. Fatma ÇAKMAK	
5. BÖLÜM	
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE VERİ	111
Arş. Gör. Mevlüt ÜZÜLMEZ	
6. BÖLÜM	
HAVACILIK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ TEKNOLOJİ	133
Serap ERTEK	
7. BÖLÜM	
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	155
Öğr. Gör. Eda CEYHAN	
8. BÖLÜM	
HAVACILIKTA SOSYAL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	181
Öğr. Gör. Halil İbrahim KOÇ	
9. BÖLÜM	
HAVACILIK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ HİZMETLERİ VE MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ	195
Arş. Gör. Dr. Ahmet ERTEK	

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ*Nilüfer CANÖZ*

ORCID: 0000-0003-3424-3919

GİRİŞ

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), işletme ve müşteri ilişkisini uzun vadeye yaymaya çalışan ve sonucunda sadık müşterilerin çoğalmasını sağlayan, müşteri seçimi, müşteriye elde etme, müşteriye elde tutma ve müşteriye derinleştirme evrelerinden oluşan bir süreç ve strateji olarak kabul edilmektedir. Günümüzde işletmeler müşteri ilişkileri yönetiminin önemini anlamış ve bu uygulamaya yatırım yapmaya başlamışlardır. Nitekim 2022 yılında, müşteri ilişkileri yönetiminin dünya genelindeki pazar büyüklüğü 58,82 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiş, 2023 yılında ise 65,59 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir. Bunun yanı sıra gelecek yakın tarihte (2023'ten 2030'a kadar) de yıllık %13,9'luk önemli bir genişleme olacağı düşünülmektedir (www.grandviewresearch.com). Ortaya çıkan bu veriler, müşteri ilişkileri yönetiminin günümüzde ve gelecekte önemli bir uygulama olacağını göstermektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi 1990'larda ortaya çıkmış, ancak zamanla teknolojinin gelişmesi, hizmet sektörünün büyümesi, müşterinin bilinçlenmesi vb etkenler nedeniyle pek çok değişikliğe uğramıştır. 1990'larda ortaya çıkan uygulama bu günlerde “geleneksel müşteri ilişkileri yönetimi” kavramı ile anılmaya başlanmış, uygulamaya günümüz teknolojileri eklendikçe geleneksellikten modernliğe doğru bir evrilme söz konusu olmuş ve sonucunda “modern müşteri ilişkileri yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına dâhil edilen günümüz teknolojilerinden internet, sosyal medya, iletişim teknolojileri, yapay zekâ vb. uygulamalar MİY’i zenginleştirmiş, ayrıca MİY ile ilgili “e-MİY”, “Sosyal MİY”, “Bulut MİY” gibi farklı kavramların ortaya çıkmasına da neden olmuştur.

İster geleneksel ister modern MİY olsun her ikisinin de temel amacı uzun vadede müşteri değerinin en üste çıkarılmasıdır. Havacılık sektöründe yer alan işletmelerin (havayolu, hava kargo, genel havacılık, bakım, eğitim, yer vb.) alternatifli (hem ulusal hem de uluslararası alanda hizmet vermesi nedeniyle) yapısı sektörde rekabeti kaçınılmaz kıldığından burada da müşteri değeri yaratmak oldukça önemlilik arz etmektedir. Çünkü sektörün hassas yapısı onu ekonomik, sosyal, teknolojik, politik ve çevresel unsurlardan ya da krizlerden ilk etkilenen sektörlerden birisi haline getirirken; sektörün kâr marjının düşük,

sabit maliyetlerinin yüksek, hizmet çeşitliliklerinin birbirine benzemesi ve uluslararası rekabetin bu işletmeleri olumsuz etkilemesi daha fazla söz konusu olmaktadır. Bütün bu olumsuz etkenler göz önünde bulundurulduğunda ise, havacılık sektöründe yer alan işletmeler açısından “müşteri” diğer sektörlerde yer alan işletmelere göre bir kat daha değerli ve önemli hale gelmektedir.

Havacılık açısından oldukça önemli hale gelen müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ve gelişim sürecini ortaya koymak amacıyla bu bölümde; MİY’in farklı bakış açılarına göre tanımları, önemi, amacı, evreleri, tarihsel süreci ve pazarlamayla ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı ve Önemi

İlk olarak 1990’ların ortalarında bilgi teknolojisi alanında ortaya çıkan “Müşteri İlişkileri Yönetimi” literatürde kısaca “MİY” veya İngilizce “Customer Relation Management” kelimelerinin baş harfleri olan “CRM” şeklinde kullanılmaktadır. MİY, işletmeler için müşterinin öneminin anlaşıldığı, sadece ürüne ya da satışa yönelik anlayışın değil müşteri memnuniyetinin, pazar payı yerine müşteri payının önem kazandığı büyük bir değişim olarak kabul edilebilir (Canöz, 2022, s. 84-85). Bu nedenle hem akademik hem de uygulayıcılar tarafından çok araştırılan bir konu haline gelmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin genel olarak bir işletme için rekabet avantajı yarattığı ve aynı zamanda işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte, MİY’in tam olarak ne olduğu hususunda çok fazla tartışma vardır. Birçok bilim insanı, MİY’in kesin ve üzerinde uzlaşmış net bir anlamının literatürde her zaman açık olmadığını belirtmektedirler. Günümüzde, kavramın bir dizi farklı temayı veya bakış açısını yansıtmak için kullanılmasıyla (*Örneğin, MİY’in taktik düzeyde, veri tabanı pazarlaması veya elektronik pazarlama; stratejik düzeyde, müşteriyi elde tutma veya müşteri ortaklığı; teorik düzeyde ise, pazarlamada ortaya çıkan bir araştırma paradigması*) terimin moda bir kelime haline geldiği de görülmektedir (Sin vd., 2005, s. 1264).

Bu farklı temalar veya bakış açılarına göre bazı araştırmacılar MİY tanımlamalarını çeşitli kategoriler altında gruplandırmışlardır. Örneğin; Zablah, Belenger ve Johnston (2004, s.477-479) farklı 45 tanımı incelemiş ve tanımları beş kategoriye ayırmıştır. Bunlar:

1.Süreç: Alıcı ve satıcı ilişkileri zamanla gelişir ve kalıcı olması için evrilmesi gerekmektedir. Burada iki farklı yorum ortaya çıkmaktadır. Bazıları bunu, firmaların kalıcı, kârlı ve karşılıklı fayda sağlayan müşteri ilişkilerini kurma arayışlarında uyguladıkları tüm faaliyetleri içeren daha üst düzey bir süreç olarak tanımlarken; bazıları ise bu kavramı daha dar yorumlamış ve uzun vadeli kârlı ilişkilerin kurulmasını ve sürdürülmesini teşvik etmek amacıyla müşteri etkileşimlerinin yönetilmesiyle ilgilenen bir süreç olarak tanımlamıştır. Örneğin;

MİY, müşterilerin sadakatini en üst düzeye çıkarmak için tüm müşteri "temas noktalarından" müşteri hakkındaki ayrıntılı bilgileri ve iletişimlerini dikkatli bir şekilde yönetme sürecidir (Kotler ve Keller, 2006, s. 135).

MİY, bir şirketin en karlı şekilde hizmet verebileceği müşterileri seçme ve bir şirket ile bu müşteriler arasındaki etkileşimleri şekillendirme sürecidir. Nihai hedef, müşterilerin şirket için mevcut ve gelecekteki değerini optimize etmektir (Kumar ve Reinartz, 2012, s. 4).

2. Strateji: Strateji, *"elverişli bir pozisyon oluşturmak için kaynakların kullanılmasına yönelik genel bir plan"* olarak tanımlanmaktadır. MİY'in strateji ile ilgili görüşü, ilişki kurma ve sürdürme çabalarına yönelik kaynakların, müşterilerin firmaya olan yaşam boyu değerine (yani, ilişki süresince tahmin edilen net karlara) dayalı olarak tahsis edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Daha spesifik olarak, bu görüş tüm müşterilerin eşit derecede değerli olmadığını ve bu nedenle maksimum karlılığın ancak mevcut kaynaklar istenen düzeyde getiri sağlayan müşteri ilişkilerine yatırıldığında elde edilebileceğini öne sürmektedir. Örneğin;

MİY, kilit müşteriler ve müşteri segmentleri ile uygun ilişkilerin geliştirilmesi yoluyla gelişmiş hissedar değeri yaratmakla ilgilenen çapraz-fonksiyonlu bir stratejik yaklaşımdır. Tipik olarak uygun iş ve müşteri stratejilerinin belirlenmesini, müşteri bilgisinin edinilmesini ve yayılmasını, uygun segment ayrıntılarına karar verilmesini, müşteri değerinin birlikte yaratılmasının yönetilmesini, entegre kanal stratejilerinin geliştirilmesini ve üstün müşteri deneyimleri yaratılması için veri ve teknoloji çözümlerinin akıllıca kullanılmasını içermektedir (Frow ve Payne, 2009, s. 11).

3. Felsefe: Müşteriyi elde tutma (ve dolayısıyla kârlılık), en iyi şekilde ilişki kurma ve sürdürmeye odaklanmakla elde edilmektedir. Bir iş felsefesi olarak MİY, firmaların müşterileri ve onların değişen ihtiyaçları etrafında organize olmaları ve bunlara yanıt vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin;

MİY, bir firmanın müşterilerini yakından tanımasını sağlayan yönetsel bir felsefedir (Piccoli, vd., 2003, s. 61).

MİY, bir iş ortamında insan etkileşimlerini iyileştirmek için tasarlanmış bir sistem ve teknoloji tarafından desteklenen bir felsefe ve iş stratejisidir (Greenberg, 2010, s. 30).

4. Kabiliyet: Kabiliyetler, firmaların iş süreçlerinin bir parçasını oluşturan faaliyetleri gerçekleştirmelerini sağlayan, taklit edilmesi zor beceri ve bilgi birikimini ifade etmektedir. MİY'e ilişkin yetenek perspektifi, uzun vadeli, kârlı ilişkiler kurabilmek için firmaların bireysel müşterilere veya müşteri gruplarına yönelik davranışlarını sürekli olarak değiştirmelerini sağlayan bir kaynak karışımı geliştirmek ve edinmek için yatırım yapmaları gerektiği gerçeğini vurgulamaktadır. Örneğin;

MİY, bir kuruluşun müşterilerinin ihtiyaçlarını ve potansiyellerini anlama, öngörme ve bunlarla ilgilenmeyi amaçlayan bir iş stratejisidir (Mugunthan ve Kalaierasi, 2017, s. 6433)

5. Teknoloji: Bilgi ve etkileşim yönetimi teknolojileri, firmaların uzun vadeli, kârlı müşteri ilişkileri kurmak için ihtiyaç duyduğu temel kaynakları temsil etmektedir. Örneğin;

MİY, bir işletmenin müşteri ilişkilerini organize bir şekilde yönetmesine yardımcı olan metodolojiler, yazılımlar ve genellikle internet yetenekleri için kullanılan bir bilgi endüstrisi terimidir (Buttle ve Maklan, 2015, s. 4).

MİY, müşteri ilişkileri kurmak ve müşterilerinin kapsamlı bir görünümünü sağlamak için müşteri verilerini toplamak, depolamak ve analiz etmek için teknoloji yönetimi olan bir kurumsal bilgi sistemleri grubudur (Khodakarami ve Chan, 2014, s. 27).

Payne ve Frow (2005, s. 168) ise, farklı akademisyenlerin ve uygulayıcıların yaptıkları otuzdan fazla tanımı incelemiş ve sonuçta incelediği tanımları temsil eden on iki tanımı üç farklı perspektifte yorumlamıştır. Bunlar:

1. Perspektif: Dar ve taktiksel olarak tanımlanan MİY, belirli bir teknoloji çözümünü içermektedir. Örneğin;

MİY veri odaklı pazarlamadır (Kutner ve Cripps 1997, s. 52).

2. Perspektif: Bu tanımlarda MİY, entegre bir dizi müşteri odaklı teknoloji çözümünün uygulanması ile ilgilidir. Örneğin;

MİY, şirketler tarafından müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodolojiler, teknolojiler ve e-ticaret yetenekleri için kullanılan bir terimdir (Stone ve Woodcock, 2001, s. 1).

3. Perspektif: Geniş ve stratejik olarak tanımlanan MİY, paydaş değeri yaratmak için müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bütünsel bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Örneğin;

MİY, müşteri kazanımını, müşteriyi elde tutmayı, müşteri sadakatini ve müşteri karlılığını iyileştirmek için müşterilerle anlamlı iletişim kurarak müşteri davranışını anlamaya ve etkilemeye yönelik kurumsal yaklaşımdır (Swift, 2001, s. 12).

Bu tanımlamalardan hareketle MİY, işletmelerin müşterileriyle ilişkilerine önem verip, bu ilişkinin uzun süre devam etmesini sağlayacak stratejiler geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim fonksiyonudur diye tanımlayabiliriz (Canöz, 2022, s. 85).

MİY görüldüğü üzere pek çok akademik çalışmaya konu olmuş, farklı yönlerden ele alınmış, tartışılmış ve halen geçerliliğini yitirmemiş oldukça önemli bir uygulamadır.

Araştırmalarda geçerliliğini yitirmeyen MİY, uygulamada da çağın gereksinimlerini sistemine dâhil ederek (sosyal medya, yapay zekâ vb.) önemini halen korumaktadır. Özellikle havacılık sektöründe yaşanan küreselleşme süreçleri,

rekabet baskısı, teknolojiadaki hızlı değişiklik, ürün ve hizmetlerin benzerliği, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, müşterilerin bilgiye kolayca ulaşabilmesi gibi etkenler işletmelerin her geçen gün MİY'i faaliyetlerine dâhil etmesini zorunlu kılmakta ve MİY teknolojisine büyük yatırımlar yapmalarını sağlamaktadır. Nitekim Walia ve Nwokah (2017, s. 130-133)'ın Nigeria Air yolcularının deneyimlerini ve bu deneyimlerin müşteri memnuniyeti ve iş rekabetçiliği için müşteri ilişkileri yönetimi girişimleri ile nasıl geliştirilebileceğine dair çalışmasında, müşteri odaklılık, müşteri duyarlılığı, güven ve satış öncesi/sonrası geribildirimleri gibi MİY'in kapsamını oluşturan unsurların müşterilerin güvenini kazanmak ve müşteri memnuniyetini artırmak için kilit öneme sahip olduğunu ve etkili pazar rekabeti için fırsatlar sunduğunu ortaya koymaktadırlar.

İşletmeler MİY sayesinde müşterileri hakkında detaylı bilgiyi kolayca toplayabilmekte, bu bilgileri analiz edebilmekte ve analiz sonucunda müşteriye özel teklifler, hizmetler, mesajlar sunarak müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kurabilmektedir. Bunun neticesinde işletme sadık müşteri sayısını arttırabilmekte, sayısını arttırdığı sadık müşteriler sayesinde maliyetlerini düşürebilmekte, yine bu sayede satışlarını arttırabilmekte, rekabet avantajı yakalayabilme ve en önemlisi de olumlu bir imaj oluşturabilmektedir. Ancak, MİY sadece işletmeler için değil, aynı zamanda işletmelerin paydaşları olan müşteriler, ortaklar, çalışanlar için de oldukça önemli ve faydalı bir uygulamadır. Müşteriler, MİY sayesinde işletmelerden özel, kişiselleşmiş hizmet alabilmekte, onlar özel indirimlerden veya ödüllerden yararlanabilmekte ve böylece zaman ve para tasarrufunda bulunabilmektedirler. Çalışanlar ise MİY sayesinde daha verimli çalışabilmekte, gereksiz işlerin azalması nedeniyle daha az çaba sarf ederek asıl işlerine odaklanabilmekte, bu doğrultuda işletmeye bağlılıkları artmakta ve işten daha çok zevk alabilmektedirler.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin (MİY'in) işletmeler açısından faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Swift, (2001, s. 28):

1. MİY, işletmelerin, yeni müşteri bulmak için yaptığı pazarlama, postalama, iletişim kurma vb. işlemler için katlandığı maliyetlerin düşmesini sağlar.

2. İşletmeler MİY ile sadık müşteriler oluşturmayı amaçladıkları için yeni müşteri kazanmak için çaba sarf etmezler ya da daha az çaba sarf ederler. Yani, işletme istikrarlı bir iş hacmini sürdürmek için çok sayıda yeni müşteri kazanmaya ihtiyaç duymaz.

3. İşletmeler MİY sayesinde satış maliyetlerini düşürürler. Çünkü daha duyarlı olan mevcut müşteriler, işletmenin satış kanalları veya distribütörleri hakkında daha fazla bilgiye sahiptirler ve işletme ile iletişimde daha etkindirler, bu nedenle de satış maliyetinin düşmesine sebep olurlar. MİY, aynı zamanda pazarlama kampanyası maliyetlerini de düşürerek, pazarlama ve müşteri iletişiminde daha yüksek yatırım getirisi sağlar.

4. MİY, müşteri memnuniyetinin yükselmesine neden olmakta ve bu sayede müşterilerin işletmeyi ve ürünlerini çevrelerine tavsiye etmelerini (ağızdan-ağıza iletişim yoluyla) sağlamaktadır. Ayrıca mevcut satın alımların yanı sıra çapraz satış veya yukarı satış imkânı da oluşturarak, işletmenin daha yüksek müşteri kârı elde etmesini sağlamaktadır.

5. MİY sayesinde, müşteriler işletmeye daha uzun süre bağlı kalmakta, daha fazla ve daha sık satın almakta ve ihtiyaçları için daha sık iletişime geçmektedir. Bu yüzden müşterinin “yaşam boyu değerinin” fırsatını ve başarısını arttırarak, müşteriye sadık müşteri haline getirebilmektedir.

6. MİY sayesinde hangi müşterinin gerçekten kârlı olduğu, hangi müşterinin çapraz satış/yukarı satış aracılığıyla düşük/karsız müşteri ve hangi müşterinin asla kârlı olamayacağı değerlendirilebilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin (MİY'in) müşteriler açısından faydaları ise şöyle sıralanabilmektedir:

1. MİY sayesinde müşteriler ayrıcalıklı hizmetlerden yararlanmaktadırlar,
2. MİY sayesinde müşteriler alışverişte yaşadıkları kaygı ve risklerden uzaklaşmakta, uzun süreli ilişkide bulunduğu işletmeye veya işletmenin sunduğu ürün/hizmete karşı güven duymaktadırlar,
3. MİY sayesinde müşteriler zaman ve para tasarrufunda bulunmaktadır,
4. MİY sayesinde müşteriler kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusundaki ürün ve hizmetlerin sunulmasını sağlamaktadırlar.
5. MİY sayesinde işletmelerin müşteriye karşı davranışlarının değişmesine neden olmaktadır,
6. MİY sayesinde müşteriler ayrıcalıklı, kişiselleştirilmiş hizmetler ile kendilerini özel hissetmektedirler.

Yukarıda sayılan MİY faydalarından yararlanabilmek için işletmelerin onu tam anlamıyla anlaması, önemini kavraması, örgüt kültürünü bu yönde değiştirmesi, tüm faaliyetlerini müşteri odaklı faaliyetler olarak düzenlemesi ve çalışanlarını bu konuda eğitmesi gerekmektedir. Havayolu sektöründe bu durumu açıklayan en iyi örnek Southwest Airlines örneğidir. Southwest Airlines, güçlü müşteri ilişkilerini sürdürmesini sağlayan istisnai bir organizasyon modeline sahip olmasıyla tanınmaktadır. İşletme müşteri hizmetlerini temel misyonuna dâhil etmiş ve müşteriye odaklanarak sektördeki en yüksek müşteri memnuniyeti ödülünü sürekli olarak almayı başarmıştır. Southwest'in müşterileriyle kurduğu güçlü ilişkinin temelinde etkili bir kurumsal yönetim yatmaktadır. Özellikle personel alımlarında her müşteri ile iletişim pozisyonu için geliştirilen profillerin göz önünde bulundurulduğu, her çalışanın tanımlanmış bir "müşterisi" olduğu, her yıl tüm çalışanlara müşteri hizmetleri eğitimi verildiği ve olağanüstü müşteri hizmetleri sunan çalışanları takdir etmek için çeşitli ödül ve takdir programları uygulandığı belirtilmektedir. Bu uygulamaları nede-

niyle Southwest düşük maliyetli bir taşıyıcı olarak faaliyet gösterse de her zaman müşteriye net bir kurumsal odaklanma sağlamış ve sektörde gerçekten farklılaşmıştır (Boland vd., 2002, s. 14).

2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

MİY birçok açıdan devrim niteliğinde yeni bir uygulama olarak ifade edilse de asıl olarak pazarlama ve satışın yıllar içindeki evrimleşmesinin doğal ve öngörülebilir bir uzantısıdır. Bu açıdan MİY'in geçmiş tarihine baktığımızda öncelikle satışa daha sonra ise pazarlamaya yönelik yaklaşımların MİY adına kullanıldığı görülmektedir. Ling ve Yen'in 2001 yılında yazdıkları Müşteri İlişkileri Yönetimi kitabında bu husus şöyle anlatılmaktadır (Ling ve Yen, 2001, s. 84);

Üretimin elle yapılması nedeniyle üretimin kısıt olduğu Sanayi Devrimi öncesini ve üretimde makinelerin kullanılmaya başladığı Sanayi Devriminin hemen sonrasını kapsayan ilk dönemlerde doğrudan satış yaklaşımı geçerliydi. O dönemlerde mahallelerde küçük, samimi ve müşterilerine birebir hizmet sunan mağazalar bulunmaktaydı. Bunun yanı sıra kapıdan kapıya hizmet sunan satış elemanları da vardı. Bu satış elemanları hem işletmeden müşterilere hem de müşterilerden işletmeye yönelik bilgilerin aktarılmasında aracı kişiler olarak işlevleri yerine getirmekteydiler. Yani hem işletmenin müşteriye görünen yüzünü temsil etmekteydiler hem de görüştükleri müşteriler hakkında elde ettikleri bilgileri, müşteri sadakati ve güvenini geliştirme çalışmalarında kullanıma sunmaktaydılar. Bu yaklaşımda satış elemanı tarafından kurulan kişisel ilişkiler, başarının temel anahtarını oluşturmaktaydı.

İkinci Dünya Savaşı sonrası getirilen yeni ekonomi anlayışı üretimde, dağıtımda ve pazarlamada önemli yeniliklerin gerçekleştirilmesini tetiklemiştir. Çünkü artık bir malı veya hizmeti üretmek sorun olmaktan çıkmış, bunları satmak ve piyasada kalıcı olabilmek bir sorun haline gelmiştir. Bu sorunu çözecek yeni argümanlar ise yeni iletişim teknolojileri ve uzak noktalara kısa sürede ulaşma imkânı sağlayan havayolları olarak kendilerini göstermiştir. Bu iki yeni teknoloji sayesinde dünyanın evrensel bir köy haline gelmesi ve pazarların uluslararası boyuta ulaşması mümkün hale gelmiştir. Bu yenilikler ışığında 1960'lara gelindiğinde, kitlesel pazarlama çağı başlamıştır. Bu çağ, merkezileştirilmiş büyük ölçekli üretim, geniş coğrafi dağıtım ve tek yönlü iletişim ile muazzam çeşitlilikte kolay erişilebilir uygun fiyatlı mallar yaratmıştır. Bu, kendisinden önceki ve buna göre nispeten verimsiz gelen mağaza ve kapıdan kapıya satış modelleri üzerinde de baskı oluşturmuş ve zamanla mahalle mağazaları yerini günümüzün süpermarketlerine ve alışveriş merkezlerine bırakmıştır. Toplum ise bu düzenlemelerin piyasayı ucuzlatmasından ve maliyet verimliliğinden yararlanırken, pazarlık yapabilme hakkından ise mahrum olmuştur. Bu mahrumiyet veya diğer bir ifadeyle bu kayıp, müşterilerin yerel dükkân sahibi tarafından kişiselleştirilmiş hizmetle olan bağlantı duygusundan oluşmaktaydı.

Yeni sistemin iş stratejisi için başarının anahtarı ise “pazar payı” olarak kabul edilmektedir.

1980’lerin ortalarına gelindiğinde teknolojinin daha da ilerlemesi internet ortamındaki e-posta (elektronik mektup) ve telefonla pazarlama (mobil pazarlama) alanındaki gelişmeleri ortaya çıkarmış, müşteriyle doğrudan iletişim kurmaya yönelik bir başka yaklaşımın gelişmesini sağlamıştır. Bu yaklaşım hedef pazarlama yaklaşımıydı. Hedef pazarlama, bilgi sistemi teknolojisinin kullanımı, posta veya telefon yoluyla belirli (hedeflenmiş) müşterilerin seçilmesine olanak sağlamaktaydı. Kitlesel pazarlamanın aksine, hedefli pazarlama müşteriden potansiyel olarak doğrudan yanıt alma avantajına sahipti. Genel strateji, geniş kitleleri dolaşarak potansiyel müşterileri ortaya çıkarmaktı. Bu yaklaşımda da pazar payı hâlâ iş başarısının birincil ölçütü olmaya devam ediyordu. Hedef pazarlama, kendisinden önceki kitlesel pazarlamaya göre çok yüzeysel bir düzeyde de olsa müşterilerle daha fazla etkileşime girme ihtiyacını kabul etmekteydi; ancak yeterince ileri gidememişti. Yine de hedef pazarlama, üretici ve tüketici arasındaki ilişkiyi kişisel etkileşime doğru ilerletmesi bakımından günümüz MİY’in gelişmesindeki önemli bir adım olma özelliğini taşımaktadır.

MİY, satıcı ve müşteri arasındaki evrimin bir sonraki adımıdır. Bizi bugünün araçlarını kullanarak, seri üretim ve dağıtım sistemlerimizi koruyarak, bugünün müşterileriyle bir yakınlık geliştirmeye doğru sanayi devrimi öncesi ticari ortama (-modern imkânlarla-) geri götürmektedir. Bir müşterinin güvenini ve sadakatini sağlayan denklemin iki değişkeni olduğunu kabul eder. İlk değişken veri ve analizdir. Bunun için müşterinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu ve neye değer verdiğini bilmek gerekmektedir. İkinci değişken ise etkileşim ve kişisel temas ihtiyacı ile müşterinin kendisiyle nasıl temas kurulmasını istediğidir. Müşteri odaklı bir iş stratejisini kabul eden bu yaklaşımın başarısı ise sadece "pazar payı" ile değil aynı zamanda "müşteri payı" ile de ölçülmektedir.

Özetle müşteri ilişkileri yönetiminin ortaya çıkma nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Demir ve Kırdar, 2007, s. 296-297):

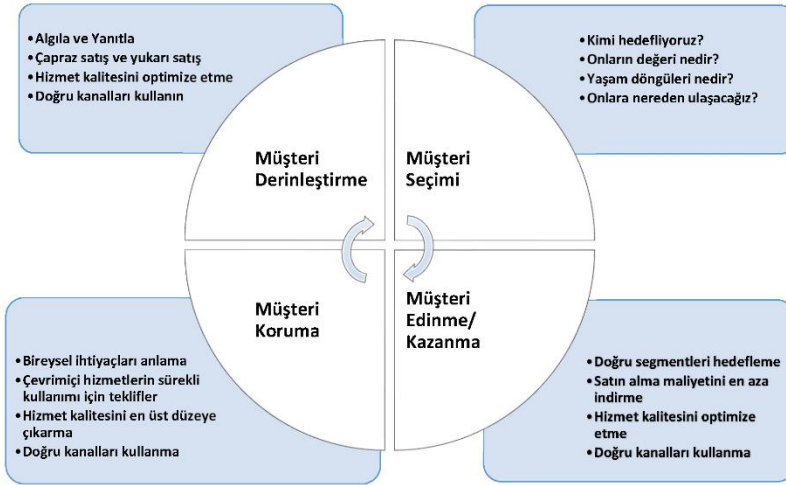
- Müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutmak için daha fazla çabaya ihtiyaç duyulması,
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanmaya başlaması,
- Müşteri kazanmak için kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir yol olması,
- Pazar payının değil müşteri payının öneminin artması,
- Bire-bir pazarlama anlayışı sonucunda, müşterilerin özel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesine yönelik stratejilere gerek duyulması,
- Rekabet ortamının karmaşıklığı,

- İletişim teknolojilerinin gelişmesi,
- Hizmet sektörünün büyümesidir.

3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri

Müşteri İlişkileri Yönetimi, uzun vadeli değeri optimize etmek için müşterileri seçmeye ve yönetmeye yönelik bir iş stratejisidir. Bu özel strateji farklı müşteri türlerini belirlemek ve ardından her biriyle etkileşime geçmek üzerine kurulmuştur. Bu tür stratejilere örnek olarak, kârlı müşterilerle daha iyi ilişkiler geliştirmek, işletme için kârlı olabilecek yeni müşterileri bulmak ve onları cezbetmek, ayrıca işletmenin para kaybetmesine neden olan kârlı olmayan müşteriler için de uygun stratejiler bulmak verilebilir (Kumar ve Reinartz, 2012, s.4).

MİY'in bu stratejilerinin uygulama aşamasında amacına ulaşabilmesi için çeşitli evrelerden geçmesi gerekmektedir. Bu evreler:



Şekil 1. MİY Evreleri (Chaffey vd., 2009, s. 267).

3.1. Müşteri Seçimi

Müşteri seçimi müşteri ilişkileri yönetiminin (MİY'in) her aşamasında yapılması gerekmektedir. Müşteri seçiminin özünde kilit müşteri segmentlerini belirlemek ve onlarla ilişki kurmak vardır. Bu evrede müşterileri değerlerine ve işletme ile olan ayrıntılı yaşam döngülerine göre bölümlendirmenin farklı yolları gözden geçirilmektedir. Bunun için de “Müşterilerimiz Kimlerdir?”, “Onların Değerleri Nelerdir?”, “Yaşam Döngüleri Nedir?”, “Onlara Nereden Ulaşabiliriz?” gibi sorular sorulmaktadır. Elde edilen cevaplara göre müşterilerin özellikleri ve ihtiyaçları da dikkate alınarak pazar bölümlendirilmekte, her bir pazar bölümü değerlendirilmekte, her biri için değer önerisi hazırlanmakta ve hedef pazar bölümleri için uygun stratejiler, kampanyalar, yaratıcı teklifler belirlenmesi yapılmaktadır (Chaffey, 2006, s.42).

3.2. Müşteri Edinme/Kazanma

Müşteri edinme evresi, yöneticilerin değerli bir müşteri tabanı oluşturma ya çalışırken karşılaştıkları ilk sorundur ve bu konuda verilmesi gereken üç önemli karar vardır. Bunlar;

- Hangi potansiyel müşterilerin hedefleneceği?
- Onlarla nasıl iletişim kurulacağı?
- Onlara hangi teklifin iletileceğidir?

Bu evrede yeni müşteri edinmek en önemli konudur. İşletmeler için iki çeşit yeni müşteri vardır. Birincisi ürün/hizmet kategorisi için yeni müşteri (ya yeni bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır ya da mevcut ihtiyaca yeni bir çözüm aranıyor-
dur); ikincisi işletme için yeni müşteri (rakiplerden kazanılan müşteriler) çeşididir. İşletmelerde prensip olarak, en iyi müşteri adayları stratejik açıdan önemli müşteriler olma potansiyeline sahip olan müşterilerdir, ancak edinme maliyetlerinin üzerinde değer yaratan her müşterinin de net bir katkı sağlayacağı bilinmektedir. Yeni müşteriler; kişiler arası ilişkiler, tavsiyeler, tanıtım faaliyetleri (sergiler, ticari fuarlar ve konferanslar gibi), reklam, halkla ilişkiler, canvassing (kapı kapı dolaşıp yüzyüze görüşme), tele-pazarlama ve e-posta dâhil olmak üzere çeşitli yollarla elde edilmektedir. Ayrıca potansiyel müşteri yönetimi, kampanya yönetimi ve etkinlik tabanlı pazarlama gibi operasyonel MİY uygulamaları, müşteri kazanımı için faydalı uygulamalardır (Buttle, 2009, s. 227-253).

3.3. Müşteriyi Koruma/Elde Tutma

Müşteriyi koruma ya da elde tutma, bir mali yılın sonunda bir firmayla iş yapan müşterilerin sayısıdır ve yılın başında aktif müşteri olanların yüzdesi olarak ifade edilir. Bir müşteriyi elde tutma stratejisi, müşteri ayrılımlarını (kayıp) azaltarak değerli müşterilerin yüksek bir oranını elde tutmayı amaçlar. Müşteri edinmenin belirli müşterilere odaklanması gibi, elde tutma ve geliştirmede de belirli müşterilere odaklanır. Odaklanma gereklidir çünkü tüm müşteriler elde tutulmaya değer değildir ve tüm müşteriler gelişme potansiyeline sahip değildir. Ancak, pek çok şirket, belki de on şirketten altısı (şirketlerin %60'ı), açık bir müşteriyi elde tutma planına sahip değildir. Çoğu şirket, zamanının, enerjisinin ve kaynaklarının çoğunu yeni iş peşinde harcarken, pazarlama bütçelerinin %75'i veya daha fazlasını ise müşteri edinmeye ayırmaktadır. Oysaki müşteriyi elde tutmaya odaklanmanın ve müşteriyle uzun dönemli ilişkiyi sürdürmenin ekonomik avantajları şöyle sıralanabilir (Buttle, 2009, s.287);

- Satın alma hacminin ve değerinin artması,
- Müşteri yönetimi maliyetlerinin düşmesi,
- Tavsiyelerin artması,
- Müşterilerin fiyata daha az duyarlı hale gelmesidir.

İşletmelerin müşteriye elde tutma stratejileri için de şu soruların yanıtlanması gerekmektedir;

- Elde tutma için hangi müşteriler hedeflenecek?
- Hangi müşteri tutma stratejileri kullanılacak?
- Müşteriyi elde tutma performansı nasıl ölçülecek?

Müşterileri elde tutmak için pozitif ve negatif elde tutma stratejileri olmak üzere bir dizi alternatif stratejiler kullanılabilirler (Buttle, 2009, s.287). Pozitif elde tutma stratejileri, müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak, değer katmanın yollarını bulmak, sosyal ve yapısal bağlar oluşturmak ve müşteri bağlılığı oluşturmaktır. Bunlar için işletmelerin sadakat planları, müşteri kulüpleri ve satış promosyonları dâhil olmak üzere değer katmak için çeşitli yöntemleri vardır. Negatif müşteriye elde tutma stratejilerinde ise, müşterilere yüksek değiştirme maliyetleri yüklenerek onların ürünü/hizmeti satın almadan vazgeçme cesaretleri kırılmaktadır.

Bir müşteri nasıl ömür boyu elde tutulur? sorusu kısaca şöyle özetlenebilir (Phelps, 2003, s. 37-38):

- Pazar araştırması yaparak doğru müşterileri seçerek,
- İş dünyasında bulunma amacınız bilinerek,
- Elde tutma ve sadakat programlarına odaklanıp müşterileri “müşteri memnuniyetinden” müşteri sadakatine taşıyarak,
- Ödül programları geliştirerek,
- Ürün ve hizmetlerinizi özelleştirerek,
- Çalışanları mükemmel müşteri hizmetleri konusunda eğitip, güçlendirerek,
- Müşterilerin ihtiyaçlarına hız ve verimlilikle yanıt vererek,
- Müşteri için neyin önemli olduğunu ölçerek ve her zaman değer katacak,
- Müşterilerin sizinle olan ilişkilerinde tam olarak ne istediklerini bilecek,
- Müşteri çıkış anketleri oluşturup müşterilerin işletmeden neden ayrıldığını bilerek,
- İşletmede herhangi bir başarısızlık durumu mevcutsa başarısızlığın nedenini bulmak için analiz yaparak,
- Elde tutma iyileştirme önlemleri için bir strateji belirleyerek,
- Piyasa değeri fiyatlandırma kavramları kullanarak,
- Uzun süreli ilişkide işe yarayan uygulamaları tekrar ederek başarılabilmektedir.

3.4. Müşteri Derinleştirme

Bir müşterinin bir işletmeden satın aldığı ürünlerin derinliğini veya çeşitliliğini artırmayı ifade eder. Bu genellikle 'müşteri derinleştirme/geliştirme' olarak adlandırılır (Chaffey, 2006, s.42). İşletme için kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar yaratmaktır. Bunlar: çapraz satış ve yukarı satış sonucu elde edilen faydalardır (Tolon, 2018, s. 7).

Çapraz satış, müşteriye başka ürünler satarak, harcama miktarının artırılmasıdır. Burada amaç müşterinin cüzdan payının artırılmasıdır. Müşteri hakkında detaylı bilgilerin analiz edilmesi sonucunda, doğru zamanda, doğru kanaldan ek satışların gerçekleştirilmesi ve müşterinin işletme için ayırdığı cüzdan payının yükseltilmesidir.

Yukarı satış ise, müşteriye daha yüksek fiyatlı veya daha yüksek kâr elde edilebilecek bir ürün veya hizmetin satılmasıdır.

MİY evrelerini uygulayan dünya çapındaki havayolu endüstrisinin en büyük şirketlerinden biri olan Emirates Havayolları buna örnek verilebilir. Emirates mevcut ve gelecekteki müşterileriyle olan etkileşimlerini yönetmek için bir sistem olarak MİY'i başarıyla uygulayan bir işletmedir. 2000 yılında MİY stratejisini kullanmaya başlamıştır. MİY uygulaması, başta Windows 8 CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) ve sadakat programı olmak üzere farklı müşteri seçeneklerini içermektedir. Windows 8 tabanlı CRM uygulamaları bir HP Elite-Pad 900 tablet bilgisayar üzerinde oluşturulmuş olup, bu tabletler uçakta kabin ekibinin kullanımına sunulmuştur. Bu sayede kabin ekibi, bir yolcunun havayolu işletmesiyle daha önce hangi seyahatleri yaptığını, seyahatlerindeki oturma, yeme, içme tercihlerinin ne olduğunu ya da herhangi bir sorun yaşadıysa bu sorunun içeriğini öğrenebilmektedir. Böylece kabin ekibinin bu müşteriye (eğer sadık bir müşteriye) daha fazla yatırım yapması ve daha kişiselleştirilmiş bir hizmet sunması sağlanmaktadır. Bu program, rekabetçi istihbarat sürecine öncülük eden ve Emirates'in hizmetlerini geliştirmesine ve müşterilerini sadık ve memnun tutmasına olanak tanıyan en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu programın yanı sıra müşterilerin tasarruf etmelerini sağlayarak onları memnun etmek ve bu müşteriler hakkında kişisel bilgi toplamak için bir sadakat programı (Emirates Skywards ve Business Rewards) uygulamaktadırlar. Bu programlar sayesinde seyahati daha ödüllendirici ve keyifli hale getirmek için tasarlanmış birçok özel avantaja erişim sağlama imkânı bulunmaktadır. Diğer MİY uygulamaları arasında "E-Hasarlar", "E-Hizmetler", "Rehber Turu" ve "E-Bülten" gibi E-Hizmetlerin yanı sıra havayolu yolcularına sağlanan ekstra avantajlar arasında özel yemekler, şoförlü araçlar, Microsoft Fast Track, Dubai vize hizmeti, mola hizmeti, otel rezervasyonu işlevi ve refakatsiz genç yolcular yer almaktadır (Alshurideh, vd., 2019, s. 405-407).

4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Özellikleri

Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin müşterilerinin 360 derecelik görünümüne izin veren ortam yaratmak için ihtiyaç duyulan teknolojinin, süreçlerin, bilgi kaynaklarının ve insanların yönetimi ile ilgilidir. Doğru ürünü veya hizmeti doğru müşteriye, doğru kanaldan, doğru zamanda ve doğru maliyetle sunarak, daha sadık ve kârlı hale gelen müşterileri belirlemek, nitelendirmek, elde etmek, geliştirmek ve elde tutmak gibi amaçları hedefler. MİY, işletmeler, müşteriler, iş ortakları, tedarikçiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri kolaylaştırmaktadır. Her müşteri temasını en üst düzeye çıkarmak için iş süreci otomasyonu, teknoloji çözümleri ve bilgi kaynaklarını kullanarak satış, pazarlama, hizmet, kurumsal kaynak planlaması ve tedarik zinciri yönetimi işlevlerini birbirine entegre etmektedir (Galbreath ve Rogers, 1999, s. 162). Bu entegrasyon bize MİY'in çeşitli özellikleri bünyesinde barındırdığını göstermektedir. Bu özellikleri Xu ve arkadaşlarıyla (2002, s. 443-444), Uysal ve Aksoy (2004, s. 132-134) şöyle sıralamaktadır;

1. İlk özellik satış gücü otomasyonudur. MİY sisteminde bulunan merkezi veri tabanında, mevcut müşterilere ait bilgilerin, yapılan anlaşmaların, ürün ve rakip bilgilerinin satış gücü erişimi için depolanması ve her müşterinin satış sürecinin uygulama içinde yapılandırılması sonucu müşterilerin satış döngüsü izlenebilmekte ve takip edilebilmektedir. Bu durum, sisteme erişimi olan herkesin, müşteriler ile ilgili bilgilere ulaşmasını ve müşterilerin satış geçmişini görebilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda sistem erişim sağlayan herkese özet bilgi (bölge, müşteri ve ürün görünümlere göre) yanı sıra ürün, fiyatlandırma, promosyon ve indirim bilgileri de sunarak pazarlama kampanyalarının başarısını arttırmaktadır. Bu nedenle satış gücü otomasyonu, işletme içindeki satış personelleri için oldukça önemli bir özelliktir.

2. MİY'in ikinci özelliği müşteri hizmetleri ve desteğidir. MİY, işletmelerin "örnek bir müşteri hizmetini" bünyesine dâhil etmesine yardımcı olmaktadır. Müşteri hizmetlerinin en önemli işlevleri arasında olan müşteriye verilen yanıtları izleme, takip etme ve ölçme işlevlerini yapılandırması sayesinde, işletmenin müşteri kaybının azalacağı belirtilmektedir. Ayrıca, müşterilerin başvurularının hızlı ve etkin bir şekilde çözümü için uygun uzman atamasını da mümkün kılmaktadır. Proaktif müşteri desteği sayesinde müşteri sorunları verimli bir şekilde çözülebilmektedir.

3. Üçüncü özellik ise saha hizmetidir. MİY sistemini kullanarak, personel müşterilerin bireysel beklentilerini karşılamak için müşteri hizmetleri personeli ile hızlı ve etkili bir şekilde iletişim kurabilmektedir. Müşteri hizmetlerinin kalitesini sağlamak için de müşterilerin talepleri kaydedilmekte, izlenmekte, takip edilmekte ve çözüm için personel atanmaktadır.

4. Dördüncü özellik pazarlama otomasyonudur. MİY, müşterilerin satın alma alışkanlıkları hakkında en güncel bilgileri sağlayarak, mevcut müşterilere

çapraz satış yapmak ve yeni müşteriler çekmek için en etkili pazarlama kampanyaları gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. MİY pazarlama istihbaratı, müşteri veri tabanı ve interaktif iletişim teknolojilerini birleştirerek, müşterilerin bireysel ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasını sağlamaktır. Bu sayede işletmeler müşterilerine rakiplerinden daha fazla değer sunma imkânına kavuşabilirler.

Emirates Havayolları işletmesinin MİY sisteminde de satış gücü otomasyonu, müşteri hizmetleri ve pazarlama otomasyonu olmak üzere üç özelliğin bulunduğu, ayrıca stratejik, operasyonel ve analitik MİY türlerinin geliştirildiği ve işbirliği, iletişim, koordinasyon gibi müşteri ilişkilerinin çeşitli yönlerinin başarılı bir şekilde entegrasyonunun sağlandığı belirtilmektedir (Alshurideh, vd., 2019, s. 405).

Zeng ve arkadaşları (2003, s. 39) ise yaptıkları bir çalışmada MİY özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

1. İlişki yönetimi: Bu özellikler arasında müşteri girdisine dayalı anında müşteri yanıtı, müşterilerin gereksinimlerine bire bir çözümler, müşteriyle her zaman ve her yerde doğrudan çevrimiçi iletişim ve müşterilerin sorularını çözmelerine yardımcı olan müşteri hizmetleri merkezleri bulunmaktadır.

2. Satış gücü (Salesforce) otomasyonu: İşlevler arasında satış promosyonu analizinin otomasyonu, tekrarlanan satışlar veya gelecekteki satışlar için bir müşterinin hesap geçmişinin otomatik olarak izlenmesi ve satış gücü otomasyonunu gerçekleştirmek için satış, pazarlama, çağrı merkezleri ve perakende satış noktalarının koordine edilmesi yer almaktadır.

3. Teknoloji kullanımı: Değer sunmak için yeni teknoloji ve becerilerin etkinleştirilmesini, müşteri verilerini kullanılabilir hale getirmek için teknolojinin kullanılmasını ve işlem bilgilerini toplamak, bilgileri Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) çözümleriyle birleştirmek ve temel performans göstergeleri sağlamak için veri depolama teknolojisinin uygulanmasını içermektedir.

4. Fırsat yönetimi: Özellikler arasında öngörülemez büyüme ve talebi yönetme esnekliği ve satış geçmişini satış projeksiyonlarıyla entegre etmek için iyi bir tahmin modeli yer almaktadır.

5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

MİY'in ana stratejik amacı, bir şirketin müşterilerle olan ilişkilerini müşteri yaşam döngüsünün üç aşaması olan müşteri edinme, müşteriye elde tutma ve müşteri geliştirme aşamaları aracılığıyla yönetmektir (Buttle, 2009, s. 257). Bu temel amacın yanı sıra diğer amaçlarda şöyle sıralanabilir (Tolon, 2018, s. 4):

1. Müşteri ilişkilerini kârlı hale getirme amacı: MİY sayesinde müşterilerle uzun dönemli ilişkileri kurarak, müşteri sadakatinin artırılmasının sağlanması ve bunun da işletmenin kârını olumlu etkilemesi,

2. Farklılaşma sağlama amacı: Özellikle hizmetlerin birbirine benzediği havacılıkta, MİY sayesinde müşterileri tanıyarak ve onlara özel hizmetler sunarak farklılaşma sağlanabilmektedir.

3. Maliyet minimizasyonu sağlama amacı: MİY sayesinde işletmenin sadık müşterileri arttıkça, bu müşterilere yapılan ilave satışlar, müşteriyi muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruflar ve iletişim maliyetlerindeki azalmalar maliyet minimizasyonu sağlanması açısından oldukça önemli maddelerdir.

4. İşletmenin verimini arttırma amacı: MİY sayesinde işletmeler müşteriye merkeze alıp, faaliyetlerini bu çerçevede tasarladıkça işletmenin veriminin de artması sağlanacaktır.

5. Uyumlu faaliyetler sağlama amacı: MİY satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirmekte, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlamaktadır. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanacaktır.

6. Müşteri taleplerini karşılama amacı: MİY sayesinde işletmeler müşterileri tanımakta, onların istek ve ihtiyaçlarını belirleyebilmektedir. Onlardan aldıkları geri bildirimler sayesinde verdikleri hizmetleri onlara göre düzenleyebilmektedirler.

6. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama İlişkisi

Pazarlama, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu istek ve ihtiyaçlara uygun olarak mal hizmet üretimin sağlanması, fiyatlandırılması, dağıtılması ve piyasada tutundurulması için gerekli tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Pazarlamanın kökeni çok eski tarihlere (Sheth ve Parvatiyar, 1995, s. 397) dayanmaktadır ve günümüze kadar geçen tarihsel süreçte farklı anlayış tarzları ya da farklı bakış açıları (üretim, ürün, satış, modern pazarlama ve müşteri odaklılık) benimsenmiştir. Pazarlamanın bugünkü haline gelmesinde veya bakış açılarının değişmesinde pek çok etken etkili olmuştur. Bunlar; küreselleşme, teknolojiye bağlı değişim, internetin yaygınlaşması, müşterilerin bilgiye kolayca ulaşımı, eğitim seviyesinin yükselmesi ve müşterilerin bilinçlenmesi, kişi başına düşen gelirin artması vb. olarak sıralanabilmektedir.

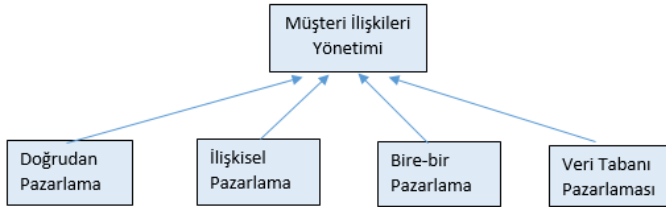
Bütün bu etkenler geleneksel pazarlama anlayışından modern pazarlamaya (ilişkisel pazarlama, veri tabanı pazarlama vb.) doğru bir kayışa neden olmuştur. Geleneksel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya kayışta nelerin değiştiği Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Geleneksel Pazarlama ile İlişkisel Pazarlama Karşılaştırması (Babu, 2016, s.45).

Geleneksel Pazarlama Anlayışı	İlişkisel Pazarlama Anlayışı
1. Pazarlama Karması (4 P)	1. İnteraktif Pazarlama
2. Bir satış sürecini tamamlamaya odaklanma	2. Müşteriyi elde tutmaya odaklanma
3. Ürün özelliklerine odaklanma	3. Ürünün faydalarına odaklanma
4. Dolaylı yaklaşım	4. Doğrudan yaklaşım
5. Kısa vadeli bakış açısı	5. Uzun vadeli bakış açısı
6. Müşteri hizmetleri alanına vurgu yok	6. Müşteri hizmetleri temel kaygıdır
7. Sadece sınırlı müşteri bağlılığı	7. Yüksek müşteri bağlılığı mevcut
8. Orta düzeyde müşteri teması	8. Yüksek müşteri teması mevcut

İlişkisel pazarlama, uzun vadeli paydaş değeri elde etmek için kurulan tüm ilişkilerin stratejik yönetimidir. İlişkisel pazarlamanın kritik görevleri arasında farklı paydaşlar, müşteri segmentleri ve bu segmentlerdeki alt gruplar ile ilgili ilişkisel biçimlerin belirlenmesi ve bu paydaş ağları içindeki etkileşimlerin en iyi şekilde yönetilmesi yer almaktadır (Frow ve Payne, 2009, s. 9). Modern pazarlama anlayışında ilişkisel pazarlamanın yanı sıra müşteri ile etkileşime ağırlık veren bire-bir pazarlama ve teknolojik alt yapı sağlayan veri tabanlı pazarlama da yer almaktadır.

Zamanla ilişkisel pazarlama, doğrudan pazarlama ve veri tabanı pazarlaması bir araya gelerek güçlü ve yeni bir pazarlama paradigması yaratmıştır. Bu paradigma günümüzde müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) olarak adlandırılmaktadır. Şekil 2’de MİY ile mevcut pazarlama yaklaşımları arasındaki bağlantılar özetlenmektedir (Chaffey vd., 2006, s. 257).

**Şekil 2.** Müşteri ilişkileri yönetimi ve ilgili pazarlama yaklaşımları arasındaki bağlantılar

Doğrudan pazarlama; pazarlama iletişimlerini ve bazen de ürünün kendisini bireysel müşteriye ulaştıran taktikleri sağlarken, veri tabanı pazarlaması; müşterilerle ilgili çok sayıda verinin stratejik ve taktiksel pazarlama fırsatları yaratacak şekilde depolanmasına ve bunlara erişilmesine olanak tanıyan teknolojik altyapıyı içermektedir. Bire-bir pazarlama; bir işletme ile müşterileri veya benzer ihtiyaçları olan müşteri grupları arasında özel bir iletişim oluşumunu gerçekleştirirken, ilişkisel pazarlama ise; müşteriyi tanıma yoluyla geliştirilmiş müşteri hizmetlerini vurguladığı ve pazar bölümlendirmeleri ile ilgilendiği için MİY'in kavramsal temelini oluşturmaktadır.

Ancak literatürde ve uygulamada MİY ve ilişkisel pazarlama kavramlarının genellikle birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Çünkü her ikisinin de

ana teması uzun vadede müşteri değerini en üst seviyeye çıkaracak müşteri ilişkisine dayanmaktadır. Kısacası, her ikisi de müşteri ilişkilerini stratejik veya operasyonel süreçlerinin merkezine koyan işletmeler açısından, farklı bir kurumsal kültür ya da kurumsal değer olarak görülmektedir. Her iki kavram için açıklanan ortak noktalara rağmen, MİY ile ilişkisel pazarlaması arasında bazı önemli farklılıklar da bulunmaktadır (Sin vd., 2005, s. 1266):

Birincisi, ilişki pazarlaması nispeten daha stratejik bir yapıya sahipken, MİY daha taktiksel bir anlamda kullanılmaktadır.

İkincisi, ilişkisel pazarlama bağ kurma, empati, karşılıklılık ve güven gibi değişkenlere odaklandığından nispeten daha duygusal ve davranışsaldır. Oysaki MİY yönetimin müşteri ilişkilerini geliştirmek ve sürdürmek için nasıl uyumlu çabalar gösterebileceğine odaklandığı için daha yönetimseldir.

Üçüncüsü, ilişkisel pazarlama sadece işletme-müşteri ikilisini değil, tedarikçiler, iç çalışanlar, müşteriler ve hatta devlet gibi paydaşlarla da ilişki kurulmasını kapsarken; MİY daha çok kilit müşterilerle ilişki kurmaya odaklanmıştır.

Neticede MİY, pazarlama açısından yeni bir paradigma olarak kabul edilmekte ve pek çok pazarlama türünün faaliyetlerini bünyesinde birleştirmektedir. Ancak MİY'in sadece pazarlama açısından değerlendirilmemesi gerekmektedir. MİY; bilgi teknolojilerinin desteğiyle müşteri hizmetleri, işletme içi iş süreçleri ve pazarlamayı yansıtan bir strateji olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin müşterileriyle ilişkilerine önem verip, bu ilişkinin uzun süre devam etmesini sağlayacak stratejiler geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim fonksiyonudur. Hem işletmeler hem de müşteriler için oldukça önemli ve avantajlı bir uygulamadır. İşletmelerin özellikle havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sundukları hizmetin soyut olması, birbirine benzemesi, her müşteri tarafından farklı algılanması gibi özellikleri nedeniyle çok daha önem kazanmaktadır. Havayolu işletmeleri müşterileri ile uzun süreli ilişki kurmak ve müşteri değeri yaratabilmek için pazarı bölümlendirmekte (İş amaçlı-eğlence amaçlı, eğitim amaçlı, eş-akraba ziyareti amaçlı yolcu ya da uçak içinde ekonomi-business ya da kısa mesafeli-uzun mesafeli uçuşlar vb.), hedef pazarı seçmekte ve sonrasında müşterilere farklı hizmetler sunmaktadır. Yani müşterileri farklılaştırmakta ve farklı hizmetler sunmaktadır. Bu da MİY'in en önemli görevlerinden birisi olarak kabul edilir.

Ancak MİY bazen yanlış anlaşılabilir. Bazen ilişkisel pazarlama, bazen veri tabanlı pazarlama bazen de sadece bir teknoloji olduğuna dair yanlış anlaşılmalardır. MİY hem pazarlama hem müşteri hizmetleri hem de işletme

içindeki iş süreçlerini bilgi teknolojileri desteğiyle birbirine bağlamakta ve her birinin müşteriye odaklanmasını ve bu haliyle faaliyetlerini sürdürmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak, MİY sisteminin başarılı olabilmesi için yönetimin desteğini alması ve “müşteri odaklılık” ilkesini işletme kültürüne yansıtması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Alshurideh, M., Alsharari, N. M., & Al Kurdi, B. (2019). Supply Chain İntegration and Customer Relationship Management in The Airline Logistics. *Theoretical Economics Letters*, 9(02), 392.
- Babu, G. (2016). The Evolution of Customer Relationship Management (CRM)- Opportunities and Challenges. *Int. Res. J. Manage. Sci. Technol*, 7(8), 46-47.
- Boland, D., Morrison, D., & O'Neill, S. (2002). The Future of CRM in The Airline Industry: A New Paradigm For Customer Management. *IBM Institute For Business Value*, 3(1), 1-17.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technology*. Second Edition, Butterworth-Heinemann.
- Buttle, F. ve Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge.
- Canöz, N. (2022). Havacılıkta Geleneksel Müşteri İlişkileri Yönetiminden Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimine, Nilüfer Canöz (Ed.), *Havacılıkta Halkla İlişkiler* (s. 83-107). Konya: Palet Yayınları.
- Chaffey, D. (2006). *Total e-mail Marketing*. Routledge.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.
- Demir, F. O., & Kırdar, Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 8, 293-308.
- Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3, 7-27.
- Galbreath, J. and Rogers, T. (1999), "Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for The Twenty-First Century Business", *The TQM Magazine*, Vol. 11 No. 3, pp. 161-171.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at The Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques*. Nevv York: McGrevy-Hj.
- <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market#> (Erişim Tarihi: 10.08.2023)
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring The Role of Customer Relationship Management (CRM) Systems in Customer Knowledge Creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Framework for Marketing Management & Custom Case*. New Jersey: Prentice Hall
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management, Concept, Strategy, and Tools*, Springer Texts in Business and Economics. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kutner, S., & Cripps, J. (1997). Managing The Customer Portfolio of Healthcare Enterprises. in *Healthcare Forum Journal* (Vol. 40, No. 5, pp. 52-54). Healthcare Forum.
- Ling, R. & Yen, D.C. (2001). Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies, *Journal of Computer Information Systems*, 41:3, 82-97
- Mugunthan, C. and Kalaiarasi, G. (2017). Theoretical Framework of Customer Relationship Management: An Overview, *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 5(7), pp.6431-6441.

- Phelps, G. R. (2003). Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business Into a Great One, Thorogood.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). Customer Relationship Management—A Driver for Change in The Structure of The US Lodging Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61-73.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). CRM: Conceptualization and Scale Development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Stone, M. & Woodcock, N. (2001). Defining CRM and Assessing its Quality, Successful Customer RelationshipMarketing, (Ed: Bryan Foss andMerlin Stone), Kogan Page, London, pp.3-20.
- Swift, R.S. (2001). Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies, Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, NJ.
- Tolon, M. (2018). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkili Konular, Cemalettin Aktepe, Mehmet Baş, Metehan Tolon (Ed.), 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 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(7).
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., & Chou, D. C. (2002). Adopting Customer Relationship Management Technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442-452.
- Zeng, Y.E., Wen, H.J. and Yen, D.C. (2003), "Customer Relationship Management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce", *Information Management & Computer Security*, Vol. 11 No. 1, pp. 39-44.
- Wali, A. F., & Nwokah, N. G. (2017). Aviation Customers' Journey, Who Cares? Managing Customer Experiences With Customer Relationship Management Strategy: Insight i nto Nigerian Customers' Perspectives. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27(2), 123-135.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ STRATEJİSİ, UNSURLARI, TÜRLERİ VE UYGULAMA SÜRECİ*Ayşe GEDİKÇİ ÖNDOĞAN*

ORCID: 0000-0002-7933-9909

GİRİŞ

21. Yüzyıla damgasını vuran müşteri hizmetleri anlayışı üretimden satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerde iletişim ve teknoloji yoğun etkinliklere duyulan gereksinimi artırmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı alanlardan biri haline gelen müşteri ilişkileri yönetimi ise işletmeye kendini tanıtmaya, müşterilerini tanıma ve onlarla etkileşim kurma gibi avantajların yanı sıra müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirerek rakiplerine üstünlük sağlama ve sektörde önemli bir konum kazanma imkânı sunmaktadır. Küreselleşmenin yanı sıra pazarın serbestleşmesiyle birlikte alternatifleri artan, bilinçlenen ve etkin konuma gelen müşteriler tercih yaparken doğal olarak daha seçici davranmaktadır. Artan müşteri beklentilerine paralel olarak iletişimi ve teknolojiyi akılcı çözümler geliştirmek için kullanan işletmeler müşterileri memnuniyetini sağlama ve işletme karlılığını artırma adına müşteri ilişkileri yönetimini stratejik bakış açısıyla ele almaktadır.

İşletmenin müşterilerini doğru tanımlayarak geliştireceği iyi bir müşteri profili ile müşterilerin değerleri ve gereksinimleri hakkında elde edilen bilginin işletme süreçlerinde doğru kullanımı müşteri ilişkileri yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin de katkısıyla müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, edinilen müşteri bilgilerinin değerlendirilmesi ve iş süreçlerinde aktif kullanımı müşterilerin nezdinde işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır. Müşterilerle kurulan etkileşimi artırmak ve uygulamalardan beklenen faydayı sağlamak adına müşteri ilişkilerinde hedef odaklı ve izlenebilir bir bakış açısına gereksinim duyulmaktadır. Bu bağlamda müşteri ilişkilerinin işletme hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi ve iş süreçlerinin sağlıklı yürütülmesi için gereksinim duyulan müşteri ilişkileri yönetiminin stratejik bakış açısından ele alınması ve uygulama süreçlerinde göz önünde bulundurulması önem teşkil etmektedir.

1. Strateji Kavramı

Sözcük anlamıyla, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” (Güçlü, 2003, s. 66) gibi anlamlara gelen strateji kavramı eski Yunanca’da “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır (Aktan, 2008, s. 5). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barışta ve savaşta benimsenen politikalara destek

vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanan strateji kavramı kısaca, “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatıdır” (Aktan, 2008, s. 6).

Başlangıçta askeri alanda kullanılan ve savaşı kazanmak için uygulanan taktikleri ifade eden strateji kavramı, zamanla işletmelerin rekabet ortamında rakiplerine üstünlük elde edebilmek için izledikleri yolları gösteren bir unsura dönüşmüştür (Ağraş ve Büyükkateş, 2018, s. 141). Yönetim alanındaki değeri anlaşıldıkça kullanımı artan kavramın yazarlar tarafından farklı tanımları yapılsa da "bir organizasyonun çevresiyle gerçekleştirdiği uyumu karakterize eden ve hedeflerine ulaşmasında belirleyici olan kararlar ve faaliyetler akışındaki model" tanımlaması genel olarak tüm tanımların özünü oluşturmaktadır (Mintzberg ve McHugh, 1985). 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren her alanda aktif olarak kullanılmaya başlanan kavram, yönetim anlayışında yaşanan değişimin de etkisiyle önemli bir konuma ulaşmıştır (Pınar, 2006, s. 161-163). İşletmenin amaçları doğrultusunda başarıya ulaşmasına yönelik hedeflerini eylem planlarına dönüştüren stratejik bakış açısının yönetim anlayışına kattığı değerin artmasıyla alanda kullanımı da hız kazanmıştır (Eren ve Özdemirci, 2018, s. 5). İşletmelerin hedeflerine ulaşılabilmesi için gerekli kaynakların etkin şekilde kullanılmasının yollarını içeren stratejik bakış açısı, yönetimin diğer alanlarında olduğu gibi zamanla müşteri ilişkileri yönetiminin de dinamikleri arasına girmiştir.

2. Müşteri İlişkileri Yönetimine Stratejik Yaklaşım

Özünde işletmenin müşteri gruplarıyla uygun ilişkiler geliştirilmesi yoluyla daha iyi bir kazanç elde etmesiyle ilgilenen müşteri ilişkileri yönetimi, “hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem de arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp aynı zamanda diğer bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir” (Arabacı, 2010, s. 228). İşletmenin en önemli paydaşları olan müşterileriyle kârlı ve uzun vadeli ilişkiler kurabilmesi için ilişkisel pazarlama stratejilerinin ve teknolojik çözümlerin potansiyelini birleştiren müşteri ilişkileri yönetimi hem müşterileri anlamak hem de onlarla birlikte değer yaratmak için müşteri bilgilerinin doğru kullanılmasına yönelik gelişmiş fırsatlar sunan stratejik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Payne ve Frow, 2005, s. 168).

Müşteri ilişkileri yönetimi, kontrolü elinde tutanın işletme olmadığını anlama ve müşterinin işletmeyi yönlendirmesine izin verme süreci olup, işletmenin müşterileriyle karlı ilişkiler kurabilme ve sürdürebilmelerinin tek yoludur (Newell, 2004). Müşteri ilişkileri yönetimi bilgi, teknoloji ve uygulamalar yoluyla iş süreçlerinin, insanların ve operasyonların entegrasyonunu gerektirmektedir. Yalnızca müşteri kazanmak ve müşteri portföyünü genişletmek için

kullanılan bir iş çözümü olmak yerine, müşteri değerinin doğasına ilişkin kurumsal bir anlayış ile uygun iletişim stratejileri, bilgi yönetimi ve uygulamaların, yüksek kaliteli operasyonların ve hizmetlerin yerine getirilmesini içeren son derece karmaşık bir yapıyı ifade etmektedir. Gün geçtikçe önemli bir stratejik yönetim aracı haline dönüşen müşteri ilişkileri yönetiminde strateji geliştirilmesinin amaçları genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Kırım, 2001, s. 104):

- Müşteri ilişkilerini kârlı hale getirmek
- Farklılaşma sağlamak
- Maliyet minimizasyonu sağlamak
- Verimliliğini artırmak
- Uyumlu faaliyetler sağlamak
- Müşteri taleplerini karşılamak

Müşteri ilişkileri yönetiminde stratejik yaklaşım, iş stratejisinin ayrıntılı bir değerlendirmesi ve uygun bir müşteri stratejisinin geliştirilmesini içerir ve bu durum işletmeye, faaliyetlerinde uygulayabileceği net bir platform sağlar. Bu bağlamda müşteri ilişkileri kapsamında gereksinim duyulan stratejik yaklaşımın genel hatlarıyla “iş stratejisi” ve “müşteri stratejisi” olarak iki temel alanda ele alındığı görülmektedir (Payne ve Frow, 2005).

2.1. İş Stratejisi

İş stratejisi, işletme performansının artırılmasında önemli bir yönetim aracı niteliğindedir. İşletme kaynaklarının oluşturduğu değer ile işletme kaynaklarından beklenen arasındaki olumlu farkın yaratılmasında kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimi için doğru iş stratejilerinin kullanılması önerilmektedir (Çiçek, 2006, s. 6). Payne ve Frow’a göre (2005, s. 169) müşteri ilişkileri yönetimi için gereksinim duyulan ilk şey iş süreçlerinin tanımlanmasıdır. Öncelikle işletmenin hedeflerine ulaşmasında kritik öneme sahip süreçler belirlenmeli ve her bir süreç işletme için değer yaratma amacına katkıda bulunacak şekilde stratejik düzeyde değerlendirilerek, karşılıklı ilişkilerin ve beklenen sonuçların net bir şekilde ortaya konulması sağlanmalıdır.

Rekabette avantaj elde etme açısından önem taşıyan iş stratejilerinin belirlenmesine öncelikle işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi vizyonunun gözden geçirilmesi ile başlamalıdır. Daha sonra işletmenin içerisinde bulunduğu pazar yapısı ve rekabet ortamı gözden geçirilmeli, geleneksel ve çağdaş yaklaşımlarla analiz edilmeli, işletme hedefleri doğrultusunda değerlendirilmeli ve tespit edilen alanlarda güçlendirme yapılmalıdır. İş değerinin artırılması açısından teknolojinin etkin kullanımının yanı sıra çevre analizleri ve süreç değerlendirmelerinin yapılması önem taşımaktadır.

2.2. Müşteri Stratejisi

Küresel rekabet koşullarında artan müşteri beklentilerinin karşılanması gereksinimi işletmeleri işlerini olduğu kadar müşterilerini de daha iyi tanıma, onları dikkate alma ve onlarla sağlam bir bağ kurma yönünde zorlamaktadır. Başarılı işletmelerin merkezi bir yapıya sahip ve hedef belirlemede iyi olduğunu belirten Drucker, stratejik düşüncenin temel unsurlarından birini müşteri ihtiyaçlarının yaratılması ve tatmin edilmesi olarak tanımlamıştır (Barca, 2005, s. 10). Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşterileriyle iletişim kurması, sağlam bir bağ oluşturmaları ve bu yolla müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini artırmasını amaçlamaktadır.

İş süreçlerine ve bu süreçlerin müşteriye nasıl görüldüğünü anlamaya ve bunları daha çok müşteri odaklı olacak şekilde yeniden tasarlamaya yönelik stratejik bir yaklaşım olan müşteri ilişkileri yönetimi, işletme ile müşterileri arasında gerçekleşen tüm süreçlerin stratejik bakış açısından tanımlanmasını içerir. İşletmenin, müşterileriyle kurduğu bağın devamlılığına yönelik daha detaylı veri elde etmesi ve analizlerle sağladığı bilgileri doğrudan pazarlama ve ikili ilişkilerde kullanması gereksinimi, işletmeyi stratejik bir bakış açısına zorlamakta bu durum müşteri stratejisi kavramının ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Mevcut ve potansiyel müşteri profillerinin incelenmesini ve müşteri farklılaştırmasının en uygun biçimde belirlenmesini içeren müşteri stratejisi, iş stratejisinin detaylı bir değerlendirmesinin yapılmasını ve müşteri gruplarına yönelik uygun stratejilerin geliştirilmesini içerir (Payne ve Frow, 2005, s. 170). İşletmenin müşteri ilişkileri yönetimi için en uygun stratejileri belirlemesi, geliştirmesi ve uygulamaya koyması adına daha somut bir platform oluşturur. İşletmenin farklı müşteri gruplarına yönelik ayrıntılı bilgi elde etmesi ve bunu iş stratejisinde dikkate almasını kolaylaştırır. Müşteri gruplarına yönelik bilgilerin ve ihtiyaçlarının iyi tanımlanması, müşterilerle iletişim kanallarının açık tutulması ve farklılaşan müşteri gruplarına yönelik özelleştirilmiş ürünlerin/hizmetlerin sunulması için gereksinim duyulan bilginin elde edilmesini sağlar.

Müşteri stratejisinin belirlenmesi ile işletmenin nasıl müşteriler istediği, o müşterileri nerede bulacağı, onlara müşteri hizmetlerini nasıl sunacağı ve hedef müşteri profili dışındaki müşterilere yönelik neler yapacağı belirlenmiş olur (Arabacı, 2010, s. 216). Burada önemli olan stratejinin müşteri taleplerine göre düzenlenmesi ve işletme odaklı değil, müşteri odaklı oluşturulmasıdır. Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin uygulanabilmesi için iyi bir müşteri stratejisi ve iş stratejisinin geliştirilmesi ve bu iki stratejinin birbirleriyle uyumlu bir şekilde kullanılması önerilmektedir (Payne ve Frow, 2005). Müşteri ilişkileri yönetimi içerisinde gereksinim duyulan müşteri stratejisinin zaman içinde nasıl geliştirilmesi gerektiğini belirlemek için öncelikle iş stratejisinin dikkate alınması gerekmektedir.

3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Strateji Geliştirme

Rekabetin ön planda olduğu günümüz koşullarında yaratıcılığı ve farklılaşmayı ön plana çıkaran destekleyici bir unsur konumunda olan müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin müşterileriyle geliştirdiği ilişkinin doğasını ve iş süreçlerini etkilemektedir. Müşteriyi üretimin merkezine koyan bu anlayış, müşteri değeri yaratma ve bunu sürdürmede işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin mevcut müşterilerini elinde tutmanın yanı sıra potansiyel müşterilerini kazanmak için de daha stratejik bir bakış açısına gereksinimi vardır. Bu durum strateji geliştirme sürecine daha yoğun bir mesai ve bütçe harcamasını neden olmaktadır. Müşteri ilişkilerinde başarılı olmak için belirli unsurların varlığına ve işletme hedefleri doğrultusunda stratejik yönetimine duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Çiçek, 2006, s. 6). Gerçekçi ve müşteri merkezli olmayan bir yaklaşımla başarıya ulaşmanın mümkün olmadığı pek çok şekilde doğrulanmıştır (Kırım, 2001, s. 6).

İşletmelerin belirli bir konumda izlediği ve işletmeye özgü olan bir süreci ifade eden strateji geliştirme, işletmenin idari yapısına, kurumsal kültürüne ve hedeflerine bağlı olarak değişiklik gösterse de çevre, insan ve teknoloji gibi temel unsurlardan etkilenmektedir (Ağraş ve Büyükkateş, 2018, s. 142). İşletmeyi geleceğe hazırlamak ve hedeflerini gerçekleştirmek için önem taşıyan strateji geliştirme, kurumsal imkânların yanı sıra çevrenin, müşterilerin ve rakiplerin de izlenmesini, elde edilen bilgilerin doğru değerlendirilmesini ve etkin kullanılmasını içeren bir süreci ifade eder. Rekabet yeteneklerini geliştirmek ve değişimlere uyum sağlamak adına çeşitli analizlerle mevcut durumu tespit etmek ve gereken tedbirleri alarak fırsatları değerlendirmek isteyen işletmeler, teknoloji, çevre ve müşteri bilgilerini kullanarak geliştirdikleri stratejileri uygulayarak çevreye uyum sağlayabilirler (Pınar et al., 2010, s. 12). Stratejik yönetimin en temel özelliği işletmenin mevcut durumunun yanı sıra iç ve dış çevrenin analizinin yapılarak hareket edilmesidir. Kendi yapısını, sistemini ve süreçlerini iyi tanıyan bir işletme pazar yapısı, rakiplerinin konumu, müşterilerinin beklentileri ile tedarikçilerin durumu gibi dış çevresini de iyi analiz edebilir ve elde ettiği bilgiler doğrultusunda daha doğru ve etkinliği yüksek stratejiler geliştirilebilirler (Aktan, 2008, s. 5).

Müşterilerin beklentilerine uygun olarak istedikleri yerde, zamanda ve şekilde erişim sağlayabilme prensibi doğrultusunda çalışan müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi kısa, orta ve uzun vadede planlanabilir. Kısa vadede müşterilerle ilgili sorunlara odaklanırken, orta vadede işletme hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi gereken müşteri ilişkilerine, uzun vadede ise müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi adına çevre, insan ve teknoloji gibi temel kaynakların etkin kullanımına odaklanabilir (Çiçek, 2006, s. 6). Müşteri ilişkileri yönetiminin bir parçası olan stratejik planlama ve denetim süreçleri, işletmenin bulunduğu nokta ile olmak istediği nokta arasındaki yolu gösterirken, işletmenin hedefleri ve

bunlara ulaşmak için kullanacağı stratejiyi ifade eden strateji geliştirme sürecinde uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı sunar (Kevser, 2019, s. 32). İşletmelerin uzun dönemli hedefleri doğrultusunda gereksinim duyduğu unsurları tespit etmesi, önceliklerini belirlemesi, gerekli hazırlıkları yapması, kaynaklarını önceliklerine göre kullanması ve nihayetinde hesap verme sorumluluğu strateji geliştirme sürecinin bir parçasıdır.

İşletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta yaşanan değişimleri takip ettiği ve bu değişimlere uyum sağladığı ölçüde ürün ve hizmetlerinde başarıyı yakalayabilirler. Bunu sağlamanın önemli yollarından biri işletmenin çalışma alanı doğrultusunda belirlediği hedeflere uygun olarak müşterileriyle iletişim ve iş süreçleri üzerinde etkili olan teknoloji unsurunu doğru kullanmaktır. Etkin bir iletişim stratejisi kullanımı ise dağıtım ve satış sistemlerini geliştirmek için gerekli olan girişimleri yapabilmek adına gereklidir.

İyi bir müşteri profili geliştirerek müşterilerin bütün değerleri, gereksinimleri ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmak müşteri ilişkileri yönetiminin temel stratejisini oluşturmaktadır (Çiçek, 2006, s. 7). Müşterilerini iyi tanıdığı ve memnuniyetini sağladığı ölçüde pazardaki potansiyelinin gelişeceğine inanan işletmeler, sektörü ve müşteri profillerini sağlıklı biçimde tanımlayabilmek, müşteri gruplarını oluşturabilmek ve beklentilerini anlayabilmek için yoğun çaba sarf etmektedir. Bunun için işletme çalışanları ile müşterilerinin görüşlerinin alınmasında etkin iletişim stratejilerinin kullanımı ve elde edilen bilgilerin iş süreçlerine yansıtılması önem taşımaktadır.

