

**T.C**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ**  
**İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: TURKISH GROUND SERVICES A.Ş. ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ali Emre YILDIRIM**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurhan TALEBİ**

**Ocak 2017**

T.C  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TÜRKİYE'DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ  
İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: TURKISH GROUND SERVICES A.Ş. ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali Emre YILDIRIM  
(Y1412.040053 )

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurhan TALEBİ

Ocak 2017



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040053 numaralı öğrencisi Ali Emre YILDIRIM'ın "TÜRKİYE'DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: TURKISH GROUND SERVICES A.Ş. ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.01.2017 tarih ve 2017/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybelleş* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak  *kabul*  edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :20/01/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurhan TALEBİ

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Faris KOCAMAN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Günay Deniz DURSUN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## **ÖNSÖZ**

Bu tez çalışmasında, Sivil Hava Ulaştırma Sektöründe Müşteri İlişkilerinin etkileri ve tarihsel süreçleri, devamında ise Sivil Havacılık Sektörünün Dünyada ve Türkiye'deki gelişimleri açıklanmış olup, havacılık sektörüne hizmet veren yer hizmeti kuruluşu olan TGS Yer Hizmetleri A.Ş.'nin müşteri ilişkileri yönetimi incelenmek istenmiştir.

Tez çalışmamda; planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller doğrultusunda şekillendiren Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Nurhan TALEBİ ve Yrd. Doç. Dr. Günay Deniz DURSUN'a teşekkürlerimi sunarım.

**Ocak 2017**

**Ali Emre YILDIRIM**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Müşteri Kavramı .....	2
1.1.1 Tüketici, Kullanıcı ve Müşteri Kavramları.....	2
1.1.2 İç Müşteri Kavramı.....	3
1.1.3 Dış Müşteri Kavramı.....	4
1.1.4 Müşterilerin Özellikleri.....	4
1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	6
1.2.1 İşletme Kültürü ve Müşteri İlişkileri.....	7
1.2.2 Müşteri İlişkileri ve Kalite.....	8
1.3. Müşteri İlişkileri Stratejisi ve Organizasyon .....	9
1.3.1 Müşteri İlişkileri Stratejisi.....	9
1.3.2 Müşterilere Göre Organizasyon.....	10
1.4. Müşterilerle İletişim .....	12
1.4.1 İletişim Modeli ve Öğeleri.....	12
1.4.2 Müşterilerle İletişim Biçimleri.....	14
1.5. Müşteri İlişkilerinin Ölçülmesi .....	16
1.5.1 Fokus Grup Görüşmeleri.....	17
1.5.2 Danışma Panelleri.....	17
1.5.3 Kritik Olay Tekniği.....	18
1.5.4 Müşteri İlişkileri Anketi.....	18
1.5.5 Benchmarking (Kıyaslama).....	20
1.6. Müşteri Şikâyetlerinin Önemi .....	20
1.7. Müşteri İlişkilerinin Yeni Boyutları.....	21
1.7.1 Toplam Kalite Yönetimi.....	22
1.7.2 Müşteri İçin Değer Yaratma.....	24
1.8. Müşteri İlişkileri Yöntemi Yazılımları.....	28
1.9. Müşteri Odaklı İşletmeler .....	30
1.10. Müşteri Tatmini.....	33
<b>2. SİVİL HAVA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ</b>	
2.1. Dünyada Sektörün Gelişimi .....	36
2.2. Türkiye’de Sektörün Gelişimi.....	37
2.3. TGS Yer Hizmetleri A.Ş. ....	38
2.3.1. TGS Yer Hizmetleri A.Ş. Tarafından Sunulan Hizmetler .....	39
2.3.2. TGS Yer Hizmetleri Kalite Politikası .....	43
2.3.3. TGS Yer Hizmetleri Müşteri Memnuniyeti .....	44