Hem ulusal hem de uluslararası alanda yoğun rekabetin yaşandığı havacılık sektöründe yer alan işletmelerin, müşterilerini iyi tanıması ve kendini onlara iyi tanıtmaya kadar olası değişimlerden ve krizlerden daha az etkilenmesi veya değişen durumlara daha hızlı uyum sağlayabilmesi adına müşteri ilişkilerini rakiplerinden daha iyi yönetmeye gereksinimi vardır. Özellikle iletişim teknolojilerinin gelişimiyle yeni bir boyut kazanan müşteri ilişkilerinde sosyal ağlar, bloglar, RSS gibi web teknolojileri ve tüm bunların mobil iletişim teknolojilerine entegrasyonu ile müşteri ilişkileri yönetiminin seyrini değiştirmektedir. Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi olarak da ifade edilen bu olgu daha bilinçli ve hedef odaklı bir iletişimi mümkün kılmaktadır (Canöz, 2022, s. 84). Havacılık sektörüne baktığımızda her geçen gün gelişen hizmet çeşitliliği ve kalite yönetimi standartlarının artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Ulusal ve uluslararası organizasyonlar tarafından verilen “Yeşil Havalimanı”, “Engelsiz Havalimanı” “Dumansız Havalimanı” gibi özel belgelerin yanı sıra işletmelerden beklenen yeterlik ve standartlara sahip olmak adına bir yarışa girdiği görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin bir gereği olarak müşterilerini tanıyan, birbirinden farklı gereksinimlerini tespit eden bu yönde öncü adımlarla sektöre yön veren işletmelerin lider konumda yer alması, müşteri ilişkileri yönetimine stratejik bakış açısının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları

Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı satış ve pazarlama gibi doğrudan işletme karlılığını artırmaya yönelik müşteri ilişkileri ile ilgili unsurların iş süreçlerine dahil edilmesini sağlamaktır. Bunun için gereksinim duyulan bir takım teknolojik unsurlara ek olarak insan unsurunun dikkate alınması ve iş süreçlerinin stratejik bakış açısıyla desteklenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Çiçek, 2006, s. 9). İşletmelerin müşterileri ile kurdukları ilişkileri geliştirmeleri açısından önem taşıyan unsurların belirlenmesinin yanı sıra sürekli kontrol ve değerlendirmelerin yapılması da önem taşımaktadır. Artan müşteri sadakati ve müşteri başına gelir ile pazar payındaki artışa ek olarak azalan pazarlama ve satış maliyetleri, artan karlılık ve pazar fırsatları daha iyi müşteri portföyü ve satış gücünü beraberinde getirecektir (Kurnuç, 2020, s. 15-17). İnsan, süreç ve teknolojinin bir bileşimi olan müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için bu unsurların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması ve entegrasyonun sağlanması önem taşımaktadır (Rahimi, 2017; Saylan, 2018). Müşteri ilişkileri yönetimi sürecine etki eden pek çok unsurun varlığına rağmen insan, süreç ve teknoloji unsurlarının teşkil ettiği önem nedeniyle ayrı ayrı ele alınması faydalı olacaktır.

İnsan

Müşteri ilişkileri yönetiminde insan faktörü işletmenin müşterileri, çalışanları ve yönetim kademesinden oluşmaktadır. İşletmenin müşteri ilişkileri sürecinde kilit bir rol üstlenen insan unsuru, işletmenin tüm süreç ve stratejilerine doğrudan etki etmektedir (Ergan, 2022, s. 26). Müşteri stratejisinde olduğu kadar iş stratejisinde de etkili bir rol oynayan çalışanların, işletme bünyesinde yürütülen çalışmalara verdiği tepki -benimseme veya reddetme durumları- belirlenen stratejilerin veya süreçlerin başarıya ulaşması açısından önemlidir. Bu bakımdan çalışanların motivasyonu ve teşviki konusu işletme açısından olduğu kadar müşteri ilişkileri yönetimi açısından da önemli bir unsurdur. Çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve memnuniyet düzeyini artırmak amacıyla oluşturulan sağlıklı iletişim kanalları ile eğitim ve oryantasyon programları çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek mevcut direnci azaltmaya, işe ve işletmeye duyulan inancı kuvvetlendirmeye yardımcı olmaktadır.

Süreç

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin müşterileri ile uzun vadeli ve müşteri memnuniyetine dayalı bir ilişki kurmasını ve bunun sürekliliğini sağlamasını gerektiren bir süreç olarak görülmelidir. İşletme stratejilerinin uygulanmasında müşteriler ile işletmelerin nasıl bir etkileşim kurduğunu açıklayan iş süreçleri de müşteri ilişkileri açısından önem teşkil etmektedir. İşletme ile müşterileri arasındaki etkileşim iş süreçleri aracılığıyla sağlanmaktadır. İş sü-

reçleri, işletmenin yapısına ve yer aldığı iş koluna bağlı olarak değişiklik gösterse de pazarlama, satış ve hizmet sunumu müşterilerle ilişkilerde ele alınması gereken temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçlerin uygulanmasında yapılan hatalar veya eksiklikler müşteri ilişkilerine zarar verebileceğinden müşteri tanımlamasının ardından planlama yapılması önem taşır. Üretimden satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerde müşterileri beklentilerini ön plana çıkaran bir anlayış gerektiren müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri ile iletişim ve etkileşim yoluyla elde edilen bilgilerin iş süreçlerine yansıtılmasının önemi giderek artmaktadır. Üretim başta olmak üzere tüm iş süreçleri hakkında bilinçlenen müşteriler, işletmelerden ürünler kadar iş süreçleri konusunda da hassas davranmasını beklemekte ve işletmeleri bu noktada da takip etmektedir.

Teknoloji

Müşteri ilişkileri yönetimi müşteri bilgilerini doğru ve yeterli bir şekilde depolamayı, analiz etmeyi ve ihtiyaç halinde hızlı bir şekilde erişim sağlayabilmeyi gerektirir. Teknoloji milyonlarca müşteriye aynı anda ulaşmayı, onlardan geri bildirim alabilmeyi ve bunları değerlendirebilmeyi sağlayarak müşteri ilişkilerinin sürdürülmesini desteklemektedir. Müşterileriyle değer yaratan bir ilişki kurmak ve bunu alternatif yollarla geliştirmek isteyen işletmeler, mevcut ve potansiyel müşterileri ile temas kurmak için iletişim teknolojilerinden destek almaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi için gereksinim duyulan iletişim teknolojilerinin ve bilgi yönetim sistemlerinin kullanımı, teknolojiye yatırım yapmayı gerektirmektedir. Müşterilere ilişkin verileri toplama, analiz etme, değerlendirme ve bu doğrultuda müşteri davranışlarını tahmine dayalı modeller oluşturma açısından gerekli olan teknoloji, müşteri ile etkili iletişim kurulması ve özelleştirilmiş hizmetler sunulmasına imkân sunmaktadır. Teknolojinin etkin kullanımıyla elde edilen müşteri bilgileri iş ve müşteri stratejilerinin oluşturulmasında ve süreçlerin değerlendirilmesinde kullanılabilir. Teknolojinin kullanımında insan faktörünün etkisini de ele alarak insan, süreç ve teknoloji unsurlarının entegrasyonu ve doğru kullanımı işletmelerin müşteri ilişkilerini sürdürmelerinde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.

Havacılık sektörüne baktığımızda hizmet kalitesi müşteri memnuniyetinin en güçlü belirleyicileri arasında gösterilmektedir ve burada insan, süreç ve teknoloji faktörlerinin önemli bir etkisi vardır (Yang ve Choi, 2020, s. 13). Özellikle teknolojik gelişmelerle beraber ilerleyen sektörde bu unsurlar vazgeçilmez bir hale gelmektedir. Ürünlerin olduğu kadar süreçlerin de yeniden tasarlanmasında etkin olarak kullanılan teknoloji, müşterilere göre hizmet sunumunun çeşitlendirilmesi ve hizmetlerin özelleştirilmesi açısından büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Kunt ve Hassan, 2019, s. 94). Havayolu işletmelerinin müşterilerini daha iyi tanıyabilmeleri, kendilerini daha doğru ifade edebilmeleri ve müşterileri ile aralarında daha sıkı bir bağ kurabilmeleri açısından önem taşı-

yan kabin hizmetleri müşteri ilişkileri yönetimi adına önemli bir uygulama alanı olarak görülmektedir. Khan ve Khan (2014, s. 66) yaptıkları araştırmada, müşterilerine daha iyi hizmet sunmak ve onlarla doğrudan ilişkiler geliştirebilmek için kabin hizmetlerinden yararlanan havayolu işletmelerinin daha fazla yolcuyu cezbedtiğini tespit etmişlerdir. Kabin hizmetleriyle artan müşteri ilişkileri, müşterilerinin kendilerini önemli hissetmelerini sağlamakta ve bu durum işletmeye duyulan bağın artmasının yanı sıra işletmenin müşterileri hakkında daha fazla bilgi elde etmesine de neden olmaktadır. British Airways host ve hosteslerine yolculuk sırasında müşterileri ile ilgili bilgileri işletmenin veri tabanına işleyebilmeleri için bilgisayarlı bir servis arabası ile servis yaptırmaktadır. Yolculardan farklı isteklerde bulunanlarla ilgili bilgiler daha sonraki uçuşlarda kullanılmak üzere müşteri veri tabanına işlenmektedir. Örneğin, uçak fobisi olan bir yolcuya yapılan bir müdahale kayıt altına alınarak, bir sonraki uçuşta bu bilgiler kullanılması yoluyla yolcunun daha rahat bir yolculuk geçirmesi sağlanabilmektedir (Saylan, 2018, s. 26).

5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Türleri

Müşteri ilişkileri yönetimi müşteri odaklı bir iş stratejisi olarak işletme tarafından yürütülmesi gereken bir dizi aşamayı gerektirir. Kırım (2001, s. 65) bu aşamaları şu şekilde tanımlamaktadır:

- Müşteri merkezli bir strateji oluşturmak ve müşteri ile etkileşim sürecini yeniden tanımlamak.
- Organizasyon yapısını ve işlevsellikleri bu çerçevede belirlenecek örgütsel değişimi gerçekleştirmek.
- Bir değişim yönetimi projesi başlatmak.
- Gerekli insan kaynağı yapısını oluşturup eğitilmelerini sağlamak.

Müşteri ilişkileri yönetimi sahip olduğu bu özellikler doğrultusunda analitik, operasyonel, işbirlikçi ve stratejik olarak dört başlık altında sınıflandırılmaktadır (Kurnuç, 2020, s. 28).

5.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin müşteriyle ilgili bilgileri elde etmesi, analiz etmesi, yorumlaması ve bu bilgilerin iş süreçlerine entegre edilmesi ile ilgilidir (Kurnuç, 2020, s. 28). Analitik yaklaşımda işletmenin müşteri ilişkilerine yönelik çalışmaları kapsamlı analizlerle müşterilerin davranışlarının tespit edilmesi için bir araç olarak kullanılmakta ve müşteri davranışlarının öngörülmesi konusunda destek vermektedir (Kahraman, 2018, s. 19).

Analitik müşteri ilişkileri yönetimi müşterinin tanımlanması üzerine kuruludur. Müşterinin doğru bir şekilde tanımlanması için yeterli veri toplanır ve çeşitli yöntemlerle analiz edilerek müşterilerin farklılaştırılmasına yönelik gereksinim duyulan bilgi elde edilir. Bu aşamada işletmenin şu sorulara cevap bulması beklenir (Kurnuç, 2020, s. 29):

- İşletmenin en değerli müşterileri kimlerdir?
- Hangi müşterilerin rakiplere geçme eğilimi daha yüksektir?
- Müşterilerden hangilerinin sunulan tekliflere yanıt verme olasılığı daha yüksektir?

5.2. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

Operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi işletmenin pazarlama, satış ve servis gibi süreçlerinin çeşitli yazılım uygulamalarıyla otomatikleşmesidir. İşletmenin müşteriyle etkileşim kurduğu tüm alanlarda kurulan ve işletme çalışanlarının müşteriyle ilgili bilgilere ulaşmasını sağlayan otomasyon sistemleri operasyonel müşteri ilişkileri yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Demir ve Kırdar, 2007, s. 304). Müşteriye yönelik bilgilerin toplanmasına ve gerektiğinde kullanılmasına imkân tanıyan otomasyon sistemleri iş ve müşteri stratejisinin bir parçası olarak işletme süreçlerine entegre edilmekte ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde etkin olarak kullanılmaktadır. Satış otomasyonu, self-servis uygulamaları (kiosk, ATM), otomatik sesli yanıt sistemleri gibi uygulamalar operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi için gerekli bilgi teknolojileridir.

5.3. İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi

Analitik ve operasyonel müşteri ilişkileri yönetiminin bir arada kullanılması ile oluşan işbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi, işletme ile müşterileri arasında sağlıklı bir iletişim, etkileşim ve koordinasyonun oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Kurnuç, 2020, s. 30). İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi, analitik yöntemlerle toplanan ve müşteri stratejisi doğrultusunda analiz edilen müşteri bilgilerinin operasyonel olarak işletmenin farklı birimlerinde ve iş süreçlerinde kullanımını sağlarken, işletmenin müşteri gruplarına yönelik uygun pazarlama ve satış taktiklerinin geliştirilmesinde de işletmeye kolaylık sağlamaktadır. Analitik uygulamalarla tanımlanan müşteri gruplarına uygun olarak seçilen iletişim ortamları üzerinden, onların beklentilerine uygun hizmetlerin sunumuna imkân tanımaktadır. İşletmenin müşterileri hakkında çeşitli yollarla edindiği bilgileri paydaşları -hissedarları, ortakları, tedarikçileri, çalışanları, müşterileri- ile paylaşarak özelleştirilmiş ürün/hizmet/teklif/fiyat seçenekleri sunmasını sağlamaktadır. Kısaca, işletmenin müşterilerine en uygun kanallardan ulaşıp, en uygun hizmeti sunabilmesi için gereksinim duyduğu analitik ve operasyonel uygulamaların bir arada kullanımını ifade etmektedir.

5.4. Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin temelini oluşturan müşteri merkezli süreçler, strateji geliştirme ve değer yaratma açısından tüm iş süreçlerinin etkin yönetimini içerir. İşletme hedefleri doğrultusunda kârlı müşterileri belirlemeyi ve işletmeye kazandırmayı amaçlayan stratejik müşteri ilişkileri yönetimi, uzun vadeli olarak müşteri sadakatini sağlamayı da hedeflemektedir (Kahraman,

2018, s. 19). Stratejik müşteri ilişkileri yönetiminde analitik süreçlerle müşterinin tanımlanması ve operasyonel süreçlerde müşteri bilgilerinin kullanılmasının yanı sıra uzun dönemli rekabet avantajı elde etmek için eldeki bilgilerin stratejik amaçlı kullanımı söz konusudur. İşletmeler yeni ve karlı müşteriler kazanmak, mevcut müşterileri korumak ve işletme hedefleri doğrultusunda müşteri odaklı bir kurum kültürünü geliştirmek için stratejik müşteri ilişkileri yönetimine yönelmektedir (Kurnuç, 2020, s. 31).

6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci

İşletmeler müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmek ve müşteri sadakatini kazanmak için öncelikle her bir müşteriyi ayrı ayrı değerlendirmeli, özelliklerine göre farklılaştırmalı ve her bir kategoride yer alan müşterilerine beklentileri ve gereksinimleri doğrultusunda farklı ürünleri/hizmetleri farklı stratejilerle sunabilmelidir. Nihayetinde en karlı, en değerli ve potansiyeli en yüksek olan müşterilerin belirlenerek, uygulamaların bu müşterileri kazanma ve elde tutma yönünde belirlenen hedefler doğrultusunda şekillendirilmesi işletme karlılığı açısından önemlidir (Canöz, 2022, s. 88). İşletme hedefleri doğrultusunda müşteri ilişkileri yönetiminin, işletmenin tüm süreçlerinde etkin kullanımına gereksinimi olduğuna değinen Odabaşı (2013, s. 18) uygulama sürecine geçmeden önce yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Müşteri ve işletme adına temel gereksinimlerin tespit edilmesi,
- Müşteri standartlarının belirlenmesi,
- Müşteriye erişim noktalarının oluşturulması,
- Geri bildirimlerin değerlendirilmesi.

Sürekli gelişen bir kavram olarak müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreci işletmenin üretimden başlayarak tüm süreçlerinde müşteri davranışlarının tespitine ve çok yönlü değerlendirilmesine ihtiyaç duyar. Müşterilerin işletme hedefleri doğrultusunda tanımlanması ve farklılaştırması, birebir hizmetlerin sunumu ve müşterilerle kurulacak olan etkileşim yol ve yöntemlerinin belirlenmesinde kolaylık sağlar. Bu bağlamda müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreci, işletmenin müşterilerini tanımlamasıyla başlayan işletme hedefleri doğrultusunda müşterilerini farklılaştırılmasıyla devam eden ve bu farklılaştırmaya uygun olarak iletişim, etkileşim ve bire bir hizmet sunumuyla müşteri ilişkilerini geliştirmeyi amaçlayan bir süreçler zincirini ifade etmektedir.

6.1. Müşteri Tanımlama

Müşteri ilişkileri yönetimi, öncelikle müşteriyi tanıma ve beklentileri doğrultusunda hareket etme ilkesi üzerine kuruludur. Müşteri tanımlama, müşterilerin demografik özelliklerinden değer yargılarına, tüketim alışkanlıklarından bireysel ilişkilerine kadar çok geniş bir yelpazede bilgi edinmeyi kapsar. Müşterilerin sahip oldukları özellikler ve beklentileri doğrultusunda gruplandırılması için genel tutum ve davranışlarının belirlenmesi ise özel çabalar gerektirir. İş-

İşletmenin, müşterilerine verdiği değerle ilişkili olarak sergilediği tutum, onu müşterilerinin nezdinde farklı bir konuma taşıdığına hedeflerine daha net odaklanabilmesine olanak sağlar. Bunun için öncelikle mevcut ve potansiyel müşterilerin tanımlanması için yaş, cinsiyet, meslek, yaşadığı yer, gelir durumu gibi temel tanımlayıcıların yanı sıra tüketim alışkanlıkları, yaşam biçimleri, gereksinimleri, beklentileri ve tercihleri konusunda ayrıntılı bilgi edinmeye ihtiyaç vardır (Odabaşı, 2013, s. 13).

İşletmeler müşterilerini tanımlayabildikleri düzeyde onlara bekledikleri hizmeti verebilirler (Çiçek, 2006, s. 10). Bunun için basit bir liste kullanılabileceği gibi ayrıntılı bir tanımlama sistemi de oluşturulabilir. İşletmenin, müşterileriyle bağlantı kurmasına ve ilişkilerini izlemesine olanak sağlayan bir sistemin geliştirebilmesi için şu sorulara cevap bulması gerekmektedir (Kırım, 2001, s. 156-158):

- İşletmeniz kaç tane müşteriye kişisel olarak tanıyor?
- İşletmenin tüm müşterilerini içeren bir veri tabanı mevcut mu?
- İşletmenin bu veri tabanı ne kadar güncel tutuluyor?
- Veri tabanında müşteri hakkında hangi ayrıntıda bilgi bulunuyor?
- Müşteri kimlik bilgilerini edinebileceğiniz diğer bilgi kaynakları mevcut mu?
- Elde edebileceğiniz müşteri bilgisini artırmanın değişik yöntemleri mevcut mu?

Müşteri ilişkileri yönetimini benimsemiş bir işletme müşterilerini tanımlarken aynı zamanda onlarla bir iletişim alanı oluşturmayı, onun güvenini kazanmayı ve işletmeyle bağını kuvvetlendirmeyi amaçlamaktadır (Alagöz vd., 2004, s. 18). Müşterileri hakkında daha ayrıntılı bilgiye sahip olan işletmeler, müşterilerine özel olarak geliştirdikleri tasarımlar ve pazarlama stratejileri ile rekabetçi konumlarını sürdürebilecek ve pazar paylarını artırabileceklerdir (Kırım, 2001, s. 60-63). İşletmenin müşterilerle olabilecek her türlü bağlantısında -telefon, posta, e-mail, web sitesi, sosyal medya ortamları, stantlar, fuarlar, müşteri ziyaretleri- bilgi edinmek mümkündür. Önemli olan müşterilere ait bilgilerin belirli bir sistem içerisinde toplanması ve işlenerek özelleştirilmiş hizmetlerin belirlenmesinde kullanılmasıdır. Bu aşamada müşterilerin tanımlanması için ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşılması, müşteri portföyünün barındırdığı farklılıkların doğru bir şekilde tespit edilmesi ve gereksinim duyulan ayrıntıda bilginin elde edilebilmesi amaçlanır. Müşterinin tanımlanması, müşteri ilişkilerine yönelik doğru stratejilerin geliştirilmesi açısından gereklidir. Birçok işletme karlı müşterilerini belirlemek, işletmeye çekmek ve elde tutmak için özelleştirilmiş iletişim yöntemlerini ve teknolojilerini stratejik olarak belirlemektedir.

6.2. Müşterileri Farklılaştırma

Müşterilerin tanımlamasının ardından yapılması gereken ilk iş müşterilerin farklılaştırılması olmalıdır. Farklılaştırmada temel amaç benzer özelliklere sahip müşterilere özelleştirilmiş hizmetler sunabilmektir. Farklılaştırma işlemi, müşterilerin işletmeye sağladığı değere göre ya da belirlenen ihtiyaçları doğrultusunda farklılaştırılması şeklinde gerçekleştirilmelidir (Kırım, 2001, s. 163). Müşteri farklılaştırmada, müşteri hakkında elde edilen bilgiler doğrultusunda müşterilerin ortak özelliklerine göre belirli gruplara ayrılması işlemi söz konusudur. Bu aşamada yapılması gereken, müşterileri işletmeye sağladığı katkıyla orantılı olarak belirli bir gruptandırmaya tabi tutmak ve müşteri segmentlerini güvenilir bilgi ve yeterli analiz doğrultusunda doğru bir şekilde oluşturmaktır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterilerin farklılaştırılması müşteri değerinin tespit edilmesini sağlar (Çiçek, 2006, s. 10). Karlı müşterilerin belirlenmesi ve müşteri sadakatinin sağlanması için gereksinim duyulan pazarlama ve iletişim stratejilerinin belirlenmesi için bu gereklidir (Alagöz, vd., 2004, s.17). Her müşteri ya da müşteri grubu işletme için farklı bir değer taşımaktadır. Müşterilerin belirlenen benzerlik ve farklılıkları doğrultusunda gruplandırılması, işletmenin müşteri grubuna yönelik özelleştirilmiş ürünler, hizmetler ve iletişim stratejileri geliştirebilmesine imkân tanıyacaktır (Demir ve Kırdar, 2007, s. 302). Müşterinin tanımlanması sürecinde elde edilen verilerin analizi doğrultusunda kârlılık ve süreklilik gibi unsurlara göre sınıflandırmaya tabi tutulması işletmeye hizmet sunumunda kolaylık sağlayacaktır. Bu sınıflandırma sonucunda müşteriler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Odabaşı, 2013, s. 62);

Altın müşteriler: En değerli ve sadık müşterilerdir, işletme karlılığına en çok etki eden ve pazarlama hizmetlerinde en büyük payı alan müşteri grubudur.

Altın aday müşteriler: En çok büyüeyebilen sürekli müşterilerdir.

Müşteriler: Ücret ödeyerek işletmeden ürün ya da hizmet alan kişilerdir.

Potansiyel müşteriler: Henüz satın alma eylemini gerçekleştirmemiş olsa da bir işletmenin ürün ya da hizmetlerini satın alma ihtimali olan kişilerdir.

Tüm müşteri gruplarına aynı hizmeti aynı yoğunlukta sunmak imkânsız olduğundan belirlenen gruplara yönelik hizmetlerin farklılaşması doğaldır. En değerli ve sadık müşteriler olarak nitelenen altın müşteriler, işletme karlılığına en çok etki eden ve pazarlama hizmetlerinde en büyük payı alan müşteri grubudur. Altın aday müşteriler ise en çok büyüeyebilen ve süreklilik barındıran müşterilerdir. İşletme karlılığında etkilidir ve pazarlama çalışmalarında aktif olarak kullanılırlar. Çapraz satış uygulamaları ve sadakat gösterici hizmetler yoğun olarak bu iki gruba uygulanır (Odabaşı, 2013, s. 62).

Müşteriler işletme için en büyük kâr marjını sağlayan kitle konumundadır. Müşterileri elde tutmak için sürekli iletişim kurmak ve diyalog halinde olmak

ise onları tanıma, altın müşteri adaylarını belirleme ve beklentilerine uygun hizmet sunumu için ön koşuldur. Müşterilerle kurulan her türlü iletişimin detaylarını kapsayacak şekilde veri tabanlarının oluşturulması ileride yapılacak olan marka, kampanya, pazarlama ve satış planlarının yanı sıra etkileşim yollarının da sağlıklı bir şekilde oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Yapılan tüm çalışmalar müşteriye elde tutma maliyetlerini azaltmaya ve müşterinin yaşam boyu değerini artırmaya yöneliktir. Burada müşteri yaşam boyu değeri olarak anılan, bir müşterinin bir işletmeden yaptığı ilk satın alma eyleminden başlayarak alışveriş yapmayı bıraktığı ana kadar işletmenin elde ettiği karın şimdiki değeridir (Odabaşı, 2013, s. 61). Müşteri yaşam boyu değeri, yeni müşteriler kazanma, satın alma eğilimlerini artırma, müşteri davranışlarını takip etme ve stratejik kararlar verme süreçlerinde elde edilen bilgileri kullanılır. Müşteriyle bağ kuran ve buna önem veren işletmelerin üzerinde önemle durduğu müşteri yaşam boyu değeri, müşteri ilişkileri yönetiminin yanı sıra müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati açısından da önem taşıyan müşteri ilişkilerini geliştirme ve yeni müşteri kazanmayı esas alan bir yaklaşım olarak müşteri farklılaştırma aşamasında kullanılmaktadır.

6.3. Müşterilerle Etkileşime Girme

Müşteri ilişkileri yönetiminin bir sonraki aşaması müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimdir. Etkileşim kavramı, satış ve pazarlama amaçlı müşterilerle gerçekleştirilen her türlü etkinliği kapsar ve işletmenin kazanmış olduğu her bir müşteriye elinde tutabilme ve onu işletmeye bağlayarak ilişkinin sürekliliğini sağlayabilme amacını güder. Bu aşamada işletmenin müşterileriyle ilgilenmesi ve bunu onlara hissettirmesi gerekir. Bununla beraber müşterilerle etkileşimli -karşılıklı iletişime dayanan- bir diyalogun geliştirmesi amaçlanır. Pazarlama faaliyetleri ve satış girişimleri gibi amaçlarla telefon, sosyal medya, web sitesi ve çağrı merkezi gibi araçlarla müşterilerle iletişim kurulması ve geri bildirimlerin alınması gibi doğrudan ve dolaylı tüm olaylar ve süreçler müşterilerle etkileşim alanları olarak değerlendirilmelidir. Geliştirilen ilişkilerle elde edilen müşteri tavsiyeleri kadar iyi iletişim kurulmuş ve tatmin edilmiş müşteriler de yeni müşterilerin kazanılmasında doğrudan etkileşim kurmak kadar etkilidir (Alagöz vd., 2004, s. 19).

Müşterilerle kurulan etkileşim hizmetlerin doğru ve yeterli bir biçimde tanıtımını sağlarken aynı zamanda müşterinin daha ayrıntılı olarak tanınmasını da kolaylaştıracaktır. Bu yolla elde edilen özel bilgiler, işletmenin rakipleri karşısında yeni avantajlar elde etmesine olanak sağlayacaktır (Kırım, 2001, s. 167). Günümüzde yaygın olarak iletişim teknolojilerinin sağladığı etkileşim olanakları, işletmeye düşük maliyetle yeni iletişim kanalları sunmaktadır. Müşterilerle gerçekleştirilecek etkileşim sonucunda müşterilerle gelişmiş ilişkiler kurulabilir ve müşterilerin gereksinimleri, beklentileri, şikayetleri ya da genel tüketim alışkanlıkları gibi bireysel özelliklerine ilişkin ayrıntılı bilgi elde edile-

bilir. Gerçekleştirilen diyalogları bir öğrenme aracı olarak kullanarak müşterilerin önceliklerini ve hassas olduğu konuları öğrenen işletmeler yeni ve benzer-siz hizmetler sunmak için bu bilgilerden yararlanabilir.

Bu aşamada işletmenin bu etkileşim sürecini doğru kullanılması gereklidir (Kırım, 2001, s. 168). Müşterileriyle etkileşiminden edindiği bilgileri etkin bir şekilde kullanabilmek ve ihtiyaç duyduğu anda erişim sağlayabilmek isteyen işletmeler için alt yapı ve bilgi edinme süreçlerinin etkinliği önemli hale gelmektedir. Ayrıca, işletmede görev alan çalışanların bu konudaki bilgi ve anlayış düzeyleri de etkileşim olanaklarının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır. Müşterileriyle etkileşimlerini geliştirmek isteyen işletmeler, etkileşim sürecini iyi değerlendirerek gereksinim duydukları bilgileri elde ederken müşterilerini rahatsız etmemeye ve onlara karşı olumlu davranışlar geliştirmeye dikkat etmelidir (Kırım, 2001, s. 168-173).

Havayolu işletmeleri müşterileriyle kalıcı ilişkiler kurmak için sürekli yeni yollar aramaktadır. Müşterilerle kurulan etkileşimlere yenilerini eklemek için iletişim ve bilgi teknolojilerinden destek alan havayolu işletmelerinin artan modernizasyona uyum sağlama çabası da bunun göstergesidir. Müşterileriyle kurumsal konfor alanı içerisinde gerçek zamanlı etkileşim kurmak isteyen işletmeler mobil teknolojiler aracılığıyla sosyal medya araçlarını kullanmaktadır. Sosyal medya aracılığıyla yürütülen kampanyalar ve girişimler arasında *Virgin Atlantic*, interaktif bir yarışma olan *Looking for Lind*, müşterilerin sosyal medya profillerine bakarak diğer yolcularla birlikte koltuk seçebildiği *Meet & Seat*, Facebook aracılığıyla seyahat güzergahının paylaşılabilirdiği *Perfect Days* uygulamaları önemli etkileşim örnekleri arasında gösterilmektedir (Canöz, 2022, s. 103).

6.4. Müşterilere Bire Bir Hizmet Sunumu

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinin son aşaması müşterilere bire bir hizmet sunumunun sağlanmasıdır. Bu aşamada her bir müşterinin belirlenen gereksinim ve beklentilerine uygun özelleştirilmiş hizmet sunumu söz konusudur. Müşteri farklılaştırma yoluyla belirli özellikleri doğrultusunda farklılaştırılan ve gruplara ayrılan müşterilerle kurulan etkileşim yoluyla elde edilen bilgilerden faydalanılarak doğrudan belirli müşteri gruplarına yönelik ürün ya da hizmetler ortaya çıkarmak mümkündür (Odabaşı, 2013, s. 24). Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinde elde edilen bilgiler, bu aşamada kullanılmakta ve hizmetlerin müşterilere bire bir nasıl yansıtılacağına da karar verilmektedir. Her bir müşteri için farklı ürün ya da hizmet geliştirilmesi mümkün olamamakla beraber, belirli açılardan müşteriye yönelik ürün ya da hizmetlerin sunumu söz konusu olabilir. Maliyet ve teknoloji sorununa karşın kişiye özel kitlesel üretim sayesinde, müşteriye özel üretim gerçekleştirmek ve bunu seri üretim sistemi içinde yapmak mümkün hale gelmiştir (Kırım, 2001, s. 174).

Müşteri ilişkileri yönetiminin asıl amacı ve en önemli aşaması olan bu süreçte işletmenin ürün ya da hizmetleri için daha fazla müşteri elde etmekle uğraşmak yerine gereksinim ve beklentileri daha iyi öğrenilmiş olan bir müşteri grubuna yönelik özelleştirilmiş ürün ya da hizmetin bire bir sunulması sağlanmış olur. “Müşteri ilişkileri baz alınarak geliştirilen stratejiler, müşterilerle birebir iletişim içinde olan, onların satın alma davranışlarını takip eden, tercih ve satın alma davranışlarıyla ilgili veri tabanları oluşturan, şirket ve müşterileri arasında iletişim kuracak teknolojilere sahip ve müşteri temsilciliklerine fazlasıyla önem veren özellikler” (Demir ve Kırdar, 2007, s. 297) sayesinde bu mümkün olacaktır. Bu durum, stratejik müşteri ilişkileri yönetiminin temel unsurları olan insan, teknoloji ve iş süreçlerinin işletme ve müşteri hedeflerini doğrultusunda doğru değerlendirildiği etkinliklerden maksimum düzeyde yararlanma imkânı sunacaktır.

Havayolu işletmelerine baktığımızda alınan hizmetlerden duyulan memnuniyetin müşterilerin gelecekte yeniden satın alma niyetine yol açtığına çeşitli araştırmalarla doğrulandığı görülmektedir (Yang ve Choi, 2020). Müşterilerin davranışsal niyetlerinin belirlenmesi ve işletme hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi için öncelikle müşterilerin tanımlanmasına ve farklılaştırılmasına gereksinim duyulmaktadır. Müşterilerin, havayollarının hizmet kalitesine ilişkin beklentileri düşük maliyetli bir seyahat olabileceği gibi işletmenin sunduğu tüm hizmetlerden üst düzeyde yararlanarak keyifli bir seyahat geçirmek ya da daha fazlası olabilir. Farklılaştırma programları belirlenen beklentiler doğrultusunda hizmet sunumu, müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Geçmiş uçuşları dikkate alarak varış noktaları ve uçuş rotaları için özelleştirilmiş hizmetlerin kullanılması bu aşamada etkili bir yol olarak gösterilebilir. Sadece özelleştirme faktörleriyle sınırlı kalmadan, reklam ve halkla ilişkiler adına farklı uygulamalar da bu süreçte kullanılabilir. Önemli olan müşteriyi tanıma ve beklentilerini beklenen oranda karşılayarak müşteriyi memnun etme, işletmeyle olan duygusal bağını kuvvetlendirmektir (Yang ve Choi, 2020, s. 13).

SONUÇ

Müşteri ilişkileri yönetimi rekabetin ön planda olduğu günümüz koşullarında yaratıcılığı ve farklılaşmayı ön plana çıkaran destekleyici bir unsur konumundadır. Küresel anlamda sürekli genişleyen pazar yapısında her bir işletmenin müşterileriyle geliştirdiği ilişkinin doğası, işletmenin hedeflerini ve iş süreçlerini etkilemektedir. İyi tanımlanmış gereksinimler doğrultusunda üretilen gerçekçi ilişki sayesinde müşterilerle kurulan iyi ilişkiler memnuniyetin yanı sıra sadakat ve bağlılık oluşturmaya destek olmakta, bunun sonucunda artan satın alma davranışı zorlu rekabet koşullarında işletmeyi koruyan ve geliştiren bir değer yaratmaktadır.

Ulusal ve uluslararası anlamda yoğun rekabetin yaşandığı havacılık sektöründe yer alan işletmeler fiziksel olarak bir ürün üretmekten ziyade kişiden kişiye farklılık gösterebilen soyut olgulardan oluşan hizmetler sunmaktadır. Bu nedenle havayolu işletmelerinin en önemli unsuru müşterileri ve en değerli varlığı müşteri nezdinde oluşturduğu değerdir. Bu bağlamda müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayabilmek adına müşteri ilişkileri yönetiminden alınacak destek son derece önemlidir. Müşteri ilişkileri yönetimine stratejik bakış açısı, işletmelerin uzun dönemli hedefleri doğrultusunda gereksinim duyduğu unsurları tespit edebilmesi, önceliklerini belirleyebilmesi, gerekli hazırlıkları zamanında yapabilmesi, kaynaklarını önceliklerine göre etkin bir şekilde kullanabilmesi ve nihayetinde topluma ve müşterilerine hesap verme sorumluluğunu yerine getirebilmesi adına işletmeye katkı sağlayan en önemli unsurlardan biridir.

KAYNAKÇA

- Ağraş, S., Büyükaş, S. (2018). Otel Yöneticilerinin Strateji Geliştirme Yaklaşımları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 139-160. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/517219>
- Aktan, C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 4 (22), 4-21.
- Alagöz, S.B., Alagöz, M., İnce, M., Oktay, E. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arabacı, B. (2010). Müşteri Hizmetleri ve CRM. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 7-38. https://doi.org/http://yad.baskent.edu.tr/files/2005_cilt_5_mart_2.pdf
- Canöz, N (2022). Havacılıkta Geleneksel Müşteri İlişkileri Yönetiminden Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimine. Nilüfer Canöz (Ed.) *Havacılıkta Halkla İlişkiler içinde*. (s. 83-107). İstanbul: Palet Yayınları.
- Çiçek, E. (2006). Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2006 (2), 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/107507>
- Demir, F.O., Kırdar, Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7 (8), 293-308.
- Eren, E., Özdemirci, A. (2018). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.
- Ergan, S. (2022). Hizmet İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi. Yusuf Yıldırım (Ed.). *Disiplinlerarası Boyutlarıyla Hizmet İşletmeleri içinde*. (s. 21-35). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2), 61-85. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/77369>
- Kahraman, A. (2018). Müşteri İlişkileri Yönetiminde İş Zekâsı Çözümlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Analitik CRM Uygulaması Örneği. Bedriye Tunçsiper ve Ferhan Sayın (Ed.). *I. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresi (ICCDSS'18) 05-07 Ekim 2018, İzmir. Tam Metin Bildiri Kitabı* (s. 4-16). https://risweb.st-andrews.ac.uk/portal/files/257545954/ICCDSS_TAM_METIN_KITABI.pdf
- Kevser, M. (2019). Stratejik Planlama Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve İşletmelerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımlarının Analizi. *International Journal of Business and Economic Studies*, 1 (1), 30-39. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/912026>
- Khan, U. ve Khan, N. (2014). Customer Satisfaction in Airline Industry. *International Proceedings of Economics Development and Research (IPEDR)*, 76 (12).
- Kırım, A. (2001). Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kunt, S., Hassan, A. (2019). Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evrimi: İnsanlar, Süreç ve Teknoloji. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 2 (2), 91-103. <https://sobibder.org/index.php/sobibder/article/view/18/16>
- Kurnuç, M. (2020). Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejilerinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Perakendecilik Sektöründe Faaliyette Bulunan Süpermarket İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Mintzberg, H., McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. Administrative Science Quarterly 30 (2), 160-197. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2393104>
- Newell, F. (2004). CRM Neden Başarılı Olmuyor: Bırakın İlişkiyi Müşteriniz Yönetsin. Osman Cem Önerioy (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (2013). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Payne, A., Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 69 (4), 167-176. https://www.academia.edu/8572482/A_Strategic_Framework_for_Customer_Relationship_Management
- Pınar, A.H. (2006). İşletmelerde Strateji Kavramının Gelişimine Tarihsel Perspektifle Bir Bakış ve 21. Yüzyılın Strateji Yaklaşımı: Stratejik Düşünce. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 25 (2), 159-171. http://www.uludag.edu.tr/dosyalar/iibfdergi/genel-dokuman/2006_2/AS08.pdf
- Pınar, İ., Kamaşak, R., Bulutlar, F. (2010). Dış Çevre ve Bireysel Güç Odaklı Strateji Geliştirme Süreçlerinin Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi. Öneri, 9 (33), 11-16. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruone-ri/issue/17894/187644>
- Rahimi, R. (2017). Customer Relationship Management (People, Process And Technology) and Organisational Culture in Hotels: Which Traits Matter? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29 (5) 1380-1402. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0617>
- Saylan, U. (2018). Seyahat Acentalarının Müşteri İlişkileri Yönetimi Faaliyetlerinin Müşterilerin Algıladığı Değere, Tatminine ve Sadakatine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yang, Y.H., Choi, H.Y. (2020). A Comparative Study on The Analysis of Consumer Satisfaction in Air Services LCC and FSC. International Journal of IT-based Management for Smart Business, 7 (1), 9-14. doi:10.21742/IJITMSB.2020.7.1.02

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ

Ayça MEZDE

ORCID:0000-0001-7472-4157

GİRİŞ

Hızla gelişmekte ve değişmekte olan günümüz dünyasında, tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de değişim bir zorunluluk haline gelmiştir. Ekonomik koşullardaki değişimler, hızla gelişen pazarlama anlayışındaki değişimler ve rekabetin son derece önem kazanması iyi bir müşteri ilişkileri yönetiminin ve müşteri odaklı yaklaşımın önemini artırmış ve işletmeleri bu yönde gelişmeye itmiştir. İşletmeler müşteri sadakatini artırmak ve müşterilerinin memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için belirledikleri stratejilerde odak noktalarına müşteriye almaya başlamışlardır. Eski pazarlama anlayışında işletmeler için öncelik; kâr oranı, fiyat, yeni yatırımlar, ürün v.b. unsurlar iken artık günümüzde müşteri odaklı olmak, hatta insan odaklı olmak bilinci ön plana geçmiştir. Müşteri odaklı bir yönetim ancak iyi bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) (Customer Relationship Management CRM) ile sağlanır. Müşteri ilişkileri yönetimi; alışagelmış pazarlama anlayışındaki “ürünü” merkeze alma stratejisini ikinci plana alıp, merkezde “müşterinin” olduğu bir yaklaşımı benimsemektir. Başka bir tanımla müşteri ilişkileri yönetimi; sadık müşteriler oluşturup, uzun dönemde bunu sürdürebilmek için, müşteriler ile ilgili gerekli tüm bilgileri elde etmek, bu bilgiler ışığında müşterilerin taleplerine, ihtiyaçlarına yönelik ürün veya hizmeti sunmak anlamına gelmektedir. Sadık müşteri bir bakıma kârlılığın anahtarı demektir. Bu sebepten sadık müşteri havayolu işletmeleri için de çok büyük önem arz etmektedir. Havayolu işletmeleri müşterisini tanımak zorundadır. Tanımaktan kasıt daha çok belirli bir amaca yönelik gruplar oluşturmaktır. Bu müşteri gruplarındaki kişilerin talepleri, beklentileri, gelir durumları, sunulan hizmet veya ürünle ilgili düşünceleri, varsa şikâyetleri, rakip firmalar ile ilgili görüşleri gibi veri olabilecek konularda düzenli olarak bilgi edinilmelidir (Müftüoğlu, 1994, s. 533). Sağlam ve güçlü oluşturulmuş bir müşteri ilişkileri sonuç olarak tatmin olmuş, sadık müşteri olacaktır (Gürsakal, 2005, s. 74).

MİY, teknoloji tarafından desteklenen, iş süreçlerinin yeniden yapılandırmasını talep eden müşteri merkezli bir iş stratejisidir (Lee, 2000, s. 2). Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde, müşteriler istedikleri bilgiye rahatlıkla ulaşabilmenin etkisiyle daha özgür, hızlı kararlar alabilen, ihtiyaçlarını belirleyebilen, daha araştırmacı ve seçici hale gelmişlerdir. Böylelikle yeni bir müşteri tipi

oluşmuştur. Dolayısıyla işletmeler rekabet koşullarının zor olduğu ortamda, bu müşterileri elde tutabilmek için etkin olmak durumundadırlar ve bu etkinlik doğrudan müşteri ilişkilerindeki etkinliğine bağlıdır. Müşteriler işletmenin hizmet veya ürününü beğenmedikleri zaman alternatif olan hizmet veya ürüne yönelmektedirler, eğer işletmeler alternatif sunamaz veya müşteri ilişkileri sürecini doğru yönetemezse müşterilerini kaybetmeye başlarlar (Ercan, 2006, s. 43). Müşteri ilişkilerinin iyi yönetilmesinin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Sağlam ve uzun vadede ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri güçlendirmek için işletmelerin bu konuya önem vermelerinin şart olduğu sonucu doğmaktadır.

MİY, havayolu işletmelerin etkinliklerini, verimliliklerini ve tercih edilebilirliklerini artırmak amacıyla üretim odaklı olmaktan çıkarıp müşteri odaklı hale getirebilecek en önemli ve en etkin yönetim modelidir. Konu havayolu işletmeleri olunca, gittikçe önemi artan havayolu müşterilerinin yani büyük çoğunlukta yolcuların, memnuniyet düzeyleri en önemli unsur haline gelmektedir. Bir başka açıdan bakılacak olursa, müşterilerinin yani yolcularının memnuniyet seviyelerini merak eden, memnun olup olmadıklarını analiz eden, onların fikirlerine önem veren havayolu işletmeleri kendi kaderlerini belirlemektedirler. Müşteriler ellerinde büyük bir güç barındırmaktadırlar, bu güç onların varlıklarından kaynaklanmaktadır. Onların varlıkları şirketlerin varlıklarını, politikalarını, stratejilerini belirlemektedir. Hizmet sektörü içerisinde havayolu işletmeleri haliyle müşteri memnuniyeti açısından en alt sıralarda yer almaktadır; yolcuların talepleri, şikâyet edilebilecek sosyal ve fiziki koşulların çokluğu, uçuş sayılarının gün geçtikçe artması vb. nedenler müşteri memnuniyetsizliği üzerinde etkili olmaktadır. Havayolu işletmeleri bunları ne kadar iyi yönetirse, yolcuları ile ne kadar iyi bağ kurabilir ve onların duygularına dokunabilirse rakiplerine kıyasla avantajlı duruma geçebileceklerdir (Onaran vd., 2013, s. 38).

Geleneksel pazarlama sisteminin artık değişmeye başlamış olması özellikle havacılık sektörünün de bundan payına düşeni alarak hızla değişmesi ve değişime ayak uydurması gerekliliğini ortaya koymuştur. Müşteri beklentilerinin fazlasıyla yükselmiş olması, buna karşılık büyük bir rekabet ortamı ve bu ortamda müşterilere nerdeyse bireysel hizmetlerin sunulması havayolu işletmelerini stratejik planlar oluşturmaya ve müşteri ilişkilerine fazlasıyla önem vermeye yöneltmiştir. Sektörel olarak bu hızlı değişimlere karşı havayolu işletmelerinin proaktif olarak müşteri talep ve ihtiyaçlarını önceden belirleyerek analiz etmeleri onları avantajlı hale getirecektir. İşletmeler bu doğrultuda müşteri profillerini analiz ederek, pazar gelişmelerini takip etmeye ve müşterinin tüm seyahati ile ilgili tecrübelerini ölçümlemeye başlamışlardır. Analiz edilen bu konularda, hizmet kalitesinin tüm birimler için sağlanması ve bunlara yönelik

projeler geliştirilerek hızlı bir şekilde uygulanması sistemin bir parçası halindedir (Bilsel ve Özdoğan, 2019, s. 248).

Sivil havacılık alanında bir işletmenin başarılı olmasının en önemli koşulu, müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda fayda sağlayacakları değeri üretmektir. Yolcuların ihtiyaç ve istekleri çok iyi analiz edilmelidir. Yolcular ile çok iyi ilişkiler kurulmalıdır; yolcuların demografik yapıları, mevcut talepleri ve gelecekteki talepleri belirlenmeli ve bunlara yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Kaya L. , 2018, s. 7).

1. Müşteri Kavramı ve Önemi

Pazarlama ve yönetim sistemindeki gelişime paralel olarak müşteri kavramı da gelişim göstermiştir. Müşteri kavramı yıllar içerisinde önemini artırmış ve artırmaya da devam etmekte olan bir kavramdır. Stratejinin önemli olduğu 1970'li yıllarda uluslararasılaşma ve büyümeler sonucu rekabet problemleri ortaya çıkmaya başlamıştır. İşletmelerin stratejik başarısızlıkları, işletme içerisindeki unsurları dikkate almamış olmaları, bir taraftan Japon şirketlerinin hızla büyümekte olması ve bu büyümedeki insan merkezci olmanın rolü, başarısız işletmeleri kendilerini analiz etmeye yönlendirmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde başka bir kavramın önemi ortaya çıkmaya başlamıştır, bu da kültür kavramıdır (Erdem, 1996, s. 7). Bununla beraber yine 1980'lerde ortaya çıkan ve 1990'larda yaygınlaşan önemli bir diğer kavram toplam kalite yönetimi (TKY) kavramı; pazarlama ve yönetim alanlarında önemli bir gelişme olmuştur (Koçel, 2005, s. 378). TKY, uzun süreli müşteri tatmini hedefleyen, hem çalışanlar hem de toplum açısından en iyi olanı elde etmeyi amaçlayan, odak noktası kalite olan ve bütün işletme çalışanlarının katılımıyla bunu başaran bir yönetim anlayışıdır (Aktaş, 2002, s. 88). TKY müşteriye, mal veya hizmeti kabul eden olarak tanımlamaktadır. TKY anlayışında müşteri kavramı kâr elde etme odaklı olmaktan daha önemlidir ve TKY' nin dört ana unsurundan biridir (Korkmaz, 2019, s. 28). TKY sisteminin yaygınlaşmaya başlaması ve çalışmalarının artması ile de günümüzde çok önemli hale gelen müşteri kavramı üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır.

Bu gelişmelerle beraber artık günümüzde müşteri kavramı sürekli güncellenen, önemi ve gelişimi artarak devam eden bir kavram olmuştur. Müşteri kavramı; herhangi bir işletmenin üretmiş olduğu ürün veya hizmeti ücret ödeyerek satın alan ve buna karşılık bir fayda elde eden, o ürün veya hizmeti değerlendiren kişilerdir veya taraflardır olarak tanımlanabilir (Ergunda ve Tunçer, 2007). Müşteriyi tanımlarken sadece ürünü satın alan kişi olarak düşünmek geleneksel pazarlama anlayışı içinde olan bir düşünce yapısı iken günümüzde müşteri; işletme içinden veya dışından bir ihtiyacı gidermek amaçlı işletmenin ürününü, sunduğu hizmeti veya bilgiyi alan, tatmin edilmesi ve uzun süreli

ilişkiler oluşturulması gereken kişi, kuruluş, organizasyon veya süreçler olarak düşünülmektedir (Poyraz, 2004, s. 75). Satın alma olmadan da, o ürün veya hizmetin bedelini ödemesi dışında, o hizmet veya üründen faydalanan herkes aslında müşteri olarak düşünülmelidir. Örneğin; sağlık hizmetinden yararlanmak için kamu hastanelerini tercih eden hastalar, devlet okullarının öğrencileri, yerel yönetimlerin yaptırdıkları spor alanlarından yararlanan vatandaşlar vb. her biri birer müşteridir (Çolakoğlu ve Gürdoğan, 2017, s. 25). Müşteriyi sadece bireysel bir kavram olarak düşünmemek gerekir müşteri kurumsal da olabilir. Dolayısıyla; işletmenin herhangi bir parçasının çıktılarını kullanmakta olanlar veya bu çıktıların etkili olduğu kişiler, sistemler, organizasyonlar da birer müşteri olarak düşünülebilir (Eroğlu, 2005, s. 1-22). Müşteri kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlarda, odak noktası olan müşterinin kısaca bir işletmenin varoluş nedeni, işin oluş nedeni yani bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlık olarak tanımlandığı ifadelerle yer verilmektedir. İşletmeler zorlu rekabet koşullarının olduğu günümüzde mutlaka en değerli varlığı müşterisini çok iyi tanımalı, sınıflandırmalı ve analiz etmelidir (Torlak ve Altunışık, 2012, s. 139) .

Müşterileri işletme açısından beş gruba ayırmak mümkündür (Fisher, 2001, s. 77-83):

- *Marka şampiyonları:* İşletme yaptığı işte çok iyi ise, müşteri rakiplere gitme ihtiyacı duymuyor ise ve dolayısı ile işletmeye sadakat ile bağlı ise bu müşteriler “marka şampiyonu” olarak sınıflandırılır. Örnek olarak; THY ile Business Class uçmayı tercih eden sadık müşteriler verilebilir. Türkiye’de havayolu taşımacılığı yapan işletmeler arasında Business Class hizmetini en iyi yapan, rakiplerde böyle bir seçenek olmadığı için THY’ye sadakat ile bağlı olan, sürekli bu hizmeti tercih eden yolcular THY için marka şampiyonlarıdır denilebilir.
- *Memnunlar:* Müşterilerin işletme ile aşırı bağı olmadığı, işletmeden memnun olmalarına rağmen o işletme yerine diğer işletmeyi de seçebildiği sınıftaki müşteriler memnun müşteriler olarak sınıflandırılır. Örnek olarak; Türkiye’de low cost uçuşlar gerçekleştiren havayolu işletmelerinin yolcuları gösterebilir.
- *Pasif Müşteri:* Rakip işletmeyi seçme eğiliminde olan, tercih noktasında rakip müşteriyi seçme olasılığı yüksek olan müşteri sınıfıdır.
- *Baştan Çıkarılabilecek Müşteri:* Yapılacak en ufak bir eylemle işletmeyi tercih etmesi sağlanabilecek müşteriler bu sınıfta yer almaktadır. Örnek olarak; havayolu işletmelerinin belli aralıklarla düzenlediği tek yön sabit fiyat uygulamaları ile veya belli meslek gruplarına özel fiyat avantajı kampanyalarıyla veya özel günlerde uyguladıkları kampanyalar ile onları tercih eden müşteriler verilebilir.

- *Mağdur Müşteri:* İşletmeyi daha önce tercih etmiş fakat memnun kalmamış ve dolayısıyla tekrar o işletmeyi tercih etmeyecek müşteriler bu sınıfta yer almaktadır.

Örnek olarak; yine bir havayolu ile uçuş yapmış fakat gecikmeler, yetersiz hizmet vb. nedenlerle bir daha o havayolunu tercih etmeyecek olan yolcular verilebilir.

Havacılıkta müşteri kavramını oluşturan büyük çoğunluk “Yolcu” dur. Seyahat için havayolunu tercih eden herkes yolcu olarak tanımlanır (SHGM, 2023) .

Müşteriyi, işletme içerisinde çalışanlar “İç Müşteri” ve işletme dışında işletmenin ürettiği ürün veya hizmeti talep eden kişiler, firmalar “Dış Müşteri” olarak iki başlık altında incelemek mümkündür (Nakip ve Çoban, 2007, s. 307-321).

1.1. İç Müşteri

Müşteri odaklı bir yaklaşımda müşteri kavramı sadece mal ve hizmeti satın alan kişiler veya kurumlar ile sınırlı olmayıp, işletme içindeki kişileri, bölümleri de kapsamaktadır. Yani iç müşteriler işletmenin çalışanları, işletmenin bölümleri veya birimleri olarak düşünülebilir. En yukarıdaki yönetim kurulu başkanından başlayarak, en alttaki bir işçiye kadar bütün kişiler ve bölümler, yani birbirleri ile bağlantılı olarak görev yapan tüm unsurlar iç müşteri tanımlaması içerisinde yer alır (Acayip, 2012, s. 3). İşletme içindeki bu iç müşterilerin ilişkileri talimatlar, kurallar, sistemler, iletişim ve bireysel destek gibi unsurlarla bağlantılıdır. Bir sürecin parçası olarak kendisinden önce gelen kişi veya bölüme bağlıdır ve onun müşterisidir. Havayolu işletmeleri için operasyon sürecinde görevli olan teknik personel, uçuş hizmetleri personeli ve tüm idari personel iç müşteridir (Kaysari, 2011, s. 6). Bir örnek verilecek olursa; bir havayolu işletmesinde ekip planlama birimi, uçuş personeli için uçuş programları hazırladığı için uçuş personelinin tedarikçisi, uçuş personeli de ekip planlama biriminin müşterisidir. Yine aynı şekilde bir havayolu işletmesinde teknik departman uçuş personelinin tedarikçisi, onlardan talepte bulunan, arıza ve eksiklikleri bildiren kabin ve kokpit ekibi de teknik departmanın müşterisidir.

İşletmeler, ilk öncelikli olarak iç müşterisi olan çalışanlarının tatminini sağlamalıdır ki dış müşteri tatmini sağlanmış olsun, böylelikle dış müşterilerin sadakatini, kalıcılığını ve şirket kârlılıklarını üst seviyelere çıkarabilirler (Babaç, 2014, s. 14). İşletmelerin ellerindeki en önemli güç iç müşterileridir, kendi çalışanlarıdır. İç müşterinin memnun olması; işletmenin başarısını, bu başarı işletmenin saygınlığını ve saygın bir işletmede çalışıyor olmakta yine iç müşteri memnuniyetini artıracaktır. İç müşteri memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti doğru orantılıdır (Bozgeyik, 2005, s. 74). Rekabetin önemli olduğu, teknik bilgi, deneyim açısından yetkin çalışanı bulmanın zor olduğu havacılık sektöründe iç müşteri tatmini hayati bir konu olarak ele alınmaktadır. Havacılık

işletmeleri, yıllık cirolardan çalışanlarına kâr dağıtmak, çalışma koşullarını ve saatlerini en uygun şekilde düzenlemek, döviz bazlı maaş ödemek, ekstra sosyal imkânlar temin etmek, bilet hakları vb. olanaklar sunmak gibi ayrıcalıklarla bunu en iyi yöneten sektörler arasında yer almaktadır (www.airporthaber.com, 2022).

Tüm çalışanların amacı, aynı doğrultuda olarak dış müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek ürün veya hizmeti ortaya çıkarabilmek için takım halinde çalışmaktır. İç müşteri ne kadar etkin, ne kadar odaklanmış olarak çalışırsa ortaya çıkan ürün veya hizmet o derece kaliteli olacaktır (Taşkın, 2000, s. 23-24).

İç müşteri kavramında iki noktaya dikkat etmek gerekir. Bunlardan birincisi; işletmenin varlığının devamı için tüm yetenekleri ile işletmeye hizmet eden ve karşılığını bekleyen işletmenin iç çevresidir. İşletmeler çalışanlarının maksimum desteğini almak durumundadırlar, çünkü dış müşterinin mutluluğu ve işletmeye bağlılığı buna bağlıdır, dolayısıyla kârlılıkta buna bağlıdır yani çalışanlarının mutluluğu işletmeye kâr olarak yansıyacaktır. İşletme, çalışanlarını mutlu edecek çalışmalar yapmalı ve bu doğrultuda adımlar atmalıdır. Dikkat edilmesi gereken ikinci nokta ise, işletme içindeki her bireyin diğerini müşteri olarak görmesi gerekmektedir. En üst kademedен en alt kademeye kadar tüm iç müşteriler bilgilerini, yeteneklerini geliştirip bir üst seviyeye çıkarmalıdır ve bu şekilde de işletme için geliştirici, ileriye götürücü katkılarda bulunmalıdırlar (Nakip ve Çoban, 2007, s. 209).

Tablo 1. İç Müşteri Sınıflandırması (Doğan, 2005, s. 154).

Ortak Çalışan
Sadık Çalışan
Destekleyen Çalışan
Düzenli Çalışan
Çalışan
Aday Çalışan

Tablo 1’de belirtilen sınıflandırmaya göre iç müşteriler altı başlık halinde sınıflandırılabilir (Doğan, 2005, s. 155):

Ortak Çalışan: Kendi menfaatini işletme menfaati ile bir tutan, birlikte düşünen, birlikte hareket eden buna ek olarak işletmeyi ortağı olarak gören çalışandır.

Sadık Çalışan: İşletmeyle ilgili hep olumlu düşünceleri olan, başkalarına öneren, etrafına pozitif şekilde bahseden bir nevi taraftar sayılabilecek çalışandır.

Destekleyen Çalışan: İşletmeden memnun olan, sadık olan ancak diğer işletmelere karşı kendi işletmesini pasif olarak destekleyen çalışandır.

Düzenli Çalışan: İşletme ve personel ile daimi bir ilişkisi olan, işletme tarafından benimsenmiş, ancak işletmeye karşı objektif tutum sergileyen çalışandır.

Çalışan: İşletmeye yeni girmiş, henüz çok bilgi sahibi olmayan çalışandır.

Aday Çalışan: Potansiyel çalışan olarak nitelendirebiliriz, ileride işletmede çalışmaya aday nitelikteki kişilerdir.



Şekil 1. İç Müşteri Hiyerarşisi (Doğan, 2005, s. 154)

Şekil 1’de görüldüğü üzere hiyerarşik yapıda, ortak çalışanlardan aday çalışanlara kadar basamakların olduğu görevler bulunmaktadır. Bu yapıda yer alan kişiler ve birimlerin katılmasıyla memnuniyetin arttığı işletmelerde, basamakların birbirleriyle iletişim ve etkileşiminin çok önemli olduğu görülebilmektedir. Özellikle yöneticiler, tüm bu basamaklar ile iletişim ve etkileşim halinde olmalı ve çözüm odaklı olarak çalışmalıdırlar (Uryan, 2002, s. 23).



Şekil 2. KLM Havayolları CEO’su Marjan Rintel Kabin Memuru Oldu (haberair.com, 2023).

İşletmelerin tüm birimlerinin adil olarak hareket etmesi, çalışanlarını önemseyip saygı duyması, çalışanlarının gelişimine önem vermesi, iş yerindeki şartlarını iyileştirmesi, sosyal aktiviteler düzenlemesi, yöneticilerin duyarlı olması iç müşterilerin mutluluk ve verimliliğini artıracak önemli faktörlerdendir (Ersen ve Stephenson, 1997, s. 25). Örneğin; TGS (Turkish Ground Services) yer ve yolcu hizmetleri şirketi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sisteminde de yer verdiği, çalışanlarının memnuniyetine yönelik; performans sistemi, kariyer planlama, eğitim, yetenek yönetimi, mentorluk, koçluk, ücret ve ödül sistemi gibi birçok stratejiyi planlayarak uygulamaktadır (tgs.aero, 2023). Türk Hava Yolları, çalışanlarının memnuniyetini ve kurumlarına olan bağlılığını artırmak adına çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Çalışanların memnuniyet ve bağlılık oranları kurum genelinde her yıl düzenli olarak ölçülmekte, birim bazında raporlanmakta ve tespit edilen güçlü/zayıf yönler dikkate alınarak iyileştirme içeren düzenlemeler yapılmaktadır. 2012 yılından bu yana devam eden etik kurul çalışmaları sayesinde, kurum içerisinde ayrımcılık, çıkar çatışması, mobbing gibi konuların çalışanlar tarafından kolaylıkla aktarılabilirdiği aktif bir sistem oluşturulmuştur. Bunların yanında Türk Hava Yolları çalışanlarına önemli sosyal olanaklar sağlamaktadır. Geniş bir bölgeye yayılmış servis ağı, özel sağlık sigortası, çalışan aileleri için sunulan özel sağlık sigortası indirimleri, doğum, emzirme, ölüm, evlenme yardımları, çocuklu kadın çalışanlar için kreş imkânı ya da yardımı, ücretsiz ve indirimli yurt içi/yurt dışı uçuş imkânları, vize kolaylığı, tüm dünyada anlaşmalı konaklama olanaklar, çalışan istifadesine sunulmuş her sektörden kurumsal indirim anlaşmaları söz konusu hizmetler arasında yer almaktadır (investor.turkishairlines.com, 2016).

Havayolu işletmeleri açısından bakıldığında, ulaştırma hizmeti için çalışan tüm personel, tüm birimler iç müşteri grubuna girmektedir. Buna örnek olarak Pegasus Havayolları'nın İstanbul Sabiha Gökçen uluslararası havalimanında devam ettirmiş olduğu operasyonları verebilir. İşletme kendi bünyesi içerisinde kurmuş olduğu yer işletme birimi ile uçaklarına kendi personeli ve ekipmanları ile hizmet vermektedir. Check-in, bagaj işlemleri, boarding hizmetleri ve bunlara ek olarak tüm apron ve park alanı hizmetlerini de kendi içinde kendi personeli ile vermektedir (aa.com.tr, 2016).

1.2. Dış Müşteri

Dış müşteriler, yeterli satın alma gücü olan, talep ettiği ürün veya hizmetten en iyi kaliteyi bekleyen ve en yüksek faydayı sağlamayı isteyen kişilerdir. İç müşterilerin hazırladığı ürün veya hizmeti tüketen kişilerdir (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 75). İç müşterilerden farklı olarak dış müşteriler, işletmenin dışında olan ve o işletmenin ürün veya hizmetini belirlenen bedel karşılığında alarak kullananlar olarak nitelendirilir. Örnek vermek gerekirse; havayolu işletmelerinin hizmet satın almış olduğu ikram hizmetleri işletmeleri için, havayolu işletmeleri dış müşteri konumundadır. Buradan ilerlendiği zaman aslında bu

ürünleri satın alan, tüketen kişiler olan yolcular o havayolu işletmesinin dış müşterisidir ve asıl olarak “Nihai” müşteri onlardır. Nihai müşteri ile dış müşteri aynı anlamda değildir aslında. Daha kapsamlı bir tanımla, işletmenin üretmiş olduğu mal veya hizmeti son müşteri olan nihai müşteriye kadar ulaştıran, sıralama içinde yer alan, bir halkanın parçası olan tüm müşteriler dış müşteriler olarak tanımlanır (Eichorn, 2004, s. 129) .

Farklı bir bakışla dış müşteriler, iç müşterilerin ücretlerinin ödenmesini sağlayan kişilerdir. Dış müşteriler ürün veya hizmeti satın alarak kendi kişisel ihtiyaçları için kullanırlarken işletmeye parasal değer kazandırarak sistemin ilerleyişine katkıda bulunurlar, win-win anlayışla her iki tarafta kendi yararına olan şeyi elde etmiş olur. Dış müşterinin önem verdiği konular; ürün veya hizmetin kalitesi, yeterliliği, isteklerini karşılayıp karşılamadığı, hangi şekilde kendisine sunulduğu, verilen vaatlerin ne derece tutulduğu gibi konulardır. Dış müşteri, ürün veya hizmetin hangi süreçlerden geçerek, kim tarafından yapıldığı, hangi araçların kullanıldığı gibi konulara odaklanmaz. Bu konular daha iyi hizmet veya ürün için iç müşterinin odaklandığı konulardır (Toksarı, 2012, s. 158).

Dış müşteriler aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Taşkın, 2000, s. 23-24):

- *Mevcut Müşteri*: Bir nevi sadık müşteridir, işletmeden sürekli olarak mal veya hizmet alan müşterilerdir.
- *Potansiyel (Muhtemel) Müşteri*: İşletme için önemli olan müşteri grubudur. Henüz o işletmenin müşterisi değildir, işletmenin kazanmak için uğraştığı müşteri adayıdır. Potansiyel müşteri adayı olan herhangi bir kişi veya kuruluşun mevcut müşteri olabilmesi için, o işletmenin ürettiği mal veya hizmete ihtiyacın doğması, satın alma gücü veya isteğinin olması gerekir.
- *Kaybedilen Müşteri*: İşletmeyi tekrar tercih etmeyecek olan müşteri grubudur. Bunun sebebi teknik sorunlar, duygusal sorunlar olabilir. Bu müşteri grubu işletme için olumsuz yorumlar yapacak olan, memnuniyetsizliklerinden dolayı diğer müşterilere de bunu bildirecek olan ve dolayısıyla işletmenin imajını etkileyecek olan müşteri grubudur.

Havayolu işletmelerinin dış müşterileri; yolcular, kiracı havayolu işletmeleri, tur operatörleri ve kargo şirketleridir (Kitapçı, 2006, s. 149-163):

- *Yolcu*: Dar anlamda yolcu, uçağı idare eden, sevk ve kontrolünden sorumlu olan uçuş personeli hariç, taşıyıcı işletmenin onayı ile bir hava aracında taşınan veya taşınacak olan kişiler olarak tanımlanabilir. Yolcu, “Taşıyıcı şirket ile arasında yapılmış bir taşıma sözleşmesine (Bilet) dayanarak uçakla seyahat eden kişidir” (shgm.gov.tr). Yolcular, seyahat amacı ile “Yolcu taşıma sözleşmesi” kuralları çerçevesinde bir yerden başka bir yere seyahat etmektedirler.

Geniş anlamı ile yolcu, iç ve dış hatlarda havayolu işletmelerinin kendi bilet satış organizasyonlarından bilet alarak seyahat eden tüm bireysel kullanıcılarıdır. Havayolu işletmelerinin iç ve dış hatlara yönelik olarak kendi bilet satış organizasyonu ile hizmet verdiği bütün bireysel kullanıcılarıdır (Kitapçı, 2006, s. 22). Artık günümüzde havalimanlarının şehir kimliğine bürünerek alışveriş olanakları olan bir yapı haline dönüşmesinden dolayı, önceden havalimanlarını kullananlara yolcu tanımı yapılırken artık müşteri hatta tüketici tanımlaması kullanılmaktadır. Havalimanı içerisinde hizmet veren işletmeler havayolu işletmelerinden bağımsız olarak, kendi sundukları hizmetleri kullanan kişilere müşteri tanımlamasını kullanmaktadırlar.

Bir kişinin uçak yolculuğu bakımından yolcu olarak tanımlanabilmesi için, taşıyıcı olan havayolu işletmesi ile aralarında bir “Sivil hava yolu ile taşıma ilişkisi” bulunması gerekmektedir (Akkurt, 2014, s. 10-11). Havayolu işletmeleri sadece bireysel yolcuları değil, ulaşım hizmeti verdiği ve bu hizmet sürecinden fayda elde eden tüm kurum ve bireyleri müşteri olarak değerlendirmektedir. Genel olarak yolcu, mevcut bütçesine ve tasarlamış olduğu seyahat planına göre kendisine en iyi şekilde uyan ulaşım seçeneğini tercih etmeye çalışan, seyahat isteği olan kişidir. Uçuş hizmeti satın alan, bunu yaparken de uçuş saati, uçuş sınıfı, destinasyon gibi kriterleri seçen karar verici olan kişidir (Ergün vd., 2016, s. 44).

- *Kiracı Havayolu İşletmeleri:* Kiralama genel tanımıyla; bir nesnenin kullanımını kiraya veren taraf vasıtasıyla belli bir süre kapsamında, düzenli ödemeler karşılığında kiralayan tarafa devretmesi işlemidir. Havayolu işletmeleri arasında da müşteri ilişkilerinin doğmasına neden olacak, hizmet satın alma veya kiralama işbirlikleri olmaktadır. Birbirlerinden uçak kiralamaları bunlara örnek olarak verilebilir. Uçak kiralamalarda havayolu işletmesinin temel avantajları; havayolu işletmesinin sermayesini korumaya devam edebiliyor olması ve aynı zamanda kredi kullanma hakkının devam etmesidir. Bununla beraber uçak alım-satım işi ile ilgili herhangi bir tecrübeye gerek olmayacaktır. Kısa süreli kiralamalar yaparak, uçağın kullanılamaz hale gelmesinden kaynaklanacak masrafların veya risklerin kiralama şirketine bırakılması yine havayolu işletmeleri açısından önemli bir avantajdır. Bunlara ek olarak filo esnekliği sağlaması da önemli bir avantajdır. Havacılık sektöründeki kiralama türleri ihtiyaçlara göre ortaya çıkmıştır. Temel olarak iki başlık altında sıralanabilir:

Dry-lease: Uçmaya uygun olan uçağın uçuş personeli olmadan kiralınmasıdır. Burada kiralama süresi boyunca bakım ve sigorta tümüyle uçağı kiralamış olan havayolu işletmesinin sorumluluğundadır (Gavazza, 2009).

Wet-lease: Uçmaya uygun olan bir uçağın tüm uçuş ekibiyle birlikte kiralınmasıdır. Burada sigorta ve bakım masrafları tümüyle uçağı kiraya veren

havayolu işletmesinin sorumluluğundadır (O'Connor, 2001). Wet-lease kiralama örneği olarak çok yakın geçmişte imzalanmış olan THY ve Hindistan havayolu işletmesi IndiGo havayolu arasında yapılan anlaşma gösterilebilir. Hindistan'da artan seyahat talebini karşılamak adına imzalanan kiralama anlaşması kapsamında IndiGo havayolu Delhi-İstanbul rotasında uçuracağı Boeing 777 tipi uçağı, operasyonuna 01/02/2023 tarihi itibarı ile dâhil etmiştir. THY'nin Boeing 777 tipi uçağını ekipli olarak IndiGo havayolu'na kiraladığı anlaşma kapsamında kiralama sürecinin bir yıl süre ile devamı planlanmıştır (www.dünya.com, 2023).



Şekil 3. THY ile IndiGo Havayolu İşbirliği (www.yenişafak.com, 2023).

Bu kiralama türlerine ek olarak uçuş personelinin kiralanması, teknik personelin kiralanması, eğitim hizmetlerinin verilmesi, teknik olarak hizmetlerin verilmesi gibi konularda, havayolu işletmeleri arasında müşteri ilişkileri ortaya çıkarmaktadır (Kitapçı, 2006, s. 22).

- *Tur Operatörleri:* Tur operatörleri paket programlar oluşturarak müşteri tatilleri planlayan, turistik amaçlı paketler oluşturan, müşterinin ihtiyacı olabilecek her şeyi düşünen, her şey dâhil ürün oluşturan firmalardır. Havayolu artık günümüzde en çok tercih edilen ulaşım aracıdır. Bundan dolayı tur operatörlerinin en çok satılan paket turları havayolu içerikli olanlardır. Oransal olarak paket turların yaklaşık %80'i ulaşım aracı olarak havayolu içermektedir. Havayolu işletmeleri ve tur operatörleri arasında sefer bazlı, dönemsel veya sezonluk olarak anlaşmalar yapılmakta ve tur operatörleri havayolu işletmelerinden satın aldığı koltukları kendi müşterilerine satmaktadır. Havayolu işletmeleri için önemli bir finansal gösterge olan "doluluk oranına" bu sayede tur operatörleri katkı sağlayabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; uçakla seyahat etmek mali açıdan yüksek bir ulaşım aracı olduğu için, havayolu işletmeleri mümkün olduğu kadar uçaklarını yerde bekletmezler, yerde kalma sürelerini minimumda tutmaya çalışırlar. Uçağın sefer yapmadığı, yerde beklediği her an işletme açısından zarar oluşturmaktadır.

Uçağın sefer sayısını artırması kadar koltuk kapasitesini doldurması da önem arz etmektedir. Satılmayan boş kalan her koltuk aslında işletme için bir zarardır (Tepelus, 2005, s. 101).

Tur operatörü şirketlerine örnek olarak; Türkiye’de faaliyet gösteren önemli bir turizm şirketi olan Corendon Turizm Grub’a bağlı olan tur operatörü şirketi Corendon Travel gösterilebilir. Şirket Hollanda ve Belçika’dan Türkiye’ye özellikle Alanya’ya en çok turist getiren tur operatörü şirkettir. Corendon Travel bu turistleri yine Corendon Turizm Grup çatısı altında yer alan havayolu şirketi Corendon Airlines ile taşıyarak hem doluluk oranlarını artırmakta hem de turizme önemli katkılarda bulunmaktadır (airporthaber.com, 2023).

2. Müşteri Beklentileri

Müşteriyi her zamankinden daha fazla dikkate almak, küreselleşen günümüz dünyasında, sürdürülebilirlik ve rekabet açısından avantajlı konumda kalabilmek için işletmeler açısından son derece önem verilen bir konudur. Müşteriyi dikkate almak için onların talep ve beklentileri işletmelerce tespit edilmeye çalışılmaktadır. İşletmenin başarılı olması, tespit edilen bu beklentilerin karşılanması ve müşteri memnuniyetinin artması ile doğru orantılıdır (Çatı vd., 2010, s. 430). Müşteri beklentileri aşağıdaki başlıklar halinde özetlenebilir (Odabaşı, 2000, s.12):

- Müşteriler, daha bilinçli bir hale gelmeleri, bilgi düzeylerinin artmaları ve seçici olmaya başlamaları sonucu kendilerine verilen değer artmasını istemektedirler.
- Müşteriler, kendisine sunulan hizmet veya ürünün kalitesinin yüksek fiyatının düşük olmasını beklemektedirler.
- Müşteriler, hizmet veya ürünlerin kendi beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun olmasını beklemektedirler.
- Müşteriler, dürüst, yakın ve sıcak ilişkilerin olduğu, güvenilir bir ilişkinin kurulmasını ve bunun devamlı olmasını istemektedirler.

Beklenti, müşterinin hizmet veya ürünü satın almadan önce zihninde oluşturduğu o hizmet veya ürüne yönelik umduğudur. Beklentiler, geçmişte edinilen tecrübeler, duyular, marka imajı, sunulan hizmet veya ürün, kişisel özellikler vb. unsurlara bağlı olarak şekillenir. Tüketim gerçekleştiğinde ise algı oluşur, tüketim olmadan algı oluşmaz. Müşterinin satın almış olduğu o hizmet veya ürünü kullanmasıyla ürünün performansı hakkında algısı şekillenmiş olur (Çırpın ve Kurt, 2016, s. 86-87). Memnuniyette bu noktada ortaya çıkar, müşterinin satın almadan önceki beklentileri ile ürünün algılanan performansını kıyaslaması sonucu oluşan keyif veya hayal kırıklığı memnuniyet veya memnuniyetsizliği ortaya çıkarır (Kotler, 2000, s. 36).

Günümüzde müşteri beklentileri eskiye göre daha fazladır, işletmelerin de müşterilerine sunmuş oldukları hizmet veya ürün seçenekleri daha fazladır. Müşterilerin beklentileri karşılanamayınca yani bir anlamda umdukları ile bul-

dukları farklı olunca bu seçeneklerin fazlalığı pek bir anlam ifade etmemektedir. Bu durumda işletmelerin, giderek artan müşteri beklentileri karşısında bakış açılarını yenilemeleri gerekmektedir (Arabacı, 2010, s. 55). Müşteri beklentilerini iyi analiz edilip, bu beklentileri hızlı bir şekilde cevaplayabilen ve doğru seçenekleri sunan işletmeler, müşteri tarafından fark edilir ve sonuçları olumlu yönde olur (Belet, 2009, s. 46). Müşteri beklentilerinin altında kalan hizmet veya ürün, müşteri memnuniyetsizliği doğuracaktır. Bunu engellemek için, işletmelerin hizmet veya ürünlerini müşteri beklentileri doğrultusunda düzenleyerek sunması gerekmektedir (Ali vd., 2015, s. 1425). Bu kapsamda, rekabetin çok önemli olduğu havacılık sektöründe, havayolu işletmeleri yolcuların beklentilerini iyi analiz edebilmeli ve bu analiz sonuçlarına göre beklentileri doğru şekilde karşılayabilecek hizmetler sunabilmelidirler (Güreş vd., 2015, s. 48). Havayolu işletmeleri çok farklı profillerdeki yolculara hizmet vermektedirler. Gençler, yaşlılar, kadınlar, erkekler, farklı milliyetten, farklı kültürlerden insanlar vb. kişiler havayolunu aktif şekilde kullanmaktadırlar (Feldhusen vd., 2011, s. 459-464). Buradan anlaşılabileceği gibi, havacılık sektörü için bu kadar farklı profillerde yolculara sahip olunması, müşteri beklentilerinin doğru şekilde analiz edilmesini zorlaştırmaktadır (Gelhausen vd., 2018, s. 140-152). Genel olarak yolcuların tüm havayolu işletmelerinden beklentileri sunulan hizmetlerin kaliteli olmasıdır. Bu hizmetlerden, kabin içi konforun özellikle koltuk aralıklarının rahat olması, kabin ekiplerinin yardımsever ve güler yüzlü olması, yemeklerin lezzetli olması ilk sırada yer alır (Mızrak vd., 2022, s. 790-792). Biraz daha özelleştirerek, yolcu kategorilerinden çocuklu yolcular ele alındığında, bu yolcuların havayolu işletmelerinden beklentileri; ekstra bagaj hakkı verilmesi, fiyat indirimi uygulanması, uçak içerisinde çocuklara yönelik oyuncak, boyama kitabı, resimli kitaplar vb. araç gereçlerin sunulması, çocuklara uygun lavaboların bulunması, hijyenik ortamların sağlanması olarak sıralanabilir (Güreş vd., 2019, s. 129).