2.3.1.1 Kariyer Yönetimi. ....	45
2.3.1.2 Öğrenme ve Gelişim. ....	45
2.3.1.3 Performans Yönetim Sistemi. ....	46
2.3.1.4 Yetenek Yönetimi. ....	46
2.3.1.5 Koçluk-Mentorluk Süreci.....	47
2.3.1.6 Ücretlendirme.....	47
2.3.1.7 Ödüllendirme.....	47
2.3.1.8 Menfaatler. ....	48
2.3.2 TGS Yer Hizmetleri Dış Müşteri Memnuniyeti. ....	48
<b>3. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>51</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>52</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>54</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1.1. Müşteri Odaklı İşletme .....	8
Şekil 1.2. Genel İletişim Modeli .....	12
Şekil 1.3. Müşteriyle Sözlü İletişim Süreci .....	15
Şekil 1.4. Müşteri Tatmini Ölçüm Programının Aşamaları .....	19
Şekil 1.5. Değer ve Müşteri Bağlantısı .....	27
Şekil 2.1. Yolcu Sayısı.....	38



## TÜRKİYE’DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: TURKISH GROUND SERVICES A.Ş. ÖRNEĞİ

### ÖZET

İşletmelerin varlıklarının sebepleri olan müşteriler, satın alma faaliyetlerine devam ettikleri sürece işletmeler rekabet avantajı sağlayacaklardır. Küreselleşme ve pazarların serbestleşmesi ile birlikte müşteriler için oldukça farklı alternatifler mevcuttur. Müşteri, bu alternatifler arasından tercih yaparken seçici davranacaktır. İşletmeler de bu seçim sürecinde, müşteri memnuniyetini sağlamanın ve bağlılıklarının oluşturulması konusunda çeşitli alternatif yaklaşımlar sergileyeceklerdir. Günümüz rekabet koşulları altında işletmelerin ayakta durabilmelerinin şartı da budur.

Bu temel ihtiyaçtan yola çıkarak hazırlanan tez iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, müşteri kavramı, müşteri ilişkileri ve müşteri ilişkilerinin ölçülmesi yöntemleri detaylı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise sivil hava ulaştırma sektörü tanıtılmış olup, sektöre yer hizmetlerini sağlayan TGS Yer Hizmetleri A.Ş.’nin müşteri anlayışı çerçevesinde oluşturulan müşteri memnuniyeti politikaları açıklanmaya çalışılmış ve bu kapsamda öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Müşteri, Müşteri Memnuniyeti, Sivil Hava Ulaştırma Sektörü*



**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN CIVIL AVIATION IN  
TURKEY: THE EXAMPLE OF TURKISH GROUND SERVICES INC.**

**ABSTRACT**

The reasons for the existence of enterprises Customers who purchase continued to operate as long as they will provide businesses a competitive advantage . Along with globalization and liberalization of markets is quite different alternatives are available for customers . Customer, it will be selective while choosing among alternatives . Businesses in the electoral process, ensuring customer satisfaction and loyalty will exhibit in the creation of various alternative approaches. Under current conditions of competition in terms of businesses is their ability to stand.

Based on this basic necessity is prepared thesis consists of two parts. In the first section, the concept of customer, customer relations and customer relations Measurement methods are described in detail . In the second part was introduced to the air transport industry and civil industry providing services in the TGS ground Services, Inc.'s Customer Satisfaction and customer understanding has tried to explain created within the framework of policies developed recommendations in this regard.

**Keywords:** *Customer, Customer Satisfaction, Civil Air Transport Sector*



## 1. GİRİŞ

Günümüz küreselleşen dünyasında yoğun rekabet koşulları altındaki işletmeler için pazarlama faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Dünya ekonomisindeki dalgalanmalar, teknolojideki gelişmeler ve çevresel değişimler firmaların pazarlama faaliyetlerini etkilemektedir. İşletmelerin, müşteri / tüketici davranışlarındaki değişikliklere cevap vermelerinde, piyasada rekabet etmede ve başarıyı yakalamalarındaki etkinliği pazarlama faaliyetlerindeki çabaları ile doğrudan ilgilidir.