Günümüz dünyasında her geçen gün artan işletmelerin varlığı, havacılık sektörünün de içinde yer aldığı hizmet sektöründe rekabetin zorlaşmasına neden olmaktadır. İşletmelerin zorlaşan bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, müşterilerinin beklentilerini dikkate almalarına bağlıdır. Bu beklentileri dikkate alıp, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayan işletmeler müşteri memnuniyeti sağlayarak uzun süreli ilişkiler kurabileceklerdir (Çatı vd., 2010, s. 441).

3. Müşteri Tatmini

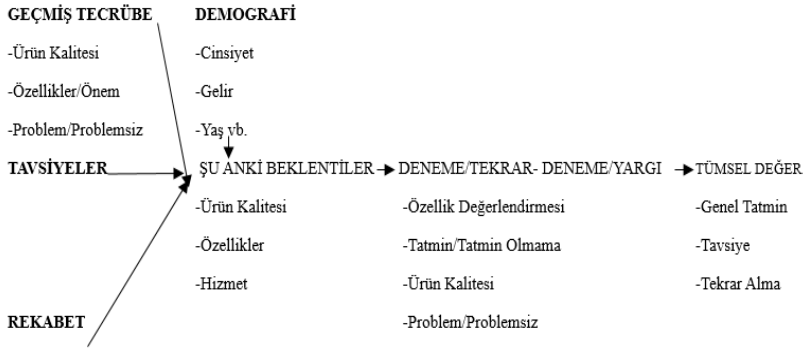
Müşteri tatmini, müşteri beklentisi ile müşterinin elde ettiği arasındaki uyumun oluşma durumudur (Odabaşı, 2013, s. 15). Tatmin, bir hizmet veya ürünün müşteri beklentilerine göre algılanan performansına bağlı olarak ortaya çıkar (Kotler ve Armstrong, 2012, s. 12). Genel olarak tatmin, hizmet veya ürün performansının müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığı veya geçtiğine

dair algılar doğrultusunda müşteri görüşlerini kapsamaktadır (Wong, 2000, s. 428).

Müşteri tatmini, müşteri ilişkileri yönetimi açısından önemli bir kavramdır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, gerçek anlamda müşteri tatminin sağlanması, işletmelerin varlıklarını sürdürmesini sağlamaktadır (Çiçek, 2017, s. 61). İşletmelerin aldığı şikâyetlerde azalma olmasının yanında müşteriyi tekrar satın almaya yönlendirmekte ve fiyatlara olan duyarlılığı aşağılara çekmektedir. Bunların sonucu olarak, müşteri tatmini sağlandığında, sadık müşteriler oluşmakta ve müşteriler ile ilişkiler başarılı bir şekilde yürütülmektedir. Müşteri tatmini sağlamış işletmelerin elde edeceği faydaların bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Odabaşı, 1997, s. 95-96):

- Müşterilerin işletmeyi tanıdıkça, rakiplerle kıyaslayıp, hizmetlerinden tatmin olmaya başladıkça iş yapma istekleri ve daha fazla harcama yapma eğilimlerinin olduğu araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur.
- Müşteriler ile ilişkilerin, müşteri tatmini sağlanması sonucu iyi bir şekilde kurulması, müşteri kazanmak için yapılan harcamaların karşılığının alınmasını sağlamaktadır. Mali açıdan kazanç olarak işletmelere yansımaktadır.
- Ağızdan-ağıza olarak adlandırılan iletişim yöntemi ile olumlu görüşlerin yayılması sonucu yeni müşterilerin kazanılması sağlanmakta ve dolayısıyla işletmelerin yeni müşteri kazanmak için yapacakları harcamaları azaltmaktadır.
- Tatmin olmuş müşterilerin bir diğer faydası da tatmin olmuş çalışanların olduğu huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmalarıdır. Tatmin olmuş müşterileri olan işletmelerin çalışma ortamları daha huzurlu olmakta ve insanlar bu tarz işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. Çalışanlarının performansının iyi olduğu, personel devir hızının az olduğu işletmelerde hizmet kalitesi artmakta ve bu da kârlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Yeni müşteriler elde etmek, işletmeler açısından mevcut müşterileri elde tutmaktan çok daha maliyetli bir süreçtir. Müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa kârlılığın o oranda artacağı işletmeler tarafından göz ardı edilmemelidir. Şekil 4'de verilen müşteri tatmini genel modeli; geçmiş dönemde hizmet veya ürünü kullanmış olan müşterilerin, hizmet veya ürün kalitesi, yaşanmış olan problemler ve deneyimleri sonucu tatmin düzeylerini göstermektedir. Geçmiş deneyim faktörleri ve bunların dereceleri mevcut müşteri tatmini sağlanması çalışmaları için alt yapı oluşturmaktadır (Odabaşı Y. , 2017, s. 18).



Şekil 4. Müşteri Tatmini Genel Modeli (Odabaşı Y. , 2017, s. 18).

Bu bilgiler doğrultusunda, kârlılığın önemli olduğu ve bunun en önemli unsurunun yolcu sayılarının olduğu havayolu işletmeleri, müşteri sadakatini sağlamak için sunduğu hizmetler ile müşteri tatmin düzeylerini artırmak durumundadırlar. Yolcuya uçuş öncesi ve sonrası dâhil olmak üzere tüm seyahati boyunca sunulan hizmetler bu kapsamda yer almaktadır (Balci, 2021, s. 1). Daha kaliteli hizmet anlayışına sahip havayolu işletmeleri, müşteri tatmini sağlayamamış havayolu işletmelerine oranla daha memnun müşterilere ve bunun sonucu olarak daha fazla yolcu sayılarına sahiptirler (Koklıç vd., 2017, s. 188-196). Havayolu işletmeleri hizmet kalitesini en üst düzeyde tutmalıdır, eğer başarılı olamazlarsa tatminsizlik oluşacak ve bunun sonucu olarak müşterinin rakip havayolunu tercih etmesi kaçınılmaz olacaktır. Tatmin olmamış memnuniyetsiz bir müşteri, memnuniyetsizliğinin nedenlerini ortalama 9 kişiye iletmekte iken, memnun olmuş bir müşteri ise deneyimini ortalama 5 kişiye iletmektedir (Mangold vd., 1999, s. 73). Bu şekilde oluşacak müşteri kayıpları havayolu işletmeleri için nakit, zaman, enerji kaybı vb. birçok olumsuz sonuç doğuracaktır. Hizmet esnasında oluşan aksaklıklar şikâyetlerin oluşmasına, şikâyetlerin çözüme ulaştırılamaması işletme için olumsuz sonuçların oluşmasına neden olacaktır. İşletmelerin müşteri şikâyetlerini değerlendirme süreçleri, ilgileri ve verdikleri cevaplar müşterilerin gelecekteki davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Havayolu işletmesinin müşteri şikâyetleri ve şikâyetle bulunan yolcuların tatminine verdiği önem müşteri için bir ölçektir. Eğer müşteri bir karşılık alamıyorsa, sadece o havayolu işletmesini kullanmayı bırakmakla kalmaz aynı zamanda çevresine de bu memnuniyetsizliğini iletir, negatif yorumlarda bulunur (Davidow, 2003, s. 67-80). Bu şekilde devam eden süreçte ağızdan-ağıza iletişim ile bilet satın almak isteyen diğer müşteri adayları olumsuz yorumlardan etkilenecek (Demirel, 2019, s. 1) dolayısıyla müşteri kayıpları oluşacaktır.

Havayolu işletmeleri açısından genel hizmet kalitesinin müşteri tatmini üzerinde önemli etkisi vardır. Öyle ki, önde gelen havayolu işletmeleri yüksek irtifa, kabin basıncı, oksijen eksikliği vb. olumsuz etkilerin yolcu iştahı ve tat

duygusuna olan olumsuz etkilerini bile en aza indirmek ve yüksek yolcu tatmini sağlamak amacıyla çalışmalar yapmaktadırlar. Azami seviyede yolcu tatmini için dikkat edilmesi gereken bazı başlıklar şöyle sıralanabilir (Jones, 2004, s. 269-271):

- Yolcuların endişeli olup olmamaları.
- Servis zamanlamaları, önceki ikramın ne zaman gerçekleştiği.
- Açlık düzeyleri.
- Kabin içi koşulların (basınç, irtifa vb.) tat ve koku üzerine olan etkileri.
- İsteğe bağlı olarak, sık aralıklarla daha küçük ikramların sunulma imkânı.
- Yeterli su servisi yapılması.
- Hazmı kolay içerikli menüler sunulması.
- Yemeğin görünümü ve sunum şekli.



Şekil 5. THY Yeni İkram Konsepti (havayolu101, 2020).

Bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi THY bu konuda da öncülerden olmuştur. Hazırladığı menüler, menülerin içerikleri, sunum şekli ve hizmet kalitesi ile yolcu tatminini en üst seviyelerde tutmaktadır. 2022 yılında ilk kez aldığı “APEX World Class Award” ödülüyle, uluslararası hizmet kalitesi, güvenlik, refah ve kapsayıcılık standartlarını sağladığı ve hizmet kalitesinden ödün vermeden ilerlemesine devam ettiği tescillenmiştir (turkishairlines, 2022).

Herhangi bir havayolu ile seyahat etmeyi tercih eden müşterilerin genel tatmini temel servis elementleri olan; zamanlama ve uçuşun kendisi ile yan servis elementleri olan; uçağın kendisi, kabin ekibi ve servis edilen yemeğin ne kadar tatminkâr olduklarının birleşiminden oluşmaktadır (Anderso vd., 2008, s. 52-69). Bu tatminin, müşteri sadakatine, havayolu imajına ve müşterinin tekrar satın alma isteğine etkisi büyüktür. Tatmin sonucu tekrar satın alma ve olumlu görüşler belirterek diğer insanlara tavsiye etme arasında çok güçlü bir ilişki vardır.

4. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, müşteri tercihlerinde değişiklikler yaratacak unsurların oluşmasına rağmen, müşterinin ihtiyacı olan, sürekli aldığı, faydalandığı hizmet veya üründen vazgeçmeyip tekrar satın alması olarak ifade edilebilir (Lee vd., 2001, s. 55-60). Satın alma davranışının sürekli tekrar edilmesi her zaman müşteri sadakati anlamına gelmemektedir. Müşteri sadakatini, markaya, ürüne, hizmete veya işletmeye yönelik müşterinin olumlu tutumu ve sadık müşteri olma eğilimi arasındaki ilişki olarak ele almak gerekmektedir (Dick ve Basu, 1994, s. 100). Müşterinin işletmeyi hangi koşullarda tercih edeceği veya etmeyeceği işletmeye olan bağlılığını gösterecektir. Bu durumda sadakatin boyutları kavramı ortaya çıkmaktadır; bu boyut davranışsal veya tutumsal olabildiği gibi her ikisini de kapsayan bir boyut olabilir (Çatı vd., 2010, s. 433). Sadakatin davranışsal boyutu, müşterinin satın alma davranışının tekrarlandığı boyuttur, tekrar eden satın alma döngüsüdür (Gümüş, 2014, s. 28). Sadakatin tutumsal boyutu, müşteri satın alma davranışını tekrarlamıyor ancak etrafındakileri marka, ürün, hizmet veya işletme hakkında olumlu şekilde yönlendiriyorsa ortaya çıkmaktadır. Müşteri satın alma davranışına devam ediyor ve aynı zamanda etrafındakilere olumlu tavsiyelerde bulunuyorsa bu durumda hem davranışsal hem de tutumsal sadakatten söz edilmektedir (Bowen ve Chen, 2001, s. 213-217).

Müşteri sadakatinin işletmelere sağladığı önemli faydalar vardır (Reichheld, 1996, s. 56-70):

- Kârlılık
- Maliyetlerin azaltılması
- Müşteri sayısı ile doğru orantılı olarak elde edilen gelirin artması
- Potansiyel müşterilerin oluşması
- Sunulan hizmet veya ürün fiyatlarının artması
- Rekabette üstünlük sağlanması

Müşteri sadakatinin bu denli önemli olması işletmelerde yönetsel açıdan pek çok uygulamaların hayata geçirilmesine etki etmiştir. Bu uygulamalardan en yaygın olanları; izlenebilir müşteri veri tabanları oluşturulması, geniş kapsamlı müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) sistemlerinin kullanılmaya başlanması, müşteri çağrı merkezlerinin oluşturulması ve müşteri sadakati programlarının hayata geçirilmesidir (Keiningham vd., 2006, s. 27).

Yolcu sadakati, havayolu işletmeleri açısından yüksek kârlar elde etmek anlamına geldiğinden havayolu işletmeleri yolcularla uzun süreli ilişkiler kurmak durumundadırlar. Başarılı bir şekilde oluşturulmuş sadakat programları yolcuların sadık müşterilere dönüştürülmesinde etkili olmaktadır (Gökgöz, 2021, s. 3). Sık uçan yolcu programları (Frequent Flyer Program-FFP) en çok uygulanan sadakat programlarından biridir. Bu programlarla müşterilere tekrar satın almaya yönlendiren ödüller, puanlar vb. avantajlar sunulmakta ve böyle-

likle alışveriş sıklığı sağlanmaktadır (Selvi, 2007, s. 85). Ödüllendirme mantığı ile çalışan sık uçan yolcu programları ilk olarak, Texas International Airlines tarafından 1979 yılında başlatılmış ardından 1981 yılında American Airlines tarafından uygulanmaya başlanmış (Canöz, 2022, s. 94) ve artık günümüzde havayolu işletmeleri açısından rekabette üstünlük sağlayan, en önemli pazarlama aracı haline gelmiş uygulamalardır (Atalık Ö. , 2005, s. 217-234). Programa üye olan yolcular ödül bilet, araç kiralama, ekstra bagaj hakkı, kabin yükseltme, öncelikli check-in vb. birçok ayrıcalıklardan faydalanabilmektedirler (turkishairlines.com, 2023). Yolcu, satın aldığı her bilet için seyahat mesafesi ve bilet türüne göre mil puanlar kazanmakta ve sonraki uçuşlarında biriken bu mil puanlar ile bedava bilet, kabin yükseltme, araç kiralama vb. imkânlardan ücretsiz olarak yararlanmaktadır. Yani yolcu aynı havayolu işletmesi ile ne kadar sık uçarsa o kadar ödül kazanmaktadır. Bu programlarda temel amaç, sık uçan yolcuları işletmeye sadık müşteriler haline getirmektir (Atalık Ö. , 2005, s. 217-234).

Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri incelendiğinde; Pegasus havayollarının “Pegasus Bol Bol” uçuş programı örnek olarak verilebilir. Bol bol programı, müşterilerin ücretsiz üye olabildiği, her uçuşlarından ve iş birliklerinden bol bol puan kazanabildikleri ve kazandıkları bu puanlarla ödül bilet alabildikleri bir programdır. Bu programa üye olan müşteriler; işlemlerde kolaylık, özel müşteri hizmetleri, puanları transfer etme vb. birçok ayrıcalığa da sahip olmaktadır (flypgs.com, 2023). Yine aynı şekilde THY’nin sadakat programı “Miles & Smiles” havacılık sektöründeki en eski sadakat programlarından. Miles and Smiles üyesi yolcular; miles&smiles kart ile yaptıkları harcamalardan, shop&miles’da yapacakları alışverişlerinden mil puanlar kazanabilmektedirler. Bu milleri ödül bilet olarak, yakıttan teknolojiye birçok program ortaklarından ekstra indirim alarak veya shop&miles’tan alışveriş yaparak kullanabilmektedirler. Uçak içi ve havaalanlarında özel hizmetler sunulması, uçuş kabini yükseltme olanağı, uçağa binışte öncelik vb. ayrıcalıklarda yine program üyesi yolcuların yararlandıkları hizmetlerdir (turkishairlines.com, 2023).



Şekil 6. Pegasus Bol Bol (flypgs.com, 2023).

5. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, müşteri ilişkileri açısından işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan, güven oluşturan önemli bir konudur. Müşteriler açısından değer oluşturmayı ve bunu devamlı olarak sürdürmeyi ifade eden müşteri odaklılık, işletmelere stratejik olarak üstünlük sağlayan pazar odaklılığı kavramının temel unsurudur (Kohli ve Bernard, 1990, s. 1-18). Müşteri odaklı anlayışta, müşteri ihtiyaçlarını çok iyi analiz etmek gerekir. İyi analiz edilmemiş, anlaşılmamış müşteri ihtiyaçları sonunda rakip işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan hizmet veya ürün sunmalarına ve pazarda üstünlük sağlamalarına neden olurlar (Ensari, 2005, s. 123).

Müşteri odaklı pazarlama anlayışı, işletmelerin müşterilerinin ihtiyaçlarını belirlemede kendi bakış açılarını kullanmalarını değil, müşteri açısından değerlendirerek analiz etmelerini gerektirmektedir (Knemeyer ve Murphy, 2004, s. 113). Bu sayede işletme birçok veri elde edebilir. Bu veriler doğrultusunda hizmet veya ürüne dair önemli pazarlama bölümleri oluşturacak, geri dönüşümü en hızlı ve verimli olacak satış, pazarlama, iletişim kampanyaları oluşturacak kaynağa sahip olabilir (Uzunoğlu, 2007, s. 12).

Müşteri odaklılık kavramının önemli unsurlarından biri de çalışan-müşteri ilişkisinin kalitesidir. Çalışanın müşteriye yardımcı olma yeteneği müşteri odaklılığı performansı açısından önemlidir ve altı ana unsur kapsamaktadır (Saxe ve Weitz, 1982, s. 343-351):

1. Müşterilere satın alma kararlarında yardımcı olma isteği.
2. Müşteri ihtiyaçlarını analiz edebilme ve yardımcı olma yeteneği.
3. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda seçenekler ve uygun ürünler sunmak.
4. Ürünleri net olarak tanımlamak.
5. Yanıltıcı, manipülatif yollarla müşteriye etkilemekten uzak durmak.
6. Baskıcı tavırdan uzak durmak.

İşletmelerde yöneticilerin müşteri odaklı stratejiler geliştirmesi ve bunu bütün çalışanların benimsemesini sağlaması bu stratejinin başarılı olabilmesi için gereklidir. Müşteriler bu stratejiyi benimsemiş olan işletmeleri, kendilerine değer verildiğini hissettikleri ve güvenilir buldukları için her zaman tercih edeceklerdir (Canöz, 2022, s. 87). Satış departmanı yöneticilerinin ve elemanlarının toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyerek, birlikte öğrenme organizasyonunu oluşturarak, öğrenen ve kendilerini geliştiren bir yapı oluşturmaları önemlidir (Torlak Ö. , 2001, s. 21). Bu süreçlerde özellikle yöneticiler elemanlarına onları geliştirecek, daha güçlü ve yetkin kılacak destekler vermeli, birbirlerini teşvik edecek katkılar sağlamalıdır (Darbyshire ve Jevons, 2000, s. 69). Bayrak taşıyıcı havayolu işletmemiz THY, her yıl yayınladığı faaliyet raporları içerisinde “Çalışanlara Değer Katmak” başlığı adı altında, müşteri odaklı yaklaşımın, müşteri memnuniyetinin ana kaynağının çalışanlarının olduğunu belirttiği, onların eğitimlerine, gelişmelerine yerli ve yabancı kurumlarla işbirliği yaparak katkılarda bulunduğunu belirten raporlar yayınlamaktadır (investor.turkishairlines.com, 2021). Bu sayede organizasyonel başarı elde edilebilir. Müşteri odaklı pazarlama anlayışında müşteri ile olan ilişkilerin beş ana unsurundan biri de budur “organizasyonel başarı”. Diğer dört ana unsur; rekabet avantajı, departmanlar, bütün organizasyon ve müşteri ihtiyaçlarıdır (Filipovic vd., 2000, s. 14).

Havayolu işletmeleri müşteri odaklı pazarlama anlayışını benimseyen işletmelerin başında yer alır. Havayolu işletmelerinin müşterilerini tanımaları, müşteri memnuniyeti sağlamaları ve uzun süreli ilişkiler oluşturabilmeleri için pazarlama ve yönetim sistemlerinde değişiklikler yapmaları, müşteri odaklı stratejiler geliştirmeleri ve buna göre bir vizyon geliştirmeleri mutlaka gereklidir (Bilge, 2010, s. 67). Bu doğrultuda havayolu işletmeleri müşterilerinin beklentilerini müşteriler gözünden bakarak, müşteriye odak noktasına koyarak analiz edip, onların ihtiyaçlarına yönelik hizmetler sunmaktadırlar. Öyle ki bu analizler sonucu oluşturdukları ve müşterilerine sundukları bazı yenilikler şöyledir (Coby, 2007, s. 106) :

- Kabin içi konforun üste seviyelere çıkarılması; duş alma, spor salonu vb. imkanlar sunma.
- Geniş kapsamlı internet ve teknolojik hizmetler.
- Yorgunluk seviyesini azaltacak, gece-gündüz farkını hissettirmeyecek uçak içi aydınlatma sistemleri.
- En keyifli, lezzetli yeme-içme sunumlarının hazırlanması.
- Fiziksel alanların bölümlenebilmesi.
- Havalimanı öncesinden başlayıp, uçak içine kadar hizmet sağlamaları.



Şekil 7. THY Uçak İçi Fiziksel Alanlar (turkishairlines.com, 2023).

6. Müşteri Değeri

Günümüz rekabet ortamında sağlam bir müşteri memnuniyeti oluşturmada müşteri değeri yaratmanın önemli rolü vardır. Müşteri değeri, alınan hizmetten elde edilen faydanın, hizmetten beklenen zarara oranıdır (Epstein vd., 2008, s. 55). Müşterilere beklentilerinden fazlasını vermek, performansı yüksek kaliteli ürünler sunmak, kaliteden taviz vermemek, fiyatlandırmada gerçekçi olmak ve teknolojiden yararlanmak müşteri değeridir (Kotler P. , Pazarlama Yönetimi, 2000, s. 42). Müşteri değeri kavramı literatürde; algılanan müşteri değeri, algılanan fayda ve algılanan maliyet kavramları ile birlikte yer almaktadır (Chen ve Dubinsky, 2003, s. 327). En yaygın kullanılan kavram algılanan müşteri değeri kavramıdır. Müşteriler tarafından algılanan değer, müşterilerin hizmet veya ürünü kullanırken edindikleri fayda ile bu hizmet veya ürüne ulaşma, sahip olma ve kullanma esnasındaki ödedikleri doğrudan veya dolaylı maliyetler arasındaki ilişkidir (Canöz, 2022, s. 92). En kısa tanımla, tüketicin vermiş olduğu ve ödemiş olduğunun kıyaslanmasıdır (Bolton ve Drew, 1991, s. 378).

Müşteri değeri kavramını daha iyi anlayabilmek için kavramla ilgili bazı özelliklerin bilinmesi faydalı olacaktır. Bu özellikler (Akturan, 2007):

- Müşteri tarafından algılanan değer müşteri değeridir.
- Müşteri değeri, toplam fayda ve toplam maliyetin müşteri tarafından oransal olarak nasıl algılandığıdır.
- Müşteri değeri oluşturulurken, toplam faydanın artırılması kadar toplam maliyetin aşağılara çekilmesi önemli rol oynar.
- Değer algısı kişiden kişiye değişebilir.
- Müşteri değeri, hizmet veya ürünün özellikleri kadar sunuluş şekilleri ve müşteri ilişkileriyle de ilişkilidir.

Müşteri değeri kavramı işletmelerde performansları üzerinde etkili olan önemli bir kavramdır. Pek çok işletmede verimlilik kavramından kasıt, oluşturulan müşteri değeri ve bunun işletme kârlılığı üzerine olan etkilerinin ölçülmesiyle, işletmenin sürdürülebilirliğinin şekillendirilmesidir. İşletmelerin

önemli kaygılarından biri olan müşteriye elde tutamamak ve sonuçta müşteriye kaybetmek kaygısı, son yıllarda işletmelerin müşteri değeri kavramına verdikleri önemi artırmıştır (Kaya İ. , 2004, s. 36). Bu önemi iyi kavrayan işletmeler, pazardaki fırsatları görme ve yeni fırsatlar yaratma konusunda rakiplerine oranla daha ileride olurlar. Bu sayede ürünlerini, hizmetlerini pazarda iyi bir şekilde konumlandırarak yeni ürün veya hizmetleri için değer yaratma ve müşteri değerini geliştirme sürecini en iyi şekilde yönetirler (Smith ve Colgate, 2007, s. 7-8).

İşletmelerin maliyet giderleri içerisinde görünmez bir kavram olan müşteri değeri kavramı, diğer görünür yatırımlardan daha önemli bir konumdur. Müşteri değeri kavramı soyut bir kavramdır. Müşteri memnuniyetini oluşturan temel kavramlardan biri olan müşteri değeri, müşteri memnuniyetini oluşturur ve memnun olmuş müşteri tekrar satın alma eğiliminde olur bu sayede işletmelerin kârlılığını doğrudan etkiler (Jenner, 2001, s. 143). Müşteri kazanmak veya müşteri çekmek için yapılan pazarlama çalışmaları, yatırımlar vb. faaliyetler uzun dönemde karşılığını veren faaliyetlerdir. Müşteriye sunulan değer bir yatırım ve müşterinin işletme için taşıdığı değer ise bu yatırımın getirisidir. İşletmeler müşterilerine hizmet veya ürün sunarak bir değer sunmuş olurlar, buna karşılık olarak müşteriler de işletmelere, zaman içerisinde devam eden satın alma aktiviteleri ile kâr akışı sağlayarak bir değer sunarlar. Müşteri değeri için bugün yapılacak olan yatırımlar zaman geçtikçe işletmeye yarar olarak geri dönecektir (Gupta ve Lehmann, 2005, s. 43-44).

Sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında müşteri değerinin ölçülmesi için en önemli göstergeler; müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığının sağlanmasıdır. İşletmeler açısından müşteri değeri sağlamak belirli unsurların yerine getirilmesiyle olacaktır. Bu unsurlar (Odabaşı, 2001, s. 49):

- Kaliteli hizmet veya ürün sunmak; söz verileni yapmak, standartları karşılamak.
- Müşteri tatmini sağlamak; müşterilerin talep ettiğini sunmak, müşteri şikâyetlerini cevapsız bırakmamak.
- Müşteri bağlılığı sağlamak; müşteri sürekliliği oluşturmak, müşteri geri dönüşlerini dikkate almak.
- Müşteri değeri sağlamak; hedef müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermek, rakiplerin ilerisinde olmak, yenilikçi olmak.

Rekabetin kaçınılmaz olduğu havayolu işletmeleri için müşteri değerinin sağlanması olmazsa olmaz bir faktördür. Müşteri değeri sağlamada başarısız olan bir havayolu işletmesi müşterisinin rakip havayolunu tercih etmesinin önünü açmış olur. Bir havayolu işletmesinin müşteri değeri sağlama sürecindeki amacı, müşterinin ihtiyaçlarını rakip işletmeden daha kısa sürede, daha uygun fiyat ve kalite sunarak karşılamaktır. Daha sonraki aşamalarda da müşteri ile iletişimde olmak, müşteri memnuniyetini geliştirmek ve müşterinin

satın alma davranışını devam ettirmesini sağlamak müşteri değeri sağlanması açısından önemlidir (Yamamoto ve Kahraman, 2003, s. 790). Havayolu işletmeleri “müşteri değer faktörü” olarak adlandırılan ağ kaynaklı bilgi bankalarında müşteriler ile ilgili verileri depolarlar. Bu veriler yolcuların nerelere seyahat ettiklerini, hangi sıklıkta uçtuklarını, hangi hizmetlerden faydalandıklarını ve ne kadar para harcadıkları gibi bilgileri içermektedirler. Bu verilerin bilgiye dönüşebilmesi için değerlin doğru ve ölçülebilir olması büyük önem taşır. Bu bilgiler doğrultusunda havayolu işletmeleri müşterilerinin ihtiyaçlarını analiz ederek müşteri değeri sağlarlar. Doğru müşteri değeri sağlanmasını etkileyen faktörler şu altı başlık altında ele alınır (Aslan, 2007, s. 86):

- Marka
- Ağ bağlantısı
- Fiyatlandırma
- Hizmet kalitesi
- Maliyet
- İK Yönetimi

Havayolu işletmeleri açısından değerin müşteri açısından algılanmasında, göze çarpan en önemli hizmet, kabin içi hizmetlerdir. Türkiye’ de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinden başarılı bir müşteri değeri yaratan SunExpress havayollarının bebekli ailelere, en ön sıradaki 1 A/B/C VE 2 D/E/F numaralı koltukları ayırarak büyük kolaylık sağlaması hizmeti örnek olarak gösterilebilir. Müşteri değeri odaklı olarak uygulamaya başlatılan bu hizmette, en ön sırada bebekli yolcuların, yolculuk esnasında bebeklerini yatırabilecekleri, özel aparatı ile uçak ön paneline monte edilen “baby bassinet-bebek beşiği” olarak adlandırılan hizmet sunulmaktadır (sunexpress.com, 2023). Yine müşteri değeri odaklı olarak hizmet sunan THY’ nin, ramazan ayında iftar saatine denk gelen uçuşlarında “ramazan menüsü” ikram etmesi örnek olarak verilebilir (havayolu101.com, 2022). Müşterilerin istek ve beklentilerini iyi analiz eden ve değeri odaklı hizmetler sunan işletmeler sektörde başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmektedirler.



Şekil 8. THY Ramazan Menüsü (havayolu101.com, 2022).

7. Müşteriyi Kazanma ve Tutma

Küreselleşmenin ve değişen pazar şartlarının bir getirisi olarak, müşteriler artık çok fazla bilgiye, ürüne, hizmete kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Rekabetin yoğunlaşmasıyla beraber daha bilinçli bir hale gelmişlerdir. Müşteri bulma kaygısı olmayan, hali hazırda milyonlarca müşterileri olan işletmeler dahi müşterilerinin kendilerini özel hissetmeleri için çabalamaktadırlar. Hem mevcut müşterilerini elde tutmak hem de yeni müşteriler kazanmak için yeni, farklı pazarlama stratejileri uygulamaktadırlar (Altunışık vd., 2012, s. 20). Günümüzde pazarlamada öncelikli hedef, müşterilerin şirkete bağlılığını sağlamak ve onlara bağlı olarak yapılan iş hacmini artırmaktır. İşletmeler mevcut her bir müşterisini kazanmak için çok paralar harcamaktadırlar ve rakipleri ise o müşterileri kendilerine çekmek için büyük çabalar sarf etmektedirler. Kaybedilen her bir müşteri yalnızca sonraki satışın değil, o müşterinin ömür boyu yapacağı gelecekteki satışların da kaybedilmesi anlamına gelmektedir (Kotler, 2000, s. 172). Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) tanımı yapılırken de müşteri kazanmak, elde tutmak ve kazanılan müşteriler ile ilişkileri korumaya odaklı tanımların ağırlıkta olduğu görülür. MİY türlerinden biri olan stratejik MİY' nin tanımlanmasına bakıldığında; işletmelerin iş stratejisini müşteri odaklı olarak oluşturması ve müşterilerine rakiplere oranla daha iyi değer yaratarak, müşteri kazanmak ve kazanılan müşteriyi elde tutmak odaklı olması görülür (Iriana ve Buttle, 2006, s. 23-42).

Kazanılmış müşteri, o müşteriyi yeniden kazanmak veya yerine gelecek yeni müşteriyi bulmak için yapılacak olan maliyetlerin azalması demektir. İşletmeler yeni müşteriler kazanmak için reklam, pazarlama vb. faaliyetlerde bulunmak, kazandıkları müşteriler ile olan ilişkileri geliştirmek için onların ihtiyaçlarını, taleplerini anlayacak şekilde veri toplama sistemleri oluşturmak ve bunlar için oluşacak maliyetlere bütçe ayırmak durumundadırlar (Anderson ve Kerr, 2001, s. 57). Yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin, mevcut müşteri ile çalışmaya oranla altı kat daha fazla olduğu öngörülür (Demir ve Kırdar, 2007, s. 293-308).

Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlanması, müşteri kazanmak ve elde tutmak stratejisi için önemli olan başlıklardır. Bunların sağlanması için; ürün veya hizmet kalitesi, fiyatlar, performans, beklentilerin ne denli karşılandığı, güvenilirlik vb. diğer faktörlerin müşteri tarafından benimsenmesi gereklidir (Cengiz, 2013, s. 78). Müşteriler genel olarak hizmetten memnun kalmadıkları zaman rakip firmaları tercih ederler. Türkiye'de farklı havalimanlarında yapılan bir çalışma ile yolcuların memnuniyetsizliğinin en önemli nedenlerinin başında uçak, uçak içi konfor, yeme-içme, koku, ısı, nem vb. fiziksel koşulların geldiği saptanmıştır. Bunu, personel davranışları, havayolu işletmesinin tutumu, ücretler, gecikmeler sırasıyla takip etmektedir (Güreş vd., 2013, s. 129-148). Memnun edilmiş bir müşteri, sadece o müşterinin işletmeden ayrılma

olasılığını azaltmaz, aynı zamanda tavsiyeleri ile yeni müşterileri işletmeye kazandırma olasılığını artırır. Ticarete “Müşteri, müşteriyi getirir” söylemi bu konuya iyi bir örnektir (Odabaşı, 2017, s. 130).

Kazanılmış olan ve mevcut müşterilerin elde tutulması hem işletmeler için hem de müşteri için faydalıdır. Müşteri finansal açıdan, kalite açısından tatmin ve yarar elde eder. İşletmeler tatmin olmuş müşteri sayesinde daha fazla iş yapma şansı elde eder, yaptıkları harcamaların karşılığını sağlıklı biçimde alma olanağı elde eder ve “Ağızdan ağza” iletişim ile yeni müşterileri daha az maliyetle kazanır. Müşteri tutmada başarılı olmak için bazı hususlara özen göstermek gerekir (Odabaşı, 2017, s. 131).

- Müşteri hizmeti misyon, vizyon ve felsefesine sahip olmak. Personeli bu konularda eğitmek ve hizmet misyonunu gerçekleştirmeleri için onlara yetki vermek.
- Müşteriye kalite ürün, hizmet ve güven sunmak.
- Müşterileri özenli bir şekilde dinlemek ve müşterilerden gelen geri bildirimlere göre harekete geçmek. Aynı şeyi personele de uygulamak.
- Müşterilere saygılı ve bir bütünlük içerisinde davranmak.
- Mevcut müşteriler, eski müşteriler ve rakiplerin müşterileri ile düzenli olarak iletişim halinde olmak.
- Ürün ve hizmet yelpazesini dikkatli bir biçimde genişletmek.

Havayolu sektöründe müşteri kazanımından ziyade mevcut müşterinin elde tutulması daha öncelikli bir konudur. Bunun nedeni, küreselleşmenin etkisiyle pazardaki havayolu işletmelerinin sayısının her geçen gün artması ve artan rekabetin etkisiyle müşteriyi elde tutmak için çok fazla çaba harcamaların gerekmesidir. Havayolu işletmelerinin hedef müşterilerini doğru bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. Müşteriler ile ilgili en ayrıntılı bilgilere ulaşmak, bu bilgiler ışığında müşterileri en ince ayrıntılarla sınıflandırmak (mikro-segmentasyon), kârlılıklarına göre bu sınıflandırmayı ayırtmak, kârlı müşteriler için yapılacak yatırımın derecesini belirlemek yani her müşteriye özel pazarlama stratejileri geliştirmek için yatırımlar ve çalışmalar yaparlar (Peppers ve Rogers, 1996, s. 20-21). Havayolu işletmelerinin yolcularını seyahat amaçlarına göre; iş amaçlı seyahat edenler, tatil amaçlı seyahat edenler vb. kategorilere göre gruplandırıp, daha sonra her grubun özelliklerine göre stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu, havayolu işletmeleri için maliyetli bir durum gibi görünse de ilerisi için önemli menfaatler sağlayacaktır (Yılmaz ve Yılmaz, 2023, s. 2082). Örnek olarak iş amaçlı seyahat eden yolcular ele alınacak olursa; bu gruptaki yolcular için uçuş sıklığı ve zamanlama, dakiklik, sık uçan yolcu programları, uçak içi hizmetler son derece önemlidir. Bu gruptaki yolcular kısıtlı olan zamanlarını en iyi şekilde kullanma isteğindedirler ve bu gruptaki yolcuların özelliklerine göre strateji geliştiren havayolu işletmeleri rakiplerinin önüne geçmiş olacaktırlar (Atalık, 2016, s. 14). Müşteriyi kazanmak ve elde

tutmak için havayolu işletmelerinin yaptığı yatırımlara bir örnek de THY'nin 2016 yılı içerisinde başlattığı "MİLAT CRM" programı verilebilir. Bu program, müşterilerinin ihtiyacına daha iyi cevap verecek kişiselleştirilmiş servisler ve teklifler sunmak amacıyla oluşturulmuştur. Merkezi müşteri veri tabanı kurularak müşteri verileri sistemde kayıt altına alınmaya başlanmıştır. Kampanya süreçlerinin tasarlanabileceği ve kampanyaların uygulanabileceği kampanya yönetim sisteminin kurulması ve e-mail marketing, müşteri analitiği, anket yönetimi gibi çözümlerin bununla entegre biçimde geliştirilmesi sağlanmıştır (Investor.turkishairlines.com, 2016).

Havayolu işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri içinde sadık müşteri kazanmak ve müşterilerini elde tutabilmek için yaptıkları diğer önemli yatırımlardan biri de "Sadakat programları" kullanmaya başlamalarıdır. Bu programların en önemlisi "Sık Uçanlar Programlarıdır (Frequent Flyer Programs – FFPs)". Bu programlarda yolcuların havayolu işletmesine bağlılıklarını artırmak ve devamını sağlamak için çeşitli ayrıcalıklar, ödül sistemi, hediye puanlar v.b. sunulmaktadır. Bu programlar, yolcuları sürekli o havayolu işletmesiyle uçmaya teşvik eden en önemli faktörler olarak değerlendirilirler (Atalık, 2016, s. 847).

SONUÇ

Havayolu işletmeleri için rekabetin çok yoğun olduğu sektörde, avantajlı konumda olabilmeleri için müşteriye önem verilmesi ve iyi bir müşteri ilişkileri yönetimi sağlamaları bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin pazardaki yerlerini koruyabilmelerinde müşteri bağlılığını sağlamak önemli olduğundan, birçok havayolu işletmesi müşteri memnuniyeti odaklı faaliyet göstermektedir. Hizmet sürecinde uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası verilen her bir hizmet, işletmelerin müşterilerine yaklaşım tarzı, çözüm bulma süreleri ve müşteri tatminine yönelik tüm faaliyetleri ayrı ayrı öneme sahiptir. Bir den fazla seçeneğe sahip olan ve rakiplere gitme olasılığı her an oluşabilecek olan müşteriler bu faaliyetleri göz önünde tutarak seçim yaparlar. Mevcut müşteriler ise bu faaliyetler sayesinde bağlılıklarına devam ederler.

Havayolu işletmelerinin en önemli gelir kaynağı yolculardır. Uzun dönemde kârlılıkların artırılması için müşteri bağlılığın sağlanması ve uzun süreli ilişkilerinin kurulması havayolu işletmelerinin en önemli arzusudur. Mevcut müşterilerin korunması yeni müşterilerin kazanılmasına oranla daha az maliyetli olduğu için havayolu işletmeleri bu bilinçle yatırımlarına ve faaliyetlerine devam etmektedirler.

İşletmelerin en önemli varlığı olan müşteriler, havayolu işletmeleri açısından da son derece önemlidir. Bunun nedenlerinden biri sektördeki diğer işletmeler arasında hizmet kalitesi, fiyat, dağıtım arasında önemli farklar olmamasıdır. Havayolu işletmeleri rakiplerine göre fark yaratacak promosyonlar, stratejiler vb. sistemler geliştirerek müşterilerini kaybetmemeye çalışmaktadırlar.

Memnun olmuş müşteri ağızdan ağıza tekniği ile memnuniyetini etrafındakilere de anlatmakta ve yeni müşteri kazanımında işletmelere fayda sağlamaktadır. Bu sayede hem müşteriler hem işletmeler karşılıklı olarak birbirlerine fayda sağlamak ve ilişkilerini sürekli olarak geliştirmektedirler.

Havayolu işletmeleri arasında, müşterilerini iyi anlayan, değişen talep ve ihtiyaçlarını görebilen ve bunlara hızlı cevap verebilenler her zaman tercih edilebilir olmaktadır. Bu şekilde hareket eden işletmeler belirli bir müşteri profili oluşturmakla beraber kazandıkları deneyimlerle de müşteri ilişkileri yönetimini başarılı bir şekilde sürdürebilmektedirler.

KAYNAKÇA

- aa.com.tr. (2016, Haziran). Temmuz 18, 2023 tarihinde aa.com.tr.: <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/ulasim/pegasustan-yer-hizmetleri-atagi/634731> adresinden alındı.
- Acayip, E. (2012). Termal Turizm İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- airporthaber.com. (2023, Ağustos 2). Ağustos 3, 2023 tarihinde [www.airporthaber.com: https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/corendon-alanyaya-yil-boyu-turist-getirecek.html](https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/corendon-alanyaya-yil-boyu-turist-getirecek.html) adresinden alındı.
- Akkurt, S. S. (2014). Sivil Havayolu ile Yolcu Taşımacılığında Kaynaklanan Hukuki Sorumluluk Doktora Tezi. Konya.
- Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Şti.
- Akturan, U. (2007). Satın alma karar sürecinde markaya yönelik algılanan riskin algılanan değer üzerindeki etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ali, R., Leifu, G., YasirRafiq, M., & Hassan, M. (2015). Role of Perceived Value, Customer Expectation, Corporate İmage and Perceived Service Quality on the Customer Satisfaction. The Journal of Applied Business Research.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., & Torlak, Ö. (2012). Modern Pazarlama. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Anderson, K., & Kerr, C. (2001). Customer Relationship Management. USA: McGraw-Hill.
- Anderson, S., Baggett, S., & Widener, S. (2008). The İmpact Of Service Operations Failures On Customer Satisfaction: Evidence On How Failures And Their Source Affect What Matters To Customers. Manufacturing and Service Operations Management.
- Arabacı, B. (2010). Müşteri Hizmetleri ve CRM. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Aslan, M. (2007, Eylül). Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değeri ve İç Hatlarda Hizmet Sunan Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataklık, Ö. (2005). Müşteri Bağlılığı: Sık Uçan Yolcu Programları (FFFP)Müşteri Bağlılığına ve Bağlılık Yönüne Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi (s. 847-862). Anadolu Üniversitesi.
- Atalık, Ö. (2016). Havayolu Pazarlaması. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Atalık, Ö. (2005). Sık Uçan Yolcu Programlarında Sunulan Ödüllerin Müşteri Bağlılığı Üzerine Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Türk Hava Yolları Araştırması. Review Of Social, Economic And Business Studies; Eastern Mediterranean University, Journal of Business and Economics Faculty.
- Babaç, E. (2014). Termal Turizm İşletmelerinde İşgörenlerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Algılamaları: Afyonkarahisar İli Örneği. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Balci, T. D. (2021). Havayolu Taşımacılığında Hizmet Kalitesinin, Marka Algısı ve Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Havayolu Taşımacılığı Sektörü Üzerine Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Belet, A. (2009). Müşteri Kazanma Teknikleri. İstanbul: Akis Kitap Yayıncılık San. Tic. A.Ş.
- Bilge, F. A. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bilsel, H., & Özdoğan, M. (2019). Müşteri Memnuniyeti ve Deneyiminin Marka Sadakatiyle İlişkisi Üzerine Bir İnceleme: Türk Hava Yolları Örneği. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 245-268.
- Biymed Akademi. (tarih yok). Temmuz 13, 2023 tarihinde <https://www.biymed.com/crm-sertifika-programi-egitimi/>: <https://www.biymed.com/crm-sertifika-programi-egitimi/> adresinden alındı.
- Bolton, R. N. & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*.
- Bowen, J. T. & Chen, S. L. (2001). The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Bozgeyik, A. (2005). Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bozkurt, İ. (2003). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul: YTÜ SBE İşletme Anabilim Dalı.
- Bryan, B. (2002). *Essentials of CRM*. USA.
- Canöz, N. (2022). Havacılıkta Halkla İlişkiler. N. Canöz içinde, Havacılıkta Geleneksel Müşteri İlişkileri Yönetiminden Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimine (s. 83-109). Konya: Palet Yayınları.
- Cengiz, I. (2013). Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Faktörlerin Müşteri Sadakatine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi ile İncelenmesi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chandler, J. C. (2001). *Guide to Travel Loyalty&CRM*. Rockville: Garrett Communications.
- Chen, Z. & Dubinsky, A. J. (2003). A Conceptual Model of Perceived Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation. *Psychology&Marketing*.
- Coby, P. (2007). *The IT Lever*. Airline Business.
- Çatı, K., Koçoğlu, C. M., & Gelibolu, L. (2010). Müşteri beklentileri ile müşteri sadakati arasındaki ilişki: Beş yıldızlı bir otel örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Çiçek, E. (2017). Pazarlamada ve Rekabette Başarının Anahtarı Müşteri İlişkileri Yönetimi. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çırpın, B. & Kurt, D. (2016). Havayolu Taşımacılığında Hizmet Kalitesi Ölçümü. *Journal of Transportation and Logistics*.
- Çolakoglu, O. E. & Gürdoğan, A. (2017). *Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Darbyshire, P. & Jevons, C. (2000). Shop Often, Buy Little: The Vietnamese Reaction To Supermarket Retailing. *Journal of Global Marketing*.
- Davidow, M. (2003). Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following

- complaint handling. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 67-80.
- Demir, F. O., & Kırdar, Y. (2007). Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. *Review of Social. Economic & Business Studies*, 293-308.
- Demirel, N. (2019). Müşteri Memnuniyetinin Ağızdan Ağıza İletişim Üzerindeki Etkisinde Hizmet Telifisinin Düzenleyicilik Rolü: Nevşehir'deki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Dick, A. & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward and Integrated Conceptual Framework. *Journal of Academy of Marketing Science*.
- Doğan, S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 60-87.
- Eichorn, F. L. (2004). Internal Customer Relationship Management, A Framework For Achieving Customer Relationship Management From The Inside Out.
- Ensari, H. (2005). 21 yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Epstein, Marc, Friedl, Michael, Yuthas, & Kristi. (2008). Managing Customer Profitability. *Journal of Accountancy*.
- Ercan, F. (2006). Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakati Oluşturma: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü. Ankara: Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.
- Ergunda, İ. H., & Tunçer, M. (2007). Müşteri Odaklılık.
- Ergün, N., Yavuz, N., & Ateş, S. (2016). Yolcu Hizmetleri. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli İstanbul Üniversitesi İşletme Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-22.
- Ersen, H., & Stephenson, C. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. İstanbul.
- Feldhusen, J., Pollmanns, J., & Heller, J. E. (2011). End of Life Strategies in The Aviation Industry. In *Glocalised Solutions for Sustainability in Manufacturing*. Berlin.
- Filipovic, V., Milicevic, V., & Joksimovic, N. (2000). Customer Oriented Marketing Concept and Strategic Enterprise Development In Balkan Economies. *Economics and Organization*.
- Fisher, A. (2001). Winning the Battle for Customers. *Journal of Financial Services Marketing*, 77-83.
- flypgs.com. (2023). Eylül 15, 2023 tarihinde flypgs.com: <https://www.flypgs.com/bolbol> adresinden alındı.
- flypgs.com. (2023). Eylül 20, 2023 tarihinde flypgs.com adresinden alındı.
- Gavazza, A. (2009). Leasing and Secondary Markets: Theory and Evidence from Commercial Aircraft.

- Gelhausen, M. C., Berster, P., & Wilken, D. (2018). A New Direct Demand Model of Long-Term Forecasting Air Passengers and Air Transport Movements at German Airports. *Journal of AirTransport Management*.
- Gökgöz, H. (2021). Rekabet Stratejileri Kapsamında Havayolu İşletmelerinin Uyguladıkları Yolcu Sadakat Programlarının İncelenmesi. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*.
- Gupta, S. & Lehmann, D. (2005). Managing customers as investments the strategic value of customers in the long run. Wharton School Publishing.
- Gümüş, C. (2014). Müşteri Memnuniyeti ve Müşteriyi elde Tutmanın Müşteri Sadakatine Etkisi: Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Güreş, N., Arslan, S., & Bakar, Z. K. (2013). Customer Complaint Behaviors in Turkish Airline Industry. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 129-148.
- Güreş, N., Arslan, S., & Yılmaz, H. (2015). Havayolu Sektöründe Elektronik Hizmet Kalitesi, Yolcu Memnuniyeti ve Yolcu Sadakati İlişkisi. *Journal of Management, Marketing & Logistics*.
- Güreş, N., Arslan, S., Yüksel, C., & Yılmaz, H. (2019). Çocuklu Yolcuların Havacılık İşletmelerine Yönelik Beklenti ve Memnuniyetlerinin Araştırılması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Gürsakil, N. (2005). Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim. Nobel Yayın Dağıtım.
- haberair.com. (2023, Mayıs 23). Temmuz 18, 2023 tarihinde haberair.com: <https://www.haberair.com/haber/CEO-KABIN-MEMURU-OLDU/63694> adresinden alındı
- havayolu101. (2020, Kasım 16). Eylül 15, 2023 tarihinde havayolu101.medium.com: <https://havayolu101.medium.com/thy-uzun-u%C3%A7u%C5%9Flarda-s%C4%B1cak-yemek-i%C4%B1na-ba%C5%9Flad%C4%B1-b15c84cdfell> adresinden alındı.
- havayolu101.com. (2022, Nisan 30). Eylül 18, 2023 tarihinde havayolu101.com: <https://www.havayolu101.com/2022/04/30/thy-ramazan-menu/> adresinden alındı
- havayolu101.com. (2022, Nisan 30). Eylül 18, 2023 tarihinde havayolu101.com. adresinden alındı.
- investor.turkishairlines.com. (2016). Temmuz 13, 2023 tarihinde investor.turkishairlines.com: https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/2016_faaliyet_raporu.pdf adresinden alındı.
- İnvestor.turkishairlines.com. (2016). Ağustos 1, 2023 tarihinde İnvestor.turkishairlines.com: https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/2016_faaliyet_raporu.pdf adresinden alındı.
- investor.turkishairlines.com. (2021). Eylül 10, 2023 tarihinde investor.turkishairlines.com: <https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/2021-yillik-rapor-tr.pdf> adresinden alındı.

- Iriana, R. & Buttle, F. (2006). Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing*.
- Jenner, T. (2001), "Die Berücksichtigung von Realoptionen bei der Ermittlung des Markenwertes-Ein neues Instrument im Markencontrolling" , *Controlling*, 13. Jg., Heft:11, München und Frankfurt, Franz Vahlen und Verlage C.H. Beck, November.
- Jones, P. (2004). The Role of The Chief in Flight Catering. *Tourism and Hospitality Research*.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty in Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kaya, İ. (2004). *Damla Damla Pazarlama*. İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Kaya, L. (2018, Mayıs). Sivil Havacılık Sektöründe Müşteri Eğilimlerini Etkileyebilecek Faktörler. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaysari, A. (2011, Eylül). Havayolu Taşımacılığında Müşteri Memnuniyeti: Türk Havayolları Müşterileri Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Andreassen, T. W., Cooil, B., & Wahren, B. J. (2006). Call center satisfaction and customer retention in a co-branded service context. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Kitapçı, İ. (2006). Havayolu Şirketlerinde Müşteri Memnuniyeti ve Odaklılık. *Uçak Teknisyenleri Derneği Dergisi*, 149-163.
- Knemeyer, M. A., & Murphy, P. R. (2004). Promoting the value of logistics to future business leaders: An exploratory study using a principles of marketing experience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayımlar Dağıtım Ltd. Şti.
- Kohli, A. K. & Bernard, J. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*.
- Kokluç, M. K., Kukar-Kinney, M., & Vegelj, S. (2017). An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *Journal of Business Research*.
- Korkmaz, K. S. (2019, Haziran). Havayolu İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini ile Yolcu Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. İstanbul, Türkiye: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.
- Lee, D. (2000). Redefining Crm. *CRM Magazine*.
- Lee, S., Cho, W. H., Choi, K. S., & Kang, M. (2001). Comparative Analysis of Models for Measuring Consumer Satisfaction in Health Care Organization. *Korean J. Prev Med*.
- Mangold, W. G., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. *Journal of Services Marketing*.

- Mızrak, F., Yüksel, S., Silahtaroglu, G., & Dinçer, H. (2022). Sürdürülebilir Ekonomik Kalkınma Bağlamında Havayolu Sektörüne Yönelik Etkin Yatırım Stratejilerinin Belirlenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*.
- Müftüoğlu, M. T. (1994). *İşletme İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Nakip, M., & Çoban, S. (2007). Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama ile İlişkisi. Nevşehir'de Bulunan Banklar Örneği. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 307-321.
- O'Connor, w. E. (2001). *An Introduction to Airline Economics*. Praeger Publishers.
- Odabaşı, Y. (1997). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Odabaşı, Y. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Eskişehir.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satış Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Eskişehir: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (2017). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*. İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*.
- Onaran, B., Bulut, Z. A., & Özmen, A. (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Business & Economics Research Journal*, 37-53.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1996). *The One to One Future Building Relationships one Customer at a Time*. USA: Double Day Dell Publishing.
- Poyraz, K., Taşkın, E. ve Kara, H. (2004). Demiryolları İşletmesi'nde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Bir Uygulama. *Anadolu üniversitesi Sosyal Bilimler dergisi*.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Sales People. *Journal of Marketing Research*.
- Selvi, S. M. (2007). *Müşteri Sadakati*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SHGM. (2023). Temmuz 17, 2023 tarihinde [shgm.gov.tr: https://web.shgm.gov.tr/doc4/shy-yolcu.pdf](https://web.shgm.gov.tr/doc4/shy-yolcu.pdf) adresinden alındı
- shgm.gov.tr. (tarih yok). Temmuz 22, 2023 tarihinde [shgm.gov.tr: https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/yolcu_hizmetleri_06.02.2014.pdf](https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/yolcu_hizmetleri_06.02.2014.pdf) adresinden alındı.
- Smith J.B. & Colgate M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7-23
- studylib.net. (2023, Ağustos). Ağustos 1, 2023 tarihinde [studylib.net: https://studylib.net/doc/9991184/customer-relationship-management](https://studylib.net/doc/9991184/customer-relationship-management) adresinden alındı.
- sunexpress.com. (2023). Eylül 18, 2023 tarihinde [sunexpress.com: https://www.sunexpress.com/tr/bilgi/yolcu-bilgilendirme/cocuk-ve-aile-hizmetleri/](https://www.sunexpress.com/tr/bilgi/yolcu-bilgilendirme/cocuk-ve-aile-hizmetleri/) adresinden alındı.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. Papatya Yayıncılık.
- Tepelus, C. M. (2005). Aiming for Sustainability in the Tour Operating Business. *Journal of Cleaner Production*, 99-107.

- tgs.aero. (2023). Temmuz 12, 2023 tarihinde tgs.aero: https://tgs.aero/Kurumsal/Index/_Sertifikalar adresinden alındı.
- Toksarı, M. (2012). İçsel Pazarlama Bağlamında, İç müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi ile Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 155-183.
- Torlak, Ö. (2001). Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. Değerlendirilmesi”.
- Torlak, Ö. & Altunışık, R. (2012). Pazarlama Stratejileri. İstanbul: Beta.
- turkishairlines. (2022). Eylül 15, 2023 tarihinde turkishairlines.com: <https://www.turkishairlines.com/tr-int/basin-odasi/oduller/turk-hava-yollari-apex-world-class-odulu/> adresinden alındı.
- turkishairlines.com. (2023). Eylül 8, 2023 tarihinde turkishairlines.com: <https://www.turkishairlines.com/tr-int/miles-and-smiles/> adresinden alındı.
- turkishairlines.com. (2023). Eylül 20, 2023 tarihinde turkishairlines.com: <https://www.turkishairlines.com/tr-int/miles-and-smiles/> adresinden alındı.
- turkishairlines.com. (2023). Eylül 20, 2023 tarihinde turkishairlines.com: <http://www.turkishairlines.com> adresinden alındı.
- Umman, Ş. (2006). Veri Madenciliği ve Müşteri İlişkileri Yönetiminde (CRM) Bir Uygulama.
- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. Mevzuat Dergisi, 1-37.
- Uzunoglu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi.
- Wong, A. (2000). Integrating Supplier Satisfaction With Customer Satisfaction. Total Quality Management.
- www.airporthaber.com. (2022, Mart 2). Eylül 12, 2023 tarihinde AIRPORTHABER: <https://www.airporthaber.com/sunexpress-haberleri/sunexpresssten-calisanlarina-bonus-mujdesi.html> adresinden alındı.
- www.dunya.com. (2023, Şubat 1). Temmuz 22, 2023 tarihinde www.dunya.com: <https://www.dunya.com/sirketler/thynin-indigo-hava-yollarina-personelleriyle-birlikte-kiraladigi-ucak-ilk-seferini-gerceklestirdi-haberi-684559> adresinden alındı.
- www.yenisafak.com. (2023, Şubat 2). Temmuz 22, 2023 tarihinde www.yenisafak.com: <https://www.yenisafak.com/ekonomi/thy-ile-indigo-is-birliginde-yeni-sayfa-4504170> adresinden alındı.
- Yamamoto, G. & Kahraman, D. (2003). Bilgi Yayılımını Sağlayan Korunılarda Müşteri Değeri ve Turkcell Örneği. Kocaeli.
- Yılmaz, M. K. & Yılmaz, B. (2023). Havayolu İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi. Sosyal, İnsan ve İdari Bilimlerde Yenilikçi Çalışmalar (s. 2075-2085).

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

Fatma ÇAKMAK

ORCID: 0000-0002-7276-5016

GİRİŞ

İletişim, müşteri ilişkileri yönetiminin adeta bel kemiğidir. İletişimin hayatın tüm alanlarında odak noktası olmasının yanı sıra, yönetimin tüm süreçlerinde ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi özünün doğrudan veya dolaylı olarak müşteri ile temasına dayandığı bir yönetim stratejisinde önemi katlanmaktadır. Çünkü müşteri ilişkileri yönetimindeki müşteri edinme, müşteri tutma gibi tüm süreçler ve sonuçta ulaşılmak istenen müşteri bağlılığı ve sadakati yaratabilme; büyük oranda müşteriyle kurulacak iletişime ve ilişkiye bağlıdır. Kaldı ki her işletmenin belirli özelliklere sahip bir müşteri portföyü olsa da müşteriler tam olarak homojen değildir ve birbirinden çok farklı demografik, sosyo-kültürel yapıya sahiptir ve bu doğrultuda da ihtiyaçları, beklentileri, algıları, iletişim biçimleri birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Çağın hızlı değişimi, dijital iletişim teknolojileri aracılığıyla tüm dünyanın görülebilir ve takip edilebilir olması, müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini hızla değiştirmektedir. Bu noktada iletişimin önemi tekrar karşımıza çıkmaktadır. Müşteriyi tanımak, anlamak, ona uygun ürün ve hizmetler geliştirmek oldukça önemlidir. Nitekim her çeşit müşteri ile doğru iletişim kanalı seçilerek, doğru iletişimi kurmak gerekir. Bu durum satın alma öncesi, esnası ve sonrası tüm süreçlerde sürdürülmelidir. Diğer taraftan herhangi bir sorun yaşandığında ve ortaya çıkan kriz anlarında ise iletişim süreci daha da özenle yerine getirilmelidir. Benzer şekilde hizmet sektöründe de iletişim son derece önemlidir. Hizmet söz konusu olduğunda, ortada elle tutulur bir ürün olmaması ve hizmetin uzun bir süre boyunca tüketilememesi, müşterilerin ikna ve tatmin edilmesini zorlaştırmaktadır. Hizmet sektörünün bu özelliği tüm süreçlerde iletişimi daha da önemli hale getirmektedir. Hizmet sektörü içerisinde sivil havacılık söz konusu olduğunda ise kuralların ve uzmanlığın çok önemli olduğu ve tüm yönetim süreçlerinin itina ile uygulanmak zorunda olduğu bir sektör olarak, iletişimin de bu sektörün tüm dinamiklerini karşılayabilecek profesyonellikte olması beklenir.

Müşteri ilişkileri yönetiminde iletişim ve iletişimin önemi kapsamında ele alınan bu çalışmada öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi, ilişkisel pazarlama bağlamında ve sivil havacılık sektörüne özgü örneklerle ele alınmış, ardından

genel iletişim bilgilerine yer verilmiş ve her iki kavram ilişkisel olarak açıklanmıştır.

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management- CRM), 1990'ların başında bir pazarlama trendi olarak tanıtılmıştır. İçinde yaşanan çağda kuruluşlar, varlıklarının bağlı olduğu müşterileriyle sürekli bir ilişki aramaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin özelliklerini satın alma davranışları aracılığıyla incelemek üzerine kuruludur. Müşteriler, işletmelerle olan iletişimlerinde oldukça değişkendir. Değişken müşteriler özellikle, rekabetçi iş ortamının birçok faktöründen etkilenmektedir. Müşteri ilişkileri müşterilere farklı muamele yapma temeline dayanmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar, müşteri ilişkileri yönetimi ile müşterilerin özelliklerine göre oluşturdukları veri tabanına ilişkin içgörülere sahip olurlar ve ilişkiyi etkin bir şekilde yönetirler. İlişki yönetimi, müşteriyi elde tutmaya ve devamında sadık bir müşteri yaratmaya yol açar (Al-Homery, vd., 2023, s. 20).

Müşteri ilişkileri yönetiminin tek bir tanımını yapmak güçtür. Literatürde, analiz edilen pazarlama, işletme, yönetim, bilişim, teknoloji gibi farklı akademik disiplinler tarafından ele alınmaktadır ve MİY; beş farklı bakış açısından kavramsallaştırılmıştır: Süreç, strateji, felsefe, yetenek ve teknolojik araçlar (Meena ve Sahu, 2021). Uygun bir MİY uygulaması insanlara, süreçlere ve teknolojiye entegre ve dengeli bir yaklaşım gerektirir. Birçok tanım MİY'in ana iş alanlarının pazarlama, satış ve satış sonrası destek (Sun ve Wang, 2022) ve amacının; değer yaratmak için müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak olduğu konusunda hemfikirdir. Bir MİY sistemi; bir işletmenin en iyi müşterilerini belirlemekten, onları tatmin etmekten ve onlara değer vererek elde tutmaktan oluşmaktadır (Ferrer- Estevez ve Chalmeta, 2022, s. 246). Bir işletmenin başarısı esasen müşteri odaklı olmasına bağlıdır.

Artık işlem odaklı yaklaşımdan ilişki odaklı yaklaşıma geçilmiştir ve bu yaklaşım müşteri ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Bu durum, pazarlama karması unsurlarının da değişimini gerekli kılmıştır. Pazarlama karmasının unsurları olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak bilinen 4P, müşteri değeri, ürün/hizmetin müşteriye maliyeti, müşteriye uygunluk ve müşteri ile iletişim olmak üzere 4C şeklinde değişmiştir (Erbaş ve Ersöz, 2011, s. 144). 4P'nin 4C'ye versiyonu müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini güven ortamı içerisinde sürdürebilmek; müşteri değeri, ürün ve hizmetlerin müşterilere ve çevreye yarattığı maliyeti dikkate almak; müşteri maliyeti, müşterinin sürdürülebilir ürünlere ulaşması; müşteriye uygunluk, müşteriye sunulan değerın sürdürülmesi; müşteri iletişimi olarak tanımlanmaktadır (Sümer ve Eser, 2006, s. 176).

Tablo 1. 4P'den 4C'ye geçiş

4P	4C
Ürün (Product)	Müşteri Değeri (Customer Value)
Fiyat (Price)	Müşteri Maliyeti (Customer Cost)
Dağıtım (Place)	Müşteriye Kolaylık (Customer Convenience)
Tanıtım (Promotion)	Müşteri İletişimi (Customer Communication)

Müşteri ilişkileri yönetimi, hareket eden kurumsal stratejideki bir değişikliktir. Ürün odaklı bir stratejiden müşteri odaklı bir stratejiye geçişe işaret etmektedir (Cierna ve Sujova, 2022). Daha önce, iş stratejileri ürün veya hizmete odaklanmaktaydı ve geleneksel pazarlama, müşterileri satın almaya ikna etmekte yetersiz kalmaya başladı. Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve yeni iletişim biçimlerinin geliştirilmesi ile ticari organizasyon, şu anda MİY olarak bilinen yönetim felsefesine dönüştü ve işletmeler ile müşteriler arasındaki ilişkilere odaklanıldı (Lokesh vd., 2022). MİY'in amacı olan; müşteriler için değer yaratmak, ihtiyaçlarını anlamak ve katma değerli hizmetler sunmak öne çıkarıldı (Meha, 2021).

Boulding ve arkadaşlarına (2005) göre ise MİY yalnızca müşteri odaklı bir yönelim değil, aynı zamanda işletme ile müşteriyi birbirine bağlayan, veri toplamak ve analiz etmek için işletme çapındaki tüm ilişkilerin ve sistemlerin kullanılmasıdır. Ayrıca bazı akademisyenler MİY'i bir iş felsefesi, bir iş stratejisi ve bir teknoloji aracı perspektifi olmak üzere 3 bakış açısı altında sınıflandırmıştır (Al-Homery, vd., 2023).

Ehsani ve Hashim (2014), IT, yönetim ve pazarlama alanlarındaki MİY tanımlarından hareketle şu tanımları öne sürmüşlerdir: MİY, işletmenin kârını artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için müşterilerle uzun vadeli ilişkiler oluşturmak üzere bir dizi bilgi teknolojisinin aracılık ettiği, müşterinin gereksinimlerine ve stratejisine odaklanan felsefedir.

MİY teknolojisi ve iş süreci tarafından ele alınan strateji, müşteri gereksinimlerini anlamak ve işletme felsefesi aracılığıyla ömür boyu sadık müşterileri korumak için müşteri şikâyetini yönetmek, müşteri değerlerini algılamak, satın alma seviyesini korumak ve bir felsefe olarak işletmenin çok kanallı etkileşim süreçleri aracılığıyla geliştirdiği stratejik bir süreçtir. Bu yüzden strateji, süreç ve teknoloji, başarılı bir MİY'de ana oyuncular veya ana kritik başarı faktörleridir (Al-Homery, vd., 2023).

Bu tanımlara ek olarak MİY tanımlarına, müşteri şikâyeti, şikâyet yönetimi, müşteri sadakati, etkileşim ve müşteri memnuniyeti perspektifleri eklenmiştir (Faed 2013'ten akt. Al-Homery, vd. 2023, s. 23).

MİY, işletmelerin müşterilerini daha iyi anlamalarına, onlarla etkileşimde bulunmalarına ve kurumsal verimliliği artırmalarına yardımcı olur. Tüm bu etkilerinden dolayı MİY, işletmeler için önemli bir araç haline gelmektedir. MİY'de de doğru şeyi yapmak için doğru zamanda, doğru insanlardan, doğru bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Buna ilaveten doğru araç ve teknoloji kullanımı

da etkili sonuçlara ulaşmak için önemlidir. Böylece müşteri katılımını artırmak ve uzun vadeli müşteri ilişkileri oluşturmak ve sadık müşteriler yaratmak mümkün olmaktadır (Chetioui vd., 2017).

Rekabet, giderek daha talepkâr hale gelen bir pazara tüketim alternatiflerini teşvik ederek iş senaryosuna doğrudan yansıdığından, iş stratejilerinde mükemmelliği takip etmek için bir katalizördür. Buna göre rekabet avantajı, kuruluşun rakiplerinden daha düşük bir maliyet elde etmek için gerekli faaliyetler dizisini verimli bir şekilde gerçekleştirme veya bu tür faaliyetleri müşteriler için farklılaştırılmış bir değer üretebilecek benzersiz bir şekilde organize etme yeteneğinin sonucudur. Bu bağlamda kuruluşlar, daha kârlı ve rekabetçi olabilmek için tüketicilere hizmet sağlamada daha iyi hizmet, daha düşük maliyet veya daha yüksek kalite yoluyla daha fazla değer sunmaya çalışmalıdır. Bu noktada karşımıza çıkan ilişkisel pazarlama, karşılıklı fayda ve artan kârlılıkla sonuçlanan kişiselleştirilmiş değer sunarak işletme ve müşteri arasında bir ortaklık önerirken pazarlamanın geleneksel konseptlerinde bir evrimdir (Porter, 1991). Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri verilerini yöneterek ve teknoloji kullanarak ilişkisel pazarlama ilkelerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Hoang, 2015). İlişkisel pazarlama, uzun vadeli ilişkiler inşa etmeyi amaçlar. Müşterilerle iyi ilişkiler; daha fazla iş yaratma, marka bilinirliğini artırma ve nihai kâr sağlama anlamına gelmektedir (Mensah ve Mensah, 2018). İyi bir ilişkisel pazarlama, güven yaratır, fayda sağlayacak müşteri sadakatini geliştirir (Domazet vd., 2010).

İşletmelerin müşterileriyle olumlu bir ilişki sürdürebilmek için, özellikle hizmet sektöründe ilişkisel pazarlama stratejisi olarak, iyi bir müşteri ilişkisi planlamaları ve müşterilerini tatmin etmelerine yardımcı olan yönetim ve uygulamalarla değer yaratmaları gerekmektedir (Hassan, vd., 2015).

Tablo 2. İlişkisel pazarlama ve geleneksel pazarlama karşılaştırması (Odabaşı, 2017, s. 22).

İlişkisel Pazarlama	Geleneksel Pazarlama
Müşteriyi elde tutma, sürekli kılma üzerine odaklanma	Tek satış üzerine odaklanma
Sürekli müşteri ilişkisi	Olaylara göre, kesintili müşteri ilişkisi
Müşteri değeri üzerinde odaklanma	Ürün özellikleri üzerinde odaklanma
Uzun dönemli bakış açısı	Kısa dönemli bakış açısı
Müşteri hizmetleri üzerinde çok durma	Müşteri hizmetleri üzerinde az durma
Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek vaatle bulunma	Müşteri beklentilerini karşılama için sınırlı vaat verme
Tüm çalışanların kalite ile ilgilenmesi	Sadece üretici elemanların kaliteyle ilgilenmeleri

İlişkisel pazarlama kavramı, ilk olarak 1983 yılında Berry tarafından ortaya atılmıştır. Berry ilişkisel pazarlama kavramını, çoklu hizmet organizasyonlarında müşteri ilişkilerinin oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlamıştır (Berry, 2002, s. 61). 2004 yılında Amerikan Pazarlama Derneği, pazarlamanın tanımını revize ederek müşteri ilişkileri kavramını, müşteri dege-

rini ve dolaylı olarak da ilişkisel pazarlama kavramını pazarlama tanımında vurgulamıştır (Palmatier, 2008, s. 1).

İlişkisel pazarlama, yalnızca başarıya değil, müşteriye elde tutma ve sadakate daha fazla odaklanarak, pazarlama kavramlarının bir paradigma değişimini temsil eder (Payne, 2012). Pratik bir şekilde, ilişkisel pazarlamanın özünün, tüm işletmeye rehberlik eden felsefe olabilmesi için işletmenin süreçlere, operasyonlara ve insanlara entegre olması gerekir. İlişki pazarlaması, pazarlama kavramlarının stratejik bir vizyonunu sunarak, müşteriye elde tutma veya sadakate odaklanmak için pazarlama yöneliminden müşteri edinmeye geçişi savunarak yenilik yapar (Vavra'dan akt. Demo, 2017). 1990'larda ortaya çıkmasıyla birlikte, MİY hızla ilgili bir patent önerisi haline gelmiştir. Ancak, MİY'in ne anlama geldiğini anlamak hala sınırlıdır. Birçok işletme, MİY'i ilişkisel pazarlamanın eşanlamlısı olarak anlamamakta ve onu teknolojik bir çözüm olarak görmektedir, müşteri ilişkileri yönetimini MİY uygulaması için destek sistemleriyle karıştırmaktadır (Mckenna'dan akt. Demo, 2017).

Payne (2012) MİY'in müşteriye anlamak ve ilişkisel pazarlama stratejilerini daha iyi uygulamak için veri ve bilgiyi kullanmak için daha fazla fırsat sağladığını, ancak bunun onu bir bilgi sistemi veya teknolojik bir araçla sınırlamadığını savunmaktadır. Bu bağlamda, MİY'in başarılı olabilmesi için, stratejik müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi yoluyla hissedar değeri yaratmaya yönelik stratejik bir vizyonla donatılması, bilgi teknolojisinin (BT) potansiyelini uzun vadeli kârlı ilişkiler kurulmasıyla sonuçlanacak ilişkisel pazarlama stratejilerine bağlaması gerekir.

1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri

Müşteri ilişkileri yönetiminde öne çıkan bazı kavramlar literatürde müşteri ilişkileri yönetimin bileşenleri, boyutları ya da unsurları olarak ifade edilmektedir ve farklı araştırmacılar tarafından farklı yorumlanmaktadır. Kim vd. (2003) tarafından, bilgi, etkileşim, değer ve memnuniyet, müşteri ilişkilerinde temel kabul edilmektedir. Chan (2005) müşteri ilişkileri yönetiminin; iş süreçleri, organizasyon yapıları, analitik yapıları ve teknolojinin birleşiminden oluştuğunu öne sürmektedir. Al-Khouri'ye (2012) göre müşteri odaklılık, bilgi yönetimi, organizasyon ve teknoloji önerilen MİY bileşenleridir. Bununla birlikte, Bhat ve Darzi (2016); şikâyet çözümünü, müşteri odaklılığı, müşteri yetkilendirmesi ve müşteri bilgisini dikkate almıştır. Müşteri bilgisi, işletmelerin müşterilerine gelişmiş ürün ve hizmetler sunmalarına yardımcı olmakta ve müşteri deneyimlerini geliştirerek müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmaya yardımcı olmaktadır (Garrido-Moreno ve Padilla-Melendez, 2011).

Diğer taraftan paylaşılan değerler, iletişim, bağ, güven, karşılıklılık ve empati olmak üzere 6 MİY boyutundan bahsedilmektedir (Sin vd.'den akt. Salah ve Abou-Shouk, 2019). Jumaev ve Hanaysha (2012) müşteri memnuniyetini ve güvenini etkileyen boyutlar olarak empati, bağlılık, çatışma olmak üzere 3

boyuttan bahsetmektedirler. Hashem (2012) ise bu noktada 4 boyut önermektedir. Bunlar; taahhüt, güven, bağ ve iletişimdir. Khan'a göre (2013) ise MİY'in boyutları 8 tanedir. Bunlar; bağlanma, duyguların somutluğu, empati, karşılıklık, güven, bağlılık, iletişim ve çatışma.

Bu tanımlardan yola çıkarak hepsinin ortak noktalarını vurgulayan bir tanımda, paylaşılan değerler, bağlanma ve güven, bağlılık, somutluk, çatışmalarla başa çıkma öne çıkmaktadır. Taleghani, Gilaninia ve Mousavian (2011, s. 159) paylaşılan değerler; ortakların hangi davranışlar, hedefler ve hangi konularda ortak inançlara, ne ölçüde sahip oldukları, onlara göre hangi politikaların önemli, önemsiz, uygun, uygunsuz, doğru ya da yanlış olduğunu ifade etmektedir. Bağlanma ve güven, müşteri zihninde ilişki taahhüdünde önemli bir belirleyici olarak öne sürülmüştür. Güven seviyelerini artırmak için, işletmeler verdikleri sözleri tutmaya odaklanmalıdır (Jumaev ve Hanaysha, 2012). Bağlılık ise pazarlamanın bir diğer önemli belirleyicisidir. Pazarlama literatüründe bağlılık; müşterileri tutmak için güçlü, istikrarlı ve sürekli bir eğilim ve değerli bir ilişkiyi kurmak ve sürdürmek olarak ifade edilmektedir (Nella ve Christou'dan akt. Salah ve Abou-Shouk, 2019). Sosyal bağlar potansiyel bir güven oluşumuna katkıda bulunan bir faktör olabilir ancak sosyal bağın etkisine rağmen bağlılık, müşteri segmentine göre farklılık gösterebilir. Somutluk; ilişkide çok önemli bir rol oynar. Somutluk, bir hizmetin fiziksel yönleri anlamına gelmektedir, ekipmanın görünümünü, fiziksel tesisler ve düzenler, hizmetle ilgili malzemeler, personel ve iletişim materyalleri, görünüme ek olarak kolaylıkları da ifade etmektedir (Auka, vd., 2013). Çatışmalarla başa çıkmak boyutunda ise çatışma yönetimi ve çözümü önemli olmaktadır. Aksi takdirde müşteriler kolaylıkla rakip işletmelere yönelebilmektedir. Bu tür çatışmaları çözmek için de satıcı ve alıcı arasında güçlü bir ilişki olması gerekmektedir. İlişki ne kadar güçlüyse çatışma o kadar kolay çözülebilir (Khan, 2013).