İşletmelerin uygulayacakları müşteri ilişkileri yönetimi teknikleri rekabet güçlerini de etkileyeceğinden seçilecek yöntemlerin ve uygulamaların kurumun stratejilerini ve hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olacak doğrultuda olması önemlidir.

Sivil Hava Ulaştırma Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi başlığı taşıyan bu tez, günümüz sivil hava sektörünün hızlı gelişimi sonucu Türkiye'deki şirketlerin dünya pazarında rekabet avantajı yaratabilmelerinin önünün açılması bakımından önem taşımaktadır. Her geçen gün yolcu sayısının artması ile sivil hava ulaştırma sektöründe yer hizmetlerinin niteliğinin de gelişmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk bir kalite göstergesi olarak hem iç müşteri hem de dış müşteri memnuniyetlerinin sağlanması ve bir sistem olarak ele alınmasını da beraberinde getirmektedir.

Sivil Hava Ulaştırma sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi adını taşıyan bu tezin birinci bölümünde, müşteri kavramı, müşteri ilişkileri ve müşteri ilişkilerinin ölçülmesi yöntemleri detaylı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise sivil hava ulaştırma sektörü tanıtılmış olup, sektörü yer hizmetlerini sağlayan ve aynı zamanda TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi'ne de sahip olan TGS Yer Hizmetleri A.Ş.'nin müşteri anlayışı çerçevesinde oluşturulan müşteri memnuniyeti politikaları kurum yöneticileri ile mülakatlar yapılarak, şirket dokümanları incelenerek açıklanmaya çalışılmış ve bu kapsamda öneriler geliştirilmiştir.

Müşteriler, işletmelerin temel varlık nedenidir. İşletmelerin mal ve hizmetlerinden yararlanan müşterilerin memnuniyet düzeyi ile işletmelerin başarısı doğru orantılıdır. (Kalder, 2000) İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi, müşterilerin istekleri doğrultusunda mal ve hizmetleri üretmesi ve müşteri memnuniyetinin sürekli ölçülmesi gerekmektedir. (Kırım, 2001)

Müşteri ilişkileri yönetimi; sürekli olarak müşterilerle iletişim halinde olmayı, onlardan geribildirim almayı, bu geribildirimler sayesinde hata ve eksikliklere ilişkin tedbirler almayı gerekli gören sistematik bir yaklaşımdır.(Kovancı, 2001)

Müşterilerin istedikleri ürün ya da hizmetin sunumu da işletme için önem taşımaktadır. İşletme, ürün ya da hizmetlerinde yapacağı küçük iyileştirmeler sayesinde, rakiplerinden ayrılacak böylelikle rekabet avantajı elde etmiş olacak hem de müşteri memnuniyeti sağlamış olacaktır.(Acuner, 2005)

## **1.1 Müşteri Kavramı**

İşletmenin ürettiği ürün ya da hizmeti satın alan ya da satın alma potansiyeli olan herkes müşteri olarak tanımlanabilir.(Odabaşı ve Barış, 2002)

Müşteri kavramı ile tüketici ya da kullanıcı kavramları eş anlamlı olarak değerlendirilse de aslında bu kavramlar birbirinden farklıdır. Aşağıda bu kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.1.1. Tüketici, kullanıcı ve müşteri kavramları**

Harcama isteği olan kişi ya da kurumlar tüketici olarak kabul edilmektedir. Nihai tüketici ise kendisinin veya ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla piyasadaki mal veya hizmetleri satın alan kişidir. Endüstriyel tüketiciler ise, kendi üretimlerine katmak veya onu desteklemek, tekrar satmak amacı ile mal ve hizmetleri satın alan kişilerdir. (Odabaşı ve Barış, 2002)