1.2. Müşteri Odaklılık, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati

MİY'in önemli bir unsuru olan müşteri odaklılık; tanıtımın verimliliğini artırmayı kolaylaştıran, müşteri ihtiyaçlarını tanımlamayı ve karşılamayı sağlayan, MİY ile ilgili organizasyon kültürünü etkileyen bir yaklaşımdır (Chuang, 2020). Kuruluşlar müşteri odaklı olarak tüketici ihtiyaçlarını daha iyi anlamakta, gelirlerinde büyüme sağlamakta (Feng vd. 2012), rekabet avantajı elde etmekte ve pazar performanslarını artırmaktadır (Feng vd., 2019). Çeşitli çalışmalar müşteri odaklı davranışın müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini artırdığını göstermektedir (Pousa ve Mathieu, 2014).

Rekabetin yüksek olduğu bir pazarda, müşteri memnuniyetini sağlamak için alıcıların ihtiyaçlarını tespit edebilmek, satıcıların önemle ilgilendiği bir konudur. Müşteri memnuniyeti artık müşterileri sürdürmede ve kârı maksimize etmedeki rolü nedeniyle, pazarlamadaki en önemli konulardan biridir (Khan, 2013). Müşteri memnuniyeti ürün veya hizmetin performansının, müş-

terinin beklentilerini ve gerçek algısını karşılaması ile ortaya çıkar. Müşteri memnuniyetinden sonra ortaya çıkacak olan müşteri sadakati ise müşterinin bir işletmeye bağlılığı veya müşterinin işletmede kalma arzusu ile satıcıyla kurduğu kalıcı ilişki anlamına gelir (Halimi vd., 2011).

Fauzi ve Suryani'ye (2019) göre müşteri sadakati, tercih edilen ürün veya hizmetleri değiştirmenin cazibesine rağmen, müşterilerin en sevdikleri markalara bağlı kalmaları için gelecekte tekrar tekrar satın alma sözü verme noktasında bir taahhüt özelliği taşımaktadır. (Molinillo, vd., 2022). MİY literatürü, işletmelerin yeni müşteriler aramak yerine, taleplerini karşıladıkları uzun vadeli ortaklıklar kurarak mevcut durumu sürdürmenin daha faydalı olduğuna işaret etmektedir (Xu ve Walton, 2005). Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli amacı, müşteriye elde etmek ve müşteri sadakati yaratmaktır.

1.3. Sivil Havacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi

Sivil havacılık gibi oldukça rekabetçi ve talepkâr olan bir pazarda profesyonel olmak, hava yolu yönetiminde ve pazarlamasında mükemmel hizmet sunmak son derece önemlidir. Bu nedenle, sağlam bir müşteri formülasyonu ve ilişki uygulamaları hava yolunda bir zorunluluk haline gelmiştir (Kumudha ve Bhunia, 2016). Son yıllarda, küresel havacılık demografik, yasal-politik, sosyo-ekonomik ve teknolojik değişimler nedeniyle iş yapma şekillerini değiştirerek bu değişimlere etkili bir şekilde yanıt vermiştir. Bu çalkantılı ortamda müşteri odaklılık, oldukça önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir (Martín-Consuegra, vd., 2006).

Hava yolları tarafından ilişkisel pazarlama araçları farklı boyutlarda kullanılmaktadır. Bu araçlar, müşteriler hakkında bilgi edinmek ve daha fazla rekabet etmek için çok önemlidir (Mohamud, 2019). İlişkisel pazarlama, sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek için pazarlamayı güçlendiren bir yöndür (Jarmart ve Kupka, 2009). Bu nedenle işletmelerin müşterileri elde tutması ve sadık hale getirmesi için özellikle havacılık sektörü gibi bir hizmet sektöründe oldukça önemlidir. Ancak, farklılaşmak ve bunu gerçekleştirmek rekabetçi hava yolu hizmet pazarında giderek zorlaşmaktadır. Pazar büyüklüğünün artmasının yanı sıra, artan rekabet, sektördeki oyuncuları müşteri ilişkisini geliştirmek üzere yatırım yapmaya yöneltmektedir. Hava yolları tarafından benimsenen ilişkisel pazarlama, mevcut olanları elde tutmanın yanı sıra müşteri memnuniyeti sağlamak, müşteri güvenini artırmak, hava yollarına bağlılık ve nihayetinde sadakatlerini artırmak gibi farklı faydalar sağlamaktadır. MİY'i benimsemek için birçok neden vardır. İşletmeler tamamen ekonomik bir bakış açısıyla, yeni bir müşteri bulmaktansa mevcut bir müşteriyi elde tutmanın daha az maliyetli olduğunu öğrenmiştir. Endüstriyel satışta yeni bir müşteriye satış yapmak için 8-10 kez müşteriye ulaşılması gerekirken mevcut bir müşteriyi satın almaya ikna etmek için 2-3 kez müşteriye ulaşılması yeterlidir. Yeni bir müşteri edinmek 10 kat daha pahalı bir yatırım gerektirmektedir (Hassan vd., 2015).

Müşteri talepleri ve beklentilerinin hızla değiştiği günümüz dünyasında, hava yolu yöneticileri MİY'i uzun vadeli bir yatırım olarak düşünmelidir. MİY, hava yollarının rakiplerine karşı kendilerini farklılaştırmasına yönelik kurumsal bir strateji olarak pazarlamanın önemli bileşenidir. MİY, hava yolu işletmelerinin bireyselleştirme stratejisidir. Müşteri memnuniyetini esas alarak, hizmetlerini daha iyi iletişim kanalları oluşturarak sunmasıdır (Ahadmotlaghi ve Pawar, 2012). Hava yolu doğru MİY ve pazarlama stratejisini seçtiyse etkinliğini hemen artırabilir. MİY'in hava yollarına sağladığı diğer faydalar arasında, kârlı müşterileri hedefleme, bireyselleştirilmiş pazarlama doğrultusunda özelleştirilmiş ürün ve hizmetler sunma yeteneği yer almaktadır.

Salah ve Abou-Shouk'un (2019) Egypt Air'ın (Mısır Hava Yolları) müşteri ilişkileri yönetiminin boyutlarıyla ilgili uygulamaların etkilerini araştırmak üzere yaptığı çalışmanın sonuçları müşteri ilişkileri yönetiminin önemini göstermek açısından oldukça dikkat çekicidir. Kurumsal stratejisi, müşterilerin ilk tercihi olmak için imajını güçlendirmeyi hedeflemek, Mısır ve uluslararası pazar payını artırmak olan Egypt Air yolcularına 2017'de müşteri ilişkileri konusunda işletme tarafından benimsenen yönetim faaliyetlerine ve bunun müşteri memnuniyetlerini nasıl etkilediğine ilişkin bir anket uygulanmıştır. Uygulanan anket ile MİY'in 8 boyutu; paylaşılan değerler, bağ, güven, somutluk, bağlılık, çatışmalarla başa çıkma, memnuniyet ve sadakat ele alınmıştır. Bulgular, paylaşılanların müşteriler üzerinde son derece olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Ringle, Sarstedt ve Zimmermann (2011) bir havacılık sektöründe müşteri deneyimi üzerine yaptıkları çalışmada; müşterilerin algılanan güvenliğinin (customer trust- CT), müşteri memnuniyetini (customer satisfaction- CSAT) yüksek düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Anderson, vd.'den akt. Wali ve Nwokah (2017), benzer biçimde, işletmelerin uçuş emniyeti, personel makyajı, kalkış saatlerine uyum, uçak içi ikramlar ve ihtiyaç sahibi yolculara yardımcı olacak personelin mevcudiyetinin müşteri memnuniyetini büyük oranda etkilediğini tespit etmiştir.

Ali, Dey ve Filieri (2015), Pakistan Hava Yolu yolcularının memnuniyetinin ve devamlılığının pozitif müşteri deneyimi (customer experience- CX) ile ilgili olarak personelin ve hizmetin yüksek kalitesinden etkilendiğini göstermiştir.

Garrow, Hotle ve Mumbower (2016), işletmelerin ABD hava yolu sektöründeki müşteri odaklılık (customer focus- CF) uygulamalarının, müşterilerin beklentilerini anlayabildikleri için, müşteri güveni (Customer trust- CT) ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tüketicilerin hava yolu müşteri hizmetleri faaliyetleri hakkındaki algılarını araştırdıkları bir başka örnekte, sürekli uçuş rotalarının ve iptallerinin işletmelerle ilişkili olduğunu dolayısıyla müşteri odaklılığın düşük olduğu işletmeler-

de yüksek oranda müşteri memnuniyetsizliği ile karşılaşıldığı öne sürülmüştür (Baranishyn, vd.'den akt. Wali ve Nwokah, 2017).

Diğer bir örnekte Nijerya'da meydana gelen uçak kazalarına ilişkin ABD'den gelen raporlara göre; etkilenen uçakların eski olduğu ve dolayısıyla bu işletmelerin müşteri odaklı olmadıkları öne sürülmüştür. Müşteri odaklı olan bir işletme, müşterilerin güvenliğini tehdit edecek hiçbir uygulamaya girişmeyeceği için, yapılan çalışmada görüşmeye katılan müşterilerin söz konusu hava yolu işletmesini eleştirdikleri ortaya çıkmıştır (Wali ve Nwokah, 2017).

Yaklaşık 92 milyon iç hat yolcusu ile dünyanın en büyük üçüncü pazarı olan Brezilya hava yolu sektörüne yönelik yapılan bir başka çalışmada; sektörün 2002-2013 yılları arasında %208 büyüdüğü, Brezilya Hava Yolları Birliği (Associação Brasileira das Empresas Aéreas- ABEAR, 2016'dan akt. Demo vd., 2017, s. 106), 2014 yılından itibaren ise taşınan yolcularda %7, arzda %6,4 ve talepte %5,9 düşüş olduğu gösterilmiştir. Sektördeki kaybın 2014'ten 2016 sonuna kadar 10 milyar BRL (Brezilya Reali) olduğu belirtilmektedir (DECEA, Departamento de Controle do Espaço Aéreo, Hava Sahası Kontrol Departmanı, 2016). Bu istatistiklere ek olarak, yolcuların hava yolları tarafından sağlanan hizmetlerden giderek daha fazla memnun olmadığı gerçeği de eklenmektedir (Cravo, 2014'ten akt. Demo vd., 2017, s. 106). Sektörde uçuş rötür ve iptalleri, yolculara verilen bilgilerdeki hatalar, güvenlik ihlalleri gibi birçok sorun tespit edilmiştir. Hava yollarında hâkim işletmelere meydan okuyacak alternatif eksikliği ve yetersiz rekabet bulunmaktadır. Bu durum müşteri odaklılığının olmadığını ve müşteri odaklılıkla müşteri memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle, yolcuların hava yollarıyla olan ilişkilerini değerlendirmelerini anlamalarına yardımcı olacak araçlar ve yollar aramak önemlidir. Bu doğrultuda, daha etkili organizasyonel sonuçlar anlamına gelen daha iyi bir müşteri deneyimini teşvik etmek amacıyla hizmetlerin planlanması, fiyatlandırma ve iletişim stratejileri ile ilgili kararları desteklenmesi gerekmektedir. Bu noktada müşteri ilişkileri yönetimi, rekabet gücünü korumak için müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmeyi öneren bir iş stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Payne, 2012). Refah düzeylerini ve kendilerini yeniden keşfetme yeteneklerini optimize etmeyi amaçlayan kuruluşların müşterileri ile ilişkilerinde MİY, kârlı bir farklılık sunmaktadır.

Müşteri memnuniyeti, hizmet odaklı tüm endüstriler tarafından en yüksek önceliğe sahip olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de önceliklidir. Son derece rekabetçi küresel havacılık arenası, çeşitli hava yollarının müşteri hizmetlerine büyük önem vererek en üst sıralarda yer almak için rekabet etmesine neden olmaktadır. Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) federal hükümeti ve ülkedeki çeşitli yerel yönetimlerin, ülkedeki havacılık sektörüne ilişkin müşteri memnuniyetini artırmak için kullandıkları yöntem ve araçları analiz eden çalışmada; müş-

teri memnuniyetine götüren hizmet kalitesi, ürünün gerçek performansının kullanıcının yerleşik beklentileri ile karşılaştırılmasından kaynaklanan bir tutum olarak düşünülmektedir (Kien-Quoc ve Simpson'dan akt. Arif, vd. 2013). Daha yüksek düzeyde hizmet memnuniyeti elde etmek için kuruluşların, deneyim başlamadan önce sahip oldukları beklentilerden, bittiğinde muhtemelen yapacakları değerlendirmelere kadar bir müşterinin yolculuğunu anlamaları gerekir (Berry vd.'den akt. Arif, vd. 2013).

Hava yolu işletmelerinin müşteri ilişkilerine yönelik yapılan çalışmalardan bir başka örnekte; ABD'nin 2004 Noel'inde yaşanan şiddetli havanın tahribat yarattığı ve Comair operasyonu olarak nitelendirilen olaya odaklanılmaktadır. ABD'nin en büyük hava yolu işletmesi Delta, hava durumu ve bilgisayar sorunları nedeniyle tüm günlük uçuşlarını iptal etmek zorunda kalmıştır. US Airways ayrıca çok sayıda uçuşu iptal etmiş ve yanlış yerlere yerleştirmiştir. Amerika'nın Orta-Batı eyaletleri (American Midwest) ve Doğu kıyısı boyunca havalimanlarında biriken binlerce yolcu bagajları, dünya çapında CNN ve diğer medya kuruluşlarında yayımlanmıştır. Söz konusu olaya ilişkin basında, *“hava durumuna bağlı aksamalar hava yollarının kontrolü dışında olsa da artan yoğunluklar ve tıkanıklıklar düzeltileniyor”* (Reed'den akt. Wyld vd. 2005, s. 383) ifadeleri yer almıştır. Yaşanan tüm bu sorunlar, bir hava yolunun sunduğu hizmetin kalitesine ilişkin algıları ampirik olarak kanıtlanmıştır. Hava Yolu Kalite Derecelendirmesi 2004 raporuna göre, merkezi Atlanta'da bulunan Delta Air Lines, ABD'nin en büyük 12 hava yolu işletmesi arasında sonuncu oldu. Benzer biçimde Atlantic Southeast Airlines (ASA) ve bölgesel en düşük kalite derecesini aldı. Amerika Birleşik Devletleri'nde, 4 temel performans ölçüsüne göre hava yolu hizmetlerinin kalitesi hakkında tüketici algıları belirlenmektedir. Bu doğrultuda, ABD Ulaştırma Bakanlığı'na rapor verilen konular; zamanında varışlar, yanlış taşınan bagaj, gönülsüz olarak gerçekleştirilemeyen binişler ve müşteri şikâyetleridir. Michigan Amerikan Müşteri Hizmetleri Endeksi'nin yıllık 50.000 müşteri üzerinde yaptığı ankete göre; hava yollarından genel memnuniyet 1990'dan beri düşmektedir. Ayrıca hava yolları, endekste yer alan bankalar, oteller ve telekomünikasyon işletmeleri gibi diğer büyük hizmetlere göre daha düşük puan almıştır (Wyld, vd. 2005, s. 383).

Pazarlama literatüründe olumsuz bir hizmetle karşılaşması, hava yolu sektöründe bir yolcunun kaybolması veya yanlış taşınan bagaj sorunlarına büyük önem verilmektedir. Bunlar müşteri memnuniyetsizliğini açıklayan büyük sorunlardır. Bir müşterinin beklentileri ile gerçekte ne sunulduğu arasında eğer bir fark varsa, hizmet kalitesi düşük olarak algılanır. Aradaki fark ne kadar geniş olursa, algılanan kalite o kadar düşük olur ve daha fazla memnuniyetsizlik ortaya çıkar. Tersine, hizmet sağlayıcı ne kadar hızlı yanıt verirse, hizmet hatalarından kurtulmaya çalışırsa, şansı o kadar artmaktadır ve neden olunan doyumsuzluğu azaltmaktadır (Fisk vd., 2000).

Hizmet başarısızlıkları, emek yoğunluğu nedeniyle havacılık sektöründe bir sorundur (Berry, 1999). Örneğin; bagajın yanlış taşınması, bagaj tesliminin doğası gereği “ya hep ya hiç” olayıdır. Müşteriler tarafından bir düğün, iş toplantısı ya da iş görüşmesi gibi bir etkinliğe katılmak üzere seyahat edildiğinde, hava yolu işletmesinden kaynaklanan bagaj karışıklığının “ertesi gün bir ara” bakış açısıyla teslim edilmesinin hiçbir değeri yoktur. Çanta kaybolursa, kısa vadede müşterinin sorununu çözmek için hiçbir şey yapılamaz. Hava yolu bagaj taşıma sorunlarının sonuçları dünyanın çok ötesine yayılabilir.

Memnuniyetsiz bir müşteri, kötü müşteri hizmeti deneyimini iş arkadaşları ve çevresi ile paylaşacaktır. Ayrıca, bir müşteri bir kez kaybedildiğinde, kazanılması işletme için çok pahalıya mal olacaktır. Yeni bir müşteri elde etmek ise mevcut bir müşteriye elde tutmaktan çok daha maliyetlidir (Smith ve Blend, 2005). Suzuki’nin (2004), hizmet başarısızlığının gelecekteki hava yolu üzerindeki etkisine yönelik araştırmasında incelenen 3 hizmet hatasından biri bagaj hatasıdır. Elde ettiği sonuçlara göre, kötü bir hizmetle karşılaşan yolcuların yarısının, bir sonraki uçuş için sorun yaşadığı işletmeyi seçmediği tespit edilmiştir.

Hava yolu işletmelerinin hizmet kalitesi ve müşteri bağlılığı konusunda çoğu araştırmacı, hizmet kalitesinin müşteri sadakati üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu iddia etmektedir. Hizmet kalitesi ve hava yolu işletmelerinin kurumsal güveni; markanın belirli bir şekilde davranacağı ve tutarlı ürün performansı, uygun fiyat planları ve eylemler aracılığıyla tüketicilere güvenilirlik ve pratiklik getirecek hizmetler ve taahhütler sağlayacağı anlamına gelmektedir (Kalia vd., 2021). Kurumsal güven, tüketicilerin marka ve ürün güvenilirliklerinin göstergesidir ve müşteri sadakati üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir (Islam vd., 2021). Bununla birlikte, gerçek havacılık hizmetinde, çok sayıda müşteri ve müşterilerin hizmet gereksinimlerindeki bariz farklılıklar nedeniyle, uçuş görevlilerinin müşteri hizmet ihtiyaçlarını tam olarak anlayarak hedeflenen hizmetleri sağlamaları zordur ve böylece kişiselleştirilmiş hizmet eksikliği ortaya çıkmaktadır (Setiawan’dan akt. Wang, 2023). Nitekim MİY’in kalbinin attığı nokta tam olarak burasıdır.

Bireyin çeşitli tercihlerde bulunmasında, çevresindeki kişilerden ve faktörlerden az ya da çok etkilendiği bir gerçektir. Bu nedenle, müşterilerin hava yolculuğunu kullanma istekliliği ve ortak değer yaratma davranışı da hava yolu işletmelerinin güveninden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenecektir (Shiwakoti vd., 2022).

2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde İletişim

İletişimin geçmişten günümüze gelişimine bakıldığında, uğradığı büyük değişiklikler ile toplumsal hayatın oluşmasında ve insanlığın ilerlemesinde temel faktör olduğu görülmektedir. İnsanın sosyal bir varlık olmasından dolayı birey olarak tek başına varlığını sürdürememesi ve diğer canlılara kıyasla “dü-

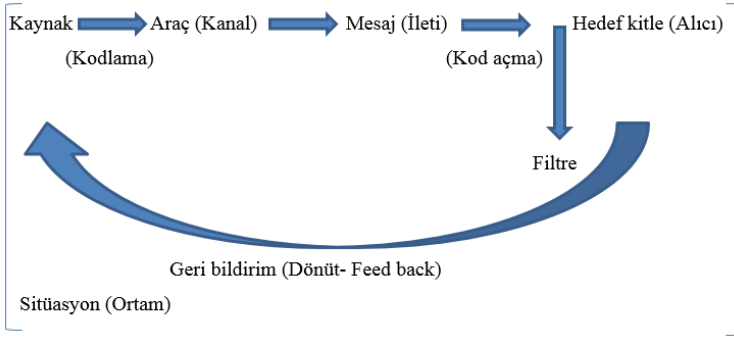
şünebilme” ve “konuşabilme” yeteneklerinin olması diğer insanlarla etkileşim içerisinde iletişim kurmasını zorunlu kılmıştır. İnsanın bu doğası, gelişmesine, ilerlemesine ve en ilkel yaşantılardan günümüzdeki haline ulaşılmasında temel rolü oynamıştır. İçinde yaşanan 21. yüzyıl artık başta iletişim teknolojilerindeki gelişmeler olmak üzere birçok teknolojik gelişme nedeniyle bilgi iletişim çağı olarak tanımlanmaktadır. Teknolojiye koşut olarak gazeteyle başlayıp, radyo, televizyon gibi geleneksel kitle iletişim araçlarının kullanılması ve ardından dijital iletişim araçlarının yaygınlaşması ile iletişim bambaşka bir boyuta ulaşmış, tüm dünyayı bir değişim sürecine sokmuştur. Toplumsal yaşama ek olarak ekonomik ve siyasi hayatın oluşumu ve gelişimi de bu kavramlardan ayrı düşünülemez. Dolayısıyla iletişim kavramı tek başına kullanılabilen ve anlaşılabilen bir kavram olmamakta, çok disiplinli ve disiplinler arası bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Modern ve ardından postmodern çağın yaşanmasıyla birlikte, değişen dünyaya uygun olarak geliştirilen ve yaygınlaşan yeni yönetim felsefeleri iletişimin de bir taraftan gelişmesine neden olmuş diğer taraftan da iletişimsiz bir dünyanın ve yaşamın mümkün olmayacağını bir kez daha göstermiştir. Yeni yönetim felsefelerinden biri olan müşteri ilişkileri yönetimi de işletme ve müşteri arasındaki iletişime ve ilişkiye dayanan, bunu geliştirmeye, en etkili biçime dönüştürmeye ve ortak fayda yaratmaya çalışan bir yaklaşım olarak başta hizmet sektörü olmak üzere ürün sektöründe de kendine yer bulmakta ve müşteri ilişkileri yönetimine gösterilen ilgi her geçen gün artmaktadır.

Şüphesiz böyle bir geçmiş söz konusu olunca iletişime dair tek bir tanım yapmak mümkün değildir. Literatürde 5.000’e yakın tanımı olan (Zillioğlu, 1993) iletişimi öncelikle kelime kökeni bakımından ele almak yerinde olacaktır. İletişim Latince’de ortak kılma anlamına gelen “communicare” fiilinden gelmektedir. Kelimenin kökenindeki “communis” sözcüğü ise benzerliklerden oluşan ortaklık ya da topluluk anlamına gelmektedir (Donnelly vd. 1987). Kavramın nispeten kapsayıcı bir tanımını yapmak gerekirse iletişim; simgeler aracılığı ile duyguların, bilgi ve düşüncelerin hem ortak hem de farklı zaman ve mekân boyutlarında biriktirilip aktarılması ve alışverişinin yapılmasıdır (Baron ve Greenberg, 1990). Fisk’e (1996, s. 17) göre iletişim; iletiler aracılığıyla yapılan sosyal etkileşim biçimidir.

2.1. İletişim Süreci

İletişim süreci, kaynak tarafından gönderilmek istenen iletinin semboller aracılığıyla kodlanarak bir araç tarafından alıcıya gönderilmesi, alıcının filtresinden geçen bu iletilerin alıcı tarafından kod açma yapıldıktan sonra kaynağa geri bildirimde bulunması ile gerçekleşmektedir ve tüm bu süreç belirli bir ortam içerisinde yaşanmaktadır. Aşağıda iletişim süreci şekil üzerinde gösterilmektedir (Gökçe, 2008; Fidan, 2009).



Şekil 1. İletişim Süreci

İletişim süreci; kaynak olarak nitelendirilen kişi, grup ya da örgüt tarafından bir iletinin gönderilmesiyle başlamaktadır. İletişimin ne kadar etkili olacağı kaynağın yapısına bağlıdır. Kaynağın güvenilir olması, iletişim becerisine sahip olması, iletişim kuracağı konudaki bilgi ve donanım düzeyinin yüksek olması iletişim sürecini olumlu etkileyecektir.

Kaynak iletişimi başlatırken, göndermek istediği iletiyi doğru biçimde kodlamalıdır. İletişimin çeşidine, kullanılacak araca ve hedef kitleye uygun bir kodlama seçilmelidir. Örneğin; sözlü iletişim kullanılacaksa, kaynağın ve hedef kitlenin kullandığı ortak dil ile kodlanmakta, bir trafik işareti tabelası üzerinden ileti gönderilmek isteniyorsa, ona uygun işaretlerle ya da işitme engelli birine ileti gönderilecekse, işaret dili sembolleri kodlanarak ileti gönderilmektedir. Dolayısıyla kodlama, iletişimde kullanılan simge ve sembollerin kullanımını ifade etmektedir.

İletişim sürecinde devreye giren araç ise iletinin alıcıya gönderilmesini sağlamaktadır. İletişim çeşidine ve hedef kitleye göre doğru seçildiği takdirde mesajın başarılı şekilde iletilmesini gerçekleştirmektedir. Bu bir kitle iletişim aracı olabileceği gibi, sözlü ve yazılı iletişim söz konusu olduğunda dil de olabilir ya da sözsüz iletişimde beden de olabilir. Eğer geniş bir kitleye mesaj gönderilmek isteniyorsa kitle iletişim araçlarından uygun olanları seçilmelidir. Örneğin; genç bir kitleye ileti gönderilmek isteniyorsa, onların en çok kullandığı iletişim aracı olarak sosyal medya kullanılabilir. Eğer belirli bir yaş üstü, emekli olmuş kesim hedefleniyorsa televizyon daha uygun bir araç olacaktır.

İleti ise kaynağın alıcıya iletmek istediği bilgi, duygu, düşünce yani her türlü içerik anlamına gelmektedir. Bu içerik, sözlü, yazılı, görsel, işitsel her türlü olabilmektedir.

Kaynağın hedef kitleye iletmek istediği mesajın aktarımıyla alıcı da bu mesajı alırken kod açma yapmaktadır. Alıcı bu esnada gönderilen iletiyi anlamaktadır. Eğer bu bir dil aracılığıyla kurulan sözlü iletişim ise alıcı da aynı dili anlamak için bir anlamda kod açmayla sözcükleri ve cümle yapılarını çözümlemektedir.

İletişim sürecinde alıcının iletiyi anlamlandırma ve anlama esnasında devreye filtre girer. Alıcının tutumları, değerleri, dil ve deneyimleri kavramsal filtresidir. Alıcının mesajları yorumlanmasına etki eden bilişsel filtresi ise öğrenme biçimi, bilgi düzeyi, organize etme becerisi ve anlayış düzeyidir (Berko, vd. 1992). Filtre alıcının iletiyi anlamasına etki eden, alıcıya dair her türlü etkindir. Alıcının algılama biçimi, demografik özellikleri, bilinçaltı, iletişim becerisi, sosyo- kültürel-ekonomik yapısı, eğitimi gibi özellikleri, iletiyi anlamasında adeta bir süzgeç görevi görmektedir.

İletinin gönderildiği kişi, grup ya da örgüt, hedef kitle ya da alıcı olarak nitelendirilmektedir. Hedef kitle etkilemek istenen, üzerinde düşünce, tutum ve davranış değişikliği yapmanın hedeflendiği kitledir. Elbette bunun gerçekleşebilmesi için hedef kitlenin kim olduğunun, yani iletinin kime gönderildiğinin iyi bilinmesi gerekir. Çünkü iletişim tamamen hedef kitleye uygun olarak tasarlanmalıdır. Aksi takdirde sağlıklı bir iletişim gerçekleşemeyecektir. Yönetim fonksiyonlarının tümünde ve müşteri ilişkileri yönetiminde hedef kitle ve onu tanımak sürecin en önemli kısmıdır. Nitekim tüm mesajlar onlar için tasarlanacak, tüm uygulamalar onlar için yapılacaktır. Dolayısıyla müşterisini tanımayan bir işletmenin başarılı politikalar üretmesi mümkün değildir. Ancak varacağı limanı ve oraya götürecek rotayı bilen gemiler hedefe ulaşır.

İletişimin en önemli unsurlarından biri olan geri bildirim ise alıcının kaynağın gönderdiği iletiye verdiği cevap/tepki anlamına gelmektedir (Cüceloğlu, 1992, s. 78) ve iletişimin çift yönlü/karşılıklı/interaktif olmasını sağlar. Geri bildirim, pozitif ya da negatif, kişi ya da mesaj odaklı, gecikmiş ya da hemen, destekleyici ya da eleştirel, düşük ya da yüksek düzeyde kontrol özelliğine sahip olabilmektedir (Devito, 2004, s. 13- 149). Günümüz dünyasında ideal iletişim biçiminin, alıcının da iletişime aktif olarak katıldığı çift yönlü iletişim olması beklenmektedir. Nitekim hedef kitle artık sadece mesajların gönderileceği ve gelen mesajları olduğu gibi kabul eden bir yapıda değil, beklentileri, tercihleri, ihtiyaçları olan, soran, sorgulayan bir kitledir. Bu noktada özellikle müşteri ilişkileri yönetimi söz konusu olduğunda, geri bildirimin önemi daha da ön çıkmaktadır. Müşterisini tanımayan, ihtiyaçlarını, beklentilerini, tercihlerini bilmeyen bir işletmenin, müşterisini memnun etmesi, sadık hale getirmesi ve diğer işletmelere göre rekabet avantajı elde etmesi mümkün değildir. Dolayısıyla müşterisiyle aktif iletişim ve etkileşim halinde olmalı. Müşterisinden gelen her türlü geri bildirimi dikkatle ele almalı ve bunları müşteriye tatmin edebilecek ürün ve hizmet üretiminde faydalı bilgiler olarak görmelidir. Geri bildirim ile kaynakla hedef kitle yer değiştirmiş olur. Bu değişim, aktif iletişim devam ettiği sürece tekrar gerçekleşebilir. Geribildirim, kaynak ve alıcının birbirlerini ne kadar anladıklarını ve dikkate aldıklarını da göstermektedir.

İletişim sürecinde situasyon ise iletişimin gerçekleştiği ortam anlamına gelmektedir. Situasyon iletişimde bulunan taraflara bağlı özelliklerden, iletişimi-

min gerçekleştiği sosyal ve fiziksel özelliklerden oluşmaktadır. Taraflara bağlı özelliklerde kişilerin yaş, cinsiyet, sosyal statü, giyim-kuşam, konuşma biçimi iletişim sürecini etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan her iletişim bir sosyal ortam içerisinde gerçekleşir. Bu noktada tarafların sosyal ortamlarla ilgili norm, değer ve beklentileri bulunmaktadır ve iletişim bu çerçevede gerçekleşmektedir. İletişimin gerçekleştiği ortamın fiziksel özelliklerinde ise büyüklük, renk, ısı, ışık, sessizlik gibi unsurların iletişimi etkilemesi söz konusudur (Gökçe, 2008, s. 42).

İletişim süreci göz önüne alındığında, temeli müşteri ile ilişkiye, etkileşime ve haliyle iletişime dayalı olan müşteri ilişkileri yönetiminde süreçteki unsurlar önemle ele alınmalıdır. Nitekim artık hedef kitleler kendi istek ve beklentilerine göre ürün ve hizmet görmeyi istemektedir. Dahası hedef kitleler homojen bir yapıya sahip değildir ve her bir bireyin kendine özgü kişiliği ve yapısı bulunmaktadır. Dolayısıyla özü kişiye özgü farklılaştırılmış hizmet anlayışı olan müşteri ilişkileri yönetiminde de hedeflediği kitlenin yapısına uygun iletişim tarzını belirlemek, uygulamak ve sürdürmek oldukça önemlidir.

2.2. İletişim Çeşitleri

İletişim çeşitleri teknolojiye koşut olarak genişleyen bir yapıya sahiptir. En eski çağlardan bu yana sosyal bir yapıya sahip olan insan, diğer insanlarla iletişim halinde olmak için, seslerden, görsellerden, işaretlerden faydalanmış, zamanla yazının icadı ve diğer teknolojik buluşlarla kitle iletişimi gerçekleştirmeye başlamıştır.

İletişimin birçok çeşidini kapsayıcı bir şemsiye altında toplamak gerekirse 4 ana başlıkla ve ilişkili alt başlıklarla sunmak mümkündür (Zıllıoğlu, 1993, s. 19- 21). Bunlar:

1. Bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak; kişi içi (içsel), kişilerarası, grupsal, örgütsel ve toplumsal iletişim.
2. Grup ilişkilerinin yapısına göre; yatay, dikey, çapraz iletişim.
3. Kullanılan kanallara ve araçlara göre; görsel, işitsel, dijital ve kitle iletişim.
4. Kullanılan kodlara göre; sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim.

Bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak ele alındığında kişi içi iletişim; bireyin kendisi ile kurduğu iletişimidir. Birey düşünerek, duygularının ve ihtiyaçlarının farkına vararak, kendine sorular sorarak, bunlara cevaplar üreterek içsel iletişim kurmaktadır. İçsel iletişim olmadan kişilerarası iletişim kurulması beklenemez (Dökmen, 2006, s. 21). Kişiler arası iletişim; en az iki kişi arasında formel (resmi/biçimsel) veya informal (gayriresmi/biçimsel olmayan) biçimde gerçekleşen iletişimidir. Grupsal iletişim; aile, arkadaş, meslek gruplarının birbiriyle kurdukları iletişim biçimidir. Bu iletişim biçiminde daha çok ortak paydada yer alan kişilerin iletişimi söz konusudur. Örgütsel iletişim; bir örgütte görev alan kişilerin, genellikle hiyerarşik bir düzen içinde, önceden tanımlan-

miş bazı rolleri yerine getirmeleridir (Wood, 1982, s. 38). Örgütsel iletişimde de formel veya informal biçimde iletişim kurulabilmektedir. Toplumsal iletişimde ise; aynı coğrafyada yaşayan, ortak dil ve kültüre sahip olan toplum üyelerinin birbirleriyle kurdukları iletişim söz konusudur (Türkmen, 1992, s. 9).

Grup ilişkilerinin yapısına göre bakıldığında yatay iletişim; aynı hiyerarşik düzeyde bulunan bireylerin resmi olmayan biçimde (informel) birbiriyle kurdukları iletişimdir. Dikey iletişim; kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla, alt basamaklar arasındaki iletişim şeklidir. Yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya olabilir. Yukarıdan aşağıya dikey iletişim genellikle, emir verme, rapor alma şeklinde ilerlerken, aşağıdan yukarıya dikey iletişim emir ve komutaları yerine getirme, izin isteme şeklinde ilerlemektedir (Fidan, 2009, s. 44- 45). Çapraz iletişim ise normal şartlarda doğru bulunmayan, ancak olağanüstü durumlarda, aradaki basamaklar dikkate alınmadan, en üst basamaktan en alt basamağa ya da tam tersi şekilde ilerleyen iletişim biçimidir. Örgütlerde farklı bölümlerde ve farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında iletişimi ifade etmektedir (Kocabaş, 2005, s. 249).

Kullanılan kanal ve araçlara göre bakıldığında görsel iletişim; her türlü grafik, karikatür, televizyon ve bilgisayar imajlarının kullanıldığı iletişimdir. Basılı olarak veya televizyon, dijital iletişim ortamlarında yaygın biçimde kullanılmaktadır. İşitsel iletişim; mesajların sese ve duymaya dayalı olarak iletildiği ve alındığı iletişim türüdür. Radyo işitsel bir kitle iletişim aracıken televizyon hem görsel hem işitsel bir kitle iletişim aracıdır (Fidan, 2009, s. 45- 46). Müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında çağrı merkezleri ya da müşteri hizmetleri büyük oranda işitsel iletişim olarak gerçekleşmektedir. Bazen 7/24 bazen belli saat dilimlerinde ulaşımın mümkün olduğu çağrı merkezleri aracılığıyla müşteriler her türlü soru, şikâyet, teyit ve isteklerini yetkililere iletebilmektedir. Son derece önemli ve gerekli olan çağrı merkezlerinin kalitesi ve uygulanan sitem de bir o kadar önemlidir. Nitekim işitsel iletişimde destek olarak görsel unsurlar ve beden dili gibi faktörlerin olmaması iletişimi zora sokabilmektedir. Dahası teknoloji aracılığıyla gerçekleştiriliyor olması nedeniyle iletişimin gerçekleştiği sityasyon sorunları yaşanabilmektedir. Gürültü, kesinti, sesin az gelmesi, parazit veya çekim gücü gibi sorunlar yaşanabilir. Dolayısıyla bu gibi müşteriye temas noktalarında son derece profesyonel bir hizmet verilmelidir. Dijital iletişim ise internet ve bilgisayar teknolojilerinin gelişmesiyle neredeyse diğer tüm iletişim biçimlerini bünyesinde toplayan ve iletişim dünyasında adeta çıkar açan bir özelliğe sahiptir. İnternet aracılığıyla gerçekleştirilen, sosyal medya ve diğer tüm uygulamaları kapsayan iletişim biçimidir. Dijital kitle iletişim araçları üzerinden yapılan pazarlama çalışmaları günümüzde geleneksel kitle iletişim araçları vasıtasıyla yapılan çalışmaların neredeyse tümüyle önüne geçmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi söz konusu olduğunda da dijital iletişim araçlarının sık kullanımı ve sağladığı birçok kullanım kolaylığı, fazlasıyla tercih edilmesine

yol açmıştır. Florido-Benitez ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmada, müşteri odaklı mobil pazarlama stratejisinin, müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koyulmuştur (Wali ve Nwokah, 2017). Diğer bir örnek de hava yolu işletmelerinin mobil uygulamalarında müşteri memnuniyetini etkileyen konuların belirlenmesine yönelik Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 5 hava yolu üzerinde (Türk Hava Yolları, Pegasus, Atlasjet, AnadoluJet, SunExpress) yapılan bir çalışma üzerinden verilebilir. Bu işletmelere ait Apple Store uygulamasında müşteri yorumlarına yer verilmiş ve müşterilerin beklentileri ile neye önem verdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak müşterilerin mobil uygulamalarda işlevselliğe dikkat ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca teknik yeterlilik, müşteri beklentileri arasında ikinci sırada yer almaktadır. Bu içerikte, hava yollarının müşteri memnuniyetini arttırabilmesi için online uygulamada farklı hizmetler sunması gerektiği ortaya konulmuştur. Bu amaçla müşterilerin bilet satın alma, koltuk seçimi, farklı ödeme yöntemleri gibi farklı konulara mobil uygulamalar üzerinden ulaşabilmeleri önemlidir. Bu da hem müşterilerin memnuniyetini hem de işletmelerin performansını arttıracaktır (Eti ve Mızrak, 2020).

Sosyal ağların popülaritesi ile yolcu hizmetleri konusunda rekabetin fazla olduğu havacılık sektörünün bu ağları kullanmaları gerekliliği doğmuştur. Washington Post’ta bildirildiği üzere, Southwest Airlines, United dâhil olmak üzere ABD Hava Yolları ve Delta, yolcu sorununu ve şikayetlerini çözmek için sosyal medyayı kullanmaya başlamıştır. Patrella, sosyal ağlar aracılığıyla sorunların %80’inin çözülebileceğini ifade etmektedir. “Meet & sit” adlı hizmetin düzenlenmesi ile yolcular Facebook veya LinkedIn bilgilerini uçuşla ilişkilendirebilmekte, rezervasyon işlemi yapabilmekte ve aynı uçuşta kimin olduğunu bilebilmektedirler. Hava yolu işletmeleri, kaynakların kullanımını rasyonalize edebilirse, sosyal ağdan gelen bilgi miktarını artırabilir ve böylece daha iyi hizmet ile buluşan müşterileri elde tutmak ve geliştirmek mümkün olabilir ve işletmenin daha iyi gelişmesi ile sonuçlanır (Chen, vd., 2016).

Kullanılan kanallara ve araçlara göre iletişim çeşitlerinden kitle iletişim ise iletilerin birçok insana aynı anda gönderildiğini ifade etmektedir. Kitleyi oluşturanlar belirsizdir, sayıca çoktur ve birbirinden uzaktır. Dolayısıyla bu yapıdaki kitleye aynı anda birçok iletiyi gönderebilmek gazete, radyo, televizyon gibi geleneksel kitle iletişim araçlarıyla veya dijital kitle iletişim araçlarıyla mümkündür.

Kullanılan kodlar kapsamında iletişim çeşitleri ele alındığında sözlü iletişim; konuşma ve dinleme üzerine kurulu olan, temelini dilin oluşturduğu, söz ve ses kavramlarının öne çıktığı iletişim biçimidir (Barker, 1990). Yazılı iletişim; temeli dile ve birtakım gramer kurallarına bağlı olan iletişim biçimidir. Birbirinden uzak mesafede olan kişilerin iletişimini mümkün kılması, özellikle kanıt niteliği taşıması ve arşivlenebilmesi nedeniyle önemli bir iletişim biçimi-

dir (Fidan, 2009, s. 86). Sözsüz iletişim ise en eski iletişim biçimi olarak, mimikler ve jestlerden oluşan beden dilini de kapsayan ve kıyafet, renkler, koku, saç, makyaj, aksesuarlarla da gerçekleşen en etkili iletişim biçimlerinden biridir (Fidan, 2009, s. 99).

Tüm bu iletişim biçimleri, müşteri ilişkileri yönetimi söz konusu olduğunda oldukça önemlidir. Çünkü MİY süreci tamamen bir iletişim ve yönetim sürecidir. Hedef kitle ile kurulacak iletişimde doğru iletişim biçimini ve aracını seçmek, uygulamaların başarıyla sonuçlanmasında son derece etkilidir. Dolayısıyla hedef kitlenin yapısına, demografik özelliklerine, kullanım alışkanlıklarına bağlı olarak doğru biçimde seçilecek iletişim türleri ve araçlarıyla, işletmeler hem müşteriyi doğru anlayabilecek hem de vermek istedikleri mesajları doğru biçimde verebileceklerdir. Aksi takdirde MİY'i uygulayabilmek ve sürdürebilmek mümkün değildir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerde tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gereken bir yönetim felsefesi olduğu için, bu konuda etkin bir yönetimi hedefleyen işletmelerde başta müşteri ile temasta olan çalışanlar olmak üzere, tüm çalışanların iletişim bilgi ve becerisine sahip olması gerekmektedir.

2.3. Empati

Empati, iletişimi, anlayış temelinde en ideal seviyeye taşıyan bir yaklaşım ve felsefedir. Carl Rogers tarafından 1970'li yıllarda yapılan çalışmalar sonucu öne sürülmüş bir kavramdır. Rogers'a göre (1970) empati; bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir. Fenomenolojik yaklaşıma göre her insanın bir fenomenolojik alanı vardır. Her insan gerek kendisini gerekse çevresini kendine özgü bir biçimde algılar. Bu algısal yaşantı öznedir (subjektiftir), kişiye özgüdür. Yani her insan dünyaya, kendine özgü bir tarzla bakar. Eğer bir insanı anlamak istiyorsak, dünyaya onun tarzıyla bakmalı, olayları onun gibi algılamaya çalışmalıyız (Dökmen, 2006, s. 135- 136).

Bu noktada müşteri ilişkileri yönetiminde müşteriyi anlayabilmek için empatik iletişim, eşsiz bir fırsat sunmaktadır. Aslında iletişimin temeli de tarafların birbirini anlamasını gerektirir. MİY söz konusu olduğunda müşteri ile kurulması gereken uzun vadeli ilişki, onun bakış açısını, beklentilerini, ihtiyaçlarını, isteklerini anlamaya dayanmaktadır. Dolayısıyla önce müşteriyi tam olarak tanımak ve ardından dünyaya müşterinin penceresinden bakmak gerekmektedir. Buna ek olarak, müşterilerle yaşanacak herhangi bir sorun ya da kriz anında empatik iletişimin önemi artmaktadır. Aksi halde sorun içinden çıkılmaz bir boyuta ulaşabilir. İletişimin hassaslaştığı ve dolayısıyla zorlaştığı kriz anlarında müşterinin en büyük ihtiyacı, anlaşılma olmaktadır. Bu süreci yönetmek ise işletmenin ve müşteri ilişkileri yönetiminin görevidir ve ancak empatik iletişimle sağlanabilir.

Empati söz konusu olduğunda genel olarak herkes empatinin ne olduğunu bildiğini hatta rahatlıkla empati kurabildiğini iddia etmektedir. Oysaki bu durum, empatinin yanlış bilinmesinden veya yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Dökmen'e göre (2006, s. 153); empatiyi kapsayan ve en kalitesiz tepkiden en kaliteli tepkiye doğru sıralanan 10 basamak bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; senin problemin karşısında başkaları ne düşünür ne hisseder, eleştiri, akıl verme, teşhis, bende de var, benim duygularım, destekleme, soruna eğilme, tekrarlama ve derin duyguları anlamaktır. Bu basamaklara bakıldığında genellikle insanların birbirlerinin sorunlarını dinlerken en kalitesiz ilk 4 basamağı uyguladıkları görülmektedir. Dolayısıyla en ideal iletişim biçimi olan empatik iletişimi kurmak için, özellikle son 4 basamağa yoğunlaşmak ve o yönde paylaşımda bulunmak gerekmektedir. Empatinin doğru anlaşılmasının, bireylerin yaşamlarının yanı sıra işletmelerin müşterileriyle kuracakları iletişimlerinde de hayati rol oynayacağı rahatlıkla söylenebilir. Böylece hem çatışmalar engellenecek hem de duygu ve düşüncelerin karşılıklı anlaşıldığı ideal bir paylaşım süreci elde edilecektir.

2.4. Dinleme

İletişimin başarısını belirleyen temel unsurlardan biri olan dinleme; iletişimin etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. İdeal dinlemenin olmadığı bir iletişim sürecinde, tarafların birbirini anlamaları mümkün olamaz, kaliteli geri bildirimler ortaya çıkamaz ve iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi beklenemez. Dolayısıyla nasıl ki iletişim kurmak için dil, konuşma, yazma, öğrenilmesi gereken bir süreç ise ideal dinleme de öğrenilmesi ve edinilmesi gereken bir iletişim becerisidir.

Dinleme kavram olarak çoğunlukla herkes tarafından doğru yapıldığı zannedilen ya da gerektiği kadar önem verilmeyen bir eylemdir. Bu bağlamda görünüşte dinleme, seçerek dinleme, savunmacı dinleme, tuzak kurucu dinleme ve yüzeysel dinleme olmak üzere 5 tür dinlemeden bahsedilmektedir (Fidan, 2009, s. 184- 185). Karşısındaki kişiyi dinliyormuş gibi görünen, ancak zihnini konuya ve karşısındakine odaklamadan yapılan “görünüşte dinleme”, konuşmanın yalnızca kendileriyle ilgili ya da ilgilerini çektikleri kısımlara dikkat göstererek yapılan “seçerek dinleme”, söylenen her şeyi kendilerine yöneltilmiş bir saldırı gibi görülen “savunmacı dinleme”, konuşmacıyı zor duruma düşürmek, açığını yakalamaya çalışmak için yapılan “tuzak kurucu dinleme” ve konuşmacıyı derinlemesine dinlemeden, konunun yüzeyinde kalarak yapılan “yüzeysel dinleme” birçok kişinin uyguladığı dinleme türleridir. Bunlar bazen kişiler belli bir iletişim becerisine sahip olmadığı için bazen de kasıtlı olarak yapılan dinleme türleridir. Ancak iletişime ve taraflara kesinlikle katkı sağlamadığı gibi aksine tarafların birbirini anlamasını imkânsızlaştırır, ilişkileri bozar. Dolayısıyla hem sosyal ilişkiler hem de iş ilişkileri söz konusu olduğunda ideal dinleme yöntemini bilen ve uygulayanların ilişkileri her zaman daha başarılı olur. Bu

doğrultuda ideal dinleme; karşısındakini anlamak üzere yapılan, aktif dinlemedir. Dolayısıyla ideal, etkin dinlemenin iki önemli unsuru; anlamak amacıyla yapılması ve katılımcı, aktif yani sıklıkla geri bildirimde bulunulmasıdır. Bu bağlamda, anlamaya odaklanan, cevap veren, soru soran, katkı sağlayan ve beden diliyle de aktif biçimde bunu destekleyen bir dinleme biçimi gerçekleştirilmelidir.

Bu bilgiler ışığında özellikle müşteri ilişkileri yönetiminin ayrılmaz parçası ideal dinlemedir. Nitekim şimdiye kadar müşteri ilişkileri yönetiminde iletişim bağlamında yapılması gerekenleri destekleyici nitelikte olan aktif dinlemenin tüm MİY çalışanları tarafından benimsenmesi gerekmektedir. İdeal dinleme, müşteriyi tanımanın, ihtiyaçlarını, beklentilerini öğrenmenin yollarından biridir. Dahası özellikle şikâyet yönetiminde ve öfkeli bir müşteriyle iletişimde sorunu çözebilmek, müşteriyi tekrar tatmin edebilmek ve yeniden kazanabilmek için ideal dinlemenin adeta sihirli bir rolü vardır.

2.5. Müşteri İlişkilerinde Şikâyet Yönetimi ve İletişim

Müşteri ilişkileri yönetiminin özü müşteri odaklılığa, müşteri memnuniyetine ve nihayetinde elde edilecek müşteri sadakatine dayanmaktadır. Tüm bunlar etkili ve çift yönlü bir iletişimle gerçekleştirilmektedir. Her ne kadar iletişim becerisine sahip olma noktasında gelişim sağlansa da bazen birçok sebepten kaynaklanan istenmeyen durumlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca hedeflenen kitle, belli niteliklere sahip olsa da her müşteri eşsizdir ve kendine has özelliklere sahiptir. Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminde mutlaka aynı veya benzer hizmetlere, aynı tepkileri vermeyen müşteriler olacaktır. Bazen de işletme veya müşteri kaynaklı değil, diğer paydaşlar veya tamamen dış faktörler nedeniyle de istenmeyen durumlar yaşanabilir. Tüm bu durumlarda MİY'den beklenen doğru bir iletişim biçimi ile sorun ve şikâyet yönetimi gerçekleştirmesidir.

Bir müşteri işletme ile satın alma öncesinde, satın alma esnasında ve satın alma sonrasında iletişim kurar. Müşteri ilişkileri, müşteri ile temas kurduğu bu üç farklı evrenin her birinde farklı iletişim teknikleri kullanır, farklı görevli birimlerce farklı teknikler ve yöntemlerle iletişim sağlanır. Müşteriler satın almadan önce; işletmenin her türlü reklam ve pazarlama uygulamalarıyla karşı karşıya gelir. Bunlarda müşterinin hoşuna gitmeyen, değer yargılarıyla çatışan unsurlar olabilir. Satın alma esnasında satış noktası ve işletme çalışanı kaynaklı sorunlar yaşanabilir. Yapılan araştırmalar, müşterilerin ürün ve hizmetlerden daha çok çalışanlarla yaşadıkları iletişimsel ve davranışsal sorunlardan dolayı memnuniyetsizlik yaşadıklarını göstermektedir. Satın alma sonrasında ise satın aldığı ürün veya hizmeti kendi beklentileri ve kendilerine vad edilenler ile kıyaslar ve bunun altında bir performansla karşılaştıysa mutsuz olur ve tatminsizlik baş gösterir (Bakırtaş vd., 2019, s. 156). Sorunla karşılaşan müşteri için birçok seçenek vardır ancak şikâyet etmeyi seçiyorsa, işletme için bu bir fırsat demek-

tır, nitekim bazı müşteriler sorunla karşılaştığında o işletmeyi veya markayı bir daha tercih etmemeyi seçebilmektedir. Ancak günümüzde müşteriler, dijital kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla çoğunlukla şikâyet etmeyi tercih etmektedir. Şikâyet ise doğru yönetilirse hem müşteri hem de işletme için kazanç anlamına gelmektedir. Bu noktada doğru iletişim tekniklerinin ve ideal dinlemenin önemi tekrar karşımıza çıkmaktadır. Nitekim zaten mutsuz olan bir müşteri ilaveten öfkeli ve tepkisel olabilir. Bu durumu yönetmek ise MİY sürecinin bir parçasıdır.

Şikâyet yönetiminde; dinle, düzelt, değiştir kuralı uygulanmaktadır (Bakırtaş, vd., 2019). Öncelikle müşteri, onu anlamak üzere ideal biçimde dinlenmelidir. Sorun doğru anlaşılırsa çözümü de kolaylaşacaktır. Ayrıca mutsuz ve belki öfkeli de olan müşterinin ilk ihtiyacı da derdini anlatabileceği, ilgi görebileceği güvenilir ve iletişim becerisi yüksek bir muhatap bulmaktır. Müşteri sağlıklı bir iletişim kurabildiği ve onu dinleyen bir çalışanla karşılaştığı anda öfkesi yatışacaktır. Dinleme aşamasında çağrı merkezlerinin önemi karşımıza çıkmaktadır. Bazen müşteri temsilcisine ulaşmak bile müşteri için büyük sorun olabilmektedir. Uygulanan sistemde telesekreter aracılığıyla müşteriye yönergeler iletilmesi, yetersiz çalışan sayısı nedeniyle müşterinin uzun süre hatta bekletilmesi, müşterinin birden fazla çalışana sorununu anlatmak zorunda kalması gibi basit görünen ama son derece etkili sorunlar, müşteri için oldukça itici gelebilmekte, yaşadığı soruna sorun eklemektedir. Bu kez müşteri nihayet kendine bir muhatap bulduğunda kurulacak iletişim daha da zorlaşmakta, şikâyetler katlanmaktadır. Bu tür teknik, stratejik ve iletişimsel hatalar işletmeler için müşteri kaybı anlamına gelmektedir. Ardından hatanın düzeltilmesi, sorunun giderilmesi, hatta gerektiğinde kaybedilen zamanı, emeği ve parayı telafi edecek uygulamalarla müşteri tekrar kazanılacaktır. İşletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında öncelikle bu stratejik hataları düzeltmeleri gerekmektedir.

Diğer taraftan işletmenin yönetim felsefesine ek olarak bu süreci yönetecek olan çalışanın özellikleri de doğru bir iletişim kurulabilmesi açısından oldukça önemlidir. Sahip olması gereken iletişim becerilerine ek olarak; sıcak, anlayışlı, empatik, savunmacı olmayan, analitik, önyargısız, dirayetli, yaratıcı, kararlı, kendinden emin, çabuk toparlayabilen bir yapıda olması gerekmektedir. Ayrıca şikâyet yönetiminde ve müşteri ile temasta olan tüm çalışanların doğru bir beden dili, dış görünüş sergilemesi gerekmekte, göz teması ve gülümseme ile iletişimi bütünleştirmelidir (Bakırtaş vd., 2019, s. 167).

Nijerya Hava Yolu tarafından 2015 yılında, müşteri ilişkileri yönetimi bağlamında, müşterilerinin yolculuklarının ve deneyimlerinin (CX-customer experiences) (müşteri deneyimi) araştırıldığı çalışmada, tüketici şikâyet raporları ele alınmıştır ve müşterilerin karşılaştığı zorluklar; bagaj kaybı, bagaj tesliminde gecikme veya hasar, hırsızlık, uçuş gecikmeleri, uçuşların saptırılması, uçuş iptali, uçak içi yetersiz ve nezaketsiz hizmetler, müşteri sınıfı ayrımcılığı şek-

linde kategorize edilmiştir. Ayrıca, uçuş rezervasyonunda hava yollarının çevrimiçi rezervasyon platformları kullanımında sorunlar yaşanarak binişlerin iptal edilmesi fakat bilet iadesinin yapılmaması müşterilerin şikâyet ettikleri diğer sorunlardır. Bu tür sorunların yaygınlaşması ve yoğun rekabet neticesinde hava yolları, müşteri deneyimlerinin iyileştirilmesiyle güven elde edeceklerini ve bunun da müşteri çekme, rekabet avantajı ve kâr getireceğinin farkına varmaya başlamışlardır (Wali ve Opara, 2012).

Diğer taraftan Nijerya Hava Yolları hakkında müşterilerden gelen şikâyetlerin büyük kısmı, geribildirimde bulunacakları bir servisin olmamasıdır. Bu durum müşterilerin, hava yolu işletmelerinin duyarsız ve müşterilerin parasından daha da fazlasını istedikleri yönünde bir fikir geliştirmelerine neden olmaktadır. Check-in, rezervasyon, hatta teşekkür geri bildirimi için dahi bir uygulamanın olmaması müşteriler için büyük bir eksiklik olarak ifade edilmektedir. Virgin Air'in hizmetlerini geliştirmek için müşteri geri bildirimine ihtiyaç duymaması hatta bundan rahatsız olmamaları büyük bir eksiklik olarak görülmektedir (Baranishyn vd.'den akt. Wali ve Nwokah, 2017).

Müşteri hizmetleri, herhangi bir işletmenin önemli bir yönüdür ve sonunda bir kuruluşun genel kârını ve satışlarını belirler. Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, havalimanlarının da hizmet kalitesinin iyileştirilmesine önem vermesi gerekir. Gorst ve ark. (1998), müşteri memnuniyetinin zamanla artabilen veya azalabilen döngüsel bir süreç olarak görülebileceğini bulmuşlardır. Her döngü, müşterinin ne düşündüğü veya beklediği ile başlar. Müşteri zaman içinde hizmetten yararlandıkça, sınıflandırma "geçmiş deneyim" olarak değişir. Havacılık sektöründeki stratejiyi yönlendiren iki temel güç, güvenlik ve müşteri hizmetleridir (Appelbaum ve Fewster, 2003).

Müşteri hizmetlerinin kalitesi, hava yollarını bir havalimanına çeken belirleyici olabilir. Müşteri şikâyetlerini ele almak ve bunları önlemek için proaktif olarak planlar yapmak gibi konular, bir kuruluşun genel başarısı için çok önemlidir (Bell ve Luddington, 2006; Robbins ve Miller, 2004).

SONUÇ

Müşteri ilişkileri yönetiminin ve iletişimin ne olduğunun ve öneminin, sivil havacılık bağlamında ele alındığı çalışmada öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi ve iletişim kavramları teorik olarak literatür taraması yapılarak açıklanmıştır. Söz konusu kavramlar açıklanırken sivil havacılıkta yaşanan olaylar ve yapılan araştırmalar üzerinden örneklere yer verilmiştir.

Sonuç olarak yaşanan çağda hem insana verilmesi gereken önem bağlamında hem de çağa uygun olarak kapitalist beklentilerle müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve geliştirmek oldukça önemlidir. Yoğun rekabet ortamında her sektörde olmakla beraber, özellikle hizmet sektöründe rekabet avantajı elde edebilmek için müşteri odaklı olmak, müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşterilerle uzun soluklu ilişkiler kurarak müşteri sadakati yaratmak, müşteri ilişkileri

yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi ise doğru iletişim becerilerine sahip olmak ve doğru iletişim stratejilerini uygulamaktan geçmektedir. Bunların başında hedeflenen müşteriyi iyi tanımak, kişisel özelliklerini bilmek, istek, beklenti ve ihtiyaçlarını iyi analiz etmek ve ona ulaşacak en doğru iletişim kanalını bulmak gerekmektedir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetiminin her aşamasında olduğu gibi, önemli bir parçası olan şikâyet yönetiminde de empatik iletişim ve ideal dinleme becerisine sahip olmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

Sivil havacılık gibi oldukça büyük ve önemli bir sektörde ise her zaman profesyonel uygulamalara ihtiyaç vardır. Adeta hataya yer olmaması gereken sivil havacılıkta, müşterilerin istek ve beklentileri de çağa uygun olarak her geçen gün kişiselleşmektedir. Özü müşteri farklılaştırmaya ve kişisel ürün ve hizmet üretmeye dayalı olan müşteri ilişkileri yönetimi sivil havacılıkta itinayla uygulanmalıdır. Yapılan birçok araştırmada müşteri beklentileri, şikâyetleri, hava yolu işletmelerinin eksik veya hatalı yönleri ortaya koyulmuştur. Tüm bu bilgiler ışığında sivil havacılık sektöründe ideal bir iletişim yöntemi kullanılarak müşteri ilişkileri yönetimi uygulanabilir ve hizmet kalitesi katlanarak, kuresuz ya da en azından sorunların kolaylıkla çözülebildiği ve sadık müşterilerin oluşturulduğu bir süreç elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Ahadmotlaghi, E., & Pawar, P. (2012). Analysis of CRM programs practiced by passengers'airline industry of india and its impact on customer satisfaction and loyalty. *Researchers World, Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(2 Part 2), 119.
- Al- Homery, H. A., Ashari, H., ve Ahmad, A. (2023). Customer Relationship Management: A Literature Review Approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 2(1), 20- 38.
- Ali, F., Dey, B. L., ve Filieri, R. (2015). An assessment of service quality and resulting customer satisfaction in Pakistan International Airlines. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32, 486–502.
- Al-Khouri, A.M. (2012), “Customer relationship management: proposed framework from a government perspective times”, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 3 No. 4, pp. 34.
- Arif, M., Gupta, Aman ve Williams, A. (2013). Customer service in the aviation industry – An exploratory analysis of UAE airports. *Journal of Air Transport Management*, V. 32, Pp.1-7.
- Auka, D., Bosire, J. N., & Matern, V. (2013). Perceived service quality and customer loyalty in retail banking in Kenya. *British Journal of Marketing Studies*, .1 (3), 32-61.
- Bakırtaş, H., Yılmaz, R. A., Özmen, M. ve Barış, G. (2019). Müşteri İlişkileri Yönetimi. (Ed. N. Timur ve G. Barış). *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Barker, Larry, L. (1990). *Communication*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Baron, RA, Greenberg, J. (1990). *Örgütlerde Davranış*. Allyn ve Bacon Basın: New York.
- Berko, Roy M., Wolvin, Andrew D. ve Wolvin, Darlyn R. (1992). *Communicating, A Social and Career Focus*, Fifth Edition, USA: Houghton Mifflin Company.
- Berry, L.L. (1999), *Discovering the Soul of Service*, The Free Press, New York, NY.
- Berry, L.L. (2002). Relationship Marketing of Services—Perspectives from 1983 and 2000. *Journal Of Relationship Marketing*. Volume 1, Number 1. 59-77. Erişim Tarihi: 18.10.2012, http://www.uni-kl.de/icrm/jrm/pages/jrm_01.pdf
- Bhat, S.A. and Darzi, M.A. (2016), “Customer relationship management: an approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 No. 3, pp. 3-6.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. and Johnston, W.J. (2005), “A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go”, *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 155-66.
- Chan, J.O. (2005), “Toward a unified view of customer relationship management”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6 No. 1, pp. 32-38.
- Chen, S., Huang, Y. ve Huang, W. (2016). Big Data Analytics on Aviation Social Media: The Case of China Southern Airlines on Sina Weibo 2016 *IEEE Second International Conference on Big Data Computing Service and Applications*.

- Chetioui, Y., Abbar, H. and Benabbou, Z. (2017), "The impact of CRM dimensions on customer retention in the hospitality industry: evidence from the Moroccan hotel sector", *Journal of Research in Marketing*, Vol. 8 No. 1, pp. 652-660.
- Chuang, S.H. (2020), "Co-creating social media agility to build strong customer-firm relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 84, pp. 202-211.
- Cierna, H. and Sujova, E. (2022), "Differentiated customer relationship management - a tool for increasing enterprise competitiveness", *Management Systems in Production Engineering*, Vol. 30 No. 2, pp. 163-171, doi: 10.2478/mspe-2022-0020.
- Cüceloğlu, D. (1992). *Yeniden İnsan İnsan.*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Demo, G., Rozzett, K., Fogaça, N. ve Souza, T. (2017). Development And Validation of A Customer Relationship Scale For Airline Companies. *BBR*, 15, 2. DOI: <https://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.1>
- Devito, Joseph A. (2004). *The Interpersonal Communication Book*, Tenth Edition, USA: Ally and Bacon Inc.
- Domazet, I., Zubović, J., & Jeločnik, M. (2010). Development of Long-term Relationships with Clients in Financial Sector Companies as a Source of Competitive Advantage. *Bulletin Universităţii Petrol-Gaze din Ploieşti*, 62(2), 1-10.
- Dökmen, Ü. (2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ehsani, Z. Hashim, N. H. (2014). Incorporated Definition of Customer Relationship Management towards Successful Performance. *International Journal of Service Science, Management and Engineering*. Vol. 1, No. 6, 2014, pp. 57-62.
- Erbaşı, A., ve Ersöz, S. (2011). Ahilik ve 4C Pazarlama Karması İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, 135-146.
- Eti, S. ve Mızrak, F. (2020). Analysing Customer Satisfaction of Civil Aviation Companies of Turkey with Text Mining. *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours*, Springer Link, pp 21- 41.
- Fauzi, A.A. and Suryani, T. (2019), "Measuring the effects of service quality by using CARTER model towards customer satisfaction, trust and loyalty in Indonesian Islamic banking", *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 10 No. 1, pp. 269-289.
- Feng, T., Sun, L., Zhu, C. and Sohal, A.S. (2012), "Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 No. 6, pp. 929-939.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A. and Luo, B.N. (2019), "Customer orientation and firm performance: the joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity", *Journal of Business Research*, Vol. 100, pp. 111-121.
- Ferrer-Estevez, M. ve Chalmeta R. (2022). Sustainable customer relationship management. *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 41 No. 2, 2023 pp. 244-262 Emerald Publishing Limited 0263-4503 DOI 10.1108/MIP-06-2022-0266

- Fidan, M. (2009). İletişim Kurmak İstiyorum. Tablet Kitabevi, Konya.
- Fisk, R.P, Grove, S.J. and John, J. (2000), *Interactive Services Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- Garrido-Moreno, A. and Padilla-Melendez, A. (2011), "Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: the mediating effects of organizational factors", *International Journal of Information Management*, Vol. 31 No. 5, pp. 437-444.
- Garrow, L. A., Hotle, S., ve Mumbower, S. (2016). Assessment of product debundling trends in the US airline industry: Customer service and public policy implications. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 46, 255-268.
- Halimi, A. B., Chavosh, A., & Choshaly, S. H. (2011). The influence of relationship marketing tactics on customer's loyalty in B2C relationship-the role of communication and personalization.
- Hashem, T. N. (2012). The impact of customer relationship marketing on customers' image for jordanian five star hotels. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 129- 134.
- Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 563-567.
- Hoang, D. T. L. (2015). The impact of relationship marketing on customer loyalty in the airline industry: Case study finnair, Centria University of Applied Sciences, Finland.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/844477>
- Islam, T., Islam, R., Pitaifi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., ve Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25(1), 123-135.
- J. H. Donnelly, J. L. Gibson and J. M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, Texas: Business Publications Inc., USA, 1987.
- Jamart, T., & Kupka, S. (2009). The achievement of sustainable competitive advantage through relationship marketing: A case study of European Low Cost Airlines (Masters), Halmstad University, Sweden.
- Jumaev, M., & Hanaysha, J. R. (2012). Impact of relationship marketing on customer loyalty in the banking sector. *Far East Journal of Psychology and Business*, 6(4), 36-55.
- Kalia, P., Kaushal, R., Singla, M., ve Parkash, J. (2021). Determining the role of service quality, trust and commitment to customer loyalty for telecom service users: A PLS-SEM approach. *The TQM Journal*, 27(3), 281-298.
- Khan, S. (2013). Attaining customer satisfaction! The role of customer value and relation base marketing a study of policy holders of Peshawar Pakistan. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 4(1), 11-24.
- Kim, J., Suh, E. and Hwang, H. (2003), "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17 No. 2, pp. 5-19.

- Kocabaş, F. “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No:13.
- Kumudha, A., & Bhunia, A. (2016). Customer relationship management and marketing practices in airlines industry-An empirical study. *IJAR*, 2(11), 39-43.
- Lokesh, S., Menaga, A. and Vasantha, S. (2022), “Influence of customer relationship management towards customer loyalty with mediating factor customer satisfaction in insurances sector”, *Quality-Access to Success*, Vol. 23 No. 187, pp. 169-173.
- M. Zillioğlu, İletişim Nedir, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993.
- Martín-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, Á. (2006). Customer Orientation in the Airline Industry: A Comparison between Travelers and Airlines. *e-Review of Tourism Research*, 4(5), 108-118.
- Mckenna, R. (1990). *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Meena, P. and Sahu, P. (2021), “Customer relationship management research from 2000 to 2020: an academic literature review and classification”, *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol. 25 No. 2, pp. 136-158, doi: 10.1177/0972262920984550.
- Meha, A. (2021), “Customer relationship management”, *Quality-Access to Success*, Vol. 22 No. 183, pp. 42-47.
- Mensah, I. & Mensah, R.D. (2018). Effects of Service Quality and Customer Satisfaction on Repurchase Intention in Restaurants on University of Cape Coast Campus. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 4(1), 27–36. <http://doi.org/10.5281/zenodo.1247542>.
- Mohamud, M. (2019). The Effect of Customer Relationship Management and Organizational Performance in Mogadishu Somalia. *International Journal of Science and Research*, 8 (1), 2061- 2062.
- Molinillo, S., Aguilar-Illescas, R., Anaya-Sanchez, R. and Carvajal-Trujillo, E. (2022), “The customer retail app experience: implications for customer loyalty”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 65, p. 102842.
- Odabaşı, Y. (2017). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*, Aura, İstanbul.
- Palmatier, R.W. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute. Erişim Tarihi: 17.10.2012, http://faculty.washington.edu/palmatrw/docs/MSI_RM.Book.pdf
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management*. Oxford: Elsevier.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. S2, p. 95-117.
- Pousa, C. and Mathieu, A. (2014), “Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32 No. 1, pp. 60- 81
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., ve Zimmermann, L. (2011). Customer satisfaction with commercial airlines: The role of perceived safety and purpose of travel. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 459–472.
- Roger, C. (1970). *Carl Rogers on encounter groups*. New York: Harper and Row.

- Salah, M. ve Abou-Shouk, M. A. (2019). The effect of customer relationship management practices on airline customer loyalty. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, ISSN 2529-1947, Vol. 5, Iss. 2, pp. 11-19. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3601669>
- Smith, Stephanie D. and Blend, David (2005), "The art of complaining", *Money*, Vol. 34 No. 1, pp. 98-103. Suzuki, Y. (2004), "The impact of airline service failures on travellers' carrier choice: a case study of Central Iowa", *Transportation Journal*, pp. 26-36.
- Sun, Y.L. and Wang, P. (2022), "The E-commerce investment and enterprise performance based on customer relationship management", *Journal of Global Information Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 1-15, doi: 10.4018/JGIM.20220701.oa9
- Sümer, S. I. ve Eser, Z. (2006). Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1):165-186.
- Taleghani, M., Gilaninia, S., & Mousavian, S. J. (2011). The role of relationship marketing in customer orientation process in the
- Türkmen, İ. (1992). Etkin İletişim Modelleri. Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 480, Ankara.
- Wali, A. F. ve Opara, B. C. (2012). E-Service quality experience and customer loyalty: An emphasis of the Nigeria airline operators. *European Journal of Business and Social Sciences*, 9, 118–125.
- Wali, A., F. ve Nwokah, N., G. (2017) Aviation customers' journey, who cares? Managing customer experiences with customer relationship management strategy: Insight into Nigerian customers' perspectives, *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27:2, 123-135, DOI: 10.1080/21639159.2017.1283795
- Wang, X. (2023). Service Quality and Customer Loyalty of Airline Enterprises: A Dual-Intermediary Model. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, V. 6, No. 3.
- Wood, Julia, T. (1982). *Human Communication A Symbolic Interactionist Perspectives*, USA: Holt, Rinehart and Winston.
- Wyld, D. C., Michael, A. J. ve Jeffrey W. (2005). Where is my suitcase? RFID and airline customer service, *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 23 No. 4, 2005 pp. 382-394 q Emerald Group Publishing Limited 0263-4503 DOI 10.1108/02634500510603483
- Xu, M. and Walton, J. (2005), "Gaining customer knowledge through analytical CRM", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 10 No. 7, pp. 955-971.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE VERİ*Mevlüt ÜZÜLMEZ*

ORCID: 0000-0002-4606-7468

GİRİŞ

Günümüzün hızla gelişen pazarlama ve işletme sektöründe, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve veri konusu, müşterilerle anlamlı ve kalıcı ilişkiler geliştirmede ve örgütsel büyümeyi artırmada önemli bir bileşen olarak görülmektedir. Bu bileşenin temelini sahip olunan verilerin etkin ve verimli kullanılması oluşturmaktadır. Veriye dayalı karar vermenin temel alındığı ve rekabetin yoğun olduğu birçok pazarda, veriler arasındaki etkileşimi anlamak, kuruluşların başarı durumlarını ciddi anlamda etkilemektedir. MİY ile veriler arasındaki simbiyotik ilişkiyi keşfedip verilerin amaçlara uygun şekilde yorumlanması, müşterilerle daha güçlü bağlantılar kurmayı ve daha isabetli tahminler yapmayı kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple güvenilir ve geniş veri tabanı ile başarılı bir MİY sürecine sahip olmak doğrudan müşteri ile etkileşimin kaçınılmaz olduğu havacılık sektörü de dahil olmak üzere birçok sektörde önemli rekabet avantajları oluşturabilmektedir.

Bu bölümde müşteri ilişkileri yönetiminin genel tanımı, müşteri mahremiyeti, kişisel verilerin korunması ve gizlenmesi, ilgili süreçlerde uyulması gereken yasal zorunluluklar, müşteri veri tabanları, veri madenciliğinde kullanılan analiz yöntemleri ve müşteri ilişkilerinin ölçümü başlıkları üzerinde durulacaktır.

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Veri

İşletmelerin sürdürülebilir hale gelmeleri müşterilerle olan bilgi akışını etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasıyla yakından ilişkilidir. Bu sebeple işletmeler kendi bünyesinde müşterileri anlamayı, müşterinin sadakatini kazanmayı ve yeni müşteri kazanmayı hedef edinen birimler oluşturmaktadır. Gerek ayrı bir departman olarak adlandırılmasına, gerekse diğer yönetsel faaliyetler altında yer almasına bakılmaksızın bu birimlerde yapılan işlemlerin tümü müşteri ilişkileri yönetimini ifade etmektedir. Müşteri profilini belirlemek, beklentileri ve geri dönüşleri değerlendirebilmek için öncelikli olarak veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple müşteri ilişkileri yönetiminde veri son derece önemli bir yere sahiptir. Bu konunun daha iyi anlaşılabilmesi için veri ve kişisel veri kavramlarının açıklanması önem arz etmektedir. Veri kavramı bilgi kavramı ile yakından ilişkili olduğu için öncelikle bilgi kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Türk Dil Kurumu (TDK) bilgiyi “*insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve*

ilkelerin tümü, bili, malumat” olarak, veriyi ise “*bir araştırmamanın, bir tartışmanın ve bir muhakemenin temeli olan ana öge, muta, done*” olarak ifade etmektedir (TDK, 2023). Bu iki tanım incelendiğinde veri işlenmemiş bilgi olarak değerlendirilebilmektedir. Bir diğer ifadeyle veri tek başına herhangi bir anlam ifade etmeye bilirken, bilgi anlamlandırılmış veriyi ifade etmektedir (Erel, 2021). Veri tabanı ise, genellikle stratejik rekabette kullanılmak üzere müşterilerin kurumla yapmış olduğu her türlü ilişkinin kaydedilmesi ve istenilen şekilde kullanılmasını kapsamaktadır. Beklenti düzeyleri yüksek ve alışveriş süreçleri çok hızlı olan müşteriler dikkate alındığında, veri tabanındaki tüm veriler bugün ve gelecekte hem işletme hem de rakip işletmeler için çok değerlidir (Demir ve Kırdar, 2007). Bu bilgiler ışığında bakıldığında analiz edilmiş ve yorumlanmış veriler işletmelerde kısa, orta ve uzun vadeli alınacak kararların şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Müşterilerden elde edilen doğru ve yeterli verinin eksikliği alınan kararların başarı oranını düşürecektir. Bu sebeple MİY uygulamalarında veri toplama, ayırıştırma, analiz ve yorumlama süreçleri oldukça titiz ve gayretli bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Yüksek kaliteye sahip bir veri tabanı oluşturmak birden fazla kaynaktan, farklı periyotlarda ve bağımsız şekilde beslenmeyi gerektirir. Kimi zaman bu süreç oldukça yüksek finans, zaman ve işgücüne ihtiyaç duysa da elde edilen verilerin kurum ve kuruluşlara faydası tüm maliyetleri karşılayacak ve aşacak şekilde olabilmektedir. Yazında yapılan eksik tanımlamalar dolayısıyla, “*MİY sadece veri tabanlı pazarlamayı ifade eder*” şeklinde yanlış bir algı bulunmaktadır. MİY uygulamaları içerisinde veri tabanlı pazarlamayı bulundurmasına rağmen bundan daha kapsamlı bir süreci kapsamaktadır (Bakırtaş, 2013).

Pazarlama hakimiyeti için sürekli artan rekabetle birlikte, birçok firma gelişmiş iş zekâsı, daha iyi karar verme, gelişmiş müşteri ilişkileri ve artan hizmet ve ürün kalitesi için MİY sistemini kullanmaktadır (Liou, 2009). Benzer sebeplerden dolayı günümüzün havayolu sektöründe de MİY önemli bir yere sahiptir. Havayollarında azalan müşteri bağlılığı trendi, ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa doğru yönelişi hızlandırmıştır. Dolayısıyla havacılık sektöründe yeni odak noktası, ürün özelliklerinden çok müşteri ihtiyaçlarını ne derece karşıladığı olmaya başlamıştır. Yaşanan bu değişimler, diğer işletmelerde olduğu gibi havayollarının da kurumsal sistemlerini, süreçlerini ve stratejik avantaj alanlarını yeniden gözden geçirmesini zorunlu kılmaktadır. Havayolunun müşterisi olan yolcular ile yakın ve işbirlikçi ortaklık ilişkileri kurmak, tekrar aynı havayolunu tercih etme oranını artırmak ve karşılıklı ilişkiyi ekonomik açıdan değerli hale getirmek için derinlemesine ve bütünsel yolcu verisine olan ihtiyacın önemini vurgulamaktadır (Alshurideh vd., 2019). Bunlara ek olarak pazarlama alanındaki birçok araştırma, MİY uygulamalarında veri madenciliği araçlarını kullanmanın firmanın performansını artırabileceğini öne sürmektedir (Ozgener ve Iraz, 2006; Chalmers, 2006; Saarijärvi vd., 2013; Al Balawi vd.,

2022). Bir havayolu işletmesinde bir gün içinde binlerce işlem gerçekleştirilmekte ve kaydedilmektedir. Bu büyük, karmaşık ve esnek ampirik verileri analiz etmek ve yararlı bilgileri elde etmek için gelişmiş yöntemlere ihtiyaç vardır (Noviantoro ve Huang, 2022). Böylesi büyük verilerin analizi için veri madenciliği yaklaşımı, daha doğru tahminler üretmek için yöntemler sunarak karmaşık verileri işlemeye yardımcı olmaktadır (Mrzic ve Zaimovic, 2020). Alpaydın'ın yapmış olduğu tanıma göre veri madenciliği, büyük veri kümelerindeki örüntü ve ilişkilerin analiz edilmesi suretiyle, gizli ve daha önce bilinmeyen ancak faydalı olabilecek bilgiye dayalı çıkarımlar edinilmesi sürecidir (Alpaydın, 2020). Havayolları açısından düşünüldüğünde veri madenciliği ile yolcuların seyahat türü seçim davranışları tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Yolcuların seyahat süresi, hizmet kalitesi, emniyet algısı ve fiyata karşı duyarlılık düzeyleri yapılacak analizlerin faydalı sonuçlar vermesine doğrudan etki etmektedir. Bununla birlikte yaş, eğitim, gelir durumu gibi yolcunun demografik özellikleri de yolcu bilet alım davranışlarının tespit edilmesinde önemli veriler olarak kabul edilmektedir. Bu ve benzeri veriler havayollarının faaliyet gösterdikleri rotalarda ve açmayı planladıkları yeni rotalardaki geleceğe yönelik trendleri belirlemede oldukça faydalı girdiler olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu verilere ulaşmak için havacılık işletmeleri anket, görüşme ve sosyal medya yönelimleri gibi farklı araçları sık sık kullanmaktadırlar (Wong ve Chung, 2008).

2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Mahremiyeti

MİY uygulamalarında elde edilen verilerin işletmeler için büyük faydaları bulunmaktadır. Bununla birlikte müşteriyi daha iyi tanıyabilmek için toplanan veriler konusunda müşteriyi korumaya yönelik bazı yasal kısıtlamalar bulunmaktadır. Bu kısıtlamaların temelinde bireylerin temel hak ve özgürlükleri konusu yer almaktadır. Her türlü veri işleme faaliyetinin veri koruma ilkelerine uygun gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Rygielski vd., 2002). Fakat kimi zaman veriye sahip olan şahıs, kurum ve kuruluşlar elinde bulunan veriyi amacının dışında kullanabilmektedir. Özellikle toplanan verilerin manipüle edilerek gerçek dışı çıktıların üretilmesi, izin verilmeyen farklı amaçlar için kullanılması ve çıkar amaçlı üçüncü kişilerle paylaşılması gibi durumlarda müşteri mahremiyeti kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu kavram kişisel verilerin korunması hakkına bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Nitekim bireylerin kişisel veri ve mahremiyetinin korunmasını amaçlayan hukuki düzenlemeler de bu konu üzerine odaklanmaktadır (Romano Jr ve Fjermestad, 2007).

Havayolları yolcularından önemli miktarda kişisel bilgi toplayıp işlediğinden dolayı, havayolu sektöründe müşteri gizliliği büyük önem taşımaktadır. Havayolu endüstrisinde müşteri gizliliğine ilişkin bazı önemli hususlar şu şekilde sıralanabilir (Liang ve Shiau, 2018):

Güvenli Veri Toplama: Havayolları, rezervasyon işlemi sırasında yolculardan isim, iletişim bilgileri, pasaport bilgileri ve ödeme bilgileri gibi çeşitli kişisel bilgiler toplamaktadır. Havayolları veri toplama süreçlerinin güvenli olmasını sağlamak ve yolculara hangi bilgilerin neden toplandığını açıkça izah etmek önemlidir.

Veri Depolama ve Koruma: Havayolları, müşteri bilgilerini korumak için kapsamlı bir veri depolama sistemi ve bu sistemi koruyacak etkin güvenlik önlemleri almakla yükümlüdür. Bu önlemlere hassas verilerin şifrelenmesi, güvenli sunucular, güvenlik duvarları, erişim kontrolleri ve düzenli güvenlik denetimleri örnek olarak gösterilebilir. Tüm bunlara ek olarak, havayollarının yolcu verilerini yetkisiz erişim veya ihlallerden korumak için kendi içerisinde politikaları ve prosedürleri bulunmalıdır.

Şeffaf Gizlilik Politikaları: Havayolları, yolcu verilerinin nasıl toplandığını, kullanıldığını, saklandığını ve paylaşıldığını özetleyen açık ve özlü gizlilik politikalarına sahip olmalıdır. Bu politikalar, kişisel bilgilerine erişme, bunları güncelleme veya silme dahil olmak üzere hakları konusunda yolcuyu detaylı şekilde bilgilendirmelidir.

Yolcu Onayı: Hukuki düzenlemelerde kişisel veri ile ilgili neredeyse tüm süreçlerdeki en önemli nokta bireylerin rızasıdır. Bu sebeple havayolları kişisel bilgilerini toplamadan önce yolcuları bilgilendirmeli ve toplanacak kişisel veriler konusunda kişiye özel olarak onay almalıdır. Bu onay açık, özgürce verilmiş ve geri alınabilir olmalıdır aksi takdirde bir rızadan söz edilemez. Yolcular bu süreçte, verilerinin pazarlama amacıyla kullanılıp kullanılmayacağını veya üçüncü taraflarla paylaşılıp paylaşılamayacağını seçme hakkına sahip olmalıdır (Sun, 2009).

Veri Paylaşımı ve Üçüncü Taraflar: Havayolları, yolcu verilerini seyahat acenteleri veya ortak havayolları gibi üçüncü taraflarla paylaştığında, bunu ancak yolcuların rızasıyla ve geçerli veri koruma yasalarına uygun olarak yapabilirler. Bununla birlikte havayolları veri paylaşımının amacını ve kapsamını tanımlayan ve üçüncü tarafların verileri güvenli ve sorumlu bir şekilde işlemesini sağlayan veri paylaşım anlaşmalarına da sahip olması gerekmektedir.

Veri Koruma Düzenlemelerine Uyum: Havayolları, bağlı bulundukları ve verisini topladıkları yolcuların dahil olduğu ülkelerin ilgili veri koruma düzenlemelerine uymakla yükümlüdürler. Bu düzenlemeler, kişisel verilerin toplanmasını, saklanması, işlenmesini ve paylaşılmasını düzenlemekte ve havayollarına müşteri gizliliğini korumak için de birçok yükümlülükler getirmektedir.

Verilerin Saklanması ve Silinmesi: Müşteri verilerinin saklanma süresine ilişkin her havacılık işletmesinin ilgili mevzuatlara uygun kendi iç politikaları olmak zorundadır. Kişisel bilgiler, verileri saklamak için yasal veya düzenleyici gereklilikler olmadıkça, yalnızca gerekli olduğu sürece saklanmalı ve artık

gerekli olmadığında güvenli bir şekilde silinmelidir. Aksi takdirde hem depolama alanlarında gereksiz bilgiler bulunacak hem de verilerin üçüncü taraflar tarafından ele geçirilme ihtimalleri var olmaya devam edecektir (Xu ve Qiu, 2008).

Havayolları, yukarıda belirtilen süreçlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çalışanlarını yolcu verilerinin mahremiyeti ile ilgili yapılacak işlemler ve yolcu verilerinin mahremiyetinin önemi konusunda eğitmelidir. Yolcu bilgilerine erişimi olan çalışanlar, sorumluluklarının ve bu bilgilerin işlenmesi ve korunmasına yönelik protokollerin bilincinde olmalıdır. Bir veri ihlali veya müşteri verilerine yetkisiz erişim olması durumunda, havayolları sorunu önlemek üzere derhal ele almak, etkiyi azaltmak ve etkilenen bireyleri yasaların gerektirdiği şekilde bilgilendirmek için olay müdahale planlarını önceden planlamaları son derece önemlidir. Bu durum ayrıca havayolları açısından stratejik bir rekabet unsuru haline bile dönüşebilir. Örneğin havayolları, yolcu verilerini koruma taahhüdünü ön plana çıkararak daha yüksek güven algısı oluşturabilir ve bu sayede müşteri memnuniyetini artırabilir ve potansiyel yolcuların tercih yönelimlerini kendi lehlerine olmak üzere etkileyebilirler.

3. Kişisel Verilerin Korunması ve Gizlenmesi

Kişisel verilerin korunması ve gizlenmesi, bireysel mahremiyeti korumanın temel unsurlarından birisidir. Özellikle dijital ortamdaki kişisel verileri yetkisiz erişime, hırsızlığa veya kayba karşı korumak için işletmeler şifreleme teknikleri gibi sağlam güvenlik önlemleri almak zorundadırlar. Meşru amaçlar için ihtiyaç duyan yetkili kişiler dışında kimseye bu verilere erişim imkânı sağlanmamalıdır (Purtova, 2018). Yalnızca yetkili personelin hassas verilere erişebilmesini sağlamak için ilgili talimatlar çerçevesinde kullanıcı kimlik doğrulama mekanizmaları, rol tabanlı erişim kontrolleri ve güçlü parola politikaları uygulamak koruma oranını artırmaktadır. Kişisel verinin korunmasını kolaylaştıran bir diğer unsur ise yalnızca amaçlanan amaç için gerekli olan minimum miktarda kişisel veriyi toplamak ve saklamaktır. Bu sayede büyük hacimli hassas verilerin saklanması ve yönetilmesiyle ilişkili yüksek riskten de uzak durulmuş olunacaktır. Kişisel verileri koruma ve gizlemenin en bilinen ve etkili yöntemlerinden bazıları şifreleme, anonim hale getirme ve kodlandırmadır. Veriyi elinde bulunduran kişi, kurum veya kuruluş, veriyi şifreleyerek, anonim hale getirerek veya kodlandırarak tanımlanabilir bilgilerin korunmasını sağlayabilir. Kişisel verileri hem aktarım sırasında hem de beklemedeyken korumak için bu yöntemler kullanılmaktadır (Tikkinen-Piri vd., 2018).

Kişisel verilerin korunması ve gizlenmesi kapsamında veri kayıt sisteminin kurulmasından ve yönetilmesinden sorumlu olan veri sorumlusunun görevleri şu şekilde sıralanabilir (Fuster, 2014):

- Eğer veriler dijital ortamda saklanabiliyorsa kişisel verileri, güvenli protokollerle (HTTPS veya SFTP gibi) şifrelenmiş veri tabanları veya güvenli bulut depolama hizmetleri gibi ortamlarda saklamak,
- Depolanan verilerin sürekli olarak korunmasını sağlamak için güvenlik önlemlerini düzenli olarak kontrol etmek, değerlendirmek ve güncellemek,
- Ülke içerisinde geçerli veri koruma düzenlemeleri ve ilgili yönetmelikleri takip etmek,
- Veri koruma uygulamalarının yasal gerekliliklerle uyumlu olmasını sağlamak.

Yukarıda sayılan ve kurumların kendi içerisinde belirlediği diğer tüm görevlerle birlikte, bu önlemleri uygulayarak kişisel verilerin korunma ve gizlenme başarısı artırılabilir.

4. Yasal Zorunluluklar

Kişisel verilerin korunmasına yönelik hukuki düzenlemelerin temeli, Türkiye'nin de bulunduğu 20 üye ülke tarafından 1961'de kurulan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından atılmıştır (OECD, 2023). Ülkemizde kişisel verilerin korunması için doğrudan bu isme sahip olan ve 2016 yılında yürürlüğe giren Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) bulunmaktadır. Bu kanunun amacı, kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatın gizliliği olmak üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerini korumak ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esasları düzenlemektir (KVKK, 2016). Bu kanunda kişisel veri *"kimliği belirli ya da belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgi"* olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlamalar, kişisel verilerin korunması ve gizlenmesinin devlet tarafından güvence altına alındığını açıkça ortaya koymaktadır (Şahin, 2021).

Türkiye'de müşteri ilişkileri yönetimi ve veri korumaya ilişkin KVKK kapsamındaki yasal yükümlülükler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi veri toplama, kullanma ve saklama süreçlerinin hukuka uygun olmasıdır. Kişisel veriler hukuka uygun olarak, hakkaniyet ve ölçülülük ilkelerine uygun olarak işlenmelidir. İşletmelerin, veri sahibinin rızası, bir sözleşmenin ifası, hukuki yükümlülüklerle uyma, hayati menfaatlerin korunması, veri sorumlusu tarafından takip edilen meşru menfaatler gibi kişisel verileri işlemek veya tesis etmek için hukuki bir dayanağa sahip olması gerekmektedir. Ayrıca "veri denetleyicisi veya işleyicisi olan işletmeler, veri koruma yasalarını takip etmek, gerektiğinde tavsiye vermek ve kişisel verileri koruma kurumuna karşı tüm süreçten sorumlu bir veri koruma görevlisi atamakla görevlidirler" (Bilhan, 2022).

Veri sorumlularını ilgilendiren bir diğer yükümlülük ise ilgili kişi hakları ile ilgilidir ki bu yükümlülük içerisinde veri sahiplerinin KVKK kapsamında bilgi edinme hakkı, erişim hakkı, düzeltme hakkı, taşınabilirlik ve otomatik karar vermeye tabi tutulmama hakkı, silme hakkı, itiraz hakkı, işlemeyi kısıt-

lama hakkı, veri edinme hakkı gibi çeşitli hakları barındırmaktadır. İşletmeler, veri sahipleri tarafından bu hakların kullanılmasına saygı duymalı ve ilgili süreçleri veri sahipleri için kolaylaştırmaları gerekmektedir (Güler, 2022).

Veri toplama sürecinden hemen önce şart koşulan veri sahibinin rızası yönetmelikler tarafından üzerinde durulan bir diğer yasal yükümlülüktür. Kişisel verilerin işlenmesi veri sahibinin rızasına dayandığı için işletmeler, veri sahibinin rızasını açık, bilgilendirilmiş ve özgürce verilmiş bir şekilde almak zorundadır. Rıza talep yazıları, verinin neden toplandığını ve -eğer varsa- veriye ulaşabilecek olan üçüncü tarafları açıkla belirtecek nitelikte hazırlanmalıdır. Ayrıca bildiri formunda veri sahiplerine, herhangi bir zamanda onaylarını geri çekme hakkına sahip oldukları da açık bir şekilde bildirilmelidir. Bu şekilde yapılan bilgilendirmeler veri sahibi ve veri sorumlusu işletmelerin ileriki zamanlarda ortaya çıkma ihtimali bulunan yasadışı işlemlere karşı güvence oluşturmaktadır (Özdemir, 2022).

Veri güvenliği yükümlülüğü, işletmelerin kişisel verileri yetkisiz erişime, değiştirilmeye, ifşaya veya imhaya karşı korumak için uygun teknik ve örgütsel önlemleri almasını ifade etmektedir. Bu önlemler şifreleme, erişim kontrolleri, düzenli veri yedeklemeleri ve veri güvenliği konusunda personel eğitimi şeklinde sıralanabilir. Veri sahiplerinin hak ve özgürlüklerine yönelik risk oluşturmaları muhtemel bir kişisel veri ihlali durumunda, işletmelerin gecikmeksizin ülkedeki ilgili kuruluşa ve etkilenen veri sahiplerine ihlalin doğası, ilgili veriler ve riskleri azaltmak için alınan önlemleri içeren bildirimde bulunmaları gerekmektedir. Ayrıca bilinmelidir ki kişisel veriler, yalnızca yeterli düzeyde koruma sağlayan ülke veya uluslararası kuruluşlara aktarılabilirler. KVKK Kurulu tarafından bir yeterlilik kararı bulunmaması halinde, işletmeler ancak standart sözleşme maddeleri, bağlayıcı kurumsal kurallar veya veri sahiplerinden açık rıza almak gibi ek güvenceler ile verileri uluslararası kuruluşlarla paylaşabilirler (Bakırel, 2020).

Yasalarda belirtilen bir diğer gereklilik ise işletmelerin veri sahiplerinin hak ve özgürlüklerine yönelik yüksek risklerle sonuçlanabilecek veri işleme faaliyetleri için veri koruma etki değerlendirmesi yapmalarıdır. Bu değerlendirme, işletmelerin veri işleme süreci başlatmadan önce potansiyel gizlilik risklerini belirlemesini ve azaltmasını öngörmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler, geçerli tüm veri koruma yükümlülüklerine tam uyum sağlamak için güncel olarak KVKK'ya danışmakta ve gerektiğinde yapılacak düzenlemelere yönelik tavsiye almaktadır. (Erel, 2021). Örneğin; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün (DHMİ) bilgi talep eden kişi aydınlatma metninden bir kısım aşağıdaki gibidir (DHMİ, 2023):

“3. DHMİ kişisel verilerinizi hangi amaçla kimlere aktarmaktadır?

DHMİ, elde ettiği kişisel verileri açık rızaya istinaden ve Kanun'un 8. “Kişisel verilerin aktarılması” ve 9. “Kişisel verilerin yurtdışına aktarılması” maddelerinde

belirtilen kişisel veri aktarım şartları ve amaçları dahilinde güvenlik ve gizlilik esasları çerçevesinde yeterli önlemleri alarak hukuki yükümlülükleri yerine getirmek, sözleşmenin kurulması veya ifasıyla doğrudan doğruya ilgili olması kaydıyla, tarafınıza bir hak tesis edilmesi, hakkın kullanılması veya korunması için veri işlemenin zorunlu olması ve DHMİ'nin meşru menfaati gereği yetkili kamu kurum ve kuruluşlarına aktarım yapmak-tadır.

4. DHMİ kişisel verilerinizi hangi yöntemle ve hangi hukuki sebebe dayanarak elde etmektedir? Bu kişisel veriler, yazılı dilekçe aracılığıyla elden, posta, e-posta, fax ile veya diğer kanallar üzerinden (CİMER, Alo DHMİ, Facebook, Twitter vb.) yapacağınız başvurular ile ve Kurumumuz adına kişisel veri toplayan hizmet aldığımız tedarikçilerimiz otomatik olan ve/veya otomatik olmayan yollarla Kanun'a uygun şekilde elde edilmektedir.

Kişisel verileriniz, *"İlgili kişinin temel hak ve özgürlüklerine zarar vermemek kaydıyla, veri sorumlusunun meşru menfaatleri için veri işlenmesinin zorunlu olması", "bir hakkın tesisi, kullanılması veya korunması için veri işlemenin zorunlu olması", "veri sorumlusunun hukuki yükümlülüğünü yerine getirebilmesi için zorunlu olması", "Kanunlarda açıkça öngörülmesi" hukuki sebebine dayanarak işlenmektedir."*

5. Müşteri Verileri ve Veri Tabanları

Günümüzün dijital çağında işletmeler, tüketici davranışını anlamak, deneyimleri kişiselleştirmek ve karar vermeyi kolaylaştırmak için müşteri verilerine giderek daha fazla önem vermektedirler. Müşteri verileri ve veri tabanlarının güvenirliliği, başarılı pazarlama stratejilerini şekillendirmede ve uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirmede son derece önemlidir. Çünkü verilerin çoğalması ile birlikte güvenirliliğin de düşme ihtimali artmaktadır. Dahası, büyük ölçekteki verilerin saklanması ve işlenmesi her ne kadar işletme için büyük bir stratejik avantaj olsa da aynı zamanda büyük sorumluluk anlamına gelmektedir (Lo ve Wolff, 1993). Kuruluşlar, gizliliği ve güvenliği korumakla müşteri verilerinden etkin bir şekilde yararlanmak arasında dengeyi sağlamak zorundadırlar. Elde bulunan veriler sayesinde işletmeler, müşterilerin demografik bilgilerine, satın alma geçmişine, göz atma modellerine ve geri bildirimlere erişim imkânı bulmaktadırlar. Böylelikle işletmeler hedef kitlelerini bölümlere ayırabilmekte, pazarlama kampanyalarını optimize edebilmekte ve ürün tekliflerini talepleri karşılayacak şekilde geliştirebilmektedirler. Ayrıca müşteri verileri, kuruluşların eğilimleri belirlemesine ve sürdürülebilir büyüme için veriye dayalı kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Berčić ve George, 2009).

Etkili bir veri tabanı yönetimine sahip olmak için öncelikle web sitesi formları, çevrimiçi işlemler, anketler ve sosyal medya etkileşimleri gibi etkili veri toplama uygulamaları kullanmak gerekmektedir. Sonrasında veri doğruluğunun, tutarlılığının ve bütünlüğünün sağlanması için düzenli veri temizleme, doğrulama ve tekilleştirme süreçleri ile hataları ve tutarsızlıkları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Toplanan verilerin gizliliği işletmelerin bağlı oldukları

yasal düzenlemeler çerçevesinde korunmak zorundadır. Bu sebeple her işletme güncel veri koruma ve tüketici gizliliği yönetmeliklerine göre şifreleme, erişim kontrolleri ve düzenli güvenlik denetimleri gibi sağlam güvenlik önlemlerini uygulayarak müşteri verilerini yetkisiz erişime, ihlallere veya veri sızıntılarına karşı korumakla yükümlüdür (Schwartz, 2003).

Etkili bir veri tabanı yönetimi, farklı kaynaklardan gelen verilerin birleşik bir veri tabanına entegre edilmesini gerektirir. Bu entegrasyon, farklı kaynaklardan gelen verilerin bütünsel şablonunun oluşmasını sağlamakta ve daha doğru analizler yapılmasının önünü açmaktadır. Buna ek olarak müşteri bilgilerini, etkileşimlerini ve katılım geçmişini merkezileştiren güçlü bir müşteri ilişkileri yönetimine sahip olmak da müşteri veri yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır (Riedy ve Hanus, 2016). Bu sayede kurum ve kuruluşlar müşterinin yolculuklarını, tercihlerini ve geri bildirimlerini izleme imkânı bulabilmektedirler. Elde edilen bu imkânlar da kişiselleştirilmiş iletişim, kolaylaştırılmış satış süreçleri ve proaktif müşteri desteği anlamına gelmektedir. Özellikle havacılık sektöründe yolcu verilerinin işlenmesinde otomasyon ve yapay zekâ yeteneklerinin uygulanması, verimliliği artırabilmekte ve daha iyi karar verme için havacılık işletmelerine gerçek zamanlı öneriler sağlayabilmektedir.

6. Müşteri Veri Tabanı

Bazı işletmeler veri uygulamaları konusunda açık olsa da birçoğu elinde bulunan verileri tüketici ve üçüncü kişilerle paylaşma konusunda son derece katı politikalar izlemektedir. İşletmeler bir müşteri veri tabanı oluştururken sadece o an gerekli olan verileri değil, bununla birlikte bir gün değerli olabileceğini düşündüğü verileri de toplama eğilimindedirler. Rekabet açısından bakıldığında bu durum kabul edilebilir çünkü rekabet şartları sürekli değiştiğinden dolayı müşterilere yönelik yeni verilere de her daim ihtiyaç duyulmaktadır. Müşteri verilerinin ücretsiz kullanımına sahip olmak, işletmelere kısa orta ve uzun vadeli avantajlar sağlayabilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar tüketicilerin kendileri hakkında toplanan belirli veri türleri hakkında bilgilendirilmiş olsalar bile kişisel bilgilerinin nasıl kullanıldığı konusunda son derece endişeli olduklarını göstermektedir (Morey vd., 2015). Gelecekte müşteri verilerinin büyüyen bir rekabet avantajı kaynağı olacağı göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin bu verileri kendilerinden talep ettikleri tüketicilerin güvenini kazanmaya ne kadar çok ihtiyacı olduğu açıkça görülmektedir. Topladıkları bilgiler konusunda şeffaf olan, müşterilere kişisel verilerinin kontrolünü veren ve karşılığında adil değer sunan işletmelerin, müşterilere daha güvenilir bir izlenim vereceğinden dolayı verilere sürekli ve genişletilmiş erişim hakkı kazanma olasılıkları yükselecektir. Bununla beraber kişisel verileri nasıl kullandıklarını gizleyen ve elde ettikleri verilere karşın müşterilere uygun bir değer sağlamayan işletmeler, müşterilerin iyi niyetini ve veri kaynaklarını kaybetmekle karşı karşıya kalabileceklerdir (Crié ve Micheaux , 2006 s.283-290).

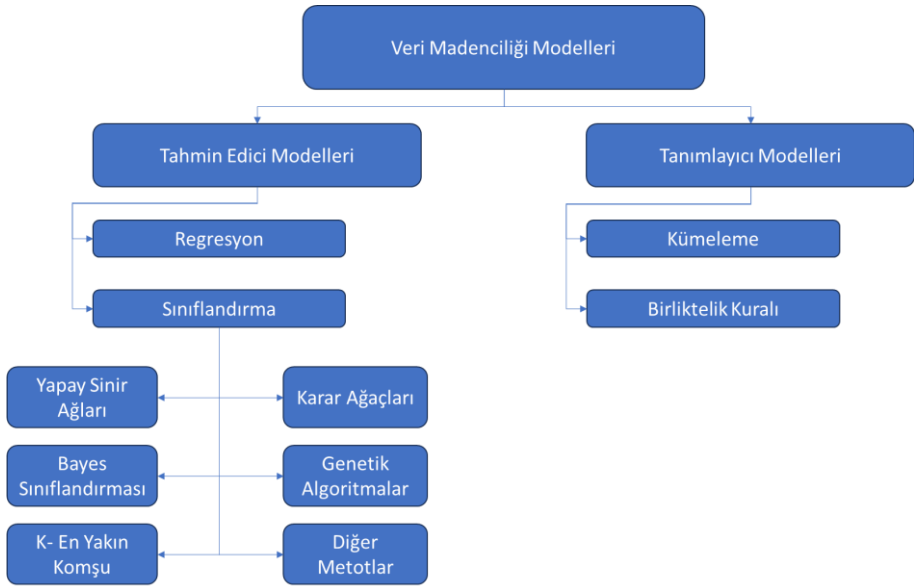
Müşteri veri tabanları her zaman sahip olunan işletmede sonsuza kadar saklanmamaktadır. Kimi zaman işletmeler yasal ya da yasal olmayan yollarla ellerindeki verileri diğer kurum ve kuruluşlarla paylaşabilmektedir. Verilerin yasal olmayan şekilde paylaşılmasındaki en büyük motivasyon ise maddi kazançtır. İşletmeler teklif edilen yüksek ücretler karşısında müşterilerle belirlenmiş oldukları şartların dışına çıkarak ve müşterilerin rızasını aramaksızın verileri üçüncü kişilere satabilmektedir. Bu durum ortaya çıktığında ise suça karışan kurum ve kuruluşlara ilgili ülkenin otoritesi kanun çerçevesinde yaptırımlar uygulamaktadır. Yasal paylaşım ise daha çok sosyal fayda ön planda tutularak ve yönetmelikler çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bir araba servisi işletmesinin, şehrin ulaşım planlamasını iyileştirebilmesi için yolculuk modeli verilerini şehir ve belediye yetkilileriyle paylaşması bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir. Bunlar ve diğer sayısız uygulamalar, kişisel verilerin ne denli güçlü ve değerli olduğunu gözler önüne çıkarmaktadır. Aynı zamanda müşteriler, hayatlarını kolaylaştıran, daha hızlı ve eğlenceli hale getiren, onları zaman ve paradan tasarruf ettiren ürün ve hizmetlere imkân sağlamasından dolayı çoğu zaman veri paylaşımından yana bir tavır takınmaktadırlar. “Çünkü işletmeler ve müşteriler kişisel verilerden yararlanarak geliştirilen mal ve hizmetlerden hem satış hem de ürün tatmini konusunda memnun olmaktadır” (Corner, 2002).

Veri paylaşımının vermiş olduğu güç ve değer yanında birçok ciddi riskler de bulunmaktadır. Örneğin; müşteri veri tabanı ihmal ya da kasıtlı eylemler doğrultusunda kötüye kullanılabilir. İşletmenin elinde bulunan müşterilerin kredi kartı bilgilerinin çalınması gibi büyük ölçekli güvenlik ihlalleri, tüketicilerin kötü niyetli araçlara karşı savunmasızlığını ortaya koymaktadır. İşletme sırrı denilebilecek özel bilgi ve gizli faaliyetler ile ilgili veri sızıntıları da veri sahiplerini tedirgin etmektedir. Bu riski azaltmak için politika yapıcıların agresif veri toplamanın tehlikeleri ve yasal olmayan yollara başvuranlara karşı uygulanacak yaptırımları açıkça ifade etmeleri gerekmektedir. Bunun yanında reklamlar ve sosyal medya paylaşımları ile veri sahiplerinin haklarını öğrenmeleri sağlanmalıdır. Aksi takdirde hak iddia edebilecek konumda olmalarına karşın tepkisiz kalan müşteri kitlesi işletmeleri, verileri yasal olmayan yollarla paylaşma konusunda cesaretlendirebilmektedir (Thomas vd., 2017).

7. Veri Madenciliği Analiz Yöntemleri

Müşteri veri analizi yöntemleri, müşteri davranışını anlamada, hizmetleri iyileştirmede ve iş başarısını artırmada önemli bir role sahiptir. İşletmeler, tahmin edici ve tanımlayıcı veri madenciliği modelleri ile analizler gerçekleştirerek analitik ve görsel sonuçlar elde edebilmektedir (Savaş vd., 2012). Toplanmış olan verilerin analizi konusunda birçok model geliştirilmiştir ve artan ihtiyaca yönelik yeni modellerin uyarlanması ve geliştirilmesi de devam etmektedir. Alanda yapılan çalışmalarda veri madenciliği modellerinin farklı başlıklar

altında sıralandığını görmek mümkündür. Bu modeller temelde tahmin edici (predictive) ve tanımlayıcı (descriptive) olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir (Şekil 1). Tahmin edici modellerde, sonuçlar bilinen verilerden hareketle bir model geliştirilmesi ve kurulan bu modelden yararlanılarak sonuçları bilinmeyen veri kümelerinin sonuçlarının tahmin edilmesi amaçlanmaktadır (Kıvrak, 2010). Tahmin edici analiz yöntemleri regresyon ve sınıflandırma olmak üzere iki alt başlığa ayrılmaktadır. Sınıflandırma yöntemi ise yapay sinir ağları, bayes sınıflandırması, K-En yakın komşu, karar ağaçları, genetik algoritmalar ve diğer metotlar olmak üzere kendi içerisinde alt dallara ayrılmaktadır. Tanımlayıcı modellerde ise en genel ifade ile karar vermeye rehberlik etmede kullanılabilecek mevcut verilerdeki örüntülerin tanımlanması sağlanmaktadır. Tanımlayıcı analiz yöntemleri kümeleme ve birliktelik kuralı olmak üzere iki alt başlığa ayrılmaktadır (Akpınar, 2000). Elde bulunan verinin türüne göre her modelin diğer modellere göre artı ve eksileri bulunmaktadır. Bu sebeple veri madenciliği analiz yöntemlerinden herhangi biri için en başarılı model kavramı yerine eldeki veriye en uygun analiz modeli kavramını kullanmak daha uygun görülmektedir.



Şekil 1. Veri madenciliği Analiz Yöntemleri ve Uygulanan Metotlar (Babaoğlu, 2015).

Tahmine dayalı veri madenciliği modelleri verilerdeki kalıpları, ilişkileri ve bağımlılıkları tanımlamak için çeşitli teknikler ve algoritmalar kullanır. Bunların ilki regresyon modelidir. Bu model, hedef değişken sürekli olduğunda kullanılır. Giriş değişkenleri ile hedef değişken arasında bir ilişki kurmak için doğrusal regresyon, polinom regresyon veya çoklu regresyon gibi teknikler kullanılmaktadır (Rogalewicz ve Sika, 2016).

İkinci tahmin edici analiz yöntemi ise kategorik değerleri tahmin etmeyi hedefleyen sınıflandırma modelidir. Bu model çok fazla ögesi olan veri kümelerini anlamlandırmak için verileri daha küçük parçalara ayırma prensibine dayanmaktadır. Sınıflandırma işlemleri ise model oluşturma, model değerlendirme ve model kullanımı olmak üzere üç kısma ayrılmaktadır. Model oluşturma aşamasında veriler istenilen formata dönüştürülür. Gereksiz veriler temizlenir ve sınıf etiketleri belirlenip her veri varsayılan sınıflara dağıtılır. Model değerlendirilme aşamasında model doğruluğu test edilir, test verileri ve öğrenme kümesi oluşturulur. Modelin kullanılması aşamasında kurulan ve geçerliliği kabul edilen model, verilerin yeni nitelik değerini tahmin işleminde kullanılır. Sınıflandırma modeli altında birçok veri analiz yöntemi bulunmaktadır (Zaki ve Meria Jr., 2014). Son yıllarda popüler olan ve sık kullanılan metotlardan bazıları şunlardır:

Yapay Sinir Ağları: Katmanlar halinde düzenlenmiş birbirine bağlı düğümlerden (nöronlar) oluşurlar. Sinir ağları, verilerdeki karmaşık kalıpları ve ilişkileri öğrenmeyi sağlayarak tahminlerde bulunmaktadır. Yapay sinir ağları, öğrenme algoritmalarını kullanarak kendilerine verilen örneklerden bir takım çıktılar elde etmektedir. Bu işlemler sonucunda oluşturulan paternler sayesinde yeni gelen veriler tahmin edilmektedir. Hesaplama, bilgi işleme, öğrenme ve genelleme yeteneğinden dolayı bu yöntem çok daha karmaşık problemleri çözmek için sıklıkla tercih edilmektedir. Bununla birlikte verilerinin 0 ve 1 arasında olması gerektiğinden dolayı girdi verilerin dönüşümünün yapılması zorlayıcı ve zaman alıcı olabilmektedir (Singh ve Chauhan, 2009).

Bayes Sınıflandırması: Bu sınıflandırma, “Bayes teoremi” olarak bilinen her kriterin sonuca olan etkilerinin olasılık olarak hesaplanması ilkesine dayanmaktadır. Bayes yaklaşımında amaç, veriler ve önceki beklentiler göz önüne alındığında en olası sınıf tanımları kümesini bulmaktır. Özellikle metin sınıflandırma ve duygu analizi gibi birçok pratik uygulamada etkin sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Cheeseman ve Stutz, 1996).

K-En Yakın Komşu Sınıflandırması: Bu yöntem genellikle bir test örneği ile belirtilen eğitim örnekleri arasındaki öklid mesafesine dayanmaktadır. Çalışma prensibi, bilinmeyen bir örneği, komşularının bilinen sınıflandırmasına göre tahmin etmeye dayanmaktadır. Öncelikle tüm örneklemelerin yer aldığı bir mekân oluşturulur. Sonrasında bilinmeyen örneklem öklid uzaklığı ile tanımlanmış en yakın komşu sınıfına atanmaktadır (Peterson, 2009). Bu yöntem, verilerin dağılımı hakkında çok az veya hiç ön bilgi olmayan bir sınıflandırma çalışması için oldukça kullanışlıdır. Bu sınıflandırma metodu yalnızca bilinen bir örneklemeye dayandığı için kimi zaman zayıf kalabilmektedir. Doğruluk seviyesini artırmak için çevredeki tüm örnek veri kümeleri dikkate alınmalı ve bilinmeyen veriler buna göre sınıflandırılmalıdır (Mucherino vd., 2009).

Karar Ağaçları Sınıflandırması: Karar ağaçları, verileri farklı niteliklere göre bölerek tahminlerde bulunmak için ağaç benzeri bir yapı kullanır. Bu karar ağacında karar düğümü, dallar ve yapraklar bulunmaktadır. Karar ağacı düğüm noktasından başlayarak dallar ve sonrasında yapraklara uzanarak veri üzerinde belirlenmek istenen sınıf hakkında tahmin işlemi gerçekleştirilmiş olur (Charbuty ve Abdulazeez, 2021). Diğer bir ifade ile bir karar ağacı, bir dizi özellik değeri ve bir sınıf etiketi ile temsil edilen bir dizi etiketli eğitim örneğinden oluşur. Geniş arama alanı nedeniyle, karar ağacı öğrenimi tipik olarak tüm eğitim verisi ve boş bir ağaçla başlayan yukarıdan aşağıya ve yinelemeli bir süreçtir. Eğitim verilerini en iyi ayıran nitelik, kök için bölme niteliği olarak seçilir ve ardından eğitim verileri, bölme niteliğinin değerlerini karşılayan ayrık alt kümelere bölünür (Jiang ve Zhang, 2006). Bu model kolayca yorumlanabilmesi, kategorik ve sürekli verileri işleyebilmesi, kurulmasının pratik ve düşük maliyetli olması, veri tabanı sistemlerine kolayca entegre edilebilmesi gibi özelliklerinden dolayı yaygın bir kullanım alanına sahiptir (Freund ve Mason, 1999).

Genetik Algoritmalar Sınıflandırması: Veri madenciliği algoritmaları, tüm olası etki alanı değer aralıklarını dikkate almak mümkün olmadığından dolayı bir öz niteliğin etki alanı değerlerini sınırlı bir dizi aralıkta bölümlere ayıran bir metoda ihtiyaç duymaktadır (Babaoğlu, 2015). Genetik algoritmalar problemlere tek bir çözüm üretmek yerine her biri birbirinden farklı çözümlerden oluşan bir çözüm kümesi üreterek makine öğrenimi ve optimizasyon için kapsamlı bir arama metodolojisi sağlamaktadır (Jun-Shan vd., 2009). Optimizasyon ve sınıflandırma tekniği ile veri madenciliği uygulamaları daha etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmektedir. Genetik algoritma, doğal evrim sürecini taklit eden bir arama ve tahminleme yöntemidir. Bu yöntem, optimizasyon ve arama problemlerine yararlı çözümler üretmek için kullanılmaktadır. Bu yöntem içerisinde başlangıç popülasyonunun tanımlanması, seçim, çaprazlama, varyasyon, değerlendirme ve tarama adımları yer almaktadır (Flockhart vd., 1996). Genetik algoritmalar, kalıtım, mutasyon, seçim ve çaprazlama gibi doğal evrimden ilham alan teknikleri kullanarak optimizasyon problemlerine çözümler üreten evrimsel algoritmalar sınıfına aittir. Genetik algoritmalar daha çok biyoinformatik, filo genetik, hesaplamalı bilim, mühendislik, ekonomi, kimya, imalat, matematik, fizik gibi alanlarda kullanılmaktadır (Cios vd., 2012).

Diğer Sınıflandırma Metotları: Yukarıda bahsedilen metotların yanında tahminleme sürecince kullanmak üzere verilerin türüne göre değişen birçok farklı metot bulunmaktadır. Bunlardan bazıları;

- Tahminler yapmak için birden fazla karar ağacını birleştiren rasgele ortamlar metodu,
- Verideki farklı sınıfları maksimum marjla ayıran optimal bir hiper düzlem bulmayı amaçlayan destek vektör makineleri metodu,

- Kategorik ve/veya sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılan CART metodu,
- Verilerin ki-kare istatistiği ile optimal şekilde bölünüp bölünmediğini teşhis için kullanılan karar ağacı algoritmalarından birisi olan CHAID metodu,
- Zamansal bir bileşene sahip sıralı verileri analiz için kullanılan zaman serisi metodu ve
- Tahmin doğruluğunu iyileştirmek için birden çok modeli birleştiren topluluk yöntemleri metodu şeklinde sıralanabilir.

Veri tabanı analiz model ve yöntemlerinin sürekli değiştiği ve arttığı göz önünde bulundurulduğunda tanımlayıcı modellerin de yazında farklı alt başlıklarda da sunulduğu unutulmamalıdır. Bu çalışmada tanımlayıcı modeller kümeleme metodu ve birliktelik kuralı metodu olmak üzere ikiye ayrılmıştır:

Kümeleme Metodu: Bu metotta üyeleri birbirine benzemekle birlikte özellikleri birbirinden farklı olan kümelerin tanımlanması ve ayırımın farklı özellikteki kümelerle göre yapılması söz konusudur. Yapılacak ayırım kümelerinin nasıl oluşturulacağı ise gerek uzman müdahalesi ile gerekse veri tabanının belirlemiş olduğu kriterlere göre belirlenebilmektedir (Ayık vd., 2010). Bu metot, grup sayısı bilinmeyen ve/veya gruplandırılmamış veriler için sıklıkla kullanılmaktadır. Örneğin; bilgisayar bilimlerinde resim işleme, uzaysal harita verilerinin analizinde kullanılırken istatistikte ise örüntü tanıma ve çok değişkenli istatistiksel tahmin analizlerinde kullanılmaktadır (Babaoğlu, 2015).

Birliktelik Kuralı Metodu: Belirli türdeki veri ilişkilerini tanımlayarak hangi olayların eşzamanlı olarak birlikte gerçekleşebileceğini ortaya koymayı hedefleyen tanımlayıcı bir metottur. Bu metot müşterinin alışveriş sırasında ve ondan sonra yaptığı diğer alışverişlerinde tercih ettiği mal ve hizmet verisinden yola çıkarak satın alma eğilimini tespit etmektedir. Bu yönüyle günümüzde pazarlama amaçlı olarak pazar sepeti analizi (Market Basket Analysis) adı altında veri madenciliğinde sıkça kullanılmaktadır (Santoso, 2021). Havacılık alanında ise bu metot yolcuların mesafe, fiyat ve seyahat sıklığı verileri göz önüne alındığında ilk olarak hangi ulaştırma yöntemini kullandığını tespit etmek, daha sonrasında ise eğer yolcu havayolu ile seyahat gerçekleştiriyorsa hangi havayolunu seçmeye meyilli olduğunu ortaya çıkarabilmek için kullanılmaktadır.

Model seçimi, mevcut verilere ve tahmin görevinin özel gereksinimlerine bağlı olduğundan dolayı tahmine dayalı veri analizi alanında sürekli olarak yeni metotlar, modeller ve algoritmalar geliştirilmektedir. Bu nedenle elde bulunan verileri analiz için en son araştırmaları ve gelişmeleri göz önünde bulundurmak önemlidir (Ayık vd., 2010). Her işletme kendi müşteri ve işletme türüne uygun veri analizleri gerçekleştirmektedir. Havacılık sektöründe analizler gerçekleştirilirken yolcuların uçuş sıklıkları, iki nokta arası alternatif taşıma türle-

rinin bulunma durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle sık uçan yolcu teşvikleri ve havayolu sadakat programları yolcu verilerinin analizi sonucunda sürekli değişebilmekte ve gelişmektedir (Rygielski vd., 2002). Havayolları, bu analizleri kullanmak için yolcu seyahat sıklığı, destinasyon tercihleri, bilet sınıfı ve sadakat programı üyeliği gibi çeşitli faktörleri veri kümesi olarak kullanmaktadır. Analizlerden elde edilen sonuçlar havacılık işletmesinin pazarlama kampanyalarını, sadakat programlarını ve fiyatlandırma stratejilerini belirlemesine yardımcı olarak müşteri kazanmayı ve elde tutmayı istenen seviyeye çıkarmayı ve o seviyede tutmayı hedeflemektedir.

8. Müşteri İlişkilerinin Ölçülmesi

Müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve yönetilmesi, firmaların müşteri ilişkilerini geliştirmek için benimsediği bir dizi ilişkiyel uygulamayı ifade eder. MİY kavramındaki bu yaygın kabule rağmen, MİY'nin nelerden oluştuğu ve etkinliğinin nasıl değerlendirileceği konusunda bir fikir birliği oluşmamıştır (Chen vd., 2009). Kurumsal performansın ölçülmesi, MİY uygulamasının değerlendirilmesi için zorunludur. Yapılan araştırmalar perakendecilik, finansal hizmetler, turizm, ulaşım hizmetleri, iş piyasaları ve kamu hizmetleri gibi birçok alanda müşteri ilişkileri yönetiminin bulunduğunu ve kurumların sürekli bu ilişkileri doğru şekilde ölçebilmek için bir arayış içinde olduğunu belirtmektedir (Padmavathy vd., 2012). Doğası gereği üretim sektöründen farklı olan ulaştırma, turizm gibi hizmet sektörlerinde işlemsel ölçümlerden ilişkiyel ölçümlere doğru bir paradigma kayması gözlemlenmektedir. Satış hacmi, karlılık, pazar payı, işlem maliyeti, beklenen katkı marjı ve nakit akışları gibi geleneksel finansal ölçütler, MİY çabalarının performansını değerlendirmek için uzun yıllardır yaygın olarak kullanılmaktadır. Fakat bununla beraber bu tekniklerin, yalnızca nicel parametreleri değerlendirebilme gibi belirli sınırlamaları vardır ve genellikle kuruluşun müşteri yönünü ele alan performansına ilişkin fikir vermede eksik kalmaktadır. Bu sebeple sayısal ağırlıklı bu tür ölçümlerin uygun sayısal olmayan ölçümlerle de desteklenmesi gerekmektedir (Jain vd., 2007).

Müşteri ilişkilerinin etkinliğinin ölçülmesi müşteri ve iş performansı değişkenlerini etkileyen ilişkiyel çabaları veya faaliyetleri ölçmeyi içine almaktadır. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetimini iş performansı değişkenleriyle ilişkilendirip operasyonel hale getirmek ve ölçmek işletmeler açısından daha kapsamlı ve doğru sonuçlar ortaya koymaktadır. Yazında MİY'in etkinliğini işletme ve müşteri perspektifinden ölçmek için birçok metrik sistem ortaya koyulmuştur. İşletme açısından MİY'in ölçüm ve yönetimi bilgi teknolojisi, ilişki yönetimi ve örgütsel iklim olmak üzere üç unsura odaklanan entegre bir süreci ifade etmektedir. Bu tanımdaki bilgi teknolojisi; teknoloji ve bilgi sistemlerini, ilişki yönetimi, firmanın ilişki faaliyetlerini ve örgütsel iklim ise firmanın müşterilere odaklanmasını ifade etmektedir. Müşteri açısından bakıldığında ise, iki bo-

yutlu bir ölçüm ve yönetim sistemi önerilmektedir. Bu boyutlardan birincisi kişisel temas, müşterilerle ilgilenme, müşteri odaklılık, teknoloji yönelimi ve müşteriler aracılığıyla tanıtım gibi terimleri içerisine alan “özelleştirme” boyutudur. İkinci boyut ise etik uygulamalar, alçakgönüllülük ve proaktif olma gibi unsurları içerisinde barındıran “güven” boyutudur (McKim ve Hughes , 2001). Her iki yönü ile bakıldığında MİY etkinliğini ölçmek için şu adımlar uygulanabilir:

- Üretim ya da hizmet verilerini ve bunların kalitesini ölçmek için bir kontrol grubu belirlemek (önceki dönem verileri, rakip firma değerleri vb.),
- Mevcut müşterilerin yaşam tarzları, satın alma kalıpları ve tercihleri doğrultusunda sınıflandırmasını yapmak ve müşterilerin yaşam boyu değerlerini belirlemek,
- Mevcut müşteri gruplarının profiliyle eşleşen potansiyel müşteri gruplarını tespit etmek,
- Tespit edilen olası müşteri gruplarının her biri için özelleştirilmiş iletişim metodları geliştirmek,
- Kontrol grubunu test gruplarıyla karşılaştırarak elde edilen sonuçları ölçmek ve gerektiği durumlarda yöntemlerde değişiklikler yapıp süreci tekrar başlatmak.

SONUÇ

Müşterilerin özelleştirilmiş etkileşimler beklediği bir çağda, MİY ve veri tabanları her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmeler ürün ve hizmetlerini uyarlamak ve müşteri sadakatini ve memnuniyetini artıran kişiselleştirilmiş deneyimler sunmak için çeşitli yollara başvurmaktadırlar. Kapsamlı verilerle desteklenen MİY sistemlerinin müşteri davranışlarını, tercihlerini ve ihtiyaçlarını anlamada oldukça kıymetli araçlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çeşitli sektörlerdeki kuruluşlar müşteri ilişkilerini geliştirmek, operasyonel verimliliği artırmak ve stratejik karar alma süreçlerini güçlendirmek için MİY uygulamalarına daha çok önem vermeye başlamışlardır. MİY uygulamalarının tüm potansiyelinden yararlanabilen kuruluşlar, yalnızca rekabetçi pazarda başarılı olmakla kalmayacak, aynı zamanda müşteri odaklı, veri odaklı ekonomilerin gelişimine de katkıda bulunacaktır.

Havacılık sektörü gelişmeye devam ederken MİY ve veri entegrasyonu, verimlilik ve sürdürülebilirlik için hayati bir öneme sahiptir. Doğası gereği esnebilir standartları ve yolcu memnuniyet politikalarına sahip olan havacılık sektörü, operasyonlarının her yönünü optimize etmek için veri odaklı MİY uygulamasına ihtiyaç duymaktadır. MİY ile havacılık sektörü arasında sağlanan dinamik sinerji, havayollarının, havalimanlarının ve ilgili havacılık işletmelerinin çalışma şeklini şekillendirerek daha emniyetli, verimli ve müşteri odaklı çıktılara imkan sağlamaktadır. Yolcuların ihtiyaçlarını ve tercihlerini daha başa-

rılı bir şekilde tahmin edebilme becerisi; müşteri memnuniyeti yüksek, kesintisiz ve stressiz seyahat deneyim sayısını da artırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akpınar, H. (2000). Veritabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 1-22.
- Al Balawi, R., Hu, Y., & Qiu, L. (2022). Brand crisis and customer relationship management on social media: evidence from a natural experiment from the airline industry. *Information Systems Research*.
- Alpaydın, E. (2020). Yapay Öğrenme: Yeni Yapay Zeka. Tellekt.
- Alshurideh, M., Alsharari, N., & Al Kurdi, B. (2019). Supply Chain Integration and Customer Relationship Management in the Airline Logistics. *Theoretical Economics Letters*, 392-414.
- Ayık, Y., Özdemir, A., & Yavuz, U. (2010). Lise Türü ve Lise Mezuniyet Başarısının, Kazanılan Fakülte İle İlişkisinin Veri Madenciliği Tekniği ile Analizi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 441-454.
- Babaoğlu, A. (2015). Veri Madenciliği Yöntemleri Ve Bir Uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bakırel, N. (2020). Veri sorumlusu ve veri işleyen arasındaki sorumluluk paylaşımının avrupa birliği genel veri koruma yzüzüğü ve kişisel verilerin korunması kanunu çerçevesinde değerlendirilmesi. Ankara: Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakırtaş, H. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi. H. Bakırtaş, A. Yılmaz, M. Özmen, & G. Barış İçinde, Müşteri İlişkileri Yönetimi (S. 10-12). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berčić, B., & George, C. (2009). Identifying personal data using relational database design principles. *International Journal of Law and Information Technology*, 17(3), 233-251,.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 1015-1024.
- Charbuty, B., & Abdulazeez, A. (2021). Classification based on decision tree algorithm for machine learning. *Journal of Applied Science and Technology Trends*, 20-28.
- Cheeseman, P., & Stutz, J. (1996). Bayesian Classification AutoClassTheory and Results. *Advances in knowledge discovery and data mining*, 153-180.
- Chen, J., Yen, H., Li, E., & Ching, R. (2009). Measuring CRM effectiveness: construct development, validation and application of a process-oriented model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 283-299.
- Cios, K., Pedrycz, W., & Swiniarski, R. (2012). *Data Mining Methods for Knowledge Discovery*. LLC.
- Corner, B. A. (2002). Measuring Customer relationship. *Marketing Management*, 10-12.
- Crié, D., & Micheaux, A. (2006). From customer data to value: What is lacking in the information chain? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 282-299.
- Demir, F., & Kırdar, Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 293-308.
- DHMI. (2023, 09 06). Kişisel Verileri Koruma Politikası. [dhmi.gov.tr: https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/KVKK.aspx](https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/KVKK.aspx) adresinden alındı
- Erel, İ. (2021). Sağlık Hukukunda Kişisel Verilerin Korunması. Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Flockhart, I., Radcliffe, N., Simoudis, E., Han, J., & Fayyad, U. (1996). A Genetic Algorithm-Based Approach to Data Mining. In KDD, 299-302.
- Freund, Y., & Mason, L. (1999). The alternating decision tree learning algorithm. *ICML*, 124-133.
- Fuster, G. (2014). The Emergence of Personal Data Protection as a Fundamental Right of the EU. Springer.
- Güler, Y. (2022). 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Kapsamında İşçinin Kişisel Verilerinin Korunması. İzmir: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İzmir Ekonomi Üniversitesi.
- Jain, R., Jain, S., & Dhar, U. (2007). "CUREL: a scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector". *Journal of Services Research*, Vol. 7 No. 1, 37-58.
- Jiang, S., & Zhang, H. (2006). A Fast Decision Tree Learning Algorithm. *AAAI*, 500-505.
- Jun-Shan, T., Wei, H., & Yan, Q. (2009). Application of genetic algorithm in data mining. *First International Workshop on Education Technology and Computer Science* (s. 353-356). 353-356.
- Kıvrak, M. (2010). Veri Madenciliği Yöntemleri Ve Bir Uygulama. İstanbul: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Koparan Bilhan, H. (2022). İdare Hukuku Bağlamında Kişisel Verilerin Korunması. Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- KVKK. (2016). Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. Ankara.
- Liang, C. C., & Shiau, W. L. (2018). Moderating effect of privacy concerns and subjective norms between satisfaction and repurchase of airline e-ticket through airline-ticket vendors. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(12), 1142-1159.
- Liou, J. (2009). A novel decision rules approach for customer relationship management of the airline market. *Expert Systems with Applications*, 4374-4381.
- Lo, C., & Wolff, R. (1993). (1993, May). Estimated network database transaction volume to support wireless personal data communications applications. *IEEE International Conference on Communications*, 1257-1263.
- McKim, B., & Hughes, A. (2001). How to measure customer relationship management success. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 224-231.
- Morey, T., Forbath, T., & Schoop, A. (2015). Customer Data: Designing for Transparency and Trust. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mrzic, E., & Zaimovic, T. (2020). Data science methods and machine learning algorithm implementations for customized practical usage. *TEM Journal*, 1179-1185.
- Mucherino, A., Papajorgji, P., & Pardalos, P. M. (2009). K-nearest neighbor classification. *Data mining in agriculture*, 83-106.
- Noviantoro, T., & Huang, J.-P. (2022). Investigating airline passenger satisfaction: Data mining method. *Research in Transportation Business & Management*.

- OECD. (2023, 6 23). Convention on the OECD. OECD: <https://www.oecd.org/about/document/oecd-convention.htm> adresinden alındı
- Ozgener, S., & Iraz, R. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 1356-1363.
- Padmavathy, C., Balaji, M., & Sivakumar, V. (2012). Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks. . *International Journal of Bank Marketing*, 30(4), , 246-266.
- Peterson, L. (2009, 07 05). K-nearest neighbor. Scholarpedia. scholarpedia: http://scholarpedia.org/article/K-nearest_neighbor adresinden alındı
- Purtova, N. (2018). The law of everything. Broad concept of personal data and future of EU data protection law. *Law, Innovation and Technology*, 40-81.
- Riedy, M., & Hanus, B. (2016). Yes, Your Personal Data Is at Risk: Get over It. , 19, 3. *SMU Sci. & Tech. L. Rev.*
- Rogalewicz, M., & Sika, R. (2016). Methodologies Of Knowledge Discovery From Data And Data Mining Methods In Mechanical Engineering. *Management and Production Engineering Review*, 97-108.
- Romano Jr, N., & Fjermestad, J. (2007). Privacy and security in the age of electronic customer relationship management. 1(1),. *International Journal of Information Security and Privacy (IJISP)*, 65-86.
- Rygielski, C., Wang, J., & Yen, D. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in society*, 483-502.
- Rygielski, C., Wang, J.-C., & Yen, D. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 483-502.
- Saarijärvi, H., Karjaluo, H., & Kuusela, H. (2013). Customer relationship management: the evolving role of customer data. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Santoso, M. (2021). Application of Association Rule Method Using Apriori Algorithm to Find Sales Patterns Case Study of Indomaret Tanjung Anom. *Brilliance: Research of Artificial Intelligence*, 54-66.
- Savaş, S., Topaloğlu, N., & Yılmaz, M. (2012). Veri Madenciliği ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri. *İstanbul Commerce University Journal of Science*, 1-23.
- Schwartz, P. M. (2003). (2003). Property, privacy, and personal data. *Harv. L. Rev.*, 117, 2056. *Harv. L. Rev.*
- Singh, Y., & Chauhan, A. S. (2009). NEURAL NETWORKS IN DATA MINING. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 5(1).
- Sun, Z. (2009). Customer Relationship Management and Privacy. *International Business Research*, 2(1),, 112-116.
- Şahin, A. (2021). Türk İdare Hukukunda Kişisel Verilerinkorunması. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- TDK. (2023, 06 22). sozluk.gov.tr. veri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Thomas, D. R., Pastrana, S., Hutchings, A., Clayton, R., & Beresford, A. R. (2017). Ethical issues in research using datasets of illicit origin. In *Proceedings of the 2017 Internet Measurement Conference*, (s. 445-462).

- Tikkinen-Piri, C., Rohunen, A., & Markkula, J. (2018). EU General Data Protection Regulation: Changes and implications for personal data collecting companies. *Computer Law & Security Review*, 134-153.
- Wong, J. Y., & Chung, P. H. (2008). Retaining passenger loyalty through data mining: a case study of Taiwanese airlines. *Transportation Journal*, 47(1), , 17-29.
- Xu, S., & Qiu, M. (2008). A privacy preserved data mining framework for customer relationship management. *Journal of Relationship Marketing*, 309-322.
- Yalçınkaya Özdemir, İ. (2022). Büyük Veri Çağında Kişisel Verilerin Korunması: Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü'nde Profillemeye Ve Otomatik Karar Alma Düzenlemeleri. İstanbul: Lisansüstü Programlar Enstitüsü İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Zaki, M., & Meria Jr., W. (2014). *data mining an analysis*. Cambridge uni. press.

HAVACILIK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ TEKNOLOJİ

Serap ERTEK

ORCID: 0000-0001-5179-454X

GİRİŞ

Teknolojinin hızlı gelişimi ve kullanımının artması sonucunda işletmeler, yönetsel konularda, pazarlama anlayışında ve iş süreçlerinde farklılaşmaya gitmek durumunda kalmışlardır. Havacılık sektörü de teknolojinin yoğun kullanıldığı ve teknolojiden bağımsız düşünülmemeyen sektörlerin başında gelmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi açısından da teknoloji kullanımı artış göstermekte ve işletmeler müşterileriyle yoğun temas halinde bulunmaktadır. Teknoloji kullanımıyla iş süreçlerinde kolaylıklar sağlanmakta dolaylı olarak bu durumda gerek maliyet açısından gerekse süreç anlamında müşterilere olumlu geri dönüşler sağlamaktadır. Bu hususta müşteri ilişkileri yönetiminde teknoloji kullanımına ilişkin çok fazla örneğe rastlamak mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde elektronik ticaret uygulamaları, yapay zekâ kullanımı, bulut bilişim sistemleri, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik ve sosyal ağların kullanımı konusundaki açıklamalarla birlikte havacılık sektöründen örnek uygulamalara yer verilecektir.

1. Elektronik Ticaret Kavramı ve Tanımı

Üretim ve tüketim faaliyetlerinin küresel boyutta değişken bir yapıya sahip olması sonucunda zaman ve mekân gibi engelleri geride bırakacak olan elektronik ticarete geçiş yapılmıştır. Elektronik ticaret, kullanıcılarına ticari bağlamda çok geniş imkânlar sunmaktadır. Elektronik ticaretle birlikte bir ürünün internette görülüp, siparişinin verilmesi, gazete ve dergi gibi görsel çeşitli kaynaklara doğrudan ulaşılması ve bunların kişisel cihazlarda muhafaza edilmesi mümkün hale gelmiştir. Bunların yanı sıra sağlık, adalet ve bankacılık gibi birçok alanda geniş bir hizmet sunumunun elde edilmesi elektronik ticaretin gelişimiyle daha da kolaylaşmıştır (Yaltı, 2003, s. 1).

Elektronik ticaret kavramı teknolojiadaki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Çok hızlı bir biçimde gelişim gösteren elektronik ticaret kavramının bu gelişiminde; iletişim teknolojilerinin tahmin edilemeyen düzeyde fırsatlar sunması, ulusal ticaret alanında küreselleşmeye yönelimin yaygınlaşması ve küresel kapsamda yapılan anlaşmaların her geçen gün artması gibi etkenlerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Bozkurt, 2000, s. 201).

Belgeler üzerinden gerçekleştirilen birçok işlem artık günümüzde elektronik olarak gerçekleştirilmektedir. Aynı şekilde kişilerin karşılıklı yaptıkları çe-

şitli işlemler, bilgisayarlar üzerinden “Elektronik Veri Değişimi” yöntemi ile gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Öztuna, 2002, s. 3). Bu gelişmeler sayesinde işletmeler hangi büyüklükte olurlarsa olsunlar daha verimli şekilde işlerini yürütme ve rekabet üstünlüğü elde etme imkânı sağlamıştır. Elektronik ticaret, geleneksel yollarla gerçekleştirilen ticaretin yerine geçmeyen ancak neredeyse aynı ilkeler kapsamında değerlendirilen ve internet ortamında gerçekleştirilen bir ticaret şeklidir. Ayrıca geleneksel ticarete kıyasla, teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte uluslararası alanda daha fazla alıcıya ulaşma imkânına sahiptir (Güran, 2013, s. 3).

Elektronik ticarete ilişkin çok farklı bakış açıları bulunmaktadır ve net bir tanımdan söz etmek doğru olmayacaktır. Dar anlamda ele alındığında elektronik ticaret, yalnızca internet aracılığıyla yapılan mal ve hizmet alım satımını içerirken geniş anlamda; EDI (Elektronik Veri Değişimi) ve EFT (Elektronik Fon Transfer) gibi sistemler vasıtasıyla para akışını temin etmeyi, çeşitli ağlar yardımıyla ürün alım satımı yapmayı içermektedir (Panagaria, 2000, s. 22).

Elektronik ticaret OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) tarafından, şahısların ve işletmelerin dâhil olduğu çeşitli sayısal verilerin, belli işlemlerden geçirildikten sonra ağlar vasıtasıyla aktarılmasını esas alan ticarete yönelik işlemlerin tamamı şeklinde tanımlanmıştır (OECD, 1999, s. 8).

UN-CEFACT tarafından yapılan tanıma göre iş ile ilgili faaliyetlerin sürdürülebilmesi amacıyla işe yönelik verilerin; üreticiler, alıcılar ve devlet kurumları arasında e-posta, SMS, elektronik transfer ve veri değişimi gibi araçlar yardımıyla iletilmesine elektronik ticaret denilmektedir (Ekici, 2013, s. 39).

Avrupa komisyonu ise e-ticareti kısaca, çalışmaların elektronik biçimde gerçekleştirilmesi şeklinde ifade etmiştir. Burada çalışmalardan kasıt yazılı verilerin, seslerin ve görüntülerin elektronik araçlarla ulaştırılmasıdır. Elektronik ortamda satın alma işlemlerinin gerçekleştiği ve ücretlerin ödendiği bu ticaret şekli yalnızca ürünleri değil çeşitli hizmetleri de içerisinde barındırmaktadır (Ekici, 2013, s. 40).

Farklı bakış açılarına göre elektronik ticaret (Turban vd., 1999, s. 4):

Komünikasyon bağlamında; veri ya da ürün dağıtımı ve hizmet sunumu aşamalarının telefon, bilgisayar ve benzeri araçlar vasıtasıyla gerçekleştirilmesidir.

İş süreci bağlamında; ticari faaliyetlerin ve iş süreçlerinin otomatik bir şekilde işleyişine dayalı uygulamalardır.

Hizmet bağlamında; satıcıların ve alıcıların, ürün ya da hizmetlerin niteliğini iyileştirici ve sunumlarını hızlandırıcı etkiye sahip olan, bu vesileyle de giderlerini azaltan bir uygulamadır.

Çevrimiçi olma bağlamında; verilerin ve ürünlerin çevrimiçi bağlantılar yardımıyla alım-satımını sağlayan uygulamalardır.

Günümüzde kullanımı her yaştan insan tarafından her geçen gün benimsenen ve çoğalan elektronik ticaret, işletmelerin gelirlerini artırması, pazar payını genişletmesi, müşteri ilişkilerini ve onlara sunulan hizmetleri iyileştirmesi ve ürünlerin alıcılara ulaştırılma aşamasındaki sürenin en aza indirilmesi gibi daha birçok faydayı beraberinde getirmiştir (Watson vd., 2007, s. 5).

Elektronik ticaretin sunmuş olduğu en büyük fayda, işletmeler açısından yeni pazarlar ve alıcılar edinebilme fırsatıdır. Haftanın her günü istenilen vakitte ulaşılabilir olmak, alıcılar açısından ürünün ve satıcının değerini artırıcı bir unsurdur. Bu nedenle alıcılar elektronik ticarete yönelmektedir. Pazarların ulusal sınırların dışına yayılmasıyla birlikte insanlar istedikleri ürüne ya da hizmete vakit kaybetmeden ulaşma imkânı elde etmektedirler (Arıcı, 2000, s. 12).

Havacılık sektörü özelinde de teknoloji kullanımı ve elektronik ticaret uygulamaları önem kazanmış ve mevcut uygulamalara ek olarak yeni yöntemlerle elektronik ticarete yönelik çalışmalar görülmektedir. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde özellikle web sayfası kullanımı, mobil hizmet sunumu, sosyal medya platformlarının kullanımı devam etmektedir. Böylelikle rezervasyon, bilet satışı, değişikliği, iptal işlemleri ve check-in hizmetlerinde uygulamalar mevcuttur. Özellikle havayolu işletmeleri bu sayede acenteler ve bilet satış ofisleri gibi mekânsal maliyetlerde ve zaman tasarrufu açısından büyük avantajlar elde etmektedir. Bununla birlikte müşterilerle birebir iletişim kurma imkânı elde ederek müşteri sadakati de artmaktadır. Ayrıca dağıtım kanallarına ayrılan maliyetlerin düşürülmesi noktasında da kazanç elde ederek acente kullanımını azaltmaktadırlar. Son olarak data alanları sayesinde gelir yönetimi ve kişiselleştirilmiş hizmet uygulamaları açısından da elektronik ticaret uygulanmaktadır. Örnek olarak; Vietnam Havayolları'nın sahip olduğu "VNAMAZING" ve "VNAMALL" adlı elektronik ticaret platformları gösterilebilir. VNAMAZING; tur ve konaklama rezervasyonları dâhil olmak üzere online turizm hizmetlerinin yanı sıra çok çeşitli havacılık ve havacılık dışı mal ve hizmetler sunmaktadır. VNAMALL ise içerisinde yer alan hediye kartıyla, ülkenin kendi havayolları ile beraber Pasifik Havayolları ve VASCO tarafından gerçekleştirilen uçuşlarda uçak biletleri alışverişi veya işletme sınıfı yükseltme avantajlarını kullanma imkânı sunmaktadır (Nart, 2022).

1.1. Elektronik Ticaretin Kapsamı ve Önemi

Taşınabilir veya taşınamaz nitelikteki mallar; eğitim, sağlık, ulaşım gibi hizmet sunumları; çeşitli görüntüler, video ve ses kayıtları, metinler; üretim, dağıtım, dağıtımdan sonraki takip süreci; ürün ya da hizmetin tanıtımını yapmak amaçlı düzenlenen reklamlar veya bilgi panoları; sipariş ve ödeme süreçleri, fonların değiş-tokuşu; sanal fonlar, hisse değişimleri, vergi işlemleri ve daha birçok işlem elektronik ticaretin kapsamına girmektedir (Korkmaz, 2004, s. 7,8). Bu derece geniş bir kapsama sahip olan elektronik ticaretin müşteriler ve

satıcılar açısından önemi ve sağladığı yararlar kısaca şu şekildedir (Küçükyılmazlar, 2006, s. 16):

İşletme açısından;

- Farklı ve gelişmeye açık bir satış aracıdır.
- Ürün ya da satıcının kârına olacak biçimde reklam açısından faydalı bir uygulamadır.
- Esnek yapıdadır, duruma göre uyarlanabilir.
- Mekânsal ve zamansal engelleri ortadan kaldırır.
- Ürün satışlarını artıran bir uygulamadır.
- Ürün sayısında sınırlama söz konusu değildir, yüzlerce ürün için satış söz konusudur.
- Müşterilerle özel ilişki içerisinde bulunulabilir ve böylece müşteri memnuniyetini ileri boyutlara taşır.
- Stok için gerekli alan ihtiyacını ve maliyeti ortadan kaldırır.

Müşteriler açısından;

- Mağazaya gitme zorunluluğu olmaksızın, mağazayı insanların ayağına getiren bir uygulamadır.
- Ürünü almak için kat edilecek yol ve masraf ortadan kalkar.
- Ürünlerin tamamını detaylı inceleme olanağı sunar.
- Kişinin kendisine uyan ürünü bulmasında kolaylık sağlar.
- Zamandan tasarruf edilir.
- Ürün hakkında bilgi almak daha kolay hâle gelir.

Bunlara ek olarak elektronik ticaret uygulaması işletmelerin çalışmalarını kolaylaştırdığı ve küresel boyuta taşıdığı için büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerin aktifliğini ve imajını daha iyi yerlere taşımaktadır. Zaman tasarrufu sağlaması ve maliyet açısından işletmeyi rahatlatması açısından önem arz etmektedir (Doğan ve Hamşioğlu, 2002, s. 888).

1.2. Elektronik Ticaret Modelleri

Elektronik ticaret kullanıcılarına göre değerlendirildiğinde dört ayrı modelde incelenmektedir:

1) İşletmeden işletmeye (B2B- Business to Business)

Business to Business (B2B) olarak ifade edilen bu modelde işletmeler arasında bir ticaret söz konusudur. Yani diğer bir ifade ile işletme elindeki bir ürün ya da hizmeti satış gerçekleştirmesi amacıyla başka bir işletmeye satıyorsa burada B2B modelinden söz etmek mümkündür. Elektronik ticaret sayesinde işletmelerin birbirleriyle yaptıkları alışverişlerde maliyetin azalması söz konusudur. Tüm süreçte faaliyetlerini elektronik ortam üzerinden yürüten bir marketin deposunda bulunan ürünleri izlemekte, satış durumlarını gözden geçirmekte ve ihtiyaç hâlinde siparişte bulunmaktadır. Yapılan siparişler, gerekli formlar sağlandıktan sonra üretici firmaya doğrudan ulaştırılabilmektedir. Bu süreçlerin sonunda bir fatura ile beraber ürünler markete ulaştırılır. Böylelikle

süreç olduğundan daha hızlı ilerler, maliyetlerde azalma gözlemlenir ve süreçlerin minimum hata ile yönetilmesi sağlanır. Süreçlerin elektronik ortamda gerçekleşmesi personele olan ihtiyacı da azaltıcı etkiye sahiptir. Personel ihtiyacının azalması o personele yapılacak olan harcamalar açısından da işletmelere avantaj sağlar (Yenipınar ve Gölcü, 2003, s. 72). Havacılık sektörü açısından havayolu işletmeleri ile onlara ait biletlerin satışını gerçekleştiren bilet satış acenteleri ve tur şirketleri arasındaki ilişki buna örnek gösterilebilir.

2) *İşletmeden tüketiciye (B2C- Business to Customer)*

Burada amaçlanan kişisel kullanıcılardır. B2B modeline kıyasla daha az kapasiteye sahiptir. Bunun başlıca sebepleri, bilgisayar kullanımının kişiler arasında kurumlar arasında olduğundan daha az kullanılması, sınırlı bir kullanımın söz konusu olması ve insanların güvenlik konusunda internete karşı endişelerinin olmasıdır. Bölgesel olmanın, ulaşım açısından sıkıntılı bir yerde bulunmanın yaratacağı sorunlardan uzaklaşmak adına internet ortamında çalışmak işletmeler için en doğru seçenek olmuştur. Geleneksel yollarla yapılan ticarete göre maliyetlerde ciddi azalmalar yaşanmasını sağlayan elektronik ticaret, işletmeler arasındaki rekabeti artırmıştır. Var olan pazarın genişlemesinde, iyileştirilmesinde ve ihtiyaç halinde yeni pazarların oluşturulmasında önemli role sahiptir. İletişim açısından da işletmelerin müşterilerine kusursuz şekilde hizmet vermesine olanak tanımıştır (Dolanbay, 2000, s. 54).

Business to Customer (B2C) modeli, bir işletmenin ürünlerinin tüm niteliklerinin tıpkı mağaza içerisinde görüldüğü gibi incelenmesine olanak sağlayan ve bunu bir web sayfası üzerinden sunduktan sonra ödeme yapılarak alımını gerçekleştirme imkânı sunan modeldir (Küçükgörkey, 2002, s. 3).

Bu modele ilişkin havacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerin web sayfaları, sosyal medya ağları ve çağrı merkezleri aracılığıyla müşterilerine yönelik hizmet sunumlarının tümü örnek gösterilebilir. Daha spesifik anlamda bir havayolu işletmesinin web sayfası ya da mobil uygulama aracılığıyla bilet satışının, iptallerin veya değişikliklerin gerçekleştirilmesi, online rezervasyon imkânı sunması ve online check-in işlemlerini müşterilerinin kullanımına sunması gibi örnekler uygulanmaktadır.

3) *İşletmeden devlete (B2G- Business to Government)*

Bu model işletmeler ile kamu arasında yapılan ticareti esas alan ve gelişme aşamasında ki bir modeldir. Tüm süreç diğer modellerde de olduğu gibi elektronik ortamda gerçekleşmektedir. Web sitesi aracılığıyla çevrimiçi bir katalog üzerinden alım gerçekleştirilmesi bu model özelinde bir örnek uygulamadır (Altınışık, 2003, s. 32).

4) *Tüketiciden devlete (C2G- Citizen to Government)*

Kamunun elektronik bağlantılar yoluyla tüketicilere daha kısa sürede dönüş yapmasını kapsar. Örneğin e-devlet uygulaması sayesinde işlemler daha basit ve daha hızlı hâle gelmiştir. Çevrimiçi gerçekleştirilen faaliyetler çalışan

ihtiyacı azaltmakta ve kırtasiyecilikte ciddi iyileştirmelere katkıda bulunmaktadır (Ekici, 2013, s. 70).

1.3. Elektronik Ticarete Kullanılan Araçlar

Geçmiş yıllarda elektronik ticaretten bahsederken kullanılabilecek araç gereçlerin sınırlılığı söz konusuysa günümüze yaklaştıkça bu araç gereçlerin ve ortamların sayısında artış gözlemlenmiştir. Elektronik ticaret konusunda çok önemli bir yere sahip olan internetten sonra televizyon, EDI, cep telefonları ve faks gibi araçlar kullanılmaktadır.

İnternet: Elektronik ticaret alanında ilk bahsedeceğimiz araç internet olacaktır. İnternet kavramı birçok iletişim ağı ve insanın bir arada olduğu ortamdır. Haberleşme ağları dediğimiz şey bilgisayarlar vasıtasıyla meydana gelmektedir. Burada esas amaç haberleşmenin sağlanması olduğu için bilgisayarlar arasında müşterek bir dil kullanılır. Elektronik ticaretle ilgilenen kişiler internet vasıtasıyla birbirleriyle temasa geçtikleri ve mallar hakkında veri aktarımı gerçekleştirdikleri için internetin elektronik ticarete sağladığı fayda oldukça büyüktür (Canpolat, 1999, s. 9).

Telefon: Önceleri telefon ile yapılan görüşmeler iki kişi ile sınırlıyken günümüzde telekonferanslarla bu sayı artırılmış bunun yanı sıra görüntülü görüşme imkânı sunulmuştur (Ekin, 1998, s. 84). Telefonlar günümüzde ticari işlemler esnasında aktif olarak kullanılan araçlardır. Hizmet sunumlarıyla ilgili faaliyetlerin büyük bir kısmı telefon vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Telefonlar üzerinden siparişler gerçekleştirilmekte ve alınan ürünlerin ücretleri de yine bu ortamlarda güvenli bir şekilde ödenmektedir (Canpolat, 1999, s. 7).

Faks: Kısa sürelerde belgelerin aktarımını sağlayan faks, ticari faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir. Kompleks faaliyetlerde ve sesli işlem gerektiren durumlarda kullanımı mümkün olmamakla birlikte reklam, alışveriş ve ödeme işlevlerini yerine getirmede kullanılabilen bir araçtır (Ekin, 1998, s. 85).

Televizyon: Reklam açısından fayda sağlayan diğer bir araç ise televizyonlardır. Televizyonu farklı kılan en önemli unsur tek taraflı iletişime sahip olmasıdır (Ekin, 1998, s. 85). Bu özelliği nedeniyle televizyon diğer araçlara kıyasla daha az tercih edilmektedir. Televizyonların bu bağlamdaki en büyük işlevi ve avantajı geniş kitlelere ürün ve hizmet reklamlarını ulaştırmasıdır (Canpolat, 1999, s. 8).

Elektronik Veri Değişimi: Elektronik ticarete çok önemli bir yer sahip olan EDI, alım satım faaliyeti gerçekleştiren iki işletme arasında bir insan olmaksızın yalnızca bilgisayarlar vasıtasıyla verilerin transferini sağlayan elektronik ticaret aracıdır. EDI, devlet ve özel her iki iş kolundaki ortaya çıkan yoğun iletişim ihtiyacı sonucunda ortaya çıkmıştır. Önceden belirlenmiş bir format yardımıyla bilgisayarlar arası aktarım sağlanmaktadır. Yalnızca kullanıcılara açık olması güvenilirliğini artırmaktadır. Yüksek bir maliyete sahip olması ise en önemli dezavantajıdır (Canpolat, 1999, s. 9).

Elektronik ticaret için önemli bir yere sahip olan elektronik veri değişiminin faydaları arasında; süreçlerin kısa sürede gerçekleştirilmesine katkıda bulunması, maliyetlerin minimuma indirilmesi, hata payının düşürülmesi, üretimin etkin hâle gelmesi, çalışanların daha faydalı olabilecekleri alanlara yönlendirilmeleri, stoklardaki azalmalar, gelirlerin artması, müşterilerle daha etkin iletişim kurabilme olanağı gibi birçok faydası bulunmaktadır (Öğüt, 2003, s. 51).

2. Artırılmış Gerçeklik ve Sanal Gerçeklik

Teknoloji ile ilgili gelişmelerin her geçen gün artması, bu gelişmelere paralel bir şekilde yeni aygıtların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Söz konusu aygıtların geliştirilmesi ve kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber internet kullanımı da artmıştır. İnsanlar her türlü veri paylaşımlarını bu aygıtlar ve internet aracılığıyla kolayca gerçekleştirmeye başlamışlardır. İhtiyaç duyulan her veri, ürün ve hizmet kolayca elde edilebilir hâle gelmiştir. Bu gelişmeler neredeyse bütün sektörlerin kendi alanların da daha hızlı ilerlemesine imkân sağlamıştır. Tüm bu gelişmeler doğrultusunda 3D görüntüleri ve sanal ortamları hayatımıza dâhil eden artırılmış gerçeklik (Augmented Reality-AR) ve sanal gerçeklik (Virtual Reality-VR) teknolojileri ortaya çıkmıştır. Bu teknolojiler temelde, sanal bir ortamı bizlere gerçekmiş gibi algılatan, yepyeni deneyimler yaşamamızı sağlayan, çeşitli verilere kolay yoldan erişmemize imkân tanıyan teknolojilerdir. İçinde birçok faydayı barındıran AR ve VR teknolojileri çoğu sektörde kullanılmaya başlanmıştır (Demirezen, 2019, s. 2; Ağca ve Kozbekçi Ayrancı, 2021, s. 2).

Artırılmış gerçeklik; insanların dünya ile etkileşimlerini bütünüyle koparmaksızın bilgilerin, objelerin vb. gerçek ortama entegre edilebildiği bir sistemken sanal gerçeklik; kişilerin gerçek ortamdan bütünüyle koparak yapay bir ortama daldıkları sistem şeklinde açıklanmaktadır (İçten ve Bal, 2017, s. 402). Sanal gerçeklikte bütünüyle kurgusal bir ortam söz konusudur ve aralarındaki en önemli fark da burada ortaya çıkmaktadır (Kipper ve Rampolla, 2013, s. 22).

Sanal gerçeklikte kişiler bir simülasyon ortamındaymış hissine kapılırlar. Kişi yapay bir mekânın içerisinde olduğunun bilincindedir (Bütün vd., 2019, s. 257). Burada somut ortamdan bağımsız bir şekilde yapay, gerçek olmayan bir ortam oluşturulmaktadır. Bilgisayar destekli oluşturulan bu ortam kullanıcılarına zihinlerinde gerçeklik algısı yaratan bir deneyim yaşatmaktadır. Sanal gerçekliğin ortaya çıkışı çok eskilere dayanmaktadır. Eskiden insanları eğlendirmede çeşitli zihin yanılsamalarının kullanılmaları, sihirbazların kullandıkları aynalarla algıda yanılgıya yol açarak insanlara gösteriler düzenlemeleri birer örnektir (Jerald, 2016, s. 15).

Sanal gerçeklik teknolojisinde kafaya geçirilen monitör vasıtasıyla görme sağlanır ve 3D görüntü elde edilir. Kullanılan eldiven ve monitör sayesinde söz

konusu yapay ortama gerçekmişçesine geçiş sağlanır (Green, 1990, s. 52). Sanal gerçeklikte esas amaç kişilerin bulundukları ortamı doğal bir biçimde denetlemesine imkân sağlamaktır (Ghazisaedy vd., 1995, s. 179). Kullanıcılar duyuusal bağlantıların fazlaca bulunduğu bu yapay ortamlarda gezinme, yeni deneyimler yaşama ve sanal dünyaları keşfetme imkânı elde ederler (Gomez vd., 1995, s. 198; Ahlers vd., 1995, s. 1,2). Kullanıcıların zihni bambaşka bir dünyadaymışçasına bir hisse kapılır; koklama, tatma, görme gibi duyuları olabildiğince gerçek bir biçimde kişilere yaşatılır (Jenny, 2017, s. 7; Punako, 2018, s. 9). Sanal gerçeklikte artırılmış gerçekliğin aksine yapaylık hâkimdir. Her şey gerçeğinin bir modeli niteliğindedir (Berryman, 2012, s. 213).

Havacılık sektöründe özellikle pilotaj ve hava trafik eğitimlerinde aktif kullanımı olan bu uygulamalar, tecrübe kazanımı açısından da avantaj sağlamaktadır. Teknik açıdan da bir arızanın simüle edilerek tamiri veya bakımı açısından kolaylık sağlayabilmektedir. Ayrıca havalimanı kullanımına yönelik gerçekleştirilen uygulamalar aracılığıyla yolcular bilmedikleri bir havalimanını gerçekten geziyormüşçasına keşfetme imkânı elde etmektedirler. Buna ek olarak uçuşların simüle edilmesiyle gösteri, fuar veya konferanslarda yolcuların uçuş deneyimi yaşaması ve uçuş korkularının yenilmesi açısından işletmeler tarafından kullanılabilmekte böylelikle müşteriler ile etkileşim sağlanarak müşteri bağlılığına da katkı sağlanmaktadır.

3. Nesnelerin İnterneti (IoT)

Günümüzde adından sıkça bahsettiren nesnelerin interneti kavramına yönelik literatürde birçok tanım yer almaktadır. Nesnelerin interneti kavramı yerine farklı kaynaklarda her şeyin interneti kavramı da kullanılmaktadır. Nesnelerin interneti, gerçek dünyamızdaki objelerin içerilerinde ya da yakınlarında mevcut olan sensörlerin ağlar vasıtasıyla internete erişmelerini sağlayan bir sistemden ibarettir. Burada kullanılan objeler teknolojik alanla bütünleşik bir biçimde faaliyet gösterebilecek objelerdir (Sestino vd., 2020, s. 2; Banger, 2017, s. 43).

Nesnelerin interneti, bir ağ bağlantısı aracılığıyla hiçbir şekilde insan girişi olmadan bilgi aktarımı yapabilen akıllı aygıtlardan oluşan bir sistemdir (Singh vd., 2020, s. 521-524).

İnsanların ve objelerin bir ağ erişimi aracılığıyla temas içerisinde oldukları, sistematik bir biçimde veri üretimi gerçekleştirilen, üretilen verilerin detaylıca incelendiği ve kullanımları için dağıtımına sunulduğu bir evren söz konusudur (Patel ve Patel, 2016, s. 6122).

Nesnelerin interneti kavramı içerisinde söz konusu nesne her türlü aygıtı ve araç gereci kapsamaktadır. Nesneler tespit ettikleri verileri birbirleriyle ve diğer kişilerle paylaşarak geniş bir ekosistem oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem sayesinde bilgiler kolayca takip edilebilir hâle gelir ve seçenekler arasında seçim yaparken ki süreci hızlandırır. Üzerimizde taşıdığımız akıllı telefonlarda-

ki internet ağlarının her geçen gün daha da gelişmesi, evlerimizdeki araç gereçlerden trafikte kullanabileceğimiz bilgilere kadar işlerimizi kolaylaştırıcı etkiye sahiptir (Salahuddin vd., 2017, s. 196-205; Weyrich ve Ebert, 2016, s. 112-116; Gökrem ve Bozuklu, 2016, s. 47-68; Çeltek vd., 2017, s. 66-72).

Gündelik hayatımızda kullandığımız cihazlar belli aşamalar doğrultusunda çeşitli bilgiler elde ederler. Elde ettikleri bu bilgileri analiz ettikten sonra gerekli yerlerle paylaşırlar (Söğüt ve Erdem, 2017, s. 2). Nesnelere, araç-gereçlere konuşlandırılan belli başlı aletler sayesinde çevrimiçi bir ağ sistemi kurulur ve bu sistem aktif bir biçimde çevresinde olup biten her şeyi bilgiye dönüştürerek bizlere sunar (Doğan ve Arslantekin, 2016, s. 25). Cihazlar kendi aralarında tıpkı insanlar gibi veri aktarımında bulunarak insani bazı fonksiyonları yerine getirirler. Böylelikle ortaya akıllı bir sistem çıkar (Aktaş vd., 2016, s. 43).

Nesnelerin interneti sayesinde insan gücüne dayalı hataları minimize eden, kendisini denetleyen ve gerektiği durumlarda ortaya çıkan hatayı kendi içerisinde çözüme kavuşturan mekanizmalar oluşturmak amaçlanmıştır. Böylelikle eldeki mevcut kaynaklar daha verimli bir biçimde değerlendirilebilecektir. Örneğin; 1989 yılında Almanya’da kurulan Siemens dijital çağa adapte olan bir üretim tesisidir. Burada üretim departmanında herhangi bir farklılaşmaya gidilmeden kapasitede sekiz kat artış gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin dörtte üçü dijital araç-gereçlerle yapılırken geri kalan kısım insan gücü ile yapılmaktadır. Bu imalathanede yapımı tamamlanan ürün oranının neredeyse yüzde yüz oluşu üretimde hatadan bahsedilmeyeceğine bir kanıttır (Erturan ve Ergin, 2017, s. 17).

Nesnelerin interneti adı altında üç çeşit iletişim biçimi söz konusudur (Lee ve Crespi, 2010, s. 403):

1. **Kişiden kişiye etkileşim;** bir cihaz sayesinde insanların birbirleriyle temas kurmasını sağlar.
2. **Kişiden objeye etkileşim;** belirli bir aygıt sayesinde bireylerin veriye ulaşma amacıyla temasa geçmesidir.
3. **Objeden objeye etkileşim;** bir objenin bir veriyi elde etmek amacıyla dışarıdan başka bir objeye temas kurmasıdır.

Nesnelerin interneti yukarıda bahsedildiği üzere hem kendi aralarında hem de insanlarla etkileşime geçerek bir bağ oluşturabilmektedir. Farklı bağlantılar yoluyla bilgi elde edilir, elde edilen bilgiler işlenir, başka kaynaklara aktarılır. Nesnelerin internetinin faydalarını gündelik hayatımızda birçok yerde görmemiz mümkündür. Örneğin; akıllı telefonlarımızda mevcut olan uygulamalar sayesinde bir yerdeki kişi oranı, trafik miktarı, otomatik ölçüm yapan klimalar sayesinde sıcaklık ya da nem verileri, hava durumuna yönelik veriler ve daha birçok bilgiyi bu yolla edinmemiz mümkündür (Khalil ve Özdemir, 2018, s. 312; Söğüt ve Erdem, 2017, s. 3).

Havacılık sektöründe de nesnelerin internetinden bahsetmek mümkündür. Elektronik cihazlarla gerçekleştirilen tüm işlemlerde tercihlerimizin izlenerek kaydedilmesiyle gerekli durumlarda müşteri profiline yönelik kişiselleştirilmiş fırsatların sunulmasına imkân sağlanabilmektedir.

4. Yapay Zekâ Kavramı ve Tanımı

Yapay zekâ, bilgisayarlar yardımıyla oluşturulan akıllı makinaların insanlara özgü olan düşünme, konuşma, hareket etme vb. fonksiyonları gerçekleştirmesi temeline dayanan bir teknolojidir. Yapay zekâ insana özgü her türlü bilişsel faaliyeti yapay sistemlere yaptırmayı amaçlayan ve bunu yaparken de nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini ele alan bir bilim dalı olarak karşımıza çıkmaktadır (Say, 2018, s. 83).

Yapay zekâ, insandan veya farklı bir canlıdan ya da canlı organizmadan istifade edilmeksizin bütünüyle yapay teçhizatlar kullanılarak meydana getirilen, canlılar gibi hareketlerde bulunan makinelerin ortaya çıkarılmasını amaç eden bir teknolojidir (Aydın ve Değirmenci, 2018, s. 20).

Yapay zekâ, doğal zekânın taklit edilmesi yani insana özgü özelliklerin yazılımlar aracılığıyla makinelere aktarılmasıdır (Farrow, 2019, s. 61; Lexcelent, 2019, s. 5). Yapay zekâda esas amaç insan zihnine paralel bir biçimde zekâyı modelleyen ve insan gibi muhakeme yeteneğine sahip olan, seçenekler arasında seçimler yapabilen makineler meydana getirmektir. Yani kısaca insan zihninin bir tür simülasyonudur (Salvaris vd., 2018, s. 3; Lexcelent, 2019, s. 5).

Yapay zekânın bizler için önemi, bir makina verilecek bütün görevlerin insan müdahalesi olmadan ve işi yaparken hangi adımların izleneceğine yönelik bir kaynak bulunmadan yapılması ve bunun geliştirilmesidir (Brynjolfsson ve McAfee, 2017, s. 2). Yapay zekâ günümüzde büyük kuruluşlarca iyileştirmelere tabi tutulmakta ve küresel kapsamda devletler tarafından da gözlemlenmektedir (Carriço, 2018, s. 29).

Yapay Zekâ ile İnsan Zekâsı Arasındaki Farklar

Yapay zekâ, belirli yollar, işlem basamakları ve programlarla oluşturulan, tıpkı bir insanmışçasına muhakeme ve idrak etme, inceleme, deneyimleme gibi yeteneklere sahip olan insan tarafından inşa edilen yapılardır. Yapay zekâ kavramı ilk defa bu konu üzerine organize edilen Dartmouth Konferansı'nda ortaya atılmıştır (Acar, 2007, s. 38). Bu konferansa katılan önemli isimler akıllı bilgisayarlar üzerine yoğunlaşılması gerektiğini savunmuşlardır (Adalı, 2017, s. 8).

İnsan beyni milyarlarca nöron ve bu nöronların sinapslarla birbirine tutunduğu karmaşık bir yapıdan oluşmaktadır (Taslaman, 2008, s. 111). Öğrendiği her yeni bilgide kendisini güncelleyen ve bunu yaparken de bir programa veya yazılıma ihtiyaç duymayan bir yapıdır (Kaku, 2016, s. 91). Buradan yola çıkarak çok sayıda program üzerine kurulu olan yapay zekâ için program sayısı

ne denli fazla olursa olsun insan beyni kadar karmaşık bir yapıdan söz etmek mümkün değildir. İnsan beyniyle bir bilgisayarın zekâsı karşılaştırıldığında insan beyninin programa ihtiyaç duymaksızın, deneyimlerle kendisini geliştiren bir yapıda olduğu bilinmektedir (Crick, 2005, s. 41-45).

İnsan zihni unutmak üzerine programlanmıştır. Yani bir olayı benzerini yaşamadığı ya da tekrarlanmadığı takdirde zamanla unuttur. Yapay zekâda durum daha farklıdır. Bilgisayara yüklenen bir veri, bir bilgi ortadan kaldırılmadığı müddetçe bilgisayar o olayı unutmaz. Bir diğer farklılık ise insanların yaşadıkları bir durumu veya bildikleri bir konuyu detaylarıyla bir bütün halinde aktarmaları mümkün değilken bilgisayarların kendi aralarında büyük bir veriyi olduğu gibi aktarmaları mümkündür. Bir bilgisayarın kapasitesinin artırılması insan beynine göre daha kolay gerçekleştirilebilir. İki insanın zekâ seviyeleri, idrak düzeyleri, bakış açıları aynı olamayacağı için olaylara yaklaşımları da farklı farklı olacaktır. Bilgisayarlarda ise bu durum insan beyninin aksine kaç bilgisayar kullanılırsa kullanılsın aynı kodlamalara sahip oldukları için sonuç her seferinde aynı olacaktır. Bu bağlamda yapay zekânın insan zekâsına kıyasla daha tutarlı olduğundan bahsedilebilir. İnsan deneyimleriyle, çalışmalarıyla, zihnini zorlayabilir ve geliştirebilir ancak bilgisayarlar için yüklenen veri ne kadar ise o kadarıyla kısıtlıdır. Buradan yola çıkarak insan zekâsının yaratıcılık açısından daha iyi bir durumda olduğu görülmektedir. Aynı şekilde olağanüstü bir durumda insan zihni önceki deneyimlerinden faydalanan veya mantık yürüterek çözüm üretebilme yeteneğine sahipken yapay zekâ kendisine verilen verilerle kısıtlı kalacaktır (Adalı, 2017, s. 9,10).

Yapay zekânın ana hedefi insan zekâsını simüle etmektir. Bu simülasyonun başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için de insan beyninin iyi kavranması gereklidir (Koyuncu, 2015, s. 85).

Havacılık sektöründe de yapay zekâ uygulamalarına rastlamak mümkündür. Havayolu işletmeleri tarafından yapay zekâyla uygulanan sanal asistanlar, chatbotlar ve çağrı merkezleri örnek olarak gösterilebilir. Özellikle istek, talep ve şikâyetlere ilişkin olarak yaygın şekilde kullanılan sanal asistanlar görülmektedir. Böylelikle standart hizmetlerde, müşterilere zaman kaybetmeden daha kolay hizmet verilebilmekte ve gerekli yönlendirmeler yapılabilir. Ayrıca havalimanlarında kullanılan check-in kioskları da yolcuların hizmetine sunulan yapay zekâ uygulamaları arasında değerlendirilebilir.

5. Bulut Bilişim ve Bulut Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşletmeler bağlı bulundukları piyasada rakiplerine kıyasla avantajlı hâle gelmek adına yoğun bir mücadele içerisinde olduklarıdır. Teknolojik gelişmelerle birlikte işletmeler arasındaki rekabet yarışlarını internet ortamına da taşımıştır. İşletmelerin büyük çoğunluğu internet ortamında mağazalarını kurarken, eş zamanlı olarak buralarda başka sanal mağazaları da kiralama girişiminde bulunmaya başlamışlardır (Bandurina, 2012, s. 56,57).

Sanal ortamda yapılan ticari işlemler alıcı ve satıcı açısından birçok fayda sağlamaktadır. Alıcılar için ürüne ya da hizmete kolay erişim, diğer alıcılarla temasa geçebilme avantajı, zamanı verimli kullanabilme gibi faydalardan söz edilebilmektedir. Satıcı ya da üretici açısından baktığımızda da geleneksel yolla yapılan ticarete olduğu kadar büyük bir maliyete katlanmadan, yurtiçi ve yurtdışındaki bütün pazarlara rahatlıkla erişim imkânı bularak, tüm bu süreçlerin normalden daha kısa sürede gerçekleşmesi mümkün hale gelmiştir. Bu vesileyle satıcılar alıcılarıyla rahatça iletişim kurup olası bir sorun halinde birebir görüşme imkânına sahip olabilmektedir (Pense, 2008, s. 1).

İşletmeler böylesine yoğun bir rekabetin olduğu ortamda stratejik bazı hamleler yaparak rekabette öne geçme amacındadır. Söz konusu stratejik hamlelerden biri, gelişen teknolojinin verdiği geniş imkânlar dâhilinde bulut bilişim gibi teknolojiler aracılığıyla alıcılar hakkındaki bilgilerin bir yerde toplanması ve bu bilgiler ışığında bir yol haritası çizilmesidir (Kalafat, 2015, s. 16).

Bulut bilişim (Cloud Computing), bilgi işlem dalında yakın zamanda ortaya çıkan, bir kişi ya da şirketin daha kısa sürede ve daha az harcama yaparak ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşmasına imkân tanıyan, bilgisayar temelli verilerin genel ağ yapısı vasıtasıyla aktarılmasına ve işlenmesine dayanan bir sistem olarak ifade edilmektedir (Topaloğlu vd., 2017, s. 20). Bir başka tanımda ise bulut bilişim; web servisleri yardımıyla genel ağ üzerinde bilgi saklayabilen, gerektiği anda ve mekân sınırı tanımaksızın hizmet sunabilen, ek olarak verilerin paylaşımına imkân tanıyan bir hizmet şekli olarak tanımlanmaktadır (Küçüksille vd., 2013, s. 695-699).

İşletmeler, alıcılarının memnuniyetlerini en üst düzeyde tutmak ve günümüz rekabet ortamında diğer işletmelere göre bir adım önde olmak adına müşteri ilişkileri yönetimi üzerine yoğunlaşmaktadırlar (Ersöz vd., 2008, s. 759).

Müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin alıcılarını daha yakından ve stratejik bir şekilde tanımalarını sağlayan bir yönetim şeklidir. Müşterilerinin gözünde değerlerini artırarak onları sadık birer müşteri haline getirme çabası içinde olan işletmeler bu yönetimden faydalanmaktadırlar. Müşteri ilişkileri yönetimi iyi değerlendirildiği takdirde işletmenin devamlılığı ve başarısı konusunda da ciddi bir yol kat edilmiş olacaktır. Müşteri ilişkileri yönetiminden daha iyi sonuçlar elde edilebilmesi için müşterilere yönelik daha fazla veri toplanmalıdır. Bu veriler işletmelere müşterilerinin ne istediklerine, neye ihtiyaçları olduklarına dair ipuçları verecektir. Müşteri ilişkileri yönetimi üretim aşamasında daha az bir bedele katlanılmasını sağladığı gibi geliri de artırıcı niteliğe sahiptir. Müşteri ilişkileri yönetiminin esas amacı klasik anlayışın aksine müşteriye yoğunlaşan bir anlayışı benimsemek, müşterinin sesine kulak vermektir. Bu kapsamda elde edilen veriler detaylı bir biçimde incelenerek en uygun yol haritası çizilmelidir. Elde edilen verilerin insan emeği ile kontrol edilmesi ve incelenmesi oldukça meşakkatli bir iştir. Tam da bu noktada işletmeler işlerini ko-

laylaştırmak adına yeni teknolojileri uygulama ihtiyacı duyarlar (Chatterjee vd., 2019, s. 145; Chatterjee vd., 2020, s. 360).

Müşteri ilişkileri yönetimi, hizmet sağlayıcıları sayesinde artık daha kolay şekilde müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına yanıt verebilecek ve onların bu değişken taleplerini çok önceden tahmin edebilecek duruma gelmiştir. Eğer müşterilere yönelik elde edilen bilgiler daha detaylı biçimde analize tabi tutulursa işletmeler pazara açıldıkları zaman rakiplerine kıyasla daha güçlü olacaklardır. Stratejik hamlelerini de bu veriler ışığında oluşturacaklardır. Bu doğrultuda bahsedilen başarının elde edilebilmesi için çağın getirisi olan yeni teknolojiler sıkı bir biçimde takip edilip uyarlanmalıdır. Bu teknolojik yeniliklerin en önemlilerinden biri de bulut bilişim olarak karşımıza çıkmaktadır (Lund, 2020, s. 1).

6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sosyal Ağlar

Teknolojinin hızla artış göstermesi işletmeleri rakipleri karşısında farklı atılımlarda bulunmak ve bu yeniliklere uyum sağlamak durumunda bırakmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimini geleneksel anlayışla sürdüren işletmeler hızlı bir biçimde hayatımıza nüfuz eden ve pazarlama anlayışını bambaşka bir yöne çeken teknoloji ile karşı karşıya kalmışlardır. İşletmeler, sosyal ağların içerisinde devamlı temas halinde olan alıcılarla birlikte olmak ve onları kendilerine çekmek amacıyla bu sürecin içinde var olmaya başlamışlardır (Woodcock, 2011, s. 53).

İşletmelerin sosyal ağların sunduğu imkânları göz önünde bulundurarak bu alana yöneldikleri görülmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken bu ağlardan faydalanmaları bir çeşit stratejidir. Sosyal ağlar sayesinde işletmeler; müşterileriyle güvenilir, açık, karşılıklı fayda sağlayacakları ve her an teması geçebilecekleri bir ortam elde etmektedir (Andzulis vd., 2012, s. 308).

Sosyal ağlar sayesinde bir veri çok kısa bir zaman dilimi içerisinde bütün dünyadaki insanlara ulaşabilir hâle gelmiştir. Böylelikle akla gelebilecek tüm alanlarda dengeler değişmeye başlamış ve artık iş yeri kavramının yerini iş ortamı almıştır (Schultz vd., 2015, s. 42). Sosyal ağlar sayesinde insanlar isteklerini, deneyimlerini, şikâyetlerini, düşüncelerini birbirleri ile paylaşır duruma gelmişlerdir (Trainor, 2012, s. 323,324).

İşletmeler ürettikleri ürünleri ya da sundukları hizmetleri bu platformlar üzerinden paylaşarak yeni müşteriler kazanma şansı elde etmektedirler (Risius ve Beck, 2015, s. 826). İşletmeler müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında bu uygulamaları kullanırken müşterileriyle doğrudan iletişim kurmayı, web sayfalarına olan talebi artırmayı, yeni iş alanları elde etmeyi, kendisine ait büyük bir kitle oluşturmayı ve ürettikleri içerikleri buralarda sergileyerek markasını duyurmayı ve değerini yükseltmeyi hedeflemektedirler (Michaelidou vd., 2011, s. 1155).

Geleneksel yöntemlerin aksine müşterilerin deneyimlerine, fikirlerine, arzularına ulaşmak sosyal ağlarla birlikte çok kolay hâle geldiği için daha fazla seçeneği içerisinde barındırmaktadır (Mosadegh ve Behboudi, 2011, s. 66). Günümüz koşullarında insanlar satın aldıkları herhangi bir ürüne yönelik yorumlarını çekinmeden tüm detaylarıyla bu platformlar üzerinden diğer potansiyel alıcılara ulaştırabilmektedirler. Bilgilere kolayca erişebilen işletmeler müşterilerini tanıyabilmekte ve onların memnuniyetlerini artıracak düzeltmelere başvurabilmektedirler (Faase vd., 2011, s. 232).

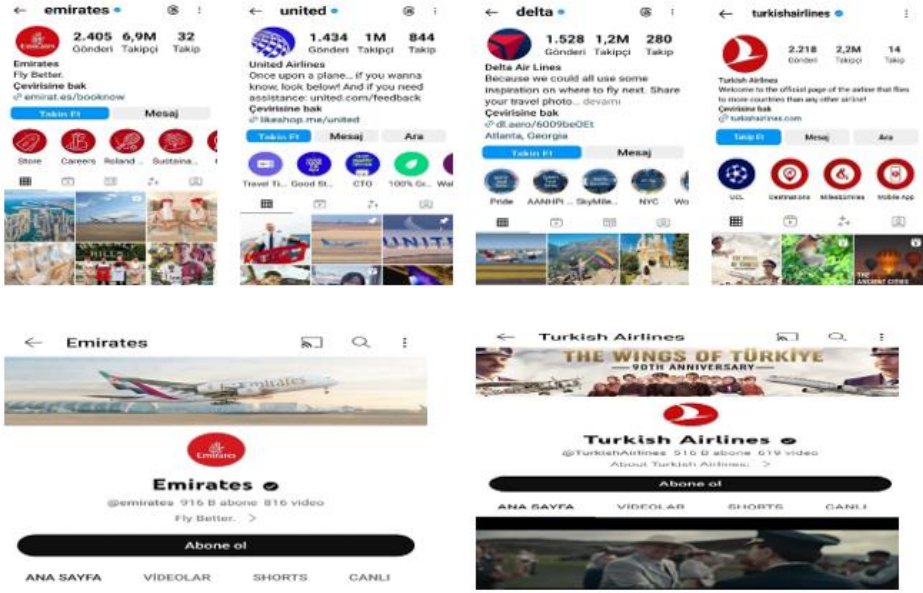
Sosyal ağlar ve müşteri ilişkileri yönetimi beraber hareket ettikleri takdirde müşterileri ile olan ilişkileri büyük oranda geliştirecektir. Bu sayede sadakatini kazandıkları müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler kuracaklardır (Mosadegh ve Behboudi, 2011, s. 65; Rodriguez vd., 2014, s. 86).

İşletmeler sosyal ağlar üzerinden insanların beğendiği, dikkatlerini çekebilecek içerikleri, reklamları ana sayfalarında yayınlatarak insanların bu içeriklere olan ilgilerini ve verdikleri tepkileri ölçme şansı elde ederler. Yayımlanan içeriği kaç kişi gördü, kaç kişi beğendi veya beğenmedi, kaç kişi kaydetti şeklinde veriler elde ederler ve bu verilerden yola çıkarak faaliyetlerinde değişikliğe giderler (Ang, 2011, s. 36).

Son olarak sosyal ağları kullanan insanların tamamı etkin bir şekilde faaliyet göstermemektedirler. Bazı kullanıcılar bu platformlar üzerinde güvenilir isim hâline gelerek diğer insanlara fikir önderliği yapabilmektedirler. Bu gibi durumlarda işletmeler bu kişilerle ilişkilerini yönetirken daha özenli davranarak onları kazanma çabası içerisine girerler (Risius ve Beck, 2015, s. 827).

Havacılık sektöründe de havalimanı işletmecileri, teknik işletmeler, yer hizmetleri işletmeleri ve havayolu işletmeleri gibi neredeyse tüm işletmeler müşterilerine bilgi aktarmak ve onlarla etkileşimde kalmak amacıyla web tabanlı sistemler kullanmaktadır. Buna yönelik LinkedIn, Twitter, Instagram, Whatsapp, YouTube, diğer görüntü paylaşım sayfaları, çeşitli bloglar ve daha birçok ağ karşımıza çıkmaktadır.

Havayolu işletmelerinde özellikle kriz dönemlerinde sosyal ağların çok aktif şekilde kullanıldığı görülmektedir. Havayolu işletmelerinin sosyal medya hesaplarından bazı örnekler aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 1. Havayolu işletmelerinin sosyal medya hesaplarına ait örnek görseller

SONUÇ

Havacılık sektörü teknoloji kullanımının yoğun olduğu sektörler arasındadır. Teknoloji alanındaki ilerleme ve kullanım oranının artmasıyla birlikte işletmeler de belirli alanlarda teknoloji kullanımına yoğunlaşmıştır. Teknoloji kullanımıyla iş süreçlerinde kolaylıklar sağlanmakta dolaylı olarak bu durum gerek maliyet açısından gerekse süreç anlamında müşterilere olumlu geri dönüşler sağlamaktadır.

Teknolojideki gelişmelerle birlikte elektronik ticaret alanında ilerleme kaydedilmekte ve havacılık işletmelerinde web sayfası kullanımı, mobil hizmet sunumu, sosyal medya platformlarının kullanımında artış görülmektedir. Böylelikle rezervasyon, bilet satışı, değişikliği, iptal işlemleri ve check-in hizmetlerinde uygulamalar mevcuttur. Özellikle havayolu işletmeleri bu sayede acenteler ve bilet satış ofisleri gibi mekânsal maliyetlerde ve zaman tasarrufu açısından büyük avantajlar elde etmektedir. Bununla birlikte müşterilerle birebir iletişim kurma imkânı elde ederek müşteri sadakati de artmaktadır. Elektronik cihazlarla gerçekleştirilen tüm işlemlerde tercihlerimizin izlenerek kaydedilmesiyle gerekli durumlarda müşteri profiline yönelik kişiselleştirilmiş fırsatların sunulmasına imkân sağlanabilmektedir. Artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik uygulamalarıyla pilotaj ve hava trafik eğitimlerinde aktif kullanılmakta, tecrübe kazanımı açısından avantaj sağlamaktadır. Teknik açıdan da bir arızanın simüle edilerek tamiri veya bakımı açısından kolaylık sağlayabilmektedir. Ayrıca havalimanı kullanımına yönelik gerçekleştirilen uygulamalar aracılığıyla yolcular

bilmedikleri bir havalimanını gerçekten geziyormuşçasına keşfetme imkânı elde etmektedirler. Buna ek olarak uçuşların simüle edilmesiyle gösteri, fuar veya konferanslarda yolcuların uçuş deneyimi yaşaması ve uçuş korkularının yenilmesi açısından işletmeler tarafından kullanılabilmekte böylelikle müşteriler ile etkileşim sağlanarak müşteri bağlılığına da katkı sağlanmaktadır. Havacılık sektöründe yapay zekâ uygulamalarına da rastlamak mümkündür. Havayolu işletmeleri tarafından yapay zekâyla uygulanan sanal asistanlar, chatbotlar ve çağrı merkezleri örnek olarak gösterilebilir. Özellikle istek, talep ve şikâyetlere ilişkin olarak yaygın şekilde kullanılan sanal asistanlar görülmektedir. Böylelikle standart hizmetlerde, müşterilere zaman kaybetmeden daha kolay hizmet verilebilmekte ve gerekli yönlendirmeler yapılabilmektedir. Ayrıca havalimanlarında kullanılan check-in kioskları da yolcuların hizmetine sunulan yapay zekâ uygulamaları arasında değerlendirilebilir. Bunlara ek olarak havalimanı işletmeleri, teknik işletmeler, yer hizmetleri işletmeleri ve havayolu işletmeleri gibi neredeyse tüm işletmeler müşterilerine bilgi aktarmak ve onlarla etkili bir iletişim kurmak amacıyla web tabanlı sistemler kullanmaktadır. Buna yönelik LinkedIn, Twitter, Instagram, Whatsapp, YouTube, diğer görüntü paylaşım sayfaları, çeşitli bloglar ve daha birçok ağ karşımıza çıkmaktadır. Bu teknolojik yeniliklerin en önemlilerinden biri de bulut bilişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Özetlemek gerekirse; havalimanlarında kullanılan artırılmış gerçeklik gözlükleri, otomatik park cihazları, akıllı kule kullanımı, temizlik robotları, smart kiosklar, way finder, self check-in ve self bag drop cihazları, chatbotlar, yapay sinir ağları kullanılan teknolojik uygulamalara örnek gösterilebilir.

Sonuç olarak müşteri ilişkileri yönetimi, teknoloji kullanımıyla birlikte hizmet sağlayıcıları sayesinde artık daha kolay şekilde müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına yanıt verebilecek ve onların bu değişken taleplerini çok önceden tahmin edebilecek duruma gelmiştir. Eğer müşterilere yönelik elde edilen bilgiler daha detaylı biçimde analize tabi tutulursa işletmeler pazara açıldıkları zaman rakiplerine kıyasla daha güçlü olacaklardır. Bu doğrultuda başarının elde edilebilmesi için çağın getirisi olan yeni teknolojiler sıkı bir biçimde takip edilip uyulanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). Ölümlülük, Ölümsüzlük ve Yapay Zekâ. (Editör: Cem Uçan), İstanbul: Altıkapı Yayınevi.
- Adalı, E. (2017). Yapay Zekâ. (İnsanlaşan Makineler ve Yapay Zekâ içinde, haz. Mehmet Karaca, 8-13, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Ağca, G. ve Kozbekçi Ayranpınar, S. (2021). Moda Sektöründe Artırılmış Gerçeklik ve Sanal Gerçeklik. Yedi: Sanat, Tasarım ve Bilim Dergisi, 25, s. 1-15. Doi: 10.17484/yedi.731854
- Ahlers, K. H., Kramer, A., Breen, D. E., Chevalier, P. Y., Crampton, C., Rose, E., Tuceryan, M., Whitaker, R. T. ve Greer, D. (1995). Distributed augmented reality for collaborative design applications, European computer-industry research centre gmbh, Proceedings of Computer Graphics International, Maastricht, Munich, 1-21.
- Aktaş, F., Çeken, C. ve Erdemli, Y. E. (2016). Nesnelerin interneti teknolojisinin biyomedikal alanındaki uygulamaları. Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi, 4(1), 37-54.
- Altınışik, U. (2003). Elektronik Sözleşmeler, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.32.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G. ve Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(3), 305-316.
- Ang, L. (2011). Community relationship management and social media. The Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management, 18(1), 31-38.
- Arıcı, E. (2000). Elektronik Ticaret, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, Rapor No:18, İstanbul.
- Aydın, İ. H. ve Değirmenci, C. H. (2018). *Yapay Zekâ*, İstanbul: Girdap Yayınları.
- Bandurina, İ. (2012). Otel işletmelerinde e-pazarlama: astana (kazakistan)'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Banger, G. (2017). Endüstri 4.0 Ekstra (1.Baskı), Ankara: Dorlion Yayıncılık.
- Berryman, D. R. (2012). Augmented reality: a review, Medical Reference Services Quarterly, 31(2): 212-218.
- Bozkurt, V. (2000). Elektronik Ticaret Alfa Yayınları, Mayıs 2000, İstanbul, s:201. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence: What it can and cannot do for your organization Harvard Business Review. 1-20.
- Bütün, M., Budak, V., Selçuk, M., Emre, İ. ve Şimşek, İ. (2019). Eğitimde Sanal gerçeklik uygulamalarında erişilebilirlik ve uyumluluk. Eğitim teknolojisi kuram ve uygulama, 9(1), s. 257.
- Canpolat, Ö. (1999). E- Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler. Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayınları.
- Carriço, G. (2018). The EU and artificial intelligence: A human-centred perspective. European View, 17(1), 29-36.
- Chatterjee, S., Ghosh, S. K., Chaudhuri, R. ve Nguyen, B. (2019). Are CRM Systems Ready for AI Integration? A Conceptual Framework of Organization

- onal Readiness for Effective AI-CRM Integration. The Bottom Line, 32(2), 144-157. doi:10.1108/BL-02-2019-0069.
- Chatterjee, S., Nguyen, B., Ghosh, S. K., Bhattacharjee, K. K. ve Chaudhuri, S. (2020). Adoption of Artificial Intelligence Integrated CRM System: An Empirical Study of Indian Organizations. The Bottom Line, 33(4), 359-375. doi:10.1108/BL-08-2020-0057.
- Crick, F. (2005). Şaşırtan Varsayım (İnsan Varlığının Temel Sorularına Yanıt Arayışı). (Çev. Sabit Say), Ankara: Tübitak Yayınları.
- Çeltek, S. A., Durgun, M., Gökrem, L. ve Durgun, Y. (2017). Nesnelerin İnterneti Tabanlı Yangın Alarm Sistemi Tasarımı ve Uygulaması", Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi, 6(3), 66-72.
- Demirezen, B. (2019). Artırılmış Gerçeklik ve Sanal Gerçeklik Teknolojisinin Turizm Sektöründe Kullanılabilirliği Üzerine Bir Literatür Taraması. Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi. 3(1), s. 2-6.
- Doğan, K. ve Arslantekin, S. (2016). Büyük veri: Önemi, yapısı ve günümüzdeki durum. DTCF Dergisi, 56(1), 15-36.
- Doğan, Z. ve Hamşioğlu, A. B. (2002). "2002 Yılına Doğru Yeni Ekonomi Kavramı Üzerine Genel bir Değerlendirme ve Elektronik Ticaret Kavramı", Kocaeli Üniversitesi İİBF İktisat ve İşletme Bölümü, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi / Bildiriler Kitabı, Hereke-Kocaeli.
- Dolanbay, Ç. (2000). E-Ticaret Strateji ve Yöntemleri, Sistem Yayınları, I. Baskı, Ağustos.
- Ekici, K. M. (2013). E-Ticaret. Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.
- Ekin, N. (1998). Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Ersöz, S., Yaman, N. ve Birgören, B. (2008). Müşteri İlişkileri Yönetiminde Verilerin Yapay Sinir Ağları ile Modellenmesi ve Analizi. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23(4), 759-767.
- Erturan, İ. E. ve Ergin, E. (2017). "Muhasebe Denetiminde Nesnelerin İnterneti: Stok Döngüsü", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Temmuz, s. 13-30.
- Faase, R., Helms, R. ve Spruit, M. (2011). Web 2.0 in the CRM Domain: Defining Social CRM. International Journal of Electronic Customer Relationship Management, 5(1), 1-22.
- Farrow, E. (2019). To augment human capacity—Artificial intelligence evolution through causal layered analysis. Futures.
- Ghazisaedy, M., Adamczyk, D., Sandin D. J., Kenyon R. V. ve DeFanti T. A. (1995). Ultrasonic calibration of a magnetic tracker in a virtual reality space, Virtual Reality Annual International Symposium 1995, March 11-15, 1995 Research Triangle Park, North Carolina, 179-188.
- Gomez, D., Burdea, G. ve Langrana, N. (1995). Integration of the rutgers master II in a virtual reality simulation, Virtual Reality Annual International Symposium 1995, March 11-15, 1995 Research Triangle Park, North Carolina, 198-202.
- Gökrem, L. ve Bozuklu, M. (2016). Nesnelerin İnterneti: Yapılan Çalışmalar ve Ülkemizdeki Mevcut Durum, Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi, 13, 47-68.
- Green, M. (1990). Virtual reality user interface: tools and techniques, CG International, 51-68.

- Güran, İ. ve Değerlendirme, E. T. Kasım 04, 2013 tarihinde <http://128.118.178.162/eps/mac/papers/0404/0404032.pdf> adresinden alındı.
- İçten, T. ve Bal, G. (2017). Artırılmış gerçeklik teknolojisi üzerine yapılan akademik çalışmaların içerik analizi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(4), s. 402.
- Jenny, S. (2017). Enhancing Tourism with Augmented and Virtual Reality, (Published Bachelor's Thesis), Degree Programme in Business Information Technology Håme University of Applied Sciences.
- Jerald, J. (2016). The VR Book: Human-Centered Design for Virtual Reality. ABD: ACM Books
- Kaku, M. (2016). Geleceğin Fiziği. (Çev. Yasemin Saraç Oymak ve Hüseyin Oymak), Ankara: ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık.
- Kalafat, Ö. (2015). Öğrencilerin işbirlikli öğrenme ortamlarında bulut teknolojilerini kullanım deneyimleri, T.C. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Khalil, E. A. ve Özdemir, S. (2018). Nesnelerin internetine genel bir bakış: Kavram, özellikler, zorluklar ve fırsatlar. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 24(2), 311-326.
- Kipper, G. ve Rampolla, J. (2013). Augmented reality: An emerging technologies guide to AR. Boston: Elsevier Science and Technology Books.
- Korkmaz, N. (2004). Sorularla E-Ticaret, E-is. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2004-27.
- Koyuncu, M. (2015). Çağdaş Zihin Felsefesinde Yapay Zekâ Tartışmaları – Turing Testi ve Yansımaları. Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Adana. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Küçükgörkey, A. (2002). “Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret”, Kocaeli Üniversitesi İİBF İktisat ve İşletme Bölümü, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi / Bildiriler Kitabı, Hereke- Kocaeli, 2000.
- Küçüksille E. U., Özger F. ve Genç S. (2013). Mobil Bulut Bilişim ve Geleceği, Akademik Bilişim 2013 – XV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, 695-699.
- Küçükyılmazlar, A. (2006). Elektronik Ticaret Rehberi. ITO Yayınları, İstanbul.
- Lee, G. ve Crespi, N. (2010). Shaping future service environments with the cloud and internet of things: Networking challenges and service evolution. *Leveraging Applications of Formal Methods, Verification, And Validation*, 399-410.
- Lexcellent, C. (2019). Artificial Intelligence versus Human Intelligence. *SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology*. doi:10.1007/978-3-030-21445-6
- Lund, H. (2020). Is Artificial Intelligence the Future of CRM. 18.04.2021 tarihinde RAPIDI: <https://www.rapidionline.com/blog/artificialintelligence-future-of-crm> adresinden alındı.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T. ve Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159.
- Mosadegh, M. J. ve Behboudi, M. (2011). Using Social Media Paradigm for Developing a Conceptual Framework in CRM. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(4), 63-71.

- Nart, İ. 2022, "Vietnam Havayolları e-ticaret platformlarını piyasaya sürdü <https://worlddef.net/e-ticaret/vietnam-havayolları-e-ticaret-platformları/>. (Erişim Tarihi: 30.07.2023).
- OECD (1999), Defining and Measuring E-Commerce: A Status Report, İnternet Adresi; <http://www.oecd.org/dataoecd/12/55/2092477.pdf>, Erişim Tarihi: 10.05.2008.
- Öğüt, A. (2003). Bilgi Çağında Yönetim. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztuna, B. (2002). Avrupa Birli ği Hukukunda Elektronik Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler. İstanbul: Pusula Yayınları.
- Panagaria, A. (2000). E-Commerce, WTO and Developing Countries, Genova: United Nations NY Working Papers.
- Patel, K. K. ve Patel, S. M. (2016). Internet of things-IOT: Definition, characteristics, architecture, enabling technologies, application & future challenges. International Journal of Engineering Science and Computing, 6(5), 6122- 6131.
- Pense, F. (2008). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde e-ticaretin rekabet şartlarına etkilerinin araştırılması, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Punako, R. (2018). Computer-Supported Collaborative Learning using Augmented and Virtual Reality in Museum Education, (Published Dissertation Thesis), College of Engineering and Computing Nova Southeastern University.
- Risius, M. ve Beck, R. (2015). Effectiveness of corporate social media activities in increasing relational outcomes. Information & Management, 52(7), 824-839.
- Rodriguez, M., Ajjan, H. ve Peterson, R. M. (2014). CRM/Social Media Technology: Impact on Customer Orientation Process and Organizational Sales Performance. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 8(1), 85-97.
- Salahuddin, M. A., Al-Fuqaha, A., Guizani, M., Shuaib, K. ve Sallabi, F. (2017). Softwarization of Internet of Things Infrastructure for Secure and Smart Healthcare, 50(7), 74-79, doi: 10.1109/MC.2017.195.
- Salvaris, M., Dean, D. ve Tok, W. H. (2018). Deep Learning with Azure. doi:10.1007/978-1-4842-3679-6.
- Say, C. (2018). Elli soruda yapay zekâ. İstanbul: Bilim ve Gelecek Yayınları 3. Baskı.
- Schultz, M. IX. Koehler, J. W., Philippe, T. W. ve Coronel, R. S. (2015). Managing the effects of social media in organizations. SAM Advanced Management Journal, 80(2), 42.
- Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L. ve Guido, G. (2020). Internet of things and big data as enablers for business digitalization strategies. Technovation, 98, 1-9.
- Singh, R. P., Javaid, M., Haleem, A. ve Suman, R. (2020). "Internet of things (IoT) applications to fight against COVID-19 pandemic," Diabetes Metab. Syndr., vol. 14, no. 4, pp. 521-524.
- Söğüt, E. ve Erdem, O. A. (2017). Günümüzün vazgeçilmez sistemleri: nesnelerin haberleşmesi ve kullanılan teknolojiler. Akademik Bilişim Konferansı (Aksaray). Erişim adresi (12 Eylül 2020): https://www.researchgate.net/publication/313580728_Gunumuzun_Va

- zgecilmez_Siste
ri_Nesnelerin_Haberlesmesi_ve_Kullanilan_Teknolojiler
- Taslaman, C. (2008). Modern Bilim, Felsefe ve Tanrı. İstanbul: İstanbul Yayınevi.
- Topaloğlu, M., Özkişi, H. ve Tekkanat, E. (2017). Bulut Bilişim (1. Baskı). Seçkin Yayınları.
- Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilitiesbased perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 317- 331.
- Turban, E., King, D., Lee, J. K. ve Viehland, D. (2002). Elektronik Ticaret, Yönetim Perspektif, s.14.
- Watson, R. T. ve diğerleri (2007), *Electronic Commerce: The Strategic Perspective*, Harcourt College Publishers. İnternet Adresi; <http://homepage.mac.com/rickwatson/filechute/EC%20bookE2R1.pdf>, Erişim Tarihi: 16.04.2008.
- Weyrich, M. ve Ebert, C. (2016). Reference Architectures for the Internet of Things, *IEEE Software*, 33(1), 112-116, doi: 10.1109/MS.2016.20.
- Woodcock, N., Green, A. ve Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 50- 64.
- Yaltı, B. (2003). Elektronik Ticarete Vergilendirme. İstanbul: Der Yayınları. Yamamoto, G. T. (2013). E-Ticaret Kavramlar Gelişim ve Uygulamalar. İstanbul: Kriter Yayıncılık.
- Yenipınar, S. ve Gölcü H. (2003). “Elektronik Ticaret ve İnternette Pazarlama”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Lisans Tezi, K. Maraş.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ*Eda CEYHAN*

ORCID:0000-0002-7208-9564

GİRİŞ

Her endüstride olduğu gibi havacılık endüstrisinde de müşterilerin aldıkları hizmet neticesinde değerli hissetmeleri esas olmakla birlikte, müşteri deneyimi ve müşteri memnuniyeti marka değerini belirleyen unsurlardır. Hizmetten memnun ve markaya sadık müşteriler ise müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamalarının kalitesinin bir sonucudur. Bunun da mimarı kurum tarafından benimsenmiş güçlü bir örgüt kültürüdür. Dolayısıyla örgüt kültürü, yalnızca çalışanların davranışlarını ve tutumlarını belirlemekle kalmamakta, aynı zamanda bir müşteri hizmetleri kültürünün oluşturulmasını ve güçlendirilmesini de destekleyerek eldeki müşterileri korumaya ve yeni müşteriler çekmeye yardımcı olmaktadır (Metz vd., 2020, s. 2). Öyleyse örgüt kültürü bunu nasıl sağlamaktadır veya bunun için ne gibi özellikleri taşıması gerekmektedir? Uygun özelliklere sahip değilse değişim mümkün müdür veya nasıl mümkün olmaktadır? Örgüt kültürünün sunduğu avantajlar veya dezavantajlar nelerdir? Bu bölümde, bunlar vb. sorular MİY bağlamında ele alınarak, çeşitli akademik çalışmalar ve bazı havayolu işletmelerinin örgüt kültür ve yapısına ilişkin kurumsal örnekler ile açıklanacaktır.

1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ve MİY uygulaması üzerindeki etkileri, bir dizi araştırmanın ilgi odağı olmuştur (Buttle ve Iriana, 2004, 2006; Rahimi, 2007; Rahimi ve Günlü, 2016; Shashoug, 2020). Rahimi (2007) için örgüt kültürü, MİY uygulamasının arzu edilen sonuçlara ulaşmasını sağlayan veya engelleyen en önemli faktörlerden biridir (s. 1381). Dolayısıyla, MİY başarısının belirleyicilerinden bir tanesi de örgüt tarafından benimsenmiş ve örgütte uzun zamandır yerleşik olan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken, belirli bir grup tarafından zaman içinde icat edilen, keşfedilen veya geliştirilen temel varsayımların bir modeli olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1990a, s. 111). Van Den Berg ve Wilderom (2004) için örgüt kültürü “örgütsel birimlerdeki diğer örgütsel birimlerden farklı olabilecek örgütsel çalışma uygulamalarının ortak algıları” anlamına gelmektedir (s. 571). Genel anlamda örgüt kültürü, belirli bir zaman diliminde, belirli bir grup içinde kamusal ve kolektif olarak kabul edilen anlamlar sistemidir (Pettigrew, 1979, s. 574). Benzer şekilde başka bir çalışmada da yazarlar, örgüt kültürünün

bir örgütteki insanların ortak inançlarının, davranışlarının ve değerlerinin kolektif etkisi olduğunu belirtmektedirler (Groysberg vd., 2018, s. 4). Herhangi bir örgütte bu etki, çalışanların müşterilere nasıl davrandıklarını ve hizmet ettiklerini, birbirleriyle nasıl işbirliği yapacaklarını, hedeflere ulaşmak için motive olup olmadıklarını ve işletmenin genel misyonuna içtenlikle yaklaşıp yaklaşmadıklarını düzenlemektedir. Bu sayede, örgüt kültürü örgüte bir kimlik kazandırmakta ve diğerlerinden farklılaşmasını sağlamaktadır. Havacılık sektöründen örnek verecek olursak; örgütlere ait olan ve onları ulusal veya uluslararası çapta temsil eden semboller, uçak içi ikram tercihleri, kıyafet tercihleri, müşterilere yönelik uçuş öncesi ve sonrası destek ve hizmetleri, örgüt bünyesinde çalışanlara yönelik izlenen politikalar vb. kavramları örgüt kültürünün çıktıları olarak kabul etmek mümkündür. Ayrıca bu çıktılarda gözlenen farklılıklar, benimsenen farklı örgüt kültürünün bir göstergesi olup, bu farklılıkların örgüt geneline yayılan yansımaları sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedirler.

Ülkemizde havacılık sektöründe yetkili otorite olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü her yıl yayınladığı faaliyet raporunda örgüt kültürü oluşturanın önemine, örgüt kültürünün bir hedef ve strateji unsuru olması gerektiğine ve geliştirilmesi gerektiğine yönelik çalışmalarını sunmaktadır. Çünkü kültürel konulara ilişkin içgörü, stratejinin oluşturulmasını ve uygulanmasını da açıkça etkilemektedir. Kültür, bir örgütün izleyeceği stratejik seçenekler için bir çerçeve sunmakta olup, kültürel değerlerle uyumlu olmayan stratejileri başarıyla uygulamak mümkün olmamaktadır (Schein, 1990b, s. 57). Ayrıca Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan raporlarda, hedef ve stratejilere yönelik kurum kültürü geliştirmeye ayrı bir bölüm ayrılarak örgüt kültürü analizi yapılmaktadır. Örgüt kültürü yapısının, hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek, başarılı bir performans sağlamak konusunda anahtar olduğu bilinmektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün örgüt kültürünü tanımlamada ve kültür analizini gerçekleştirmede dikkate almış olduğu temel unsurlar; örgüt içerisindeki düzenlenen etkinlik ve alınan kararlara katılım seviyesi, çalışanların işbirliği seviyesi, bilgi alış verişi ve paylaşımı, çalışanların öğrenmeye açık olma durumları, örgüt içindeki iletişim kalitesi, paydaşlarla kurulan ilişkilerin niteliği ve değişime karşı sergilenen tutum şeklinde listelenmiştir (SHGM, 2019, s. 41). Ayrıca bu unsurlar başarılı bir MİY sistemi oluşturmak için destek unsurlarıdır.

Başarılı MİY performansı bir organizasyonun örgüt kültürü içindeki potansiyel engelleri belirleme ve bunlara yanıt verme becerisiyle bağlantılıdır (Buttle ve Iriana, 2004, s. 8). Başarılı bir MİY için, müşteri odaklı davranışların, bilgi ve veri paylaşımının, performansa dayalı ödüllerin, destekleyici ilişkilerin, değişime karşı uyumlu ve duyarlı tutumların ve daha yüksek derecede risk almanın ve yenilikçiliğin önemini vurgulayan bir kurumsal kültür ortamı-

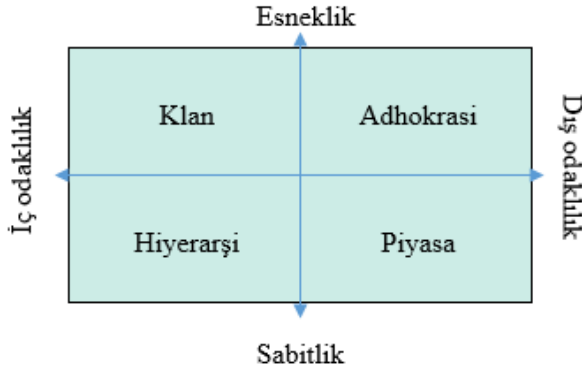
na ihtiyaç duyulmaktadır (Iriana ve Buttle, 2006, s. 139-140). Ek olarak Stein ve Smith (2009) MİY başarısı için, firmanın performansına çevrilebilecek bir örgütsel öğrenme kültürü yaratmanın önemini vurgulamaktadır (s. 199).

Pareek (2002)'nin örgüt kültürünün belirleyicisi olarak ortaya atmış olduğu sekiz değerden oluşan bir yapı bulunmakta ve bu yapı, kısaca değerlerin İngilizce baş harflerinin temsili olarak OCTAPACE olarak adlandırılmakta olup; açıklık, işbirliği, güven, güvenilirlik, proaktif, özerklik, yüzleşme ve deneyimleme öğelerini kapsamaktadır (Shashoug, 2020, s. 79). Bu öğeler, çalışanların MİY sistemi uygulamasına ilişkin davranışlarını etkileyebildiği için başarılı bir MİY için gerekli görülmektedir (Shashoug, 2020, s. 79). Bu öğelerin örgüt kültürü bağlamında ifade ettikleri anlamlar şu şekildedir (Dash ve Samal, 2017, s. 321-322):

- Açıklık; insanların seviyelerine, unvanlarına vb. bakmaksızın fikirlerini, görüşlerini ve duygularını birbirlerine ifade etmekte kendilerini özgür hissetmeleri halidir.
- İşbirliği; insanların birbirlerine yardım etmeye istekli olmaları sonucu ortaya çıkan birlikteliktir.
- Güven; yazılı talimat veya açıklama beklemek zorunda kalmadan sözlü mesajlar temelinde hareket eden bir insan topluluğunun birbirine inanmasıdır.
- Güvenilirlik; doğruyu korkusuzca söyleme ve verilen sözleri yerine getirme ile ilgili olup, söylenen ve yapılanların örtüşmesidir.
- Proaktif; herkesi inisiyatif almaya, yeni yöntemler denemeye ve faaliyete geçmeye teşvik eden bir unsurdur.
- Özerklik; örgütte seviyesine bakılmaksızın her rol sahibinin, işinde sağduyu kullanmak için sahip olması gereken bir alandır.
- Yüzleşme; sorunlarla yüz yüze gelmeyi ve çözüm bulmayı ifade etmektedir. Sorunlara kişisel bir saldırı olarak değil, iyileştirilmesi gereken alanlar olarak yaklaşılması esastır.
- Deneyimleme; çalışanların yaparak, deneyerek, yeni yollar keşfetmesi ve kararlar alması durumudur.

Örgüt kültürü yazınında farklı kültür modellerine ilişkin pek çok sınıflama mevcuttur. Bu modeller örgütte hâkim olan iklimin belirleyicisi olup, yönetim esaslarına ve dolayısıyla çalışan ve müşteri tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Bu bölümde, Cameron ve Quinn tarafından ele alınan örgüt kültürü modeline yer verilecektir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 35). Rekabet eden değerler çerçevesi olarak adlandırılan bu model (Şekil 1), örgütsel olgu ve davranışları incelemek ve yorumlamak için kullanılan teorik bir modeldir. Bu kültür modeli dört grupta toplanmakta olup, 1980'li yıllarda, kültür, liderlik, yapı ve bilgi işlem gibi çalışma konularını takiben odaklanılan örgütsel etkinlik konulu çalışmalar sonucunda geliştirilmiştir (Cameron, 2008, s. 432). Bu model içinde

bulunan kültür çeşitlerinin genel olarak birbirlerine karşı herhangi bir üstünlükleri bulunmamaktadır. Ancak, örgütün içinde bulunduğu çevre ve sunduğu hizmet ve ürünlere yönelik olarak en uygun kültürü belirlemek mümkündür. Örneğin; bazı örgütler organikse, sürekli değişmekte ve değişimlere ayak uydurabilmekteyse etkili olarak görülmektedir. Örneğin, Microsoft ve Nike gibi örgütler sürekli olarak yeniliği takip etmeli ve ürün ve hizmet karmaşını, örgütsel yapısını bu doğrultuda şekillendirmelidirler. Bazı örgütler ise istikrarlı, öngörülebilir ve mekanik olduklarında etkili olarak görülmektedirler, örneğin; çoğu üniversite, devlet kurumu ve Boeing gibi büyük işletmeler, uzun ömürleri ve yıllara meydan okuyan güçlü duruşları ile bilinmektedirler (Cameron ve Quinn, 2006, s. 34)



Şekil 1. Rekabet eden değerler çerçevesi (Cameron ve Quinn, 2006, s. 35).

Etkili organizasyonların ana göstergeleri üzerinde yürütülen araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bu model (Cameron ve Quinn, 2006, s. 33) kapsamındaki kültür özellikleri şu şekildedir:

- **Klan Kültürü:** Bu kültürü benimseyen örgütler bir aileye benzetilmektedir. Ortak inanç ve değerlerin paylaşılması, birlik duygusu, çalışanların katılımı ön planda olmaktadır. Liderler akıl hocaları, koçlar ve hatta belki de ebeveyn figürleri olarak düşünülmektedir. Örgüt sadakat, ortak değerler ve işbirliği ile bir arada tutulmakta olup örgüte olan bağlılık yüksektir (Cameron, 2008, s. 433). Hiyerarşik kural ve prosedürlerden uzak olan bir klan kültürünün bazı temel varsayımları; örgütün en iyi ekip çalışması ve çalışan gelişimi yoluyla yönetilebileceği, müşterilerin en iyi ortak olarak düşünülebileceği, örgütün insancıl bir çalışma ortamı geliştirmeyi hedeflediği ve yönetimin ana görevinin çalışanları güçlendirmek ve onların katılımını, bağlılığını ve sadakatini kolaylaştırmak olduğudur (Cameron ve Quinn, 2006, s. 41).

Klan tipi bir örgüte örnek olarak, ilk beş yıllık faaliyet dönemi dikkate alınarak, Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet göstermiş olan PeopleExpress

Havayollarını göstermek yanlış olmayacaktır. Kurucusu Don Burr, 1980'de Texas Air'dan ayrıldıktan sonra sadece kar amacı gütmemiş, aynı zamanda ideal bir örgüt modeli yaratmak istemiştir. Burr ve ekibi oluşturdukları bu model sayesinde, örgütün iki yıl içinde büyük oranda kar elde etmesini sağlamışlardır. Bu modelin özellikleri arasında; yönetim seviyelerinin azlığı, özyönetimin teşvik edilmesi, çalışanların işletme hissesine sahip olması, ekip çalışması, çalışan katılımı ve iş rotasyonu fırsatı bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların maaşları rakip havayollarının çok altında kalmasına rağmen çalışan sadakati ve bağlılığı da gözlenmiştir. Fakat ilerleyen yıllarda PeopleExpress'in klan kültüründen uzak ve zıt bir yaklaşıma sahip olan Frontier Havayolları ile birleşmesi ile yaşanan kültür uyumsuzluğu, bu işletmenin sonunu getirmiştir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 42).

- **Hiyerarşi Kültürü:** Bu kültür, geleneksel olarak Max Weber'in orijinal bürokrasi teorisinde olduğu gibi katı bir emir komuta zincirinden kaynaklanan yapı ve kontrolü vurgulayan bir yaklaşımı benimsemektedir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 37). Ayrıca, belirsizlik seviyelerinin en aza indirilmesini ve yoğun bir güvenlik, kesinlik, öngörülebilirlik, etkililik, istikrar, resmileştirme ve standardizasyon duygusunun teşvik edilmesini vurgulamaktadır (Feliçe vd. 2017, s. 4). Bu sayede yapılacak olan işin adımlarının netleştirilmesi ve kurala bağlanması esastır. Çizilen bu çerçevenin dışına nadiren çıkılmaktadır. Temel olarak işin verimli, güvenilir, hızlı, sorunsuz bir şekilde sürdürülmesine odaklanılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 38). Genellikle büyük işletmeler tarafından tercih edilen bu yapının, havacılık sektöründe faaliyet gösteren Boeing ve Airbus gibi üretici işletmelerde baskın olarak hâkim olduğu ifade etmek mümkündür.
- **Adokrazi Kültürü:** Bir kültür biçimi olarak adhokrazi terimi, bir şeyin geçici, dinamik bir birim veya uzmanlaşmış olduğunu ima eden ad-hoc kelimesinden gelmektedir (Iriana vd., 2013, s. 481). Adhokrasiler, esnek yapıları sayesinde belirsizlik durumunda veya gerektiğinde hızla değişebilmekte ve risk almayı teşvik etmektelerdir (Rawashdeh vd., 2015, s. 109) ve adhokrasinin ana hedefi, belirsizliğin, muğlaklığın ve aşırı bilgi yükünün tipik olduğu durumlarda uyum sağlama, esneklik ve yaratıcılığı teşvik etmektir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 43). Risk alma atmosferini teşvik eden örgütler, çalışanların müşterilerin çıkarları doğrultusunda hareket edebileceklerini hissettikleri bir güven ortamı yaratabilmekte ve bu sayede çalışanları MİY uygulamasındaki sorunlarla baş etme konusunda daha yenilikçi olmaya teşvik edebilmekte ve sonucunda daha iyi bir MİY uygulaması açığa çıkabilmektedir (Rahimi ve Günlü, 2016, s. 94).

Bu kültürde, çevre hızla değişirken, örgütün hayatta kalabilmesi ve sektörde üst sıralarda yer alabilmesi için, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre yeni-likçi ürün ve hizmetler sunması ve değişimi hızlı bir şekilde benimsemesi gerekmektedir (Rawashdeh vd., 2015, s. 109). Hızlı bir şekilde değişen şartlara ayak uydurabilmek, kültürüne yeni değerler ekleyebilmek ya da gerektiğinde benimsediği değerleri içinde bulunduğu koşullara göre adapte edebilmek isteyen örgütler için en uygun yapıdır. Örneğin, kişiselleştirilmiş ve daha esnek hizmet deneyimi sunmayı amaç edinen Charter uçuş işletmelerinin adhokratik yapıda olmalarının performanslarını artırabileceği düşünülmektedir.

Bazen daha büyük organizasyonlarda farklı türde bir baskın kültür olması-na rağmen adhokratik alt birimler bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 44). Çünkü rekabet avantajı elde etmek için dış çevreye odaklanmayı ihmal etmemek ve bu doğrultuda, değişen dünyanın talep ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap vermek gerekmektedir.

- **Piyasa Kültürü:** Piyasa kültürüne önem veren kuruluşların temel amacı, örgütün iyi tanımlanmış hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak, farklılaştırılmış geniş bir ürün yelpazesi sunarak, pazar payı açısından üst sıralarda yer almak ve pazar lideri olmaktır (Rawashdeh vd., 2015, s. 109). Bu kültüre sahip örgütler çoğunlukla dış çevre unsurlarına odaklanmaktadır. Bu unsurlar müşteriler, tedarikçiler, sendikalar ve düzenleyici kuruluşlar gibi ögeleri kapsamaktadır (Cameron and Qinn, 2006, s. 39).

Yapılan bir araştırmaya göre Ürdün Özel Havacılık işletmelerinde baskın kültürün piyasa kültürü olduğu, fakat bu durumun çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Rawashdeh vd., 2015, s. 113).

Türk havacılık endüstrisine yönelik olarak uygulanan başka bir çalışmada ise Türk Hava Yolları (THY) ve Pegasus Hava Yolları çalışanları bağlı bulundukları kurumlarda baskın olan kültüre yönelik olarak; sonuç odaklı ve hedeflere bağlı bir yapıyı tanımlayan piyasa kültürünün hâkim olduğunu belirtmişlerdir (Aydemir, 2020, s. 71).

Yukarıda açıklanan Rekabet Eden Değerler Modeli çerçevesinde yürütülen bir çalışmada, MİY sistemi uygulamaları, organizasyon kültürü dışa dönük olduğunda, farklı bir ifadeyle, bir adhokrasi veya piyasa kültürü özelliği taşıdığına iyi sonuçlar elde etmiştir. Yapılan bu çalışmada, her tür örgüt kültürü MİY başarısıyla bir dereceye kadar pozitif ilişkiye sahip olsa da adhokrasi en güçlü ilişkiye sahip olup, onu piyasa, hiyerarşi ve klan kültürleri takip etmiştir. Farklı bir araştırmada ise adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün MİY uygulamalarına ilişkin finansal sonuçlarla olumlu ve klan kültürünün olumsuz ve piyasa kültürünün ise anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı ifade edilmiştir. Adhokrasi ve hiyerarşi kültürleri arasında adhokrasi, MİY'e en yüksek katkıyı yapan kültür

olmuştur (Irina vd., 2013, s. 481). Hem bu iki çalışma sonucu hem de Buttle (2009) adhokrasi kültürü ve MİY başarısı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (s. 75). Bu nedenle örgütte farklı baskın bir kültür hâkim olsa da MİY uygulamalarının adhokratik bir şekilde yürütülmesi büyük bir öneme sahiptir.

2. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, örgüt tarihi boyunca inşa edilmiş, iç ve dış uyum sürecinin bir parçası olarak geliştirilen bir dizi değeri ifade etmekte ve bir bakıma kurumun DNA'sını temsil etmektedir (Fleury, 2009, s. 7). Örgüt kültürü ve kültürel türlerin anlaşılması, yönetim reformlarının örgütler içinde ve arasında neden farklı etkileri olabileceğini anlamamıza da yardımcı olmaktadır (O'Donnel ve Boyle, 2008, s. 10).

Örgüt kültürünün sunduğu faydalar yedi başlık altında şu şekilde toplanabilmektedir:

- İlk olarak, örgüt kültürü **yönlendiricidir** (Schein, 2004, s. 8; Groysberg vd., 2018, s. 4). Hedeflere ulaşmayı sağlayacak örgüt içi davranış kalıp ve modellerini çalışanlara aktarmakta ve uygulamaya dökme konusunda onlara kılavuzluk etmektedir.
- İkinci olarak **netleştiricidir**. Böylece, belirsizliklerin azalmasına ve birçok eylem ve sınırların netlik kazanmasına katkıda bulunmaktadır.
- Üçüncü olarak, örgüt kültürü **birleştiricidir**. Örgüt içinde veya dışında düzenlenen çeşitli faaliyet ve etkinlikler çalışanlarla ve paydaşlarla olan iletişimi ve etkileşimi desteklemektedir. Böylece örgüte bağlılık ve sadakat güçlenebilmektedir.
- Dördüncü olarak **düzenleyicidir**. Örgüt kültürünün, örgütün işleyişi konusunda rasyonelleşme sağladığı ve ayrıca kontrol ve düzenleme mekanizması olarak rol aldığını belirtmek mümkündür (Türk, 2018, s. 38).
- Beşinci olarak **tanıtıcı (temsil edici)** dır. Örgüt kültürü sadece iç çevreyi değil dış çevreyi de etkilemekte ve bir nevi tanıtım rolü üstlenmektedir. Kullandığı semboller, reklamlar, ürünler ve hizmetler aracılığıyla tanınma ve yer edinme fırsatı sunmaktadır.
- Altıncı olarak **belirleyicidir**. Yönetim uygulamalarının etkinliği, işlem öncesi, işlem ve sonrası müşteri hizmetleri uygulamaları vb. bileşenlerin iyileştirilmesi için önemli bir belirleyici görevi bulunmaktadır (Metz vd., 2020, s. 21).
- Son olarak **farklılaştırıcıdır**. Örgüt kültürü kendine özgü geliştirmiş olduğu değer, tutum, semboller, davranış kalıpları, stratejik uygulamaları vb. ile örgütün rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı kazanmasına katkıda bulunabilmektedir.

Örgüt kültürü, yukarıda listelenen faydaları sayesinde, örgütsel performans üzerinde de etkili bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkileri ile ilgili olarak literatürde önemli bir araştırma sonucuna rastlanmıştır. On bir yıl boyunca, kapsamında havacılık sektörünün de bulunduğu 22 sektördeki, 207 büyük ABD işletmesinin (American, Continental, Delta, Eastern, Northwest, PanAm, Piedmont, TWA, United, US Air Havayolları dâhil) operasyonel verileri incelenerek, kültürlerini dinamik olarak yönlendiren ve yönlendirmeyen işletmelerin sonuçları karşılaştırılmıştır. İyi bir kültür yönetimi yapan işletmeler, hisse senedi fiyatlarını %901 oranında artırırken, bunu başaramayanlardaki artış miktarı %74 civarında kalmıştır. Kültür odaklı işletmeler, on bir yıllık dönemde gelirlerini %682, diğerleri %166 oranında artırmıştır. Net gelirden aynı zamanda kültürü iyi yöneten işletmeler için %756, buna karşılık vermeyen işletmeler için %1 büyüme gözlenmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürüne yatırım yapmak verimlilik üzerinde yadsınamaz bir etkiye sahip olabilmektedir (Kotter ve Heskett, 1992, s. 21).

Ayrıca deregülasyon öncesinde Northwest Havayolları'nın maliyet azaltma ve finans odaklı stratejisi ve kültürü, o dönemki yapısına uyumlu ve kazançlı iken, 1979'da gerçekleşen deregülasyon sonrasında sahip olduğu zayıf müşteri hizmetleri kültürü yoğun rekabet ortamında çevreye uyum sağlayamamış ve bu durum ekonomik performansına zarar vermiştir (Kotter ve Heskett, 1992, s. 40). Bu nedenle havayolu işletmelerinin dinamik doğası nedeniyle, örgüt kültürü yapısının esnek olması ve böylece gerektiğinde yeni şartlara ve çevreye hızlıca uyumlanacak şekilde değiştirilmesi gerekebilmektedir.

3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Değişen çevre ve ihtiyaçlar doğrultusunda MİY sistemi uygulaması, iş süreçlerinde ve örgüt kültüründe değişiklikler gerektirebilmektedir (Mendoza vd., 2006, s. 6). MİY, yalnızca bir pazarlama departmanı içindeki bir faaliyet olmamakla birlikte, kültür ve süreçlerde sürekli kurumsal değişimi içermektedir. Toplanan müşteri bilgileri, pazar fırsatlarından yararlanmak üzere düzenlenen faaliyetlerde kullanılmak amacıyla kurumsal bilgiye dönüştürülmektedir (Myint, 2020, s. 123-124). Bu nedenle örgütün bütününe ve performansına etki yapma potansiyeline sahip olduğu için, gerekli durumlarda örgütün yeni bir kültür yapısına bürünmesini sağlayabilmektedir.

Son zamanlarda havayolu endüstrisi artık ihtiyaçlarının daha fazla bilinci-ne varan müşteriler lehine piyasanın gerektirdiği değişikliğin neden olduğu, tarihindeki en büyük geçişlerden birini yaşamaktadır (Teichert vd., 2008, s. 227). Bu nedenle pek çok işletmenin daha fazla dış çevre ve ilişki pazarlamasına odaklanarak MİY uygulamalarını geliştirmesi ve güncellemesi beklenmektedir. Çünkü bir işletmenin bilmesi ve yapması gerekenler sürekli değişiyorsa, örgütün yapısı da değişmelidir. Havayolları da dinamik bir yapıya sahip olması

dolayısıyla inanılmaz bir değişim hızıyla başa çıkabilmelidir. Hızla değişen yapısal ve piyasa güçleri karşısında bile (ittifaklar, deregülasyon, yeni rakiplerin girişi, birleşmeler, satın almalar gibi), havayolu yöneticileri derhal tepki verebilmeli ve müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve tatmin etmelerini sağlayan stratejiler formüle edebilmelidir. Bu ortamda hayatta kalabilmek için havayollarının gelecekteki pazar ihtiyaçlarını ve koşullarını tahmin etmesi ve arzı taleple eşleştirmek için kaynakları tahsis etmesi gerekmektedir (Martín-Consuegra vd., 2006, s. 110-111).

Örgüt kültürünü değiştirmek için, yeni değerlerin anlamlandırılması, özümsemesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Kültürel varsayımlar, birbirini izleyen nesiller boyunca hayatta kalan şeylerdir, bu nedenle kültürün nasıl değiştirileceğine dair bir teori, kültürün nasıl öğrenildiğine ve insan organizasyonları için hangi işlevlere hizmet ettiğine dair gerçekçi varsayımlarla başlamalıdır (Schein, 1990b, s. 57).

Kültür değişikliği, genellikle bir kültür değişim programı aracılığıyla bir organizasyonu bir kültür biçiminden diğerine taşımayı içermektedir. Cameron ve Quinn (2006) kültür değişimine yönelik olarak çeşitli adımlardan oluşan “rekabet eden değerler çerçevesi” odağında izlenecek olan bir süreç önermektedirler. Bu süreçte izlenecek adımlar şu şekildedir (s. 90):

1. Mevcut kültürü belirleyerek üzerinde fikir birliğine varmak,
2. İstenen gelecek kültürü belirleyerek üzerinde fikir birliğine varmak,
3. İhtiyaç duyulan değişiklikleri değerlendirmek ve değişikliklerin ne anlama gelip gelmeyeceğini belirlemek,
4. Arzu edilen değerleri, normları ve tutumları daha hızlı ve kolay şekilde aktarmaya ve yaymaya yardım edecek, örgüte ilişkin etkili hikâyeler geliştirmek,
5. Bir stratejik eylem planı geliştirmek,
6. Bir uygulama planı geliştirmek.

Cameron ve Quinn (2006), kolektif seviyede bir kültür değişikliğinin anahtarının bireysel seviyede gerçekleşen bir değişim olduğunu vurgulamaktadırlar (Cameron ve Quinn, 2006, s. 116). Kültür, ancak kişisel değerler, dürtüler ve ihtiyaçlarla doğru bir şekilde hizalandığında, muazzam miktarda enerjiyi ortak bir amaca yönlendirebilmekte ve bir örgütün gelişme kapasitesini geliştirebilmektedir (Groysberg vd., 2018, s. 4). Benzer şekilde (Briana ve Buttle, 2006)’a göre değişimi başarılı bir şekilde yaratabilmek için örgüt çalışanlarının katılımı ve sistemi benimsemeleri esastır (s. 139). Bu katılım, entelektüel veya duygusal boyutta gerçekleşebilmektedir (Kotter, 2002’den akt. Buttle, 2009, s. 76). Entelektüel katılım, insanların neyin değiştirilmesi gerektiğini bildiği ve değişimin gerekçesini anladığı yerdir. Duygusal katılım, değişimle ilgili içten bir coşkunun, hatta heyecanın olduğu yerdir. Şekil 2’deki matriste duygusal ve rasyonel katılımın varlığına veya yokluğuna dayanarak örgüt çalışanları grup-

landırılmıştır. Bu grupta, “Şampiyonlar” duygusal ve rasyonel olarak bağlı olan grubu temsil etmektedir. “Zayıf halkalar” ne duygusal ne de rasyonel olarak bağlanmaktadır. “Seyirciler”, getirilen değişiklikleri anlamakta ancak değişikliğe karşı duygusal bir bağlılık hissetmeyenlerden oluşmaktadır. “Deli fişekler” coşkuyla ateşlenmekte, ancak değişime katkıda bulunmak için ne yapmaları gerektiğini bilmemektedirler.

Entelektüel bağlılık	Evet	Seyirciler	Şampiyonlar
	Hayır	Zayıf halkalar	Deli fişekler
		Hayır	Evet
		Duygusal bağlılık	

Şekil 2. Bağlanma Matrisi (Buttle, 2009, s. 76).

Tüm bu gruplar, bir MİY uygulaması gibi büyük değişim projelerinde yer almaktadır (Buttle, 2009, s. 76). MİY projesinin bu grupların her birine farklı şekillerde sunulması gerekmektedir. Program ekibinin, seyircileri projenin hedefleri konusunda tutkulu olmaya teşvik etmesi ve deli fişekleri MİY’in altında yatan mantık ve önemi konusunda eğitmesi gerekmektedir (Buttle, 2009, s. 77).

Bir organizasyon gerekli kültürel değişimi sağlamadığı sürece MİY uygulanmasının başarılı olması muhtemel değildir. Bir organizasyonun atabileceği ilk adım, mevcut kültürünün temel problemlerini ve eksikliklerini fark etmesidir. MİY başarısızlığının bir dizi yaygın nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler arasında, çalışan katılımını göz ardı eden bir yönetim anlayışı, müşteri odaklı olmayan bir örgüt kültürü, müşteri bilgi ya da verilerini etkili kullanamama, sadece teknoloji ve yenilik odaklı olunması, departmanlar ve çalışanlar arası iletişim ve koordinasyon eksikliği, çalışanların örgütün hedeflerini içselleştirmemesi vb. bulunmaktadır. Değişim aşamasında her unsur müşteri odaklı bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Çünkü günümüzde tüketici daha aktif hale gelmiş ve çevrimiçi geri bildirimde bulunma fırsatı sayesinde, üreticiyle birlikte üretim faaliyetine katılarak ya da tüketiciyi koruma kuruluşlarının yardımıyla, üreticiyle doğrudan veya dolaylı olarak etkileşimde bulunma ve sesini daha fazla duyurarak büyük kitleye ulaşma fırsatına sahip olmaktadır. Tüketicinin bu aktif rolü, internetin yaygınlaşması ve teknolojideki ilerleme, pazarlamada bir değişikliğe gidilmesini gerekli kılmaktadır (Latyshova vd., 2015, s. 640-641). Örgüt kültüründe gerçekleşen bu değişim, havayollarını kurumsal sistemlerini ve

süreçlerini gözden geçirmeye, müşteriyle ilgili analizler yapmaya ve stratejik avantaj alanlarını belirlemeye zorlamaktadır. Bu süreci müşteri odaklı yürütmek için, rezervasyon, check-in, kabin hizmeti, müşteri şikâyetlerinin ele alınmasından sık uçan yolcu teşviklerine kadar havayolu işletmeleri içinde çeşitli düzeylerde veri yönetimi, veri ambarı ve veri madenciliği üzerine çalışmalar yapılmaktadır (Liou, 2009, s. 4374).

4. Müşteri Odaklı Örgüt Kültürünün Oluşturulması

MİY stratejilerini başarıyla uygulamak için müşteri odaklı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi esas olup, bu yaklaşım stratejik MİY'in bir parçası niteliğindedir. Müşteri odaklı bir örgüt, müşteri memnuniyetini örgüt genelindeki kararlarının her birinin merkezine yerleştirmesi ile oluşabilmektedir. Müşteri odaklılık, personelin müşterilerin uzun vadeli ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamalarına yardımcı olmaya odaklandığı, satış ve müşteri ilişkilerine yönelik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Vij, 2015, s. 598). Müşteri odaklı olmak için uygulanabilecek iş stratejileri şunları içermektedir: tüketiciler tarafından takdir edilen kaliteli bir ürün geliştirmek, tüketici şikâyetlerine ve sorularına hızlı ve saygılı bir şekilde yanıt vermek ve insanların sorunlarıyla hassas bir şekilde ilgilenmek (Vij, 2015, s. 598). Ayrıca, müşteri odaklı bir kültürü, rakiplerden daha iyi değer yaratarak ve sunarak müşterileri kazanmayı ve elde tutmayı hedefleyerek oluşturmak mümkündür. Bu hedefe yönelik bir strateji olarak çeşitli havayollarının sunduğu sadakat programlarından bahsetmek mümkündür.

Müşteri odaklı bir kültür için gerekli olan, müşterilere en iyi şekilde hizmet sunmak ve bu konuda gerekli desteği sağlamak noktasında, en büyük ve önemli rol belki de çalışanlara düşmektedir. Çünkü çalışanlar iletişim kurdukları müşterinin memnuniyetinin belirleyicileri olup, örgüt içinde bir çalışanın bile uygun şekilde hareket etmemesi olumsuz bir müşteri deneyimine sebep olmaktadır. Bu nedenle müşterileri kazanmadan önce çalışanları kazanmaya yönelik stratejiler uygulanmalıdır. Örneğin; Southwest Havayolları için müşteriler iki, çalışanlar ise bir numaradır. Bu nedenle üstün hizmet önce çalışanlara sağlanmakta olup, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırma hedeflenmektedir. Bunu sağlamak adına, çalışanların izin alabilmesi için CEO'nun tatil zamanlarında bagaj hattında çalıştığını anlatan bir hikâye bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 97). Bu şekilde bir ilgi gören çalışanın müşteriye karşı da benzer bir tutum ve yaklaşım içinde olacağı düşünülmektedir.

Ek olarak, müşteri merkezli bir kültür, kaynakların müşteri değerini en iyi artıracakları yere tahsis edilmesi, müşteri memnuniyetini ve müşterileri elde tutmayı artıran çalışan davranışlarının teşvik edilmesini sağlayan ödül sisteminin oluşturulması ve kullanılmak üzere müşteri bilgilerinin toplanması ve müşteriye olağanüstü değer ve hizmet sunulması ile oluşturulabilmektedir (Buttle, 2009, s. 4-5). Ayrıca, toplanan verilerin MİY teknolojilerini kullanarak

analiz edilmesi, etkin bir şekilde yorumlanması, elde edilen sonuca ilişkin müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik gerekli değişikliklerin yapılması da müşteri odaklı bir kültüre ve dolayısıyla örgütün performansına katkıda bulunmaktadır. Khanh vd. (2022) tarafından E-MİY üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada, E-MİY başarısında etkili faktörün müşteri odaklılık stratejisi olduğu bulgusuna ulaşılmışlardır. MİY teknolojileri ile işletmeler, müşteriler, eylemleri, alışveriş tercihleri, sosyo-demografik ve diğer özellikler hakkında büyük veri toplama fırsatına sahip olmaktadır. Bu verileri kullanarak, müşterilerin davranışları tahmin edilebilmekte ve müşteriye belirli eylemlere ikna edebilecek kararlar belirlenebilmektedir (s. 13).

Literatürde, müşteri odaklı bir kültürün oluşturulmasına yönelik olarak geliştirilen çeşitli MİY modelleri bulunmaktadır. Bu modellerden bir tanesi MİY sistemi etkinliğinin ölçülmesini için Kim vd. (2013) tarafından sunulmuş (s. 10-11) ve sonrasında Cheng ve Yang (2013) tarafından güncellenmiştir. 5 aşamalı olarak güncellenen bu model ve unsurları şu şekildedir (s. 310):

- Müşteri bilgisi: Bu aşama, müşteriler hakkında bilgi toplamayı, organize etmeyi, depolamayı, yorumlamayı ve dağıtmayı içermektedir. Bu aşamada veri madenciliği ve veri toplama teknikleri kullanılmaktadır (Kim vd., 2013, s. 11).
- Müşteri etkileşimi: Bu aşama, örgüt ve müşteri arasında iletişimin bir sonucudur. Bu nedenle çalışanlar bu aşamada kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların güçlendirilmesi bu süreci desteklemektedir (Cheung ve Yang, 2013, s. 311). Müşteri etkileşimini analiz etmek için pazarlama kampanyalarının sayısı, promosyonun toplam maliyeti, içerik güncelleme sıklığı, ödeme, yanıt kanalları vb. gibi bazı önemli ölçütlerin dikkate alınması gerekmektedir (Kim vd. 2013, s. 11).
- Müşteri algısı: Bu aşama, müşterilerin ürün veya hizmetlerin kalitesine ilişkin algılarını ve değerlendirmelerini ifade etmektedir (Cheung ve Yang, 2013, s. 310). Son zamanlarda müşteriler aldıkları hizmeti fiyat-performans (f-p) dengesine göre değerlendirmekte ve algıları bu yönde şekillenmektedir. Bu nedenle bu aşamada müşterilerin fiyat ya da kalite odaklı yaklaşımları, müşterilerin tercihleri ve bağlılıkları ile analiz edilerek, müşterilere hitap edecek ve pozitif müşteri algısı oluşturacak f-p dengesine uygun ürün ve hizmet çeşitliliğinin artırılması önerilmektedir. Örneğin, havayolu işletmelerinin düşük maliyetli taşıyıcılara başvurusu, f-p hizmet algısı yaratabilmektedir.
- Müşteri memnuniyeti: Bu aşama, hizmetin veya ürünün müşterilerin beklentilerini karşılama derecesini temsil etmektedir. İşletmeler çeşitli kanallarını kullanarak müşteriyle etkileşime girmektedirler. Müşterilerin memnuniyeti adına tercihleri, ihtiyaçları, şikâyetleri ile ilgili tam ve

doğru bilgilerin elde edilmesi ve bu yönde hizmet sağlamak için bu bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir (Kim vd. 2013, s. 13).

- Müşteri değeri: Müşteri değeri, çalışanların sadık müşterilerden elde ettiği faydaları ifade etmektedir. Müşteri değeri, örneğin; sanal ortamlardaki bilgiler, bir sadakat programı ve çekici ürün ve hizmetlerin sunulması ile elde edilebilmektedir. Müşteri değerini belirlemek için pazarlama kampanyası, elde tutulan müşteri sayısı ve net satış gibi bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir (Kim vd. 2013, s. 13).

Müşteri odaklı bir kültürün oluşturulması rekabetin yoğun olduğu pazarda havayolları için kritik bir öneme sahiptir ve birçok işletme bunun bilinciyle hareket etmektedir. Örneğin; THY müşteri odaklı bir yaklaşım sergilemekte ve başarılı MİY uygulamalarına sahip olmasıyla tanınmaktadır. Bu yaklaşımı sayesinde müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurabilmekte ve bunu sürdürebilmektedir (Norina ve Camelia, 2014, s. 371). Sri Lanka Havayolları'nın da, havayolu endüstrisinde müşteri odaklı bir strateji izleyerek markasını ayakta tutmayı başardığı ve bu stratejinin bir parçası olarak da daha fazla müşteri çekmek için bir dönem uçak bileti fiyatlarında indirim uyguladığı bilinmektedir (De Silva, 2020, s. 167). Düşük maliyetli havayolları olan Southwest ve JetBlue'nun da başarılarını yalnızca maliyetleri düşürme stratejilerine değil, aynı zamanda geliştirdikleri örgüt kültürüne borçlu oldukları belirtilmektedir (Diaconu ve Maxim, 2015, s. 375-379). Bu örgüt kültürlerinin de müşteri odaklı bir yapıya sahip olduğu ifade etmek mümkündür. Southwest kültürü yöneticiler, çalışanlar, sendikalar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar arasında güçlü iç ve dış ilişkiler oluşturmaya ve sürdürmeye odaklanmakta olup, müşteri memnuniyeti anketlerinde, müşterilerinin beklentilerine cevap verme konusunda en iyi performansa sahip olanlar arasında yer almaktadır. Benzer şekilde, JetBlue'nun da başarı faktörlerinden biri; düşük tarifelerin yanında yüksek kaliteli hizmetler de sunmayı amaçlayan bir örgüt kültürüne sahip olmasıyla rakiplerinden farklılaşması ve yenilik, kolaylık ve konfor bileşenlerini bu amaca hizmet ve müşteri odaklı bir kültür oluşturmaya araç olarak kullanmasıdır. Ayrıca, bir uçuşun iptali, ertelenmesi veya koltuğun birden fazla kişiye satılması durumunda, müşteri memnuniyetini sağlamak için yolculara geri ödeme yapma, bir sonraki seferle ulaşım imkânı verme, kupon tanımlama veya rakiplerine kıyasla daha fazla tazminat ödeme vb. uygulamalara başvurmaktadır. İşletmenin bu şekilde müşteri odaklı yaklaşımının, onu 2012 yılında yapılan bir yolcu memnuniyeti anketinde, düşük maliyetli taşıyıcılar arasında en üst sıraya yerleştirdiği görülmektedir (Diaconu ve Maxim, 2015, s. 375-379).

Görüldüğü üzere, MİY uygulamaları müşteri hizmetleri kalitesine odaklanmanın ötesinde, zaman zaman yönetim ve fiyatlandırma politikalarını ve stratejik yönetim kararlarını da etkileyebilmektedir. Bu yüzden müşteri odaklı

bir kültür oluşturmak, örgütün genelinin işbirliğini ve sürece dâhil olmasını sağlayan bir kültür yapılanmasını gerektirmektedir.

5. Müşteri Odaklılık Süreci

Rekabetin arttığı ve müşterileri elde tutmanın zorlaştığı bu dönem, ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa doğru geçilmesine ve pazar stratejilerinin dıştan içe doğru belirlenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle odak, üründen ziyade müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına çevrilmiştir (Özgener ve Iraz, 2006, s. 1357). Bu ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verebilmek, değişen ve artan talep ve ihtiyaçları değişime uyumlanarak en hızlı şekilde karşılayabilmek için müşteri odaklı kültür sürecinin adhokrası yaklaşımıyla yürütülmesinin en kazançlısı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle örgütün müşteri istek, talep ve ihtiyaçları doğrultusunda kendini yenileyebilmesi ve güncel tutabilmesi için, bu süreç düzenli olarak uygulanacak sistematik bir plan ve program çerçevesinde yürütülmelidir.

Müşteri odaklılık sürecinin uygulanması için aşağıda yer alan dört işleme ihtiyaç duyulmaktadır (Matei, 2018, s. 407):

- Müşteri bilgilerinin analiz edilmesi
- Müşteri memnuniyeti analizi
- Müşteri sadakat analizi
- Müşteri geçiş analizi
- Müşteri yapısının analizi
- Görüntü analizi
- Müşteri odaklı sürecin planlanması
- Müşteri odaklı sürecin uygulanması
- Sürecin değerlendirme yoluyla yönetilmesi

Havayolu sektöründe müşteri odaklılığı geliştirme ve uygulama ihtiyacı önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler hem müşterilerin hem de çalışanların gerçekten neye ihtiyaç duyduğunun sürekli olarak farkında olmalıdırlar. Bu anlamda havayolları, müşteri odaklılık süreciyle, müşterilerin ihtiyaçlarına ilişkin bilgi birikimini artıran pazar odaklı uygulamalar kullanılmalıdır. Bu süreçte yapılacak olan analiz ve uygulamalarla tüketici davranışının nasıl değiştiğine dair bilgi sahibi olmak ve beklentilere bu yönde cevap vermek mümkün hale gelmektedir.

6. Örgüt Kültürü ve Marka Değeri

Marka, bir organizasyonun DNA'sının dışa vurumu, örgüt kültürü ise bu niteliklerin içsel gösterimidir (Pillai ve Dwivedi, 2015, s. 3). Bu nedenle markanın örgüt kültürünün bir parçası olduğunu ve örgüt kültürünü yansıttığını söylemek mümkündür.

Marka değerini açıklamaya yönelik olarak çeşitli tanımları içeren birçok farklı yaklaşım geliştirilmiş olmakla birlikte, literatürde bunlar arasından geniş kabul görmüş olanları; finansal odaklı marka değeri ve müşteri odaklı marka değeri yaklaşımlarıdır. Finansal odaklı yaklaşım, marka değeri kavramını işletme bakış açısıyla ele alarak tanımlamaya çalışmakta ve bir işletmenin, başka bir işletmeyi/markayı satın alması ve bilançoda belirtmesi durumunda onun toplam değeri olarak ifade edilmektedir (Atılğan vd., 2005, s. 238). Müşteri odaklı yaklaşım ise, marka değerini tüketici bakış açısıyla ele almaktadır. Keller (2002), müşteri odaklı marka değerini, “marka bilgisinin, tüketicinin veya müşterinin o markanın pazarlanması karşısındaki tepkisi üzerindeki farklılaştırıcı etkisi” olarak tanımlamıştır (s. 153). Bir marka üründen farklıdır ve bu farklı olan şey tüketiciler tarafından yüklenmektedir. Böyle bir tanımlamada tüketici, değer yaratılmasında etkin bir katılımcı olmaktadır (Uztuğ, 1997, s. 19).

Marka değerini belirleyici faktörleri daha da netleştirmek ve ölçülebilir kriterler halinde sunmak için, dört farklı marka elemanından söz edilmektedir. Marka elemanlarının etkinliği ölçüsünde marka değeri de artmakta ya da azalmaktadır. Bu elemanlar; marka farkındalığı, marka sadakati, algılanan kalite ve marka çağrışımlarıdır (Aaker ve Joachimsthaler, 2000, s. 17).

Marka elemanlarının ortaya çıkması ve şekillenmesinde ürün ve ürün özellikleri dışında, örgütün kurumsal kimliği de rol oynamaktadır. Bu noktada örgüt kültürü devreye girmektedir. Çünkü markalar ait oldukları örgütlerin kültürlerini yansıtmaktadırlar. Bu nedenle etkili bir marka değeri yaratmanın sırrı, müşteri ve müşteri algısının örgütün tüm kademelerince dikkate alınmasından geçmektedir (Samadov, 2013, s. 32). Farklı bir ifadeyle, müşteri odaklı bir örgüt kültürü başarılı markalaşmanın anahtarı olarak görülmektedir.

Aaker (1996), markanın, ancak örgüt kültürü ve değerleriyle uyumlu olması sonucunda temel paydaşların gözünde bir güven oluşturabileceğini öne sürmektedir (s. 114). Ayrıca değerlerdeki ve diğer kültürel unsurlardaki tutarlılık ve uyum, marka başarısını kolaylaştırırken, kültürel unsurlardaki tutarsızlık marka başarısına zarar verebilmektedir (De Chernatony ve Cottom, 2008, s. 17). Örgüt kültürüyle uyumlu bir markalaşma stratejisi izlendiğinde, pazarların git gide karmaşıktığı, ürün ve hizmetlerin kolayca taklit edilebildiği bu ortamda, ürün ve hizmetlerde farklılaşmak mümkün hale gelmektedir. Böylece, özgünlük taşıyan kurumsal değer ve algılar, farklılaştırma stratejisi haline gelmektedir (Hatch ve Schultz, 2001, s. 5).

Ayrıca, örgüt ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan kültür, kurumsal marka değerinin oluşumunda önemli katılımcılardır (Hatch ve Schultz, 2001, s. 6). Bu nedenle kurumsal marka yönetimi için, üst yönetim tarafından benimsenen yaklaşım ve prensiplerin alt kademelerce de benimsenmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Çünkü örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütteki performansla-

rının temel belirleyicisi olmaktadır. Örneğin, kabin görevlilerinin hizmet sunumlarında ve yolcularla olan iletişimlerinde üstün performans göstermeleri, kurumlarına aidiyet ve bağlılık hissetmeleri havayolu firmalarının rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir unsur olmaktadır (Yalım ve Mızrak, 2021, s. 754). Eğer örgüt için değerli oldukları hissettirilir ve örgüte yaptıkları katkılar takdir edilirse, kurumun planlarını benimsemeleri, müşteri memnuniyeti konusunda ne kadar önemli olduklarının farkına varmaları ve dolayısıyla daha çok motive olmaları olasıdır. Örneğin; British Airways bu stratejiden faydalanaarak, personelin marka oluşturmada kendi önemi ve müşterileri memnun etmedeki etkin rolü konusunda farkındalık kazanmasını sağlamıştır (Samadov, 2013, s. 203).

THY'nin küresel anlamda elde ettiği başarılı marka değeri değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün güçlü ve belirgin olduğu, çalışanların örgütsel davranış ilkelerini benimsemiş olmaları ve sonucunda müşteriye sunulan üstün hizmet kalitesi sayesinde hem yurt içinde, hem de yurt dışında elde ettiği prestij ve marka elemanlarının katkısıyla yüksek marka değerine sahip olduğunu belirtmek mümkündür. Ayrıca, marka değerini artırmak için de çeşitli iletişim kanallarına başvuran THY, reklamlarında ve sloganlarında yerel ve kültürel değerleri başarılı bir şekilde harmanlamakta ve izleyicinin duygularına hitap ederek izleyici üzerinde bıraktığı etki sayesinde markasının bilinirliğini artırmaktadır (Çağırıcı, 2013, s. 108).

Özet olarak, marka değerini destekleyen bir kültür oluşturabilmek için, marka adı, logolar, semboller, sloganlar ve hikâyeler gibi dikkat çeken kültür unsurlarının seçilmesi, marka elemanlarının geliştirilmesine yönelik pazarlama karmasının tasarlanması ve bunu destekleyecek reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk ve satış gibi faaliyetlerin bir arada yürütülmesi önerilmektedir (Gezer, 2006, s. 179).

7. Kültür Değişimdeki Engeller

Kültürü yönetmek, kültürün doğası gereği zordur; çünkü içerisinde kurulu bir düzen ve sistem barındırmaktadır. Bu nedenle yeni bir kültür inşa etmeden önce olası engeller ve zorlular belirlenmeli ve olumsuzlukları minimuma indirilecek ve değişim faaliyetlerinin verimini optimuma taşıyacak çalışmalar yapılmalıdır. Olası engeller örgütten örgüte değişmekte olup, değişim karşısında engel oluşturabilecek yaygın noktalar ve çözüm önerileri şu şekildedir:

1. **Mevcut kurulu düzen ve alışkanlıklar:** Alışkanlıkları bırakmak zordur ve ani bir değişim şok etkisi yaratabilmektedir. Bunun farkındalığı ve bilinciyle hareket eden kurum, alışkanlıkları yıkmak ve yenilerini inşa etmek için derine inmek gerektiğinin farkında olacaktır. İnançlar ve duygular gibi kültürün daha derin yönleri, örgüt kültürü ve kültürdeki potansiyel değişiklikler dikkate alınarak yönetilmelidir (O'Donnel ve Boyle, 2008, s. 6). Aksi halde değişim çabası yüzeysel ve faydasız ola-

caktır. Dolayısıyla başarılı bir değişim gerçekleştirmek zaman ve emek istemekte olup (Cameron ve Quinn, 2006, s. 101), sürece yayılmalı ve adım adım kontrollü bir şekilde süreç düzenli bir şekilde değerlendirilerek ilerleme kaydedilmelidir. Kültürel değişimin izlenmesi, alt grup kültürlerinin uygulamalarında uyumsuzluk olup olmadığını tespit etme veya değişim aşamasında ele alınması gereken sorunlar veya zorluklar olup olmadığını değerlendirmek açısından önemlidir (O'Donnel ve Boyle, 2008, s. 11).

2. **Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri:** Çalışanlar çeşitli sebeplerden dolayı direnç gösterebilmektedirler. Bu sebepler arasında; çıkar çatışmaları, güven eksikliği, konfor alanından çıkmama arzusu, yeniliğe açık olmama, örgütsel bağlılık veya özdeşleşme hissetmemesi vb. bulunmaktadır. Uzun vadede olumsuz sonuçlardan kaçınmak için örgüt genelinde üyelerin desteğini almak gerekmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 102). Çünkü çalışanların örgütsel değişime karşı direnci, örgütsel değişim uygulamasını olumsuz etkileyebilmektedir (Shashouh, 2020, s. 5). Bu nedenle, çalışanların kaygıları anlaşılmalı, onları değişime ikna edecek uygulamalar ve gerekirse destekleyenlere yönelik bir ödül sistemi oluşturulmalıdır. Ayrıca değişimin neden gerekli olduğu, nasıl fark yaratacağı, çalışanların katkılarının neden önemli olduğuna yönelik farkındalık yaratılması, entelektüel ve duygusal bağlılığın güçlenmesi açısından önem taşımaktadır (Buttle, 2009, s. 76-77).
3. **Departmanlar arası uyumsuzluk ve iletişim eksikliği:** Ne yazık ki, örgütler içerisinde farklı departmanlar veya birimler arasında yetersiz iletişim kurulabilmektedir. Hatta bunun bir sonucu olarak bazı departmanlar kendilerine özgü farklı bir kültür geliştirebilmektedir. Değişim aşamasında da yeterli iletişimin olmaması, değişimin kabul görmemesine veya uyumlanamamalarına neden olabilmektedir. Oysaki ortak bir dil geliştirmek ve benzer hedeflere yönelik çalışmak “güç birliği” etkisi yaratmaktadır. Dolayısıyla örgüt genelinde düzenli olarak etkileşimi artırıcı faaliyetler düzenlenmeli ve departmanların uygulamalarına yönelik geri dönüt verilmesi sağlanmalıdır. Örneğin; birimler arası rotasyonlar, proje takımlarının oluşturulması vb. uygulamalar bu konuda çözüm sağlayabilmektedir (O'Donnel ve Boyle, 2008, s. 60).
4. **Yöneticilerin yaklaşımları veya sürecin iyi yönetilememesi:** Bazı yöneticiler, çalışanları ve örgüt kültürünü değerlendirme konusunda eksikliklere veya hatalara sahip olabilmektedirler. Çalışan profili ve içinde bulunduğu örgüt kültürü konusunda yeterli bilgi sahibi olmama, varsayımlarla hareket etme ve eksik veya yanlış bildiğini kabul etmeme vb. durumlar, var olan örgüt kültürünün baştan sonra yanlış de-

ğerlendirilmesine ve dolayısıyla da değişim kararlarının şüpheli olmasına veya örgütün yapısına uygun bir değişim tercihi yapılamamasına yol açabilmektedir. Bu şekilde değişim sürecinin direktif kararlarla yönetilmesi, kararların kabul görmemesi ve değişimin uzun vadede başarısız olması riskini taşımaktadır (O'Donnel ve Boyle, 2008, s. 14). Bu nedenle ilk olarak, değişim kararının alınmasından uygulanmasına kadar olan süreç çalışan katılımını dikkate alarak yürütülmelidir. Başarısız olan örgütlerin genellikle mevcut kültür hakkında fikir birliğine dayalı bir görüş geliştirme ihtiyacı veya değişimin ne anlama geldiği ve ne anlama gelmediği konusunda fikir birliğine varma ihtiyacını duymadan yeni bir değişim programına başladıkları görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 104). Fakat örgüt geneli tarafından benimsenmeyen ve örgüt yapısına uygun olmayan herhangi bir fikir veya kararın başarılı olma ihtimali çok düşüktür. Ayrıca, projenin aktif olarak yürütülmesini sağlamak için uygun kaynakların tedarik edilmesini ve sürecin etkin bir şekilde yönetimini sağlamak önemlidir (O'Donnel ve Boyle, 2008, s. 63). Bu noktada Rekabet Eden Değerler Çerçevesi kapsamında geliştirilmiş olan OCAI (Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı)'nin fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. OCAI, örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından tanımlanamayacak veya ifade edilemeyecek yönlerini ortaya çıkarmaya ve örgütün temel yapı ve özelliklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütün zorluklar karşısındaki yaklaşımı, nerede olduğu ve nerede olmak istediği vb. konuları yansıtan altı unsura odaklanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 83-84). Bu nedenle OCAI'yi sistematik bir sürecin parçası olarak kullanmanın avantaj sağlayabileceği düşünülmektedir.

5. **Yeniliğe ve teknolojiye ayak uyduramama:** Yeniliği ve modern teknolojiyi yakından takip etme, kültür değişiminin bir gereğidir. Çünkü kurumların bilmesi ve yapması gereken şeyler sürekli bir değişim geçirmektedir. Yenilik ve teknoloji, farklılaşma, müşteri odaklı olma, rekabet avantajı kazanma vb. hususlarda örgütü besleyen unsurlardır. Bu unsurlar; potansiyel müşteri hedeflerinin seçilmesi ve gruplandırılması, ilgili kişilerin izlenmesi, çeşitli kampanya veya uygulama sonuçlarının ölçülmesi ve elde edilen sonuçlardan geleceğe yönelik yeni stratejilerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Buttle, 2009, s. 251). Bu yüzden yeniliklerin yakından takip edilmesi, kurumsal uygulamalara entegre edilmesi vb. süreçler uzman ekiplerce sağlanmalı ve ek olarak çalışanlara yönelik olarak, yeniliği ve teknolojiyi benimsetmeye ve tanıtmaya yönelik oryantasyon eğitimleri sunulmalıdır. Çünkü kullanıcılar sistemin kullanımının kolay olacağına inandıklarında yeni teknolojiler daha hızlı benimsenmektedir (Buttle, 2009, s. 76).

6. **Esnek bir yapıda olmama:** Örgütsel değişikliklere ustaca tepki verecek belirsizlikle başa çıkma yeteneği olarak esneklik, hızlı adaptasyonu mümkün kılmakta olup bunu sağlamak için bilinçli faaliyetler ve belirli karar alma özgürlüğü sunmak gerekmektedir (Osbert-Pociecha, 2008. s. 105). Fakat örgütler tarafından benimsenen bazı katı kural ve normlar esnek olmayı, yeniliğe ve yeni fikirlere açık olmayı zor hale getirebilmektedir. Ayrıca kurallara bağlı bir bürokraside yaratıcılığı teşvik etmek de oldukça zordur (Buttle, 2009, s. 465). Bu nedenle özellikle piyasadaki sürekli değişen iklim dolayısıyla değişimi yakından takip etmesi gereken örgüt veya departmanların değişim konusunda esnek ve her türlü paylaşıma açık olabilmeleri gerekmektedir. Özellikle MİY sisteminin değişen bir hedef kitleyle iletişim halinde kalabilecek kadar esnek olması gerekmektedir (Buttle, 2009, s. 368, s. 381). Böylece değişen taleplere cevap verme kabiliyeti ve yaratıcı iklim, hizmet kalitesini ve hizmet sağlama yöntemlerini olumlu yönde etkileyecektir.
7. **Rakipleri taklit etme:** Rakipleri tamamen taklit etme girişiminde olma, örgütü özgün yapısını oluşturmaktan ve keşfetmesinden uzaklaştırabilmektedir. Bu tür bir kültür değişimi kısa vadede kazanç sağlasa da, uzun vadede örgütün özgün değerlerini yansıtmadığı ve örgüt yapısına uygun olmadığı için başarısız olmaya yatkındır. Dolayısıyla, örgütün yenilikleri takip ederek kendi örgüt yapı ve değerleriyle uyumlu farklılaşma stratejileri yaratması, marka değerine daha çok katkı sağlayacaktır. Bu süreç tüketici zihninde oluşturulan pozitif, sağlam ve özgün çağrışımların marka sadakatine yansmasıyla elde edilecek yüksek fiyatlandırma avantajı ve rekabete karşı kalkan oluşturmaları ile gerçekleşebilmektedir (Gezer, 2006, s. 95).

SONUÇ

Sonuç olarak, MİY sisteminin başarısı örgütte yer etmiş olan kültüre bağlı olmaktadır. Değişime karşı direnç gösteren, yeni bilgi ve çevreye uyumlanamayan, tam anlamıyla müşteri odaklı olmayan ve çalışan katılımına önem vermeyen bir kültür yapısının MİY uygulamalarını başarıyla yürütmesi olası görünmemektedir. Yoğun rekabet ortamının, sürekli değişen talep ve ihtiyaçların bulunduğu pazarda bunu sağlamanın yolu; farklılaşmak ve özellikle MİY kültürünü dışa dönük, değişim ve gelişim temelli şekillendirmekten geçmektedir. Ancak bu sayede, marka değerini belirleyen marka farkındalığı, marka sadakatini, algılanan kalite ve marka çağrışımları unsurları örgüt lehine çalışmaktadır. Ayrıca örgüt performansının belirleyicisi olan marka değeri, örgüt kültürüne ait değer ve inançların çeşitli kanallar aracılığıyla müşteriye ulaşması sonucunda da güçlenebilmektedir. Marka değerini artırmak, rekabet avantajı elde etmek veya ani değişen çevre şartlarına ayak uydurmak vb. nedenlerden dolayı kültürel bir değişim gerektiğinde, havayollarının tüm politika ve kararlarında önce-

likli olarak MİY sisteminin gerektirdiği müşteri odaklı bir yaklaşım ile yolcuların memnuniyet ve beklentilerini dikkate alması gerekmektedir. Ek olarak, bütün personel ve departmanların ortak hedeflere yönelik benzer yaklaşımları benimsemeleri sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38 (3), 102-120. Doi:10.2307/41165845
- Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Atılğan, E., Aksoy, Ş. & Akıncı, S. (2005). Determinants of the Brand Equity: A verification approach in the Beverage Industry in Turkey, *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 237-243. Doi:10.1108/02634500510597283
- Aydemir, U. (2020). An Analysis of the Relationship among Perceived Organizational Support, Organizational Culture, and Intrapreneurship Behavior: Evidence from Turkish Aviation Industry (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Buttle, F.A. (2009). *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier Ltd. ISBN: 978-1-85617-522-7
- Buttle, F.A. & Iriana, R. (2004). The Impact of People and Organisational Culture on CRM Outcomes. (Conference Paper). The Academy of Marketing Conference, UK.
- Cameron, K.S. (2008). A Process for Changing Organizational Culture. Thomas G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development içinde* (s. 429-445) Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. CA: Wiley Jossey-Bass, San Francisco
- Cheng, LY. & Yang, CW. (2013). Conceptual analysis and implementation of an integrated CRM system for service providers. *Serv Bus*, 7, 307-328. Doi:10.1007/s11628-012-0160-z
- Çağırıcı, B. (2013). Kurum Kimliği ve Göstergelerle Aktarımı: “Yerelden Globale” Türk Hava Yolları Reklamları Söylem Çözümlemesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dash, S. & Samal, G. (2017). Understanding of OCTAPACE Culture Variables and High Performance HRD Climate for Perceived Financial Performance of the Indian Steel Industries. *International Journal of Economic Research*, 14 (15), 319-339. Url’si https://serialsjournals.com/abstract/93834_ch_29_f_-sribash_dash.pdf
- De Chernatony, L. & Cottam, S. (2008). Interactions Between Organizational Cultures And Corporate Brand. *Journal of Product and Brand Management*, 17(1),13-24. Doi:10.1108/10610420810856477
- Devi De Silva, R. (2020). Impact of Customer-Oriented on Brand Equity With Reference to Sri Lankan Airlines. *Physical Review B*. 10(4), 167-174. Doi:10.17265/2161-6248/2020.04.003.
- Diaconu Maxim, L. & Maxim, A. (2015). The importance of Organizational Culture for the Success of Usa Low-Cost Airlines. *SEA - Practical Application of Science* 3(1), 375-382. Url’si https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_7_53.pdf
- Felipe, C.M., Roldán, J. L. & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9, 2354. Doi:10.3390/su9122354

- Fleury, L.M.T. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. *Brazilian Administrative Review*, 6(1), 1-14. Doi:10.1590/S1807-76922009000100002
- Gezer, D. (2006). Marka Değeri Yaratılması ve Konfeksiyon/Hazır giyim Sektöründe bir Örnek Olay İncelemesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J.Y.J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life. *Harvard Business Review*, 96, 44-52. Url'si <https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/the-leaders-guide-to-corporate-culture.pdf> (s.1-10)
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned For Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134. Url'si https://www.researchgate.net/publication/12117048_Are_the_strategic_stars_aligned_for_your_corporate (s. 1-8)
- Iriana, R. & Buttle, F. (2006). Customer Relationship Management (CRM) System Implementations: An Assessment of Organisational Culture. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(2), 137-147. Doi:10.18848/1447-9524/CGP/v06i02/49244
- Iriana, R., Buttle, F. & Ang, L. (2013) Does Organisational Culture Influence CRM's Financial Outcomes? *Journal of Marketing Management*, 29(3-4), 467-493 Doi:10.1080/0267257X.2012.732598
- Keller, K.L. (2002). Branding and Brand Equity in Barton Weitz and Robin Wensley, *Handbook of Marketing*. London: Sage Publications inc.
- Khanh, C.N.T., Phong, L.T. & Cao, K.D. (2022). The Impact of Organizational Factors on E-CRM Success Implementation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52 (4), 612-629. Doi:10.1108/VJIKMS-05-2020-0096
- Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. (2003). A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard. *J Interact Mark*, 17(2), 5-19. Doi:10.1002/dir.10051
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press
- Latyshova, L.S., Oyner, O.K. & Syaglova, Y.V. (2015). The Customer Oriented Approach: The Concept and Key Indicators of The Customer Driven Company. *Marketing*, 637-645. Url'si <https://core.ac.uk/download/pdf/81387563.pdf>
- Liou, J.J.H. (2009). A Novel Decision Rules Approach for Customer Relationship Management of the Airline Market. *Expert Systems with Applications*, 36, 4374-4381. Doi: 10.1016/j.eswa.2008.05.002
- Martín-Consuegra, D., Molina, A. & Esteban, Á. (2006). Customer Orientation in the Airline Industry: A Comparison between Travelers and Airlines. *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, 4(5), 108-118. Url'si https://www.researchgate.net/publication/242535185_Customer_Orientation_in_the_Airline_Industry_A_Comparison_between_Travelers_and_Airlines

- Matei, Ş.A. (2018). The "Customer Orientation" Principle - A Prerequisite for Increased Efficiency in Tourism. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 18(1), 405-408. Url'si <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2018/08/24-1.pdf>
- Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M. & Grímán, A. (2006). Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945. Url'si https://www.academia.edu/5091769/Critical_success_factors_for_a_customer_relationship_management_strategy
- Metz, D., Ilieş, L. & Nistor, R.L. (2020). The Impact of Organizational Culture on Customer Service Effectiveness from a Sustainability Perspective. *Sustainability*, 12(15), 6240. Doi:10.3390/su12156240
- Myint, O.M. (2020). Customer Relationship Management Practice Of Domestic Airlines in Myanmar. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1). Url'si https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2020/10/IJBEL22_244.pdf
- Norina, P. & Camelia, M. (2014). Organizational Culture-Essential Aspects. Case Study: Turkish Airlines. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 14(2), 368-372. Url'si https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/cuprins%20rezumate/ANALE%20vol%2014%20issue_2_2014.pdf
- O'Donnell, O. & Boyle, R. (2018). Understanding and Managing Organisational Culture. CPMR Discussion Paper, Institute of Public Administration. Dublin: Institute of Public Administration. ISSN:1393-6190 Url'si https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf
- Osbert-Pociecha, G. (2008). The Concept of Organizational Flexibility- Some Theoretical And Empirical Issues. *Argumenta Oeconomica*, 2(21), 79-108. Url'si https://dbc.wroc.pl/Content/35674/PDF/Osbert-Pociecha_The_Concept_Of_Organizational_Flexibility_Some_Theoretical_2008.pdf
- Özgener, S., Iraz, R. (2006). Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism Industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356-1363. Doi:10.1016/j.tourman.2005.06.011
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. Doi:10.2307/2392363
- Pillai, P.K. & Dwivedi, S. (2015). Impact of Organizational Culture on Brand Value. An analytical Case Study of Companies Functioning in Dubai. *Asian Journal of Management Sciences*, 3 (8), 1-7. Url'si https://www.academia.edu/12145349/Impact_of_Organizational_Culture_on_Brand_Value_An_Analytical_Case_Study_of_Companies_Functioning_in_Dubai
- Rahimi, R. (2017). Customer Relationship Management (People, Process and Technology) and Organisational Culture in Hotels: Which Traits Matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380-1402. Doi:10.1108/IJCHM-10-2015-0617

- Rahimi, R. & Günlü-Küçükaltan, E. (2016). Implementing Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry from Organizational Culture Perspective Case of a Chain Hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 89-112. Doi:10.1108/ijchm-04-2014-0176
- Rawashdeh, A., Alsaraireh, A. & Obeidat, G. (2015). Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies? *International Journal of Information, Business and Management*, 7(2), 107-115. Url'si https://www.researchgate.net/publication/276269699_Does_Organizational_Culture_matter_for_Job_Satisfaction_in_Jordanian_private_aviation_companies
- Samadov, S. (2013). Gelişen Bir Pazarda Markalaşma Süreci ve Örgüt Kültürünün Etkisi: Azerbaycan Örneği (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Schein, E.H. (1990a). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. Doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schein, E.H. (1990b). Organizational Culture: What it is and How to Change it. Evans, P., Doz, Y., Laurent, A. (eds) içinde *Human Resource Management in International Firms*. London: Palgrave Macmillan. Doi:10.1007/978-1-349-11255-5_4
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass
- Shashoug, E. (2020). Factors Affecting the Customer Relationship Management System Implementation Process System Implementation Process (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Walden University, College of Management and Technology, Minneapolis, Minnesota.
- SHGM (2019). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2019-2023. Url'si https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/strateji/2019-2023_SHGM_Stratejik_Plan.pdf
- Stein, A. & Smith, M. (2009). CRM Systems and Organizational Learning: An Exploration of the Relationship between CRM Effectiveness and the Customer Information Orientation of The Firm in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 38, 198-206. doi:10.1016/j.indmarman.2008.12.013
- Teichert, T., Shehu, E., & von Wartburg, I. (2008). Customer segmentation revisited: The case of the airline industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(1), 227-242. Doi:10.1016/j.tra.2007.08.003
- Türk, A. (2018). Değişim ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı ile İlişkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uztuğ, F. (2002). Markan Kadar Konuş: Marka İletişimi Stratejileri. İstanbul: Media Cat Kitapları
- Van Den Berg, P.T. & Wilderom, C.P.M. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582. Doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x

- Vij, S. (2015). Market Orientation and Customer Orientation. *International Research Journal of Management sociology and Humanity (IRJMSH)*, 6(1), 598-602. URL'si https://www.academia.edu/19718882/Market_Orientation_and_customer_orientation
- Yalım, F. & Mızrak K.C. (2021). Örgütsel Özdeşleşmenin Bir Öncülü Olarak Örgüt Kültürü: Havacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(2), 737-759. Url'si <http://hdl.handle.net/20.500.11787/6050>

HAVACILIKTA SOSYAL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Halil İbrahim KOÇ

ORCID: 0000-0002-9536-7627

GİRİŞ

Son yıllarda hızla gelişen ve tüm iletişim süreçlerine eşlik eden/egemen olan dijitalleşme, birçok alanda büyük değişimlere yol açmıştır. Sayısal teknolojiye dayalı ve gelişmiş yazılımların egemen olduğu bu süreç, 19. yüzyılın son çeyreğinden itibaren başlayıp günümüzde hız kazanmış, başta bireyin aracılı iletişim süreçlerindeki rolünde yaptığı önemli değişimle birlikte ekonomiden politikaya, halkla ilişkilerden tanıtım ve pazarlamaya kadar birçok alanda dönüşümler meydana getirmiştir. Bireyler artık iletişim süreçlerinde hem alıcı hem de aktif bir kaynaktır. Castells'in (2016, s. 92) "kitlel öz iletişim (mass self-communication)" olarak kavramsallaştırdığı bu gelişme, örgütlerin yanında bireylerin de dijital platformlar vasıtasıyla kitlel düzeyde içerik paylaştığı ve var olan içeriklere özgürce geri bildirimde bulunabildiği yeni bir iletişim biçimini içermektedir. Artık işletmelerin müşterileriyle ilişkilerinde birey, sadece satış amacıyla ikna edilecek bir tüketici değil, aynı zamanda tüm pazarlama stratejilerinin merkezi olmuştur. Diğer bir ifadeyle Web 2.0 ve daha gelişmiş dijital iletişim teknolojileri iki yönlü iletişime olanak tanıyan yapıyla markaların web sayfaları, kurumsal bloglar, e-posta ve günümüzde yaygın olarak kullanılan sosyal medya gibi araçlar aracılığıyla müşterileriyle daha kapsamlı pazarlama stratejileri ve ilişki yönetimi gerçekleştirebilmesini sağlamıştır.

Günümüzde gelişen dijital iletişim olanaklarıyla beraber ortaya çıkan çeşitli sosyal medya platformları, bireylerin aktif özne konumunu daha ileri bir noktaya taşıyarak işletmelerin hedef kitleleriyle ilişkilerine farklı bir boyut kazandırmıştır. Klasik üretim yaklaşımıyla müşterileri sadece birer tüketici olarak algılayan, ürün-sermaye ve satış odaklı stratejileri esas alan işletmeler, kullanıcıları aktif bir iletişim/etkileşim öznesine dönüştüren sosyal medya platformlarının da etkisiyle tüm pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinde müşteri odaklılığı benimsemeye başlamıştır. Öyle ki gerek yoğun rekabet koşulları gerekse pazarlama alanındaki yeni dinamikler, işletmeler için dijital iletişim ve internet tabanlı sosyal medya platformlarını müşteri odaklı stratejilerinin başarısında olmazsa olmaz kılmıştır. Dolayısıyla yoğun bir etkileşimin söz konusu olduğu bu ortamlar, günümüz müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Bu çalışmada geleneksel işletme yapısından ayrılarak modern ve kurumsal yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde MİY süreçlerinin sosyal MİY'e (Social Customer Relationship Management - Social CRM) dönüşümü, havacılık sektörü bağlamında ele alınmıştır. Konuya ilişkin kavramsal çerçevenin çizilmesi amacıyla ilk iki bölümde "Sosyal Müşteri" ve "Sosyal MİY" kavramları ele alınırken, üçüncü bölümde havacılık sektöründeki örnek uygulamalar üzerinden sosyal MİY'de kullanılan araçlar irdelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise üçüncü bölümde ele alınan örnek uygulamalar temel alınarak geleneksel MİY ile sosyal MİY karşılaştırması yer almaktadır.

1. Sosyal Müşteri

Sosyal müşteri, geleneksel müşteri ilişkileri ve pazarlama anlayışında dijital dönüşüm ve sosyal medya etkisi sonucunda ortaya çıkmış bir kavramdır. İşletmelerle sosyal medya platformları üzerinden aktif olarak etkileşimde bulunan, bu kapsamda ürün veya hizmetler hakkında deneyimlerini ve yorumlarını paylaşan müşteriyi ifade eden sosyal müşteri, bu yönüyle günümüz müşteri ilişkilerinde değişen müşteri algısına/profiline gönderme yapmaktadır. Zira bu yeni müşteri tipi, markaların ürün veya hizmetleri hakkında geri bildirim sağlamak, sorular sormak, şikâyetlerini dile getirmek veya markaların dikkatini çekmek için sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaktadır.

"Müşteri 2.0" olarak da adlandırılan bu müşteri tipi, internetteki bilgiye ulaşımın kolaylığı sayesinde demokratikleşen bir satın alma yetisiyle satın alma sürecini yeniden keşfetmektedir. Sosyal medya üzerinden işletmelerin ürün veya hizmetleri hakkındaki görüşlerini hem işletmenin kendisi hem de kamuyuyla/diğer tüketicilerle paylaşan bu müşteri, başka müşterilerin deneyimlerini bu ortamlardan öğrenerek satın alma kararları almaktadır. Geleneksel reklam ve pazarlama iletişimi uygulamalarına mesafeli olan bu müşteri, günümüz sosyal medya platformlarının hızlı, akıcı ve esnek yapısına uygun biçimde hazırlanan dijital reklamlardan daha hızlı etkilenebilmektedirler (Ulucan, 2016; Demirel, 2013, s. 46). Bununla birlikte sosyal müşteri, aradığı ürün ve hizmet hakkında dijital platformlarda bilgi bulabilmeyi istemenin yanında işletmelerin bu platformlar üzerinden kendisine yanıt vermesini beklemektedir. Diğer bir ifadeyle bu yeni müşteri tipi, markaların dijital platformlar üzerinden iletişim kanallarını sürekli açık tutmasını ve karşılaştığı sorunların kısa sürede çözülmesini istemektedir (Orenga-Roglá ve Chalmers, 2016, s. 3). Bu bağlamda işletmeler, söz konusu yeni müşteriler tipi için reklam ve tanıtım faaliyetlerinin yanında ilişki kurma/geliştirme yönündeki tüm uygulamalarını bu çerçevede gerçekleştirmelidir.

Öte yandan sosyal medyanın kullanıcılar için sağladığı sınırsız ve özerk içerik paylaşım olanağı, işletmelere müşterilerine ilişkin veri toplayarak bölümlendirme ve müşteri portföyü hakkında analiz yapma imkânı sunmaktadır. Nitekim müşteriler kendilerine ilişkin en özel içerikleri, kendilerini nelerin

memnun ettiğini, hangi konularla ilgilendiklerini bu ortamlarda kolayca ve sürekli bir biçimde paylaşmaktadırlar. Dolayısıyla bu platformlar, müşterilerin duygu ve düşünceleriyle birlikte kendilerine dair her türlü bilgiyi paylaşabildikleri ortamlar olması nedeniyle markalar ile müşterileri arasında tıpkı geleneksel alıcı-satıcı ilişkisi gibi güçlü ve samimi bağların oluşumuna katkı sunmaktadır (Boztepe Taşkiran ve Türk, 2021, s. 8).

Sosyal müşterinin günümüzde artan önemi, işletmelerin pazarlama stratejilerinde ve müşteri ilişkileri yönetiminde büyük bir değişime yol açmıştır. İşletmeler artık sosyal medya platformlarında aktif olarak var olmakta ve müşterilerle doğrudan etkileşime geçmektedir. Sosyal müşteriler, markaların ürünlerini veya hizmetlerini destekleyen olumlu geri bildirimlerde bulunabilirken, aynı zamanda şikâyetlerini dile getirerek markaların iyileştirme süreçlerine de katkıda bulunurlar. Dolayısıyla bu etkileşimler, markaların müşterilerle daha yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler kurmalarını, müşteri memnuniyetini sağlayacak eylemler gerçekleştirmelerini ve bunun sonucunda marka sadakati/bağlılığı oluşturmalarını sağlamaktadır.

Sosyal müşteri kavramı, markaların pazarlama stratejilerinde ve müşteri ilişkileri yönetiminde sosyal medyanın gücünü anlamalarını ve bu platformları etkin bir şekilde kullanmalarını gerektirir. Müşteri odaklılık, hızlı yanıtlar, kişiselleştirilmiş iletişim ve olumlu deneyimler sağlama gibi unsurlar, sosyal müşteri ilişkilerinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli rol oynar.

2. Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi

Geleneksel MİY’de temel amaç yeni müşterilerle ilişkiler kurarak onların memnuniyetini artırmak iken, web tabanlı teknolojilerin gelişmesi çok boyutlu ve stratejik bir MİY anlayışını ortaya çıkarmıştır. E-MİY (e-CRM) olarak da adlandırılan bu olgu, işletmelerin forumlar, web siteleri, e-posta vb. ortamlar aracılığıyla müşterilerinin aradıkları bilgileri bulabilmelerine olanak sağlamıştır (Paliouras ve Siakas, 2017, s. 22). Ayrıca bilgi iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı bu MİY uygulamalarında, değişen pazarlama stratejilerinin bir sonucu olan müşteri odaklılık önem kazanmıştır.

Satışları artırma ve daha fazla müşteriye ulaşma hedeflerine dayanan geleneksel MİY, bilgi iletişim teknolojileri ve internetle beraber küreselleşme, yoğun rekabet koşulları, stratejik ve kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkışı ve yeni pazarlama anlayışının da etkisiyle günümüzde çok daha farklı zemine kavuşmuştur. Özellikle Facebook, Twitter, Youtube, Instagram gibi sosyal medya platformlarının ortaya çıkması ve gelişmesi, bu durumu çok daha farklı bir boyuta taşımıştır. Öyle ki sosyal müşteri için markanın kendisi ve ürünleri hakkında bilgi bulabilmek yeterli olmamaktadır. Bu yeni müşteri tipi, ihtiyaç duyduğu her an marka veya işletmeyle bağlantı halinde olmayı arzulamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin bu durumu göz önünde bulundurarak müşteri ilişkileri yönetimini gözden geçirmeleri, ilgili konuda sosyal MİY stratejisi belirlemesi

zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Baird ve Parasnis'e göre bu strateji, işletmelerin rolünün artık müşteriye yönetmek yerine, onların önem verdiği iş birlikçi deneyimi ve diyalogu oluşturmaktır (2011, s. 30). Diğer bir deyişle geleneksel MİY, sürece odaklanırken; sosyal MİY müşteri ile iş arasındaki görüşmelere dayanmaktadır (Yücel, 2013, s. 1648). Sosyal medya platformlarını yoğun bir şekilde kullanan yeni müşteriler için işletmelerin MİY stratejilerini bu platformlarla bütünleştirmeleri, ilişki yönetimini sosyal müşteriler temelinde güncellemeleri gerekmektedir.

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişip yaygınlaşmasıyla beraber ortaya çıkan sosyal MİY stratejisi, işletmelerin müşterileriyle ilişkilerini sürdürülebilir kılma ve beraberinde müşteri sadakati oluşturma amaçları için çok önemli bir strateji olmuştur. Zira Faase vd. de, sosyal MİY'i Web 2.0 teknolojilerinin kullanılması suretiyle işletme ile müşteri arasında karşılıklı faydayı içeren bir bağlılık oluşturma stratejisi olarak ifade etmektedir (2011, s. 7). Sosyal medya platformlarının eşlik ettiği müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri bağlılığının oluşturulması hedefi bağlamında gerçekleştirilen uygulamalara zaman ve mekândan bağımsız olarak sürekli etkileşimle güçlü bir destek olanağı sunmaktadır. Nitekim günümüzde müşteri beklentilerinin değişmesi, sosyal medyanın günlük yaşamdaki iletişim süreçlerinin tamamına yakınına eşlik etmesi, sosyal MİY stratejisini müşterilerle ilişkilerde görmezden gelinemez konuma taşımıştır.

Sosyal MİY'in öne çıkan bir diğer özelliği de işletme veya markaların müşterilerinden aldıkları geri bildirimler doğrultusunda ürün ve hizmetlerinde kaliteyi artırmaya yönelik çalışmalar yapma olanaklarına sahip olabilmesidir. İletişim sürecinde kullanıcıya özgürlük veya özerklik sağlayan yapısı nedeniyle sosyal medya, müşterilere aldıkları bir ürün veya hizmet hakkında duygu, düşünce, öneri ve eleştirilerini içeren içerikler paylaşabilme fırsatı sunmaktadır. Bu durum ise işletmelere müşterileriyle interaktif iletişim kurarak onlardan geri bildirimleri alma ve bunları değerlendirme imkânı sağlamaktadır. Böylece işletmeler, Vural ve Okmeydan'ın (2016, s. 70) da belirttiği üzere hem ürün ve hizmet kalitesini artırma hem de mevcut ve potansiyel müşterilerle aralarında bağ geliştirebilme fırsatına sahip olmaktadır.

Sosyal MİY'in daha iyi anlaşılması müşteri 2.0 kavramıyla birlikte 5M Modeli'nin de doğru kavranmasıyla ilgilidir. Geleneksel müşteri tipinden farklı bir müşteri profiline gönderme yapan sosyal müşteriyi veya müşteri 2.0'ı açıklayan bu model, sosyal MİY'in çerçevesini de çizmektedir. 5M Modeli aşağıdaki beş unsurdan oluşmaktadır (Demirel, 2013, s. 48-49):

- **İzlemek (Monitoring):** Sosyal bilgi akışındaki işletme veya markaya ilişkin bilgiyi, gürültüden ayırt ederek bunların izlenmesi yetisidir.
- **Eşleştirme (Mapping):** Sosyal platformlarda içerik paylaşan kullanıcıların şirket veri tabanlarındaki müşterilerle eşleştirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada mutlaka akıllı sistemler kullanılmalıdır.

- **Yönetme (Management):** İşletme veya markaların kendileri hakkında sosyal medya platformlarından topladıkları verileri nasıl kullanacağını içeren esaslar bütünüdür.
- **Ara Katman (Middleware):** Sosyal medya ile kurumsallık arasında entegrasyon görevi gören otomasyon teknolojilerini ifade eder.
- **Ölçme (Measurement):** Diğer dört boyutun ardından elde edilen müşteri memnuniyeti, satış oranları vb. çıktıların ölçülmesidir.

Bunun dışında işletmelerin sosyal MİY’de göz önünde bulundurması gereken dört bileşen de söz konusudur. Bunlar; olası ve mevcut müşterilere sürekli kulak kesilmesi gerektiğini içeren “dinleme”, olumlu veya olumsuz her türlü geri bildirimin değerlendirilmesini ifade eden “analiz, kullanıcı yorumlarının işletme veya markanın hangi alanıyla ilişkili olduğunun tespit edilmesine gönderme yapan “bağlantı kurmak” ve tüm bunların sonucunda elde edilenler üzerine işleme geçilmesi ve müşteriyle en kısa zamanda iletişim kurulması anlamında “harekete geçmek” bileşenleridir (parmaksız.com, 2011, akt. Yücel, 2013, s. 1648). İşletmeler bu bileşenlerin her birini dikkate alması ve özenli bir şekilde uygulaması sonucunda müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını daha doğru bir şekilde anlayıp değerlendirerek müşteriyle ilişki yönetiminde belirlediği stratejik hedeflerine erişme noktasında önemli bir güç elde edecektir.

İşletme veya markalar sosyal MİY sayesinde müşteri destek temsilcilerinin müşteri sorunlarını çözmelerine yarayacak bilginin sağlanması, hedef kitlelerin doğru anlaşılması, dijital iletişim kanallarında ilgi çekici içeriklerin paylaşılması, müşteriyle iletişime sosyallik kazandırılarak daha samimi ilişkinin oluşması, anlık geri bildirimler alınması ve marka görünümü ile algısının iyileştirilmesi gibi faydalar elde edebilir (ZohoCRM, 2023). Bu faydalar ise yeni müşteri tipini ifade eden sosyal müşteri ile işletme arasında karşılıklı yararı sağlayacak bir içerime sahiptir.

Günümüzde politik pazarlamadan ticari pazarlamaya, halkla ilişkilerden reklam ve tanıtıma kadar birçok alanda stratejik bir yere sahip olan, kullanıcılar tarafından hem kişilerarası hem de toplumsal iletişimde yaygın olarak kullanılan sosyal medya platformları, sosyal MİY anlayışı ile uygulamalarını işletme veya markalar için zorunlu kılmaktadır.

3. Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kullanılan Uygulamalar

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesinin ardından stratejik halkla ilişkiler temelinde gerçekleşen hedef kitlelerle iletişim faaliyetleri değişmiş; işletmeler bu iletişim süreçlerinde dijital ortamlardan yararlanmaya başlamıştır. Bu durum işletmelerin MİY uygulamalarına sirayet ederek müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati oluşturmaya dönük çabaların dijital iletişim ortamlarıyla da sergilenmesini sağlamıştır. Artık işletmeler iki yönlü iletişime olanak sağlayan bu araçları kullanarak dijital halkla ilişkiler anlayışı temelinde MİY stratejisi izlemeye başlamıştır (Koç ve Karanfiloğlu, 2022, s. 59).

İşletmelerin MİY uygulamalarındaki paradigma değişimini içermeyen bu durum, önceki bölümde de ifade edildiği üzere sosyal MİY kavramını beraberinde getirmiştir. Dijitalleşmenin görmezden gelinemez şekilde yaygınlaştığı ve her alanı doğrudan etkilediği bu koşullarda, müşterilerin işletme veya markalardan beklentileri ile satın alma öncesi, satış ve satış sonrasına ilişkin algısı da önemli düzeyde etkilenmiştir. Sosyal müşteri olarak adlandırılan bu yeni tüketici, dijital platformlar sayesinde ürün veya hizmetler hakkında bilgi alarak satın alma kararı vermekte, satış sonrası deneyimlerini bu ortamlarda paylaşarak diğer müşterilerin kullanımı için bilgi üretmektedir.

Bu bağlamda günlük hayatın içerisindeki kişilerarası ve toplumsal iletişimde belirgin bir yere sahip olan Web 2.0 tabanlı aracılı iletişimin etkisiyle ortaya çıkan sosyal MİY, bu çalışmada havayolu taşımacılığı sektöründe kullanılan uygulamalar örneğinde tartışılacaktır.

3.1. Sosyal Paylaşım Platformları

Havayolu taşımacılığında sosyal MİY uygulamaları açısından en yaygın kullanılan araçlar sosyal paylaşım platformları ya da sosyal ağ siteleri olarak anılan ortamlardır. Sosyal MİY anlayışının temel hazırlayıcısı konumunda olan bu araçlar, Web 2.0 ve daha ileri teknolojiyle dayalı olarak sosyal müşteri veya müşteri 2.0 kavramıyla ifade edilen yeni müşteri tipinin ortaya çıkışına da zemin hazırlamıştır. Sosyal medya kullanıcıları, bu platformların kendilerine sundukları olanaklar doğrultusunda marka veya işletmeler ile onların ürün ve hizmetleri hakkında içerik paylaşabilmekte, diğer kullanıcıların paylaşımlarına geri bildirimde bulunabilmekte, hatta işletmelere doğrudan düşünce, görüş, öneri ve şikâyetlerini iletebilmektedirler. Dolayısıyla havacılık sektörü de bu duruma kayıtsız kalamamış, söz konusu sektördeki işletmeler hedef kitleleriyle iletişim faaliyetlerine bu platformları da dâhil etmişlerdir. Söz gelimi Acar (2022) tarafından hava lojistiği işletmelerinde çalışanların müşteri ilişkileri algısının araştırıldığı bir çalışmada, havacılık sektöründe müşteri odaklılığın mevcut olduğu ve bunun örgüt kültürüne dönüştürülmesi gerektiğine yönelik bir anlayışın bulunduğu görülmüştür. Yine Grancay (2014) özellikle Z kuşağı olarak adlandırılan genç neslin satın alma ve tüketim davranışları göz önüne alındığında, sosyal medyanın havacılık sektöründe daha da yaygın hale geleceğini belirtmiştir. Bu bağlamda yeni müşteri tipini ifade eden sosyal müşteriye memnuniyet ve sadakatin oluşturulması hususunda sosyal medya platformlarından yararlanılmasının oldukça doğal olduğu anlaşılmaktadır.

Atalık vd. (2014) tarafından havayolu işletmelerinin Twitter örneğinde sosyal medya kullanım pratiklerinin incelendiği çalışmada, sosyal medya platformlarının sosyal MİY amacıyla kullanımına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında Twitter'da¹ en fazla takipçiye sahip üç Türkiye menşeli havayolu şirketi örnek alınmıştır. Türk Hava Yolları (THY), AnadoluJet ve Pegasus markalarının örneklem olarak incelendiği araştırmada, işletmelerin tweet'lerinin "anket-yarışma", "sosyal mesajlar", "öneri", "teşekkür" olarak kategorize edilmesinden bu platformların sosyal MİY amacıyla kullanıldığı yorumu yapılabilir. Bununla birlikte ilgili işletmelerin kurumsal veya ek destek hesapları aracılığıyla müşterilerinin şikâyetleri ile bilgi taleplerine ilişkin yanıt verme oranlarından hareketle bu ortamlardan sosyal MİY anlayışı temelinde yararlanıldığı anlaşılmaktadır (Atalık, Sak, Bayrak ve Karataş, 2014). Dolayısıyla sosyal medya platformlarından Twitter'ın Türkiye'deki havacılık sektörünün öncü markaları tarafından sosyal MİY stratejileri bağlamında etkili bir şekilde kullanıldığını söylemek mümkündür.

Aşağıdaki tabloda Türkiye'de aktif olan havayolu şirketleri ile bu şirketlerin aktif olarak kullandığı sosyal medya platformları gösterilmiştir.

Tablo 1. Türkiye'deki Havayolu Şirketlerinin Aktif Kullandığı Sosyal Medya Platformları

	Facebook	X	Instagram	LinkedIn	YouTube	TikTok ²	XING
THY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
AnadoluJet	✓	✓	✓	✓			
Pegasus	✓	✓	✓	✓		✓	
SunExpress	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Corendon Airlines	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Kaynak: turkishairlines.com, 2023; anadolujet.com, 2023; flypgs.com, 2023; sunexpress.com, 2023; corendonairlines.com, 2023

Tablo 1'deki verilere göre beş havayolu işletmesi de yoğun kullanıcısı olan sosyal medya platformlarında yer almaktadır. İşletmeler yer aldıkları bu platformları aktif olarak kullanmaktadır. Bu işletmeler özellikle Facebook, X, Instagram ve kısmen YouTube platformlarında müşterilerin sorularına yanıt verecek iki yönlü iletişim gerçekleştirmektedir. Ancak SunExpress'in X ve TikTok platformlarında onaylı hesapları bulunmasına rağmen, firmanın X hesabı korumalı, TikTok hesabında ise hiçbir içerik mevcut değildir. Bununla birlikte Pegasus, SunExpress ve Corendon Airlines'ın TikTok hesaplarına ait bağlantıları, üç işletmenin kurumsal web sayfalarında yer almamaktadır. Tüm bunlar çerçevesinde havayolu müşterilerinin satın alma kararlarında dahi etkili olabilen bu platformlar (Karaağaoğlu ve Ülger, 2021), işletmeler tarafından sosyal MİY amacıyla kullanılmaktadır.

- 1 Bu çalışma hazırlanırken adı geçen platform marka kimliğinde değişim sürecine girmiş olup ismini "X" olarak güncellemiştir (02.08.2023).
- 2 THY dışında diğer üç markanın kurumsal web sayfasında ilgili platformdaki hesaplara ait bağlantılar mevcut değildir (Erişim: 05.08.2023).

3.2. Kurumsal Web Sayfaları

Havayolu işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetiminde kullandıkları bir diğer araç kurumsal web sayfalarıdır. Markalar kurumsal web sayfaları aracılığıyla pazarlama, satış, tanıtım ve halkla ilişkiler çalışmaları yaparken aynı zamanda bu ortamlarda genelde MİY özelde sosyal MİY uygulamaları gerçekleştirmektedir. Günümüz havacılık sektörünün müşterileri, tıpkı diğer sektörlerin müşterileri gibi sosyal müşteri özellikleri taşımaktadır. Dolayısıyla bu müşterilerin işletmelerden beklentileri de sosyal MİY anlayışıyla denk düşecektir. Bu bağlamda günümüz havayolu müşterisi internet, yeni medya ve dijital iletişim araçlarının sunduğu olanaklar doğrultusunda bir havayolu işletmesinin kurumsal web sayfasında online check-in, rezervasyon, firma iletişim bilgileri, bagaj takibi, uçuş bilgileri, çevrim içi anket ve markaya özel sadakat uygulamalarına erişim gibi hizmetleri bulmak isteyecektir. Özellikle günümüzdeki yeni müşteri tipinin internet üzerinden satın alma davranışı sergilediği de göz önüne alındığında, ilgili sektördeki kurumsal web sayfalarının sosyal MİY anlayışının öngördüğü özellikleri taşıması gerektiği öne sürülebilir.

Sektördeki işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterileriyle daha hızlı, kolay ve az maliyetli etkileşim kurmalarına imkân sağlayan web siteleri (Diaz ve Martin-Consuegra, 2016), aynı zamanda bu işletmeler tarafından Web 2.0 ve daha ileri teknolojiler sayesinde ise satın alma deneyimi, şikâyet, öneri vb. geri bildirimlere ilişkin verilerin toplanması, yeni medya reklamcılığı gibi amaçlar için kullanılabilir. Dolayısıyla çok yönlü iletişime olanak sağlayan bu araçlar, müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve veri tabanında toplanan verilerin analizi yoluyla hizmet kalitesinin artırılması noktasında avantajlar elde edebilmektedir.

Öte yandan havayolu sektöründeki işletmelere seyahat acenteleri ve birebir müşteri ilişkileri gibi araçlar olmaksızın müşterileriyle doğrudan işlem yapabilecekleri bir platform olanağı sunan web sayfaları (Tsai, Huang ve Lin, 2005, s. 787), yakınsama/yöndeşme özelliği sayesinde müşteri destek hizmetlerinin canlı ve görüntülü bir şekilde gerçekleştirilmesini de sağlamaktadır. Örneğin; THY ve SunExpress kurumsal web sayfaları üzerinden görüntülü çağrı merkezi hizmeti sunmaktadır (Türk Hava Yolları, 2023; SunExpress, 2023). THY'nin uygulamasında işaret dili desteğinin de mevcut olduğu bu hizmet sayesinde müşterilerle anlık görüşme gerçekleştirilebilmektedir.

Birçok sektör için olduğu gibi havacılık sektörü için de oldukça önem arz eden kurumsal web sayfaları, bilgi iletişim teknolojilerinin yenilikçi ve yaratıcı araçları sayesinde firmalara sosyal MİY uygulamalarını çok daha kapsamlı bir biçimde gerçekleştirme avantajı sunmaktadır. Bu projeksiyonda havayolu işletmeleri müşteri memnuniyeti ve sadakatini oluşturma noktasında kurumsal web sayfalarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmelidir.

3.3. Kurumsal Bloglar

Kurumsal bloglar, havacılık sektöründeki markaların pazarlama ve halkla ilişkiler amaçlı uygulamalarında müşteri sadakati oluşturmak, kurumsal imaj ve itibarlarını koruyarak bunları güçlendirmek amacıyla kullandıkları bir diğer dijital iletişim platformlarıdır. İşletmeler bu bloglar aracılığıyla hem ürün, kampanya ve hizmetleri hem de kurumları hakkında bilgi paylaşarak hedef kitlelerine ulaşmaktadır. Bu sayede sosyal MİY hedeflerine ilişkin çabalar da desteklenerek müşteri değeri oluşturulmaktadır.

Bir işletme veya o işletmenin çalışanı tarafından, işletmenin kendisine veya içinde bulunduğu sektöre odaklı olarak yayımlanmış blogları ifade eden bu ortamlar, kuruma insani bir yüzle beraber onu diğerlerinden farklılaştıran bir ses kazandırma özelliğine sahiptir (Cass, 2007, s. 6; Şener ve Özbükerci, 2016, s. 371). Böylece kurumsal blogları etkili kullanan işletme veya markalar, hedef kitlelerine ulaşmak ve onlarla stratejik iletişim hedefleri doğrultusunda etkileşim kurmak suretiyle rekabette önemli avantajlar elde edecektir. Bu durum ise sosyal MİY bağlamında müşteri bağlılığının oluşturulması ve korunması için firmalara ciddi güç sağlayacaktır. Öyle ki bloglar bunların yanında müşterilerle kişiselleştirilmiş iletişim faaliyetlerine, hedef kitle bölümlendirilmesi sayesinde özelleştirilmiş müşteri gruplarına özgü ilişki yönetimi ve stratejilerine olanak sağlamaktadır.

Türkiye’de şu anda aktif olan havayolu işletmeleri arasında THY ile Pegasus’a ait kurumsal bloglar bulunmaktadır. Her iki blog’ta da gezi rehberleri, seyahat fikirleri, turizm destinasyonları tanıtımı, gezi anıları vb. içerikler bulunmaktadır. THY’nin bloğunda kurum çalışanlarının hazırladığı içerikler yayımlanırken, bu içeriklere yorum vb. yapılamamaktadır (THY, 2023). Pegasus’un bloğunda ise hem kurumun hazırladığı içerikler hem de gezi blogger’larının yazıları yayımlanmaktadır. Üstelik bu içeriklere geri bildirim olanakları da mevcuttur (Pegasus, 2023). Ziyaretçiler yayımlanan içeriklere yorum yaparak geri bildirimde bulunabilmektedirler. Öte yandan Şener ve Özbükerci (2016) tarafından havayolu işletmelerinin kurumsal bloglarının kalitesi üzerine yapılan bir çalışmada ise Pegasus örneklem olarak yer almış, araştırma sonucunda firmanın bloğunun yorum sisteminin olmadığı bulgulanmıştır. Ancak ilgili çalışmanın gerçekleştirildiği tarihte olmasa da, bu çalışma sürecinde Pegasus’un bloğundaki içeriklere yorum yapılabildiği görülmüştür. Buradan hareketle Pegasus’un kurumsal bloğundaki içeriklere yorum olanağını daha sonra eklediği anlaşılmaktadır.

Türkiye’de kurumsal blogları olan THY ile Pegasus’un bu platformları daha çok tanıtım amacıyla kullandıkları görülmektedir. Sosyal MİY çerçevesinde bu ortamların müşteriyle daha fazla etkileşim amacıyla kullanılması, müşteri beklentilerinin karşılanması ve sadakatin oluşturulması açısından çok daha etkili olacaktır. Nitekim Pelenk Özel ve Yılmaz Sert’in (2014) yaptıkları çalış-

mada oluşturdıkları Blog Kalite Endeksi'nde "anketler", "RSS", "yorum sistemi" ve "katılıma teşvik" değişkenleri "Etkileşim" kategorisi altında yer almıştır. Ancak bu çalışmada olduğu gibi, adı geçen çalışmada da THY'nin kurumsal blog'ta etkileşim açısından geride olduğu görülmüştür.

3.4. Anlık Mesajlaşma

Sosyal müşteri, dijital iletişim platformlarını kullanarak markalarla her an her yerden ilişki kurmaya ihtiyaç duyan veya bunu bekleyen yeni müşteri tipidir. Bu müşterinin memnuniyetini belirleyen en önemli unsurların başında satın alma süreci ve sonrasında işletme veya markayla sürekli ilişki kurabilmesi gelmektedir. Dolayısıyla işletmeler bu yeni müşterileriyle ilişkiler geliştirme ve sadakat oluşturma stratejileri için dijital iletişim teknolojilerinden yararlanmaktadır. Bu amaçla WhatsApp, Messenger ve chatbot yazılımları gibi uygulamaları kullanan işletmeler, böylece sosyal MİY'in en önemli amaçlarından olan müşteriyle sürekli ve sürdürülebilir ilişki içerisinde bulunmayı gerçekleştirebilmektedir.

Türkiye'deki havayolu işletmelerinden THY, Pegasus ve SunExpress'in WhatsApp destek hatları ile yapay zekâ teknolojisine dayalı chatbot yazılımları sosyal MİY temelinde anlık mesajlaşma faaliyetlerine en önemli örneklerdir. Her üç işletmenin kurumsal web sayfasından erişilebilen bu uygulamalar, sosyal MİY'in ülkemizdeki havacılık sektöründe belirli düzeyde gelişme kaydettiğini göstermektedir.

İşletme ile müşteri arasında zaman ve mekân faktörü olmaksızın gerçek zamanlı mesajlaşma olanağı sunan bu uygulamalar, müşterilerin anlık talep ve ihtiyaçlarını işletmelere aktarabilmelerini sağlamaktadır. Diğer taraftan bu araçlarla müşterilerin markalara ilişkin düşünceleri, ürün veya hizmetlere ilişkin beklentileri öğrenilebilmektedir. Bu sayede pazarlama stratejilerinin gözden geçirilerek yenilenmesi, ürün ve hizmete yönelik kalitenin artırılması imkânı ortaya çıkmaktadır.

4. Geleneksel MİY ve Sosyal MİY Arasındaki Farklar

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla her geçen gün etkisi ve önemi daha çok anlaşılan sosyal müşteri, işletme veya markalar için sosyal MİY'i stratejik bir ilişki yönetimi paradigması olarak zorunlu kılmaktadır. Artık bu strateji, tüm MİY uygulamalarının içerisinde yer almak suretiyle geleneksel MİY'deki amaç ve hedeflerin en güçlü destekçisi olacaktır. Ulucan'ın da (2016, s. 84) vurguladığı üzere sosyal MİY, geleneksel MİY uygulamalarını sonlandırmasa da bu çerçevede gerçekleştirilen uygulamalarda etkisini çok daha fazla hissettirecektir.

Geleneksel MİY ile sosyal MİY arasındaki farklılıklar, temelde süreç ve müşteriyle ilişkiler kavramlarıyla ilişkilidir. Daha açık bir ifadeyle geleneksel MİY'de satış öncesi elde edilen bilgilerin doğru analiz edilerek üretim sürecinde kullanılması ve müşteride tatmin oluşturma esas iken, sosyal MİY'de satış

işlemi ve sonrasında müşteriyle görüşmelerin yönetilmesi öne çıkmaktadır (Demirel, 2013, s. 67). Yeni tüketici stiline karşılık gelen sosyal müşterinin söz konusu olduğu günümüzde işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterileriyle sürekli bağlantılı olarak etkileşim kurması, sosyal MİY'in en belirgin özelliğidir.

İki ayrı MİY yaklaşımı arasında bulunan bir diğer önemli fark, işletmenin müşteri algısı ve tüketicinin strateji belirleme sürecindeki konumu ve etkisiyle ilgilidir. Bu kapsamda geleneksel MİY'de markalar hedef müşterilere odaklanırken, sosyal MİY'de mevcut ve olası tüm paydaşlar dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte geleneksel MİY anlayışı, iş süreçlerini belirlerken işletmenin kendisini merkeze alır; ne var ki sosyal MİY, doğası gereği müşteri tanımlı bir süreci gözetmek zorundadır (Ulucan, 2016, s. 85).

Aşağıda yer alan tabloda, geleneksel MİY ve sosyal MİY arasındaki temel farklar gösterilmiştir.

Tablo 2. MİY ve Sosyal MİY Değerlendirmesi³ (Yücel, 2013, s. 1649).

MİY			Sosyal MİY
Atama Bölüm	←	KİM?	→ Herkes
Şirket Tanımlı Süreç	←	NE?	→ Müşteri Tanımlı Süreç
İş Saatleri	←	NE ZAMAN?	→ Müşteriye Ayarlı Saatler
Tanımlı Kanallar	←	NEREDE?	→ Müşteri Odaklı Değişen Kanalları
İşlem	←	NİÇİN?	→ Etkileşim
İçten Dışa	←	NASIL?	→ Dıştan İçe

Tablo 2'de yer alan soruların karşısındaki bilgilere göre sosyal MİY'in geleneksel MİY'e göre daha müşteri odaklı bir müşteri ilişkileri yönetimi olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle “ne?”, “ne zaman?” ve “nerede?” soruları müşteri tanımlı süreci, müşteriye ayarlı saatleri ve müşteriyi odağa alan kanal seçimleri yanıtlarını vermektedir. Bunlarla birlikte “nasıl?” sorusunun karşılığında ise işletme, sosyal MİY anlayışında paydaşların belirleyici olduğu bir yaklaşım sergilemektedir. Bu bağlamda sosyal MİY'in etkileşim esasında hedef kitleyi odağa alan bir MİY yaklaşımı olduğunu söylemek mümkündür.

SONUÇ

Günümüzde yeni iletişim teknolojileriyle beraber sosyal medyanın yaygınlaşması, sosyal müşteri ve müşteri 2.0 kavramlarını ortaya çıkarmıştır. İşletmeler, bu yeni tarz müşterileriyle ilişkilerini yönetme sürecinde sosyal MİY paradigmasını benimsemek zorunda kalmıştır. Öyle ki yeni müşteriler için konvansiyonel pazarlama iletişimi anlayışıyla gerçekleştirilen uygulamalar, beklentilerin karşılanması ve sadakatin oluşturulması bağlamında tam anlamıyla yeterli olamayacaktır. Bu olgunun farkında olan yenilikçi işletme veya markalar, mevcut ve potansiyel müşterileriyle dijital iletişim ortamlarında sürekli etkileşim

3 İlgili kaynaktaki şemanın/görselin içeriği birebir alınarak tabloya uyarlanmıştır.

içerisinde bulunarak onların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmiştir. Artık müşteri memnuniyeti ve sadakati için sosyal MİY, olmazsa olmaz bir konuma gelmiştir.

Müşteri merkezli bir anlayışı esas alan sosyal MİY, aynı zamanda işletmelere müşterilerini daha iyi anlama fırsatı vermektedir. Yoğun rekabet koşullarının söz konusu olduğu günümüzde oldukça fazla alternatifi bulunan yeni müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru anlaşılması, marka algısı ile bu algıyı oluşturan etmenlerin belirlenmesi, işletmelere pazarlama stratejileri bakımından önemli avantajlar sağlayacaktır. Zira sosyal müşterilerin markayla sürekli etkileşim kurarak onlara geri bildirimde bulunması, bu geri bildirimler neticesinde elde edilen verilerin ise işletmeler tarafından etkili ve verimli bir biçimde analiz edilmesi, ürün veya hizmetlerde kalitenin artırılmasına olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, R. (2022). Hava lojistiğinde müşteri ilişkileri üzerine nitel bir çalışma. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 166-174. DOI: <https://doi.org/10.55580/oguzhan.1213562>
- Akıncı Vural, B., Okmeydan, C. K. (2016). Türkiye'deki moda markalarının sosyal medya üzerinden hedef kitleleri ile kurdukları iletişim ve sosyal müşteri ilişkileri yönetimi. *Akdeniz İletişim Dergisi* (25), 64-83. DOI: <https://doi.org/10.31123/akil.438524>
- AnadoluJet. (2023). Ana Sayfa: AnadoluJet. AnadoluJet Kurumsal Web Sayfası: <https://www.anadolujet.com>. Erişim Tarihi 4 Ağustos 2023.
- Atalık, Ö., Sak, F. S., Bayrak, Ü. ve Karataş, E. (2014). Havayolu işletmelerinin sosyal medya kullanımları: Twitter örneği. 11nd International Aviation Management Conference içinde (s. 85-98). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Baird, C. H., Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39 (5), 30-37. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878571111161507>
- Boztepe Taşkıran, H., Türk, E. (2021). Markaların sosyal medya platformlarında müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları: GSM sektöründe faaliyet gösteren markalar üzerine bir inceleme. *Intermedia International e-Journal*, 8 (14), 1-20. DOI: 10.21645/intermedia.2021.98
- Cass, J. (2007). *Strategies and tools for corporate blogging*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Castells, M. (2016). *İletişim Gücü*. (E. Kılıç, Çev.) İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Corendon Airlines. (2023, Ağustos 4). Ana Sayfa: Corendon Airlines. Corendon Airlines Kurumsal Web Sayfası: <https://www.corendonairlines.com>
- Demirel, S. (2013). *Sosyal medya ve müşteri ilişkileri yönetimi: Facebook uygulaması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Diaz, E., Martin-Consuegra, D. (2016). A latent class segmentation analysis of airlines based on website evaluation. *Journal of Air Transport Management*, 55 (C), 20-40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.04.007>
- Faase, R., Helms, R. ve Spruit, M. (2011). Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5 (1), 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2011.039797>
- Grancay, M. (2014). Airline Facebook pages – a content analysis. *European Transport Research Review*(6), 213-223. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12544-013-0126-9>
- Karaağaoğlu, N., Ülger, G. (2021). Havayolu şirketlerinin dijital pazarlama iletişiminin yolcu satın alma kararına etkisi. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 176-206. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iled/issue/60241/830869>
- Koç, H., Karanfiloğlu, M. (2022). Dijitalleşen halkla ilişkiler: Havayolu taşımacılığında dijital halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri yönetimi. *Ümmü Özlem*

- Çerçi (Ed.), Havacılıkta Halkla İlişkiler Çalışmaları içinde (s. 49-65). Konya: Palet Yayınları.
- Orenga-Roglá, S., Chalmeta, R. (2016). Social customer relationship management: Taking advantage of Web 2.0 and Big Data technologies. SpringerPlus, 5 (1), 1462-1478. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3128-y>
- Paliouras, K., Siakas, K. (2017). Social customer relationship management. International Journal of Entrepreneurial Knowledge, 5 (1), 20-34. DOI: <https://doi.org/10.37335/ijek.v5i1.50>
- Pegasus. (2023). Ana Sayfa: Pegasus. Pegasus Kurumsal Web Sayfası: <https://www.flypgs.com/>. Erişim Tarihi 4 Ağustos 2023.
- Pegasus. (2023). Pegasus Blog. Pegasus Kurumsal Blog: <https://www.flypgs.com/blog/>. Erişim Tarihi 5 Ağustos 2023.
- Pelenk Özel, A., Yılmaz Sert, N. (2014). Dijital halkla ilişkiler aracı olarak kurumsal bloglar: Türkiye'nin en büyük 500 şirketi üzerine bir araştırma. Global Media Journal: TR Edition, 5 (9), 303-321. <https://globalmediajournaltr.yeditepe.edu.tr/guz-2014-sayisi-fall-2014-issue>.
- SunExpress. (2023). Ana Sayfa: SunExpress. SunExpress Kurumsal Web Sayfası: [sunexpress.com/](https://www.sunexpress.com/). Erişim Tarihi 4 Ağustos 2023.
- SunExpress. (2023). Ana Sayfa: SunExpress Kurumsal Web Sayfası. SunExpress Kurumsal Web Sayfası: <https://www.sunexpress.com/>. Erişim Tarihi 7 Ağustos 2023.
- Şener, T., Özbükerci, İ. (2016). Pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde kurumsal blog kullanımı: Türkiye'de faaliyet gösteren hava yolu şirketlerinin kurumsal blog sayfalarının kalitesi üzerine bir araştırma. International Journal Of Eurasia Social Sciences, 7 (25), 366-382.
- THY. (2023). Turkish Airlines Blog. THY Kurumsal Blog: <https://blog.turkishairlines.com/>. Erişim Tarihi 5 Ağustos 2023.
- Tsai, H.-T., Huang, L. ve Lin, C.-G. (2005). Emerging e-commerce development model for Taiwanese travel agencies. Tourism Management, 26 (5), 787-796. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.04.009>
- Türk Hava Yolları. (2023). Ana Sayfa: Türk Hava Yolları. Türk Hava Yolları Kurumsal Web Sayfası: <https://www.turkishairlines.com/tr-int/bilgi edin/bize-ulasin/>. Erişim Tarihi: 4 Ağustos 2023.
- Ulucan, N. C. (2016). Online satış platformlarında müşteri ilişkileri yönetiminin performansa etkisi üzerinde sosyal medya kullanımının rolü: Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi (Sosyal CRM) (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, N. (2013). Müşteri ilişkileri yönetiminde yeni bir anlayış: Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi. International Journal of Social Science, 6 (1), 1641-1656.
- ZohoCRM. (2023). What is a social CRM? ZohoCRM Web Site: <https://www.zoho.com/crm/social-crm.html>. Erişim Tarihi 3 Ağustos 2023.

HAVACILIK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ HİZMETLERİ VE MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ

Ahmet ERTEK

ORCID:0000-0002-8156-5075

GİRİŞ

Havacılık sektörü rekabetin yoğun yaşandığı, teknolojik siyasal ve ekonomik gelişmelerden etkilenen değişken bir yapıya sahiptir. Bu nedenle artan rekabet ortamında varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler gerçekleştirdikleri farklı uygulamalarla sektör içerisinde devamlılığını sürdürmektedir. Bu uygulamalardan birisi de müşteri hizmetleri yönetimidir. Müşteri hizmetleri müşterilerin istek, talep ve şikâyetlerinin değerlendirildiği ve geri bildirim sağlanarak müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Günümüzde özellikle müşteri şikâyetleri oldukça önemli bir unsur haline gelmekte, şikâyetlerin giderilmesi sonucunda ise işletmeye olumlu geri dönüşlerin olduğu görülmektedir. Müşteri hizmetlerinin; gelirlerin artırılması, maliyetlerin azaltılması, müşterilerle sürekli etkileşim halinde bulunularak müşteri sadakatının sağlanması konusunda önemli katkılarının olduğu bilinmektedir. Bu noktada müşteri memnuniyetinin sağlanması diğer bir ifadeyle müşterilerin şikâyetlerinin değerlendirilmesi ve şikâyetlerin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi dikkat çekmektedir. Her ne kadar müşteri şikâyetleri olumsuz bir durum gibi algılsa da doğru yönetildiği takdirde işletmeye olumlu geri dönüşler sağlamaktadır. Bu hususta işletmeler şikâyetleri birer tehdit olarak değil fırsat olarak değerlendirmeli ve müşterilerin memnuniyeti sağlanmalıdır. Böylelikle daha kaliteli ürün veya hizmet sunumu da gerçekleşecektir. Havacılık sektörü açısından müşteri şikâyetleri irdelendiğinde ekipman ve uçak hasarına ve gecikmelere yönelik şikâyetlerle birlikte havayolu işletmeleri açısından ise genellikle uçuş saatinde meydana gelen değişikliklere, bagaj hasarına, iptal ve gecikme bilgilerinin verilmemesine, iptallere ilişkin ücret iadelerinin yapılmamasına ve personel davranışlarına ilişkin şikâyetlerin yoğunluğu gözlenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde havacılık sektörü özelinde müşteri hizmetlerinin açıklanması, müşteri ilişkileri yönetiminde müşteri hizmetlerinin rolüne ve müşteri şikâyetlerine yer verilerek konunun daha iyi anlaşılması amaçlanmaktadır.

1. Müşteri Hizmeti Tanımı ve Kapsamı

Müşteri, günümüzde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından en önemli role sahip olan kaynaklardan birisidir. Müşteri kavramı çoğunlukla ürün veya hizmetten en son faydalanan kişi olarak ifade edilir. Söz konusu

hizmetin veya ürünün, üretiminden satışına kadar işletme bünyesinde yer alan ve o hizmetin veya ürünün sunulmasına katkıda bulunan tüm çalışanlar aynı zamanda üretimi gerçekleştirilen ürünün ya da sunulan hizmetin nihai kullanıcısı olan tüm bireyler, kurum ve kuruluşlar işletmeler için müşteri kapsamına girmektedir (Eroğlu, 2005, s. 9). İşletmeler açısından müşteriler; iç müşteri ve dış müşteri olarak sınıflandırılmaktadır. İç müşteriden kasıt işletmenin yöneticileri ve çalışanlarıken dış müşteriler ise ürünün ya da hizmetin sunulduğu şahıslar ya da organizasyonlardır (Barlow ve Moller, 1998, s. 10,11).

Kuruluşlar açısından müşteriler, tıpkı insanların fizyolojik gereksinimleri gibi vazgeçilmez birer kaynaktır. Böylelikle müşterinin faydalandığı hizmetten ya da almış olduğu üründen tatmin olması işletme için önemli bir husus haline gelmektedir (Duranlar ve Erdaş, 2006, s. 45).

Müşteri hizmetleri ise bir işletmenin müşteriyi tatmin etmek ve isteklerini karşılayabilmek adına yapmış olduğu faaliyetlerin tümüdür (Tek ve Orel, 2006, s. 681). Müşterinin istekleri ne oranda karşılanabilirse müşteri o kadar memnun olacaktır. Bu istekleri karşılayanın ve müşteriyi hoşnut etmenin yolu da kaliteli bir müşteri hizmeti sunumundan geçmektedir (Kuşunoğlu, 2011, s. 112).

Rekabetin günümüz dünyasında giderek artması ve piyasadaki hareketlilik durumu, işletmeleri müşteriyi tatmin ederek performanslarını artırmaya teşvik etmiştir (Feng vd., 2014, s. 126). İşletmeler rekabet avantajı elde etmek adına sunacağı ürünün dış görüntüsünden çok hizmet sunumunun niteliğinden kaynaklanan bir farklılık yaratma peşindedirler. Bir ürün ya da hizmetin müşterinin beklentisi doğrultusunda üretilmesi ve sunulması her zaman yeterli olmayacaktır. Bu nedenle müşteri hizmetleri ürün ya da hizmetin sunumunun ardından oluşabilecek aksaklıkları gidermek, tekrar aynı sorunla karşılaşılmasından önlemler almak, kullanıcıların sorunlarını yanıtlamak ve şikâyetlerini dikkate almak gibi görevleri üstlenmektedir (Kotler ve Keller, 2006, s. 59). Müşterinin alacağı üründen ya da hizmetten hoşnut olmasını amaç edinen müşteri hizmetleri, müşterinin o ürün ya da hizmetten memnun kaldığı takdirde ileriki zamanda da aynı ürün ya da hizmeti almaya devam etmesini ve zamanla bu memnuniyet hâlinin yerini sadakate bırakmasını sağlayabilir güçtedir (Chen vd., 2013, s. 124; Yılmaz ve Çatalbaş, 2007, s. 87).

Müşteri hizmetlerinde üç ayrı gruptandırma söz konusudur. Bunlar ürünün ya da hizmetin pazara sunumundan öncesi, sunum zamanı ve sunum sonrası şeklindedir. Satış öncesindeki unsurlara bakıldığında yazılı hizmet politikaları aracılığı ile sunulacak olan hizmeti ya da ürünü müşteriye beyan etmek, işletmenin oluşum şeklini hizmete uyarlamak ve olağandışı bir duruma karşın esnek bir yapı oluşturmak şeklinde sıralanabilir. Satış anı için müşteriye sipariş sürecini daha basit hâle getirmek ve sürekli durum bildiriminde bulunmak, siparişleri hızlı bir şekilde sunmak, sistemin güvenilirliğini sağlamak ve ürünün

ikamesini sağlayabilmek gibi unsurlardan söz edilebilir. Son olarak ise satış sonrasında ürünün takibini gerçekleştirmek, gerekiyorsa eğer bakım ve onarım gibi faaliyetleri yerine getirmek, olası bir şikâyeteye yönelik hazırlıklı olmak ve iade durumu gerçekleştiği takdirde bunun takibini sağlamak satış sonrası unsurlardandır (Tek ve Özgül, 2010, s. 353).

Havacılık sektörü özelinde bakıldığında; havalimanı işletmecileri, terminal işletmeleri, yer hizmeti işletmeleri, teknik işletmeler, ikram işletmeleri, güvenlik şirketleri, yakıt şirketleri ve acenteler gibi havayolu ulaşımını destekleyici nitelikte hizmet satışı sunan işletmelerin müşterileri havayolu işletmeleridir. Ana faaliyet konusu uçuş hizmeti olan havayolu işletmeleri için ise müşteriler bu hizmeti satın alan yolculardır. Burada müşteri ve tüketici kavramını da irdelemek müşteri kavramının anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Havayolu işletmeleri için müşteriler her zaman uçuş eylemini gerçekleştiren kişilerle aynı olmayabilir. Bu durumda da müşteri ve tüketici arasındaki ayrım ortaya çıkmaktadır. Havayolu işletmeleri için müşteri bileti satın alan kişiye, tüketici uçuş eylemini gerçekleştiren kişidir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; iş amaçlı seyahat eden yolcuların biletleri çalıştıkları işletmeler tarafından satın alınmaktadır. Bu durumda havayolu işletmesi için müşteri bileti satın alan yani ödemesini gerçekleştiren işletmeye tüketici ise uçuşu gerçekleştiren iş amacıyla seyahat durumu bulunan çalışan olarak değerlendirilmektedir. Son olarak havalimanı açısından ele alırsak orada hizmeti satın alan havayolu işletmeleri, teknik işletmeler, temizlik şirketleri, güvenlik şirketleri, yer hizmeti işletmeleri gibi işletmelerle birlikte yolcular da havalimanı işletmecisi için müşteri olarak değerlendirilebilmektedir.

2. Müşteri Hizmetlerinin Önemi ve Yararları

Bir satış ve tutundurma unsuru olarak düşünülen müşteri hizmetlerinin temel amacı müşteriyi tatmin ederek aradaki bağları güçlendirmek ve böylece geliri artırmaktır. Bu açıdan müşteri hizmetleri, pazarlama karması elemanlarından biri olan ürün bileşenine yardımcı hizmetler ya da tutundurma bileşeni kapsamında ürünün satış oranını artırıcı hizmetler bütünü olarak kabul görmektedir (Tek ve Özgül, 2005, s. 611; Kurşunluoğlu, 2011, s. 158).

Müşterilere sunulacak olan müşteri hizmetlerinin kalitesi, o müşteriyi işletmeye bağlayacak ve sadık hâle getirecek olan önemli bir unsurdur. Aldığı hizmetten memnun kalan müşteri tekrar tekrar alma isteğine kapılacaktır. Kişide güven duygusu oluşturulacaktır. Güven duygusu oluşan müşteri almış olduğu hizmeti çevresindeki insanlara ağızdan ağıza iletişim yoluyla yayarak ürüne ve işletmeye olan talebi artıracaktır. Böylelikle işletmenin ve ürünün reklamı herhangi bir maliyet faktörü oluşmadan hızlı bir biçimde yapılarak müşteri kitlesinde artış gerçekleşecektir. Rekabetin şiddetlendiği bir ortamda öne çıkmayı hedefleyen işletmeler; müşterilerini rahatlatarak, süreci basitleştirecek ve farklılık sunacak seçeneklere yönelmektedirler. Müşteri hizmetlerinin

kaliteli bir şekilde sunulması rekabet ortamında işletmeyi diğerlerine göre öne çıkaracak öneme sahiptir (Kurşunluoğlu, 2011, s. 158).

Geçmiş dönemlerde müşteriler işletme için ikinci planda yer alırken zamanla bu durum değişmiş ve işletmeler müşteri odaklı düşünmeye başlamışlardır. Müşteriyi ürün ya da hizmetten faydalandığı her aşamada tatmin etmeyi amaç edinmişlerdir. Böylelikle bağlılığı artan müşteriler işletmeye kârlı bir biçimde geri dönüş sağlayarak işletmenin maliyetini azaltıcı bir unsur hâline gelmişlerdir (Kırım, 1999, s. 17).

Yeni müşterileri çekmek konusunda önemli bir rekabet unsuru olan müşteri hizmetleri yalnızca satış sonrası hizmetlerle sınırlı değildir. Satış sonrasına ek olarak satış öncesi ve satış anı hizmetler de bulunmaktadır. Bu hizmet türlerine ilişkin örnekler aşağıdaki tablo 1’de ayrıntılı olarak verilmektedir:

Tablo 1. Müşteri Hizmetleri Unsurları (Tompkins ve Smith, 1998, s. 189).

Satış Öncesi	Satış Anı	Satış Sonrası
Yazılı hizmet politikası Politikaların müşteriye beyanı Oluşumun hizmete uyarlanması Sistem esnekliği Yönetim hizmetleri	Stok dışı kalma düzeyi Sipariş bilgilendirmeleri Sipariş devresi öğeleri Hızlı göndermeler Transfer işlemleri Basitleştirilmiş sipariş Sistem tutarlılığı Ürün/hizmet ikâmesi	Garanti, birleştirme hizmetleri Bakım-onarım Ürün takibi Müşteri şikâyetleri Geçici ürün temini

Sunulan hizmet ile alıcının beklentisi arasındaki fark memnuniyetin bir ölçüsüdür. Bu noktada hizmet kalitesi beklentiyi karşıladığı ölçüde mümkündür. Kalite denildiğinde müşteri burada birçok unsuru göz önünde bulundurarak bir sonuca ulaşır. Söz konusu sonuçlar şu şekildedir (Aktepe vd., 2009, s. 61):

- Ürün/hizmet kalitesi müşteri için yetersiz kalabilir ve bu durumda bir tatminsizlik oluşur.
- Ürün/hizmet müşteri beklentisini karşılar ve tatmin oluşur.
- Ürün/hizmet müşteri beklentisinin de üzerinde olabilir ve tatminden de ileri bir memnuniyet oluşur.

Hizmet kalitesi açısından ise karşımıza beş faktör çıkmaktadır. Bunlar (Odabaşı, 2015, s. 94):

Güvenirlilik faktörü: Tutarlı ve gerçekleşmesi mümkün olan bir hizmet anlayışı.

Karşılık verebilme: İstekleri vaktinde yanıtlayabilme.

Güvence: Personelin müşteriye güven vermesi.

Empati: Kendini müşterinin yerine koyarak onun gözünden bakabilme.

Fiziksel varlıklar: Ortamın dış görünüşü, kullanılan donanım ve materyaller.

Bu faktörleri göz önünde bulunduran müşteri, ürün ya da hizmetin kendisine yansıtacak maliyetini de dikkate alarak karar vermektedir. Beklentiler bazı

durumlarda işletmenin kontrolü dışında meydana gelmektedir. Bu kontrol dışı durumlardan bazıları, pazarlama karması bileşenleri dışında kalan müşterinin kişisel nitelikleri, dış çevrenin etkileri ve rekabet unsurudur. Bu aşamada da dört ayrı belirsizlik ortaya çıkmaktadır (Aktepe vd., 2009, s. 62):

1. Müşterinin beklentileri tam olarak bilinmemektedir.
2. Müşteri için en doğru olan uygulamanın seçilmesi mümkün olmamaktadır.
3. Var olan hizmetin standartları ortaya konulamamaktadır.
4. Sözü verilen hizmet ile oluşan performans arasında uyumsuzluk meydana gelmektedir.

Havacılık sektöründe de müşteri hizmetleriyle beraber müşteriler belirgin bir şekilde tanımlanır, müşteri istek ve talepleri belirlenir, hizmet sunumu esnasında ve satış sonrasında müşteri memnuniyetine yönelik faaliyetler gerçekleştirilir. Böylelikle oluşacak belirsizliklerin önüne geçilerek müşteri memnuniyeti sağlanır ve müşteri şikâyetleri en aza indirilir. Uçuş sonrasında oluşabilecek herhangi bir memnuniyetsizlik durumunda müşteri hizmetleri aracılığıyla müşteri memnuniyetsizliğine neden olan unsurlar gözden geçirilerek ve şikâyetler dikkate alınarak müşterilerin memnuniyetsizliği giderilir ve aynı sorunla ilgili oluşması muhtemel herhangi bir memnuniyetsizlik durumu ortadan kaldırılmış olur. Örneğin; uçuşunu gerçekleştiren bir yolcunun hizmet sonrasında tespit ettiği bir bagaj hasarı müşteride memnuniyetsizlik oluşturacaktır. Bu durumda öncelikle müşterinin mağduriyeti ve oluşan memnuniyetsizlik giderilir. Daha sonrasında ise müşteriden alınan geri bildirimler sayesinde bagaj hasarına neden olan unsurlar belirlenerek gerekli önlemlerin alınması sağlanır. Bu durumda aynı sorunla oluşabilecek memnuniyetsizlik ve şikâyet durumu ortadan kalkacak veya en aza indirgenecektir. Ayrıca havacılık sektöründe emniyet ve kalite oldukça önemli unsurlardır. İnsanların uçmaya olan korkuları hala devam ederken, çevrelerinden duyacakları olumsuz bir yorum bu korkuyu daha da tetikleyecektir. Bu durumda da söz konusu havayolu işletmesine yönelik bir önyargı oluşacaktır. Kaybedilen müşteriyi kazanmak yeni müşteri kazanmaktan çok daha zor bir durum olduğu için başarı ile yönetilen müşteri hizmetleri süreci sayesinde müşteri kaybı azalacak ve daha kaliteli bir hizmet sunumu gerçekleşecektir. Bu gibi unsurlar nedeniyle havacılık sektöründe müşteri hizmetlerinin önemi bariz bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

3. Müşteri Hizmet Programları

Müşteri hizmetlerinin daha etkili olabilmesi için yedi aşamadan söz edilmektedir. Bu aşamalar şu şekilde takip edilmelidir (Odabaşı, 2015, s. 106):

1. *Aşama:* Yönetimin sürece dâhil oluşu.
2. *Aşama:* Müşteriyi tanıma.
3. *Aşama:* Hizmetin kalitesine yönelik performans standartları oluşturma.
4. *Aşama:* Doğru çalışanın seçilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi.

5. *Aşama:* Varılan hizmet seviyesi doğrultusunda personeli ödüllendirme.
6. *Aşama:* Müşteriyle bağları güçlendirme ve yakın olma.
7. *Aşama:* Sürekli gelişmeye ve ilerlemeye yönelik çalışmalar.

Müşteri hizmetleri bağlamında yapılacak olan hiçbir faaliyet yönetim katılımı olmadan olumlu sonuç vermeyecektir. Bu nedenle yönetim, müşteri hizmetleri ile ilgili konularda işletme misyonunu göz önünde bulundurarak hem yönetim kadrosu adına hem de personel adına işletme içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturabilmelidir. Yöneticilerin yer aldığı toplantılarda müşteri hizmetlerine yönelik değerlendirmeler gözden geçirilerek var olan sorunlar ele alınıp iyileştirmeler yapılmalıdır. Diğer yandan işletmeler müşterilerini daha yakından tanımak adına var olan bilgileri toplayarak bu bilgilerin muhafaza edilmesini sağlamalıdır. Bu bilgilerden yola çıkarak hizmetlerini daha iyi hâle getirme şansına erişmeleri mümkündür. Veri toplanmasının yanı sıra doğrudan müşterilerle düzenli olarak görüşmeler düzenlenebilir.

Performans standartları geliştirme esnasında işletme kendi yapısının, faaliyet göstermiş olduğu sektörün niteliklerine hâkim olmalı ve bu doğrultuda hareket etmelidir. Ortaya konulan standartlar uygulama konusunda gerçekçi, uygulanabilir nitelikte olmalıdır.

Personel seçimi aşamasında nitelikli, gerekli eğitimleri almış ve çalışma arzusu yüksek personel seçilerek sistemin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır. İşletmelerin gelişimindeki kilit nokta; kendini bu alanda geliştirmiş, nitelikli çalışan kadrosudur.

Doğru personel seçimi işletmeleri başarıya götürürken personel başarısını diri tutmak adına bu nitelikteki personeli motive edecek hamleler yapılmalıdır. Ödüllendirme sistemi bu noktada çalışanlar arasındaki azmi ve rekabeti artırıcı güce sahiptir.

Müşteriye yakın olma aşamasında düzenli görüşmeler gerçekleştirilmesinin yanı sıra görüşme kanallarının miktarında artışlar yapılabilir. Müşterilere gerekli bilgilerin daha doğru ve etkili bir biçimde aktarılması adına bu bilgiler yazılı formatta aktarılabilir.

Söz konusu 6 aşamanın her zaman kusursuzca uygulanması mümkün olmayabilir. Bu nedenle yenilenme adına çalışmalar yapılmalı, eksik görülen ya da iyileştirilmesi gereken konular programın devamlılığı açısından düzeltilmeli ve değiştirilmelidir.

4. Müşterinin Hayat Seyri

Günümüzde işletmeler adına en değerli kaynaklardan biri müşterilerdir. İşletmelerin başarısında büyük role sahip olan işletmeler bu başarıyı sürdürebilmek adına var olan müşterilerini ellerinde tutmaları gerekir. Belli bir süre sonunda işletmeye bağlı hâle gelen müşteriler, daha fazla ürün satın almaya başlarlar. Ürünün maliyeti normal şartlarda fazla gözükse dahi işletmeye ve ürüne olan güven ve sadakat duygusuyla olması gerekenin de üzerinde maliye-

te katlanırlar. Müşteriler memnun oldukları ürün ya da hizmetleri sadece kendileri kullanmakla kalmayıp çevrelerine de tavsiyede bulunarak işletmeye müşteri kazandırır. Müşteri kazandırma durumunu belli başlı aşamalarla açıklamak mümkündür (Aktepe, 2009, s. 65,66):

Erişim: İşletmeye, ürünlere ve hizmetlere yönelik reklamlar oluşturarak müşteriyi çekme stratejisidir. Dikkat çekici temalar ile müşterilerin ilgisi çekilmeye çalışılır. Havayolu işletmelerinin yayınlamış olduğu reklamlarla, sponsorluk faaliyetleri veya sosyal sorumluluk projeleri ile işletmeye olan ilgi oluşturulur. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde de hedef kitle dikkate alınarak onların dikkatini çekecek nitelikte faaliyetler gerçekleştirilir.

Kazanma: Esas amaç müşterinin dağıtım, tutundurma gibi bileşenleri fark eden kitlelerden olmasını sağlamaktır. Potansiyel müşteri kitlesi bu ürün veya hizmete herhangi bir yerde rastladı mı? İşletme ile dolaylı ya da doğrudan bir etkileşime geçti mi? şeklindeki sorulara yanıtlar aranır. Müşteri hizmetleri veri tabanları aracılığıyla potansiyel müşterilere yönelik bilgiler incelenir ve daha önce bilet alımı gerçekleşti mi? Havayolu işletmesinin düzenlediği herhangi bir faaliyete katılım sağlandı mı? gibi sorular örnek gösterilebilir.

Dönüşüm: Bu aşamada ürünün pazarlaması yapılmış, belli bir bedel üzerinden satışı gerçekleşmiş ve potansiyel müşteri gerçek müşteri sıfatını kazanmıştır. Yani bilet satışı gerçekleşmiş ve müşteri satın alma işlemi sonrasında işletmenin müşterisi konumuna gelmiştir.

Elde tutma: En önemli aşamalardan birisi olan bu aşamada müşteriler potansiyel olmaktan çıkıp gerçek müşteri sıfatını kazanan bireylerin kaybedilmemesi, işletmeye ve ürüne bağlı hâle getirilmesi için çaba gösterilir. Sıfırdan bir müşteri kazanmanın meşakkatli oluşunun bilincinde olan işletmeler var olan müşterilerini elde tutmaya özen göstermektedirler. Bu aşamada bilet satışı gerçekleşen yolcunun uçuş öncesindeki süreçlerde ve uçuştan sonra hizmetten memnun kalması sağlanır. Herhangi bir sorunla karşılaşılması durumunda müşterinin sorunu giderilir.

Sadakat: İşletmeler için en önemli olan husus, müşterilerini birer sadık müşteri olarak kazanmaktır. Hayat seyri açısından baktığımızda en uzun hayat seyrine sahip olan müşteriler yalnızca ürünlere ya da hizmetlere değil işletmelere de sadıktırlar. Sadık müşteriler işletmeler için reklam açısından çok büyük avantajdır. Uçuş eylemi uzun soluklu bir anlaşma gerektirmez. Yani yolcu biletini alır ve uçuşunu gerçekleştirir. Ardından tekrar aynı havayolu işletmesini tercih etmek durumunda değildir. Müşteriye bilet satmak yetmemekte aynı zamanda bu hizmet alımının tekrarının sağlanması da gerekmektedir. Bu hususta sadakatin sağlanması da memnun müşteriler ile mümkün olmaktadır.

Kayıp müşterilerin analizi: İşletmeler zaman içerisinde içsel ve dışsal belli başlı sorunlardan ötürü sıkı sıkıya bağlı olduğu müşterilerini ellerinde tutamayıp kaybedebilirler. Havayolu işletmeleri açısından da müşteri kaybı olası bir

durumdur. Memnun olmayan müşteriler olabilmekte, bununla beraber müşteri beklentileri doğrultusunda hizmet kalitesi veya maliyet gibi unsurlarla müşteriler farklı bir havayolu işletmesini tercih edebilmektedir. Bu durumda da müşterilerin hangi nedenlerle kaybedildiği iyi analiz edilmeli ve gerekli önlemler alınarak geri kazanmak adına faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

Terk etme: Amacı yalnızca gereksinim duyduğu hizmeti ya da ürünü almak olan müşterilerle ilgili özel çalışmalar yapılmalıdır. Gereksinimlerini karşıladıkları sonra işletmeden uzaklaşma nedenleri araştırılmalıdır.

Kaybetme: Düzenli aralıklarla işletmeden bir ürün veya hizmeti satın almayı tercih eden müşterinin bir süre sonra o ürün ya da hizmeti almayı durdurması müşterinin kaybedildiğini gösterir. Sık uçan programları gibi uygulamalarla müşteriler elde tutularak müşteri kaybının analizi gerçekleştirilebilir.

Kaptırılan müşteri: Eldeki müşterilerin başka işletmelere yönelmesi ve böylece müşteri profiline farklılaştığına dair sinyallerin alınması mevcut müşterilerin kaptırıldığı anlamına gelmektedir. Havayolu işletmeleri için müşteriler iş amaçlı seyahat edenler ve tatil amaçlı seyahat edenler şeklinde ayrılacağı gibi maliyet odaklı ya da hizmetin kalitesine odaklı olarak farklı şekillerde kategorize edilebilir. Dolayısıyla düşük maliyetli havayolu işletmeleri için örneğin; potansiyel müşteriler tatil amaçlı seyahat eden fiyata duyarlı müşterilerden oluşabilmektedir. Bu gibi müşteri profillerine göre tercihler değişebilmekte ve müşteriler başka bir işletmeye kaptırılabilir.

5. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çağrı Merkezleri

Günümüzde giderek artan rekabet ortamının bir sonucu olarak işletmeler rakiplerine göre farklılaşma arayışı içine girmişlerdir. Teknolojinin artması ve insanların her şeye kolaylıkla ulaşabilmesinden ötürü daha bilinçli müşteriler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu müşteri portföyü işletmeleri ilişkilerinde daha özenli olmaya zorlamış ve küreselleşmeyle beraber pazarlama konusunda baştan sona bir değişim yaşanmıştır. Önceden işletmeler ürünün ya da hizmetin sunumuna kadar olan süreçte müşteriyle ilgilenirken yani kısa dönem ilişkisi söz konusuysa zamanla bu anlayış yerini daha yoğun temasın yaşandığı uzun dönemli ilişkiye bırakmıştır (Kotler, 2007, s. 158).

Pazarda ürünlerin ya da hizmetlerin sayısının ve benzerliklerinin artışı müşterilerin fiyat konusunda daha hassas davranmasına neden olmuştur. İşletmeler bu durumdan en az zararla çıkabilmek adına farklılaşma yoluna gitmektedirler. Farklılaşma yolları arayan işletmeler, büyük bir üstünlük elde edebileceklerine inandıkları müşteri ilişkileri üzerine yoğunlaşmışlardır. Ürünlerin günümüz koşullarında çok çabuk taklit edilebilir nitelikte oluşu rekabet üstünlüğü bağlamında işletmeleri zorlayan bir durum haline gelmiştir. Özellikle havacılık sektöründeki hizmetlerin standartlığı ve farklılaşmanın çok zor olduğu alanlarda geriye tek seçenek taklit edilmesi görece zor olan müşteri ilişkileri

kalmıştır. Böylelikle işletmeler müşteri ilişkilerine daha fazla değer vermeye ve bu alanda çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Odabaşı, 2015, s. 2).

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) kavramı tam bu noktada ortaya çıkmıştır. Kapsamlı bir uygulama alanına sahip olan MİY, yalnızca büyük organizasyonlar için uygulanan bir oluşum olmayıp bütün organizasyonların kolayca uygulayabileceği bir yapı haline gelmiştir (Odabaşı, 2013, s. 80).

Müşteri ilişkileri yönetimi temelde müşteri edinmek ve bu müşteriye elde tutmak için uygulanan bir çeşit strateji olarak kabul görmektedir (Parvatiyar ve Sheth, 2001, s. 27). Bununla beraber bu kavrama ilişkin tek bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir.

MİY ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

- Müşteri ilişkileri yönetimi, veriye dayanan bir pazarlama biçimidir (Payne ve Frow, 2005, s. 174,175).
- Müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmayı esas alarak ihtiyaçların tespit edilmesi ve giderilmesi maksadıyla oluşturulmuş bir çeşit iş ve iletişim stratejisidir (Chalmeta, 2006, s. 1024,1025).
- Daha fazla müşteri elde ederek kârlılığı artıran, müşteriye ait bilgileri verimli ve etkin bir şekilde kullanarak memnuniyetlerini sağlayan, karşılıklı fayda avantajı sunan dinamik bir süreçtir (Bose ve Sugumaran, 2003, s. 4; Odabaşı, 2015, s. 4-127).

Müşteri ilişkileri yönetiminin hedefi hizmet veya ürün sunacağı müşteriye doğru, nitelikli bir hizmet sunmak üzere gerekli tüm planlamaları yapmak bu sayede yüksek kârlılıkla beraber müşteri tatminini sağlamaktır. İlk önceliğin müşteri olduğu bu aşamalara yardımcı olması nedeniyle; satış ve müşteri destek fonksiyonlarını işleyen bir sistem hâline getirmek, gerekli iyileştirmeleri yapmak, müşteri ile ilgili süreçlerde aktif görev alan birimlerdeki ve bu birimlerin dışında kalan verilerin akış sürecini ele almak, işletmenin bütününde müşteriye yönelik sahip olunan tüm bilgilerin analizinin yapılması gibi birçok faaliyet gerçekleştirilmektedir (Bernett ve Kuhn, 2002, s. 91).

Müşterilere dair edinilen bilgiler ve bilgi teknolojisi donanımlarının tamamı kaliteli bir MİY uygulamasının temelini oluşturmaktadır. İşletmeler bu veriler ve teknoloji araçları yardımıyla müşterilerini daha yakından tanıma ve uzun vadeli ilişkiler kurabilme imkânı elde ederler. Günümüzde internetin hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve hayatımızın her alanına girmesiyle beraber pazarlama olanakları da büyük oranda artmıştır. Müşterilerle daha sağlıklı ilişkiler kurmak ve onların işletmeye ve ürünlere olan bağlılığını artırmak adına MİY uygulanmaktadır. Müşteriyi uzun vadeli, işletmeye veya ürüne sadık müşteri hâline getirmek işletmeler için oldukça kârlı bir durum olduğu için MİY'i daha da ileriye götürmek ve müşterilerle olan ilişkileri iyileştirmek ihtiyacı doğmuştur (Ngai vd., 2009, s. 2592; Mail, 2002, s. 464).

Etkin bir müşteri ilişkileri yönetimine sahip olmak için teknolojik alt yapının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu teknolojiler sayesinde müşterilerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının neler oldukları daha kolay tespit edilebilir. Müşterilerden elde edilen veriler bu sayede daha güvenli şekilde depolanır ve ihtiyaç halinde ulaşımı daha kolay hâle gelir (Korkmaz, 2006, s. 195).

Müşteri ilişkileri yönetiminden bahsettikten hemen sonra müşteri ilişkilerinin en önemli unsuru olan çağrı merkezlerine değinmek faydalı olacaktır. Müşteri isteklerine, beklentilerine göre yön değiştiren rekabet stratejileri gereği işletmeler, müşterilerinin bu isteklerine uygun ürün ve hizmetler sunmak durumunda kalmışlardır. Başarılı bir MİY uygulaması için en gerekli husus, bütün müşterilere aynı hassasiyet ve özenle yaklaşmaktır. Müşterilerin ekonomik, kişilik ve sosyal durumlarına ait veriler bir merkezde toplanarak bu veriler yardımıyla daha etkin sonuçlar elde edilebilir. Çağrı merkezlerinin bu noktada en büyük avantajı toplanan bu verilere kolayca ulaşım sağlanabilmesi ve gerekli hâllerde iyileştirmeler yapılabilmesine imkân sağlamasıdır (Aktepe vd., 2009, s. 70,71). Tüm bu teknolojik uygulamalar kendi içerisinde farklı bir bilişim sektörü oluşturmaktadır. Ses kayıt sistemleri, görüntü sağlayıcılar ve otomatik yanıtlama uygulamaları müşterilerin isteklerine göre uyarlanmaktadır. Bu sayede de müşteri zamandan tasarruf eder, çağrı başında dakikalarca beklemesi gerekmez, ek olarak çapraz satışa imkân tanıyarak müşterinin memnun ayrılması sağlanır. Çağrı merkezleri insanların kafalarında işletmeye, ürüne veya hizmete dair oluşan önyargıları tamamıyla değiştirecek güce sahiptir. Buradan hareketle işletmeler çağrı merkezlerine daha fazla özen göstermekte ve yatırımlarını artırmaktadır (Aktepe vd., 2009, s. 71).

6. Yeni Müşteri Bulma

Günümüzde uluslararası pazarda müşteri bulmak meşakkatli bir hâl aldığı için bunu etkin bir şekilde yapmanın yolunu KOBİ olarak ifade ettiğimiz küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmekte ve etkili bir şekilde kullanmakta bulmuşlardır. Müşteri ilişkileri yönetimini etkin bir şekilde kullanmayı başaran küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, potansiyel müşterilerinin gerçek müşteriye dönmesini sağlayabilir ve yeni müşterileri bünyesine dâhil edebilir. Doğru adımlarla geliştirilen ve uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi işletmelere pazarda üstünlük avantajı sağlayacaktır. Hantal yapıdaki büyük kuruluşlar karar alma aşamasında yeterince hızlı olamamakta ve müşterileriyle aralarındaki bağın zayıf olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bu yapıdaki işletmeler müşteri ilişkileri yönetimini kullanmakta diğerlerine kıyasla biraz daha geride kalmaktadır. Aynı durumu KOBİ'ler için ele aldığımızda KOBİ'ler daha elastik yapıda ve müşterileri ile doğrudan temasta oldukları için çok daha avantajlılardır. Bu avantajları iyi değerlendirdikleri sürece yeni müşteri bulma konusunda hep bir adım önde olacaklardır (Aktepe vd., 2009, s. 72). Havacılık sektörü incelendiğinde; havayolu işletmelerinin, teknik

işletmeler ve A grubu ruhsata sahip yer hizmeti işletmeleri gibi işletmelerin daha büyük yapıda oldukları buna karşılık olarak güvenlik, ikram, temizlik, yakıt desteği sağlayan işletmelerin daha küçük yapılarda olduğu görülmektedir. Mevcut durum ve örgüt büyüklükleri havacılık özelinde özetlenmiştir ancak yeni müşteri bulma hususunda işletmelerin yönetim anlayışları ve organizasyon yapıları önem kazanmakta ve esnek bir yönetim yapısıyla söz konusu hantallık ortadan kaldırılabilmektedir.

7. Müşteri Deneyimi

Müşteri deneyimi, işletmeler tarafından üretilen üründen ya da sunulan her türlü hizmetten alınan faydanın bütün yönleriyle ele alınmasını ifade eden genel bir kavramdır (Berry vd., 2002, s. 89). Başka bir tanımla müşteri deneyimi, işletmenin müşteri ile bağlantı kurduğu her aşamada kendini gösteren ve işletme hanesine eklenen tüm değerleri ifade etmektedir. Müşterinin bir ürün ya da hizmeti satın almasından önce deneyim süreci başlamakta, ürünü ya da hizmeti satın aldığı esnada ve satın alma gerçekleştikten sonra da söz konusu deneyim süreci devam etmektedir. Bu üç aşamada da müşterinin işletme ve işletmenin sunmuş olduğu ürün ya da hizmet hakkındaki düşünceleri, deneyimlerinin sonucunda şekillenir. Havayolu ulaşımı açısından da yolcunun bileti satın aldığı esnada satın alma işlemi gerçekleşir. Yolcu havalimanına geldikten sonra check-in işlemini yapmasıyla beraber deneyim süreci de başlamış olur. Daha sonrasında boarding işlemi ve uçuşun gerçekleşmesi ve bagajını teslim almasıyla deneyim süreci son bulur.

İşletmeler için kritik öneme sahip olan bu deneyim süreci, işletmeler arası rekabeti etkileyecek niteliğe sahiptir. Eskiden amaç ürün ya da hizmeti sunarak gelir elde etmekti, günümüzde ise durum, sunulan ürün ya da hizmetin müşterinin beklentilerini karşılayacak nitelikte olması yönünde değişmiştir. Bu nedenle müşterinin talep, istek ve beklentilerine yanıt verecek ürünler ve hizmetler sunulmaya çalışılmaktadır (Meyer ve Schwager, 2007, s. 1-12).

Müşteri deneyimi hususunda bir adım önde olmayı hedefleyen işletmelerin uygulaması gereken adımlar aşağıda sıralanmıştır (Luigi vd., 2012, s. 56):

- Müşterilerin ihtiyaçları göz ardı edilmemelidir, dikkate alınmalıdır.
- Müşteri ile temasa geçtikten sonra oluşan bağın hatırlanabilir olması sağlanmalıdır.
- Müşteri deneyiminin işletmede bir kültür haline gelmesi için çaba gösterilmelidir.

Müşteri deneyimi dediğimiz şeyin çıkış noktası aslına bakıldığında ailedir. İnsanlar ailelerinde görmüş oldukları tüketim alışkanlarını kendilerinde uygulamaya hatta çevrelerini de etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu alışkanlık zaman içerisinde teknolojinin artışı ve küreselleşmenin de etkisiyle değişim içerisinde girmiştir. Bu etkilerle beraber kişi aileden ayrıldıktan sonra ürün veya hizmet-

lerden beklentisi ve deneyim anlayışı da değişmektedir (Torlak vd., 2006, s. 52-54).

Müşteri deneyimi belli başlı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar şu şekildedir (Shaw ve Ivens, 2002, 23-55; Brakus vd., 2009, s. 54):

- İlk olarak müşterinin ürüne ya da hizmete dair beklentilerinin neler olduğu belirlenir. Yoğun bir biçimde müşteri ile temasa geçilir ve ikna çalışmaları başlatılır. Ürünün marka imajı, ürüne ya da hizmete dair reklamlar, üründen ya da hizmetten faydalanan müşterilerin çevresinde insanlara tavsiyede bulunmasıyla gerçekleşen ağızdan ağıza iletişim bu aşamada büyük önem arz eder.
- İkinci olarak müşteri ürünü ya da hizmeti almadan önce müşteri ile temasa geçilir. Müşteri ürünü satın almadan ürüne dair araştırmalar yapar. Bu araştırmalar internet siteleri, satış personeliyle görüşme, ürünün kendisine yansıyacak maliyetini diğerleri ile kıyaslaması gibi işlemleri kapsar.
- İkinci aşamadan sonra en önemli olan aşama olan satın almanın gerçekleştiği üçüncü aşama gelmektedir. Müşteri ürünü ya da hizmeti satın almış ve deneyimlemeye kısmen başlamıştır.
- Dördüncü aşamada artık hizmet ya da ürün müşteri tarafından deneyimlenmiştir. Deneyimin büyük bir kısmı bu aşamada gerçekleşir.
- Son aşama olan beşinci aşamada ise ürün ya da hizmetin değerlendirildiği aşamadır. Müşteri bu aşamada üründen olan beklentisi ile elde ettiği deneyimi kıyaslar.

Son olarak müşteri deneyimleri ile ilgili yapılan deneyim türleri sınıflandırmasına bakıldığında beş farklı deneyim türü karşımıza çıkmaktadır (Genç, 2009, s. 58):

Duyusal: Beş duyu organıyla algılanan deneyimlerdir. Bireylerin beş duyu organlarıyla algılayabilecekleri ve beklentilerini karşılayacak formda pazarlama stratejileri hayata geçirilmelidir (Furtun, 2012, s. 35). Müşterinin ürün ya da hizmetten memnun kalabilmesi için duyuların beşine birden hitap edecek türden ürünler üretilmeli ve hizmet sunumu gerçekleştirilmelidir (Williams, 2006, s. 483).

Duygusal: Temelinde müşterinin hisleri ve duygu durumları yatmaktadır. Müşterinin bakış açısını olumlu yönde etkileyecek, onları mutlu edecek deneyimler yaşattırılmalıdır (Temiztürk, 2006, s. 47).

Düşünsel: Yaratıcı fonksiyonları içinde barındıran deneyim türüdür. İşletmeler yaratıcı düşünerek tüketicilerin kullanmış oldukları ürünleri tekrar talep etmelerini sağlamalıdır (Akyıldız, 2010, s. 35).

Davranışsal: Tüketicilerin yaşam biçimlerini esas alan deneyim türüdür. Burada amaç, tüketici konumundaki kişilerin davranış şekillerinden yola çıkarak yaşam biçimlerini destekleyen bir deneyim ortaya koymaktır. Kilit nokta ise

harekete geçmektir. Tüketicilerin potansiyel müşterilerle temasa geçmeleri sağlanmalıdır (Sheu vd., 2009, s. 8488).

İlişkisel: Bireyleri hem kültürel açıdan hem de sosyal açıdan ele alan bir deneyim çeşididir. Bu deneyim türünde esas amaç, tüketici konumundaki kişi ile almış olduğu hizmet ya da ürün arasında bir bağ oluşturmaktır. Burada müşteri, deneyimini çevresinden, ilişki içerisinde olduğu kişilerden, referans aldığı gruplardan edinmektedir (Schmitt, 1999, s. 176; Kurşun, 2018, s. 20).

8. Müşteri Şikâyetleri

Şikâyet genel olarak ele alındığında isteklerin yeterince karşılanamaması, elde edilen sonucun beklentinin altında kalması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Her ne kadar olumsuz bir durum olarak algılsa da aslında müşterinin beklentisini anlayarak ürünlerde veya hizmetlerde iyileşmeler yapılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için büyük bir fırsattır. Bu olumsuz durumu olumluya dönüştürmek işletmelerin elindedir (Barlow ve Moller, 1996, s. 19).

Müşteri şikâyetleri müşterilerin tatmin olma düzeyini ölçmede kullanılan önemli bir kaynaktır. İşletmeye eksikliklerini tamamlama, sorunları çözmeye imkânı sunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilere bakıldığında tüketici kitlesinin %95'inin ürün veya hizmetle ilgili memnuniyetsizliklerini dile getirmediği saptanmıştır. Bu yüzden şikâyetlerin belirlenmesi ve düzeltilmesi meşakkatli bir hâl almaktadır (Balci, 2010, s. 104).

İşletmeler yapılan şikâyetin nedenini araştırarak çözüm yolları üretebilir. Şikâyetlerini ortaya koyan müşteriler işletme için faydalı bir hamle yaparken paylaşımda bulunmayıp ürünü ya da hizmeti terk eden müşteriler birer kayıptır. Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre şikâyetini dile getirip işletmeye eksiğini giderme ya da yanlışını düzeltme imkânı sunan müşteriler hâlâ o işletmeye karşı güven duymaktadır ve tekrar satın almak için sorunun giderilmesini beklemektedir. Sorunun kısa zamanda çözüme ulaşması hâlinde tekrar satın almaların gerçekleştiği görülmüştür (Balci, 2010, s. 108,109).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmalardan bazılarında bir ürün ya da hizmete yönelik oluşan problemin ortadan kaldırılmaması sonucu müşterilerin %63 civarının aynı işletmeden tekrar satın alma gerçekleştirmediği görülmüştür. Sorunların ortadan kaldırıldığı hâllerde ise %90 oranında tekrar satın almaların gerçekleştiği ve müşterilerin kaybedilmediği görülmüştür. Bir mağazanın 119 müşterisi üzerinde yaptığı araştırmada şikâyetlerin en fazla duyulduğu kitle, o mağazanın en sadık ve tatmin düzeyi en üst seviyede olan müşterileri olduğu anlaşılmıştır (Ökçin, 1996, s. 72). Bu nedenle işletmeler hem kendilerini geliştirmek hem de müşterilerini kaybetmemek adına müşterilerin şikâyetlerini dile getirmelerinin yolunu aramaları gerekmektedir (Taşkın, 2000, s. 187).

İşletmeye yöneltilen şikâyetler dikkate alınır ve gerekli düzeltmeler yapılırsa aynı sorunların tekrarlanması önüne geçilebilir (Kılıç, 1993, s. 22). Şikâyetleri kulak ardı eden, müşterilerinden geri dönüş almayan işletmelerin rekabet ortamında varlığını sürdürmesi zorlaşacaktır. Bu nedenle müşterilerin şikâyetlerine önem verilmeli ve bu vesileyle işletmenin gelişmesine katkıda bulunulmalıdır (Taşkın, 2000, 260).

Bir başka araştırmaya göre hoşnut olmayan müşterilerin %91 civarı tekrar o işletmeden ürün satın almamaktadır. Ürün almadığı gibi bu memnuniyetsizliğini etrafındaki insanlara da aktarmakta ve işletmenin imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Böylece işletme hem eldeki müşterilerini hem de potansiyel müşterilerini kaybetmiş olacaktır. Eldeki müşteriye kaybetmemek yeni müşteri edinmekten daha maliyetsizdir (Balci, 2010, s. 105-107).

İşletme aldığı şikâyetlerin çeşidine bağlı olarak çözümler üretebilir. Uygulanacak olan çözümün uygulanabilirliğinden emin olunmalıdır. Çözüm fikri uygulamaya konulduğu andan itibaren takibe alınmalıdır. Çözüm süreci şu doğrultuda olabilir (Kalder, 1999, s. 38):

Ana Sebeplerin Tespiti: Sorunun kaynağına inilir ve tespit edilen sorunların etki oranları ölçülür.

Düzeltilici Etkinlikler: Burada etkinlikten kasıt ürün veya hizmette var olan problemleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalardır. Hasarlı bir yolcu bagajının alınıp tamir edilmesi ya da yenisinin alınması örnek gösterilebilir.

Tedbir Amaçlı Gerçekleştirilen Faaliyetler: Uzun vadeli çözümlerdir. Sorunun tekrar oluşmasının önüne geçmek amacıyla yapılan faaliyetler dizisidir. Bir yer ekipmanının uçağa temasında ekipmanın yanlış dizaynı nedeniyle uçağın herhangi bir kısmına hasar vermesi durumunda ekipmana yönelik yapılan iyileştirmelerle bu sorunun ortadan kaldırılması örnek gösterilebilir.

Müşteriye Bilgi Aktarılması, Çözüm Üretme ve Geri Besleme: Bütün süreçlerde oluşan bir problemin ortadan kaldırılması adına yapılan işlemler hakkında müşteriye bilgi aktarılmasıdır. Yaşanan bir gecikme veya uçuş iptali durumunda yolcuyu bilgilendirmek, uzun süreli gecikmelerde yolcunun yiyecek, içecek ve konaklama ihtiyaçlarının karşılanması buna örnek gösterilebilir. İşletmeler, müşterilerden almış oldukları şikâyetlerin diğer mevcut ya da potansiyel müşteriler ile rakipler tarafından duyulmasını istemediklerinden ötürü ortaya çıkan sorunun doğrudan kendilerine aktarılmasını istemektedirler. Bunun için de müşterilerin şikâyetlerini aktarabilecekleri uygulamalar üzerinde çalışmaktadırlar. Yüksek duyarlılığa sahip işletmeler bilinçli davranarak müşterilere yönelik paneller, anketler, şikâyet, dilek ve tavsiye yöntemlerini uygulamaktadırlar (Balci, 2010, s. 109).

Şikâyetlerin iletilmesi sürecinde işletmeler, müşteriye sınırlandırmadan onların söylediklerini dikkate almalı, detaylı bir anlatım istemeli, sorunun kaynağına ulaşabilmek için doğru sorular yönelmeli, müşteriye suçlayıcı tavırla yak-

laşmamalı, problemi kabullenmeli, çözüm için harekete geçmeli ve müşteriye gelişmelerden haberdar etmelidir. Bu sayede işletmeyle müşterinin ilişkilerinin korunması açısından faydalı bir yaklaşım olacaktır (Coşar, 2006, s. 46).

9. Havacılık Sektöründe Yaşanan Müşteri Şikâyetlerine İlişkin Örnekler

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmelerine yönelik müşteri şikâyetlerine bakıldığında; genellikle gecikmelere, bagaj hasarına, iptal ve gecikme bilgilerinin verilmemesine, iptallere ilişkin ücret iadelerinin yapılmamasına ve personel davranışlarına ilişkin şikâyetlerin yoğunluğu dikkat çekmektedir. Bu şikâyetlere ilişkin örnekler aşağıdaki şekildedir (www. sika-yetvar.com):

“16.06.2023 tarihinde Hatay'dan İstanbul'a uçuşum Adana'dan İstanbul'a olarak değiştirildi. Hatay'dan Adana'ya ulaşım imkânım olmadığı için SHGM kuralları gereği Hatay-Adana arası ulaşımımın karşılanmasını istiyorum. Ancak müşteri hizmetlerini aradığımda böyle bir hizmetlerinin olmadığını bizim kendi imkânlarımızla ulaşım sağlamamız gerektiğini söylediler. Bu konudaki mağduriyetimin giderilmesini istiyorum.”

“X seferinde firma valizimi kaybetmiştir ve bir de üstüne tamire götürün, siz ödeyin şirket size parasını yollar demektedir. Böyle bir saçmalık olabilir mi? Ben valizimin yenisini istiyorum. İlgililerin dönüş yapmasını rica ederim.”

“X işletmesine, televizyonumu teslim ettim bana elle İzmir'de teslim edilecek denildi ama bagaj bölümünden attılar 30.04.2023 tarihindeki SAW-İzmir Adnan Menderes seferli uçağa SAW'da teslim ettiğim televizyonum, kırılmış Adnan Menderes Havalimanı'nda bagaj bölümünden atıldı ve ekranı parçalanmıştı. Elle teslim edilmesi gereken kırılacak eşyam berbat bir şekilde teslim edildi. Zararımın karşılanmasını ve gerekenin yapılmasını istiyorum. Böyle bir sorumsuzluk olmamalı. Kırılacak eşya olduğunu üstüne basa basa belirttiğim halde eşyayı bagaj bölümünden attılar ve eve geldiğimde açtığımda televizyonumun ekranı kırılmış gereken yerlere şikâyetle bulunacağım. Sorunumun çözülmesini istiyorum. Bunun zararının karşılanması için gerekenleri yapacağım gereken her mecraaya başvuruda bulunacağım. Yardımcı olmadığınız takdirde bana.”

“X havayolları Trabzon - İstanbul seferinin 1 saat ertelendiği bilgisi verildi ancak havaalanında 2 saattir beklemekteyiz ne bir bilgilendirme ne de ilgili bulunmakta. Uçuş normal saati 2 saat geciktiği halde uçağa yolcu alımı başladığında sürekli giriş kapısı değiştirildi sırası defalarca kaybolan insanlarda haliyle tartışmaya girerek huzursuz oldu. İlgisiz kaba personel herhangi bir bilgilendirme yapmadığı gibi kimseye yardımcı da olmadı günümüz şartlarında böyle kötü bir deneyim daha yaşamadım. 3. Sınıf otobüs firmaları bile daha profesyonel.”

“İstanbul Belgrad uçağı için check-ini sisteme kapatıp sonra da biz yaparız ama parayla deyip uçak bileti kadar para isteyen ve insana ters ters cevaplar veren X bir daha asla tercihimiz olmayacaksınız. Hayatımda görmedim. Ben böyle bir işletme anlayışı yazıklar olsun.”

“X Havayolları'nın Y ile anlaşmalı bir bol bol puan kampanyası var. Bu kampanya kapsamında kazanılan puanların tur gerçekleştikten bir hafta sonra hesaba yatması gerekiyor (Mayıs ayında seyahat edip geldim). Puanlar hesaba yatmadığı gibi X'e defalarca yazılı veya sözlü olarak talep oluşturdum, onlardan da bir sonuç alamadım (sürekli "bekleyin" deniyor). Kampanya geçerliliğinin bitmesini falan mı bekletmeye çalışıyorlar? Kazanılmış bir hakkımın bu kadar peşinden koşmak zorunda olmam aşırı saçma. Zaten birlikte seyahat ettiğim arkadaşların puanları da yok ortada.”

“X Havayollarından aldığım 12 Temmuz (yarın) 12.25 saatli Elazığ uçuşum saat 21.00'a alındı ancak ben bunu şans eseri kendim yeni öğreniyorum. Ne bir e-mail ne bir SMS yok. Alarmım, Taksim vs. hepsini ayarlamıştım. Bakmasaydım sabahın köründe kalkıp oraya gidecek 12 saate yakın orada bekleyecektim. Gerçekten yakışmadı.”

“X havayolu görece ucuz taşımacılık yapsa da bunu uzun kontuar kuyrukları ve genellikle uçak kalkış saati gecikmeleri ile karşılayan; başvurularınıza sadece kendi sitelerinde standart cevaplar verip bizi herhangi bir yolla bilgilendirme zahmetine girmeyen; özellikle de 2 saat öncesinde check-in yapamayanları bilet ücretinden daha fazla ceza ile karşı karşıya bırakan bir şirket.”

“X havayollarıyla 09 Temmuz 2023 00:00da İstanbul'dan Ankara'ya bilet aldım, puanlarla da yemek siparişi oluşturdum. Uçakta yemek servisi yapılırken benim hizamı geçince yemeğim olduğunu hatırlattım. Kâbus gibi bir geceydi. Erkek görevli dakikalarca yemeğimi aradı, bayan görevli yemeğin parasını kredi kartımdan tekrar çekti, Neyse ki sonra nakit olarak iade edebildiler. Çöpleri toplamadan önce erkek görevli yemek masasının kapatmam gerektiğini söyledi, çöpleri göstererek bunlar varken nasıl kapatayım dedim, napayım, kural böyle dedi. Sanırım uzunca bir süre X'e binmem.”

“X ile son 10 uçuşum ve hepsi rötar sözünde durmayan havayolu şirketi, böyle bir şey olamaz. X ile Kuveyt uçuşum rötar dönüşüm rötar Umman uçuşum rötar ve şimdi 23 Haziran İstanbul-Nürnberg uçuşu rötar dönüşü de rötar. Bir çeki düzen verin.”

“Malta-ROMA uçuşum iptal edildi ve havayolu şirketi 12 saat aktarmalı başka bir transfer ile değiştirdi. Normal şartlarda böyle bir iptalde otel konaklaması, taksi ücreti gibi giderleri havayolu şirketi tahsis ederken biletimi yyyy.com'dan aldığım için yapabilecekleri bir şey olmadıklarını söylediler. 4 saat uzun ertelemelerde havayolunun 250 € ya kadar geri ödemesi olmasına rağmen hiçbir hakkımı talep edemiyorum. yyyy.com'la telefon ile görüştüğü-

müzde de yapabileceğimiz bir şey yok maalesef diyerek konuyu geçıştirdiler. Karşımda hiçbir şekilde ilgilenen bir muhatap bulamadım.”

İşletme tarafından mevcut şikâyet;

“Merhaba, Öncelikle yaşadığınız deneyim için üzgünüz. Geri bildiriminiz tarafımızdan kontrol ediliyor. En kısa süre içinde sizinle iletişime geçiyor olacağız. Değerli katkılarınız ve hizmetlerimize gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz. Saygılarımızla, yyyy Ekibi.” şeklinde yanıt verilmiştir.

“X havacılık şirketi ile İzmir'den Samsun'a yaptığım seyahatte uçağım hem rötör yapmış hem de valizim kırılmış hasar almış. 5 yıllık valizimin benden faturasını talep etmekte. Valizi tamir ettirip tamir faturasını iletmemi talep etmekte. Şirketin kırdığı valizin peşine tamir için gezmek zorunda değilim. Sorunumun derhal çözölmesini talep etmekteyim.”

“X havayolu İzmir Diyarbakır uçak bileti aldık. İki kişi iptal işlemi için bir bilet parasına yakın kesinti yapıldı. Bilet iptal ücreti tam olarak gerçeğı yansıtmıyor. Tam ücretin yatmasını talep ediyorum. Gerekli geri dönüşü bekliyorum. Tarafıma bilgi istiyorum.”

“X havayolu Diyarbakır, Antalya 03.07.2023 tarihli uçuşlu olan 09:15 uçuşlu uçaktan olan şikâyetimi bildirmek isterim. Saat 15:20 alındı ve kesinlikle hizmette bile sürekli sorun ve onca insanın mağduriyeti kesinlikle giderilmedi. Yiyecek içecek ikramı bile yapılmadı. Havayolu kesinlikle kapatılmalı, otel rezervasyonlarımızı iptal etmek zorunda kaldık. Almadığımız otel hizmetinin ücretini ödedik. Havayolu kesinlikle otel ücretimizi ve mağduriyetimizi düzeltmeli.”

İşletme tarafından mevcut şikâyetlere;

“Öncelikle bizi tercih ettiğiniz için çok teşekkür ederiz. Seyahatiniz, ürün ve servislerimiz ile ilgili ihtiyaç duyabileceğiniz her türlü konuda size yardımcı olmaktan memnuniyet duyarız. İlettiğiniz konu ile ilgili inceleme yaparak, en kısa sürede çözüm merkezimiz sizinle iletişime geçecek. Saygılarımızla.” şeklinde yanıt verilmiştir.

SONUÇ

Havacılık sektörü sürekli gelişen ve müşteri istek, talep ve beklentilerinin sürekli değişim gösterdiği bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerinin en önemli kaynaklarından birisinin müşteriler olduğu günümüz koşullarında müşteriler oldukça büyük öneme sahiptir. Buradan hareketle müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerle olan ilişkilerin yönetilmesi hususunda dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda müşteri profillerinin belirlenmesi, müşterilerle yakın ilişkilerin kurulması, müşterileri deneyimleri sonucunda uzun soluklu ilişkiler kurulması adına onların isteklerinin belirlenmesi ve mevcut şikâyetlerinin dikkate alınarak müdahale edilmesi işletmelere rekabet ortamında büyük avantaj sağlayacaktır. Buna yönelik olarak müşteri hizmet programları uygulanmaktadır. Bununla beraber çağrı merkezleri aracılığıyla müşterilerle birebir

iletişim kurulmakta müşterinin hayat seyri göz önünde bulundurularak müşterinin ürüne ulaşması, deneyimlemesi ve memnuniyetsizliklerinin giderilmesi sağlanmaktadır.

Havacılık sektörü açısından müşteri şikayetleri irdelendiğinde ekipman ve uçak hasarına ve gecikmelere yönelik şikayetlerle birlikte havayolu işletmeleri açısından ise genellikle uçuş saatinde meydana gelen değişikliklere, bagaj hasarına, iptal ve gecikme bilgilerinin verilmemesine, iptallere ilişkin ücret iadelelerinin yapılmamasına ve personel davranışlarına ilişkin şikâyetlerin yoğunluğu gözlenmektedir. Bu şikâyetlere yönelik olarak işletmeler ana sebeplerin neler olduğunu belirlemeli düzeltici faaliyetler gerçekleştirmeli ve müşterilere bilgi aktarımını sağlamalıdır. Ayrıca gerekli tedbirler alınarak sorunun tekrarlanmasının önüne geçilmelidir. Havacılık sektöründeki yoğun rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda varlığını sürdürmek isteyen işletmeler rekabet avantajı sağlamalıdır. Bu noktada müşterilerin ön plana çıkmakta ve müşteri ilişkileri yönetimi önem kazanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarıyla uzun vadede kazanılmış müşteri, işletmelere kârlılık olarak geri dönüş sağlayacaktır. Böylelikle işletmelerin gelişen teknolojilerle birlikte müşteri ilişkileri üzerine yoğunlaşması bu hususta gerekli çalışmalar yapılarak memnun müşterilerle rekabet avantajı sağlanması mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktepe, C., Baş, M. ve Tolon, M. (2009). Müşteri İlişkileri Yönetimi (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akyıldız, M. (2010). Boş Zaman Pazarlanmasında Deneyimsel Boyutlar: 2009 Rock'n Coke Katılımcılarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Balcı, Z. Y. (2010). Türkiye'deki Kahve Zincir(ler)inde Tüketici Alışkanlıklarının Belirlenmesi ve Müşteri Memnuniyetinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barlow, J. ve Moller C. (1998). Her Şikâyet Bir Armağandır. (Çev. G. Günay), İstanbul: Rota Yayınları.
- Barlow, J. ve Moller, C. (1996). Her Şikâyet Bir Armağandır (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayınları.
- Bernett, H.G. ve Kuhn, M.N. (2002). The Emergence of Electronic Customer Relationship Management. The Telecommunications Review, 91-96.
- Berry, L. L. Carbone, L. P. ve Haeckel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. Sloan Management Review, 43(3), 85-89.
- Bose, R. ve Sugumaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management. Knowledge and Process Management. 10, 3-17.
- Brakus, J., Schmitt, B. ve Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? Journal of Marketing, 73, 52-68.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for Customer Relationship Management. The Journal of Systems and Software, 79, 1015-1024.
- Chen, K., H., Liu, H., H. ve Chang, F. (2013). Essential Customer Service Factors and The Segmentation of Older Visitors Within Wellness Tourism Based on Hot Springs Hotels. International Journal of Hospitality Management, (35), 122- 132.
- Coşar, F. (2006). Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Leasing Şirketinde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duranlar, S. ve Erdaş, H. (2006). Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi. Pazarlama Dünyası, Aralık Sayısı.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan 2005, 35(1), 7-25.
- Feng, T., Wang, D. ve Prajogo, D. (2014). Incorporating Human Resource Management Initiatives Into Customer Services: Empirical Evidence From Chinese Manufacturing Firms. Industrial Marketing Management, 126-135.
- Furtun, B.F. (2012). Bir Deneyimsel Pazarlama Uygulaması Olarak Reklam Oyunları Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, B. (2009). Deneyimsel Pazarlamanın Tüketici Satın Alma Kararlarına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalder, K. (1999). Kalite Anlayışı Değişiyor, Önce Kalite, (6)34, 38.

- Kılıç, Ö. (1993). Tüketicinin Tatmini ve Şikâyet Davranışı. Pazarlama Dünyası Dergisi, 42, 22-38.
- Kırım, A. (1999). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Korkmaz, S. (2006). Müşteri ilişkileri yönetiminde internet kullanımı: Seyahat acentelerinde bir uygulama. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(2), 193-213.
- Kotler, P. (2007). Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri. (1.baskı), İstanbul: Optimist yayınları.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. ve Hansen, T. (2009). Marketing Management. UK: Pearson Education Limited, Essex.
- Kurşun, F. G. (2018). Deneyimsel Pazarlamanın Tüketici Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Sakarya İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Kurşunluoğlu, E. (2011). Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu ile Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması: İzmir İlinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luigi, D., Oana, S. ve Mihai, T. (2012). The Importance of Establishing Customer Experience. Studies in Business and Economics, 7(1), 56-61.
- Mail, R., (2002). Customer Managed Relationships. The Marketing Review, 2, 461- 473.
- Meyer, C. ve Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 117-26.
- Ngai, E., Xiu, L. ve Chau, D. (2009). Application of Data Mining Techniques in Customer Relationship Management: A Literature Review and Classification. Expert Systems with Applications, 36, 2592-2602.
- Odabaşı, Y. (2013). Kalıcı Başarı için Müşteri Hizmetleri. (3.baskı). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Odabaşı, Y. (2015). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) (9. Baskı). Aura Kitapları.
- Ökçin, G. (1996). İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmiş ve Tebliğler, (1).
- Parvatiyar, A. ve Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. Journal of Economic and Social Research, 3, 1-34.
- Payne, A. ve Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 69(4) , 167-176.
- Schmitt, B.H. (1999). Experiential Marketing, How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate. Newyork: The Free Press.
- Shaw, C. ve Ivens, J. (2002). Building Great Customer Experience. NewYork, NY: Palgrave Macmillan.
- Sheu, J. J., Su, Y. H. ve Chu, K. T. (2009). Segmenting Online Game Customers – the Perspective of Experiential Marketing. Expert Systems with Applications. 36(4): 8487-8495.
- Taşkın, E. (2000). Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tek, Ö. B. ve Orel, F. D. (2006). Perakende Pazarlama Yönetimi. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tek, Ö. B. ve Özgül, E. (2005). Modern Pazarlama İlkeleri. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

- Tek, Ö. B. ve Özgül, E. (2010). Modern Pazarlama İlkeleri (3. Baskı). İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Temiztürk, B. (2006). Satış Yeri İletişim Uygulamalarının Tüketicinin Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tompkins, J. A. ve Smith, J. D. (1998). The Warehouse Management Handbook. (2. Baskı). North Carolina: Tompkins.
- Torlak, Ö, Altunışık, R. ve Özdemir, Ş. (2006). Yeni müşteri. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Williams, A. (2006). Tourism and Hospitality Marketing: Fantasy, Feeling and Fun. International Journal of Contemporary Hospitality Management.18(6), 482-495.
- Yılmaz, V. ve Çatalbaş, G. (2007). Kredi Kartlarına İlişkin Algının Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Üzerine Etkisi. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi. 44(513), 83-94.