Kullanıcı tüketiciden farklı olarak bir sanayi ürününü veya hizmetini üretiminde kullanmak için satın alan kişi veya kuruluş olarak tanımlanır. (Odabaşı, 2000)

Müşteri ise satın alma faaliyetini kendi için yapan kişi veya kuruluştur. Müşteri mevcut ya da potansiyel müşteri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin sürekli satış yaptığı ürün ve hizmetlerinden sürekli yararlananlar mevcut müşteri olarak

tanımlanır. İşletmenin henüz müşterisi olmadığı halde satış sürecini gerçekleştirdiği taraflar potansiyel müşteri olarak adlandırılır. (Odabaşı v Barış, 2002)

### **1.1.2. İç müşteri kavramı**

İşletmenin kendi çalışanları da müşteri olarak kabul edilir. Çalışanlar, iç müşteri olarak adlandırılır. Bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi sürecinde iç müşteriler oldukça önem taşımaktadır. (Odabaşı, 2000)

Örneğin; işletmenin herhangi bir departmanında bir iş gören ihtiyacı olduğunda ilgili departman bu isteği insan kaynakları birimine sunacaktır. Böyle bir durumda insan kaynakları departmanı da işletmenin müşterisi konumuna gelecektir.

İşletmedeki bütün süreçlerin yerine getirilmesinde iç tedarikçiler ile iç müşterilerin iletişiminin etkinliğinin sağlanması, bu taraflar arasındaki süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, gereksiz işlerin ortadan kaldırılması ile verimliliğin ve işletme karlılığının artırılması hedeflenmektedir.

([www.netas.com.tr/netas\\_t/TKY/icmusm\\_t.htm](http://www.netas.com.tr/netas_t/TKY/icmusm_t.htm))

İşletmenin bu süreçteki amacı, ürün veya hizmeti satın alacak dış müşterilerin beklentilerini tatmin edebilmek ve bunu etkin bir ekip çalışması ile yürütmektedir. İşletmenin en üst basamağından en alt basamağına kadar bütün işletme çalışanları temelde birbirileri ile ilgili faaliyette bulunurlar, bu sebeple de hepsi iç müşteri olarak ifade edilir.

### **1.1.3. Dış müşteri kavramı**

İşletmenin ürün ve hizmetlerinden fayda sağlayan, satın alma eylemini gerçekleştiren kişi veya kurumlar dış müşterilerdir. İç müşteriler tarafından üretilen ürün ve hizmetleri tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi ve onlardan alınan geri bildirimler sayesinde işletmenin ürün, hizmet ve süreçlerini revize etmesi hem müşteri memnuniyeti hem de işletme başarısı için önemlidir. (Odabaşı ve Barış, 2002)

Küreselleşme, pazarların serbestliği ve gelişen teknoloji ile müşteri özellikleri de değişmiş ve daha seçici davranışlar sergileyen müşteriler ortaya çıkmıştır. Tatmin olması daha zor olan bu müşteriler, satın aldıkları ürün veya hizmetle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştıklarında sorunun çözümü için işletmeye başvurumaktadırlar. Teknolojik gelişmeler, çevre bilincinin artması, kimyasal maddelerden korunma isteği ve sağlıklı yaşam, müşterileri daha bilinçli hale getirmiştir. Bütün bu gelişmeler, işletmeleri kaliteli ürün ve hizmet sunumuna itmekte ve aslında bunu sağlayan işletmelerin ayakta kaldığı da gözlemlenmektedir. Çünkü müşterilerin satın alma faaliyeti devam ettikçe işletmeler varlıklarını sürdürebilmektedirler. Aksi durumdaki işletmelerin ise varlığı tehdit altında olmaktadır. (Öçer ve Bavuk, 2002)

İşletmelerin hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında, iç müşteri memnuniyeti de önem taşımaktadır. İç müşteri memnuniyeti sağlayan işletmelerin, bu sayede dış müşteri memnuniyeti sağlama süreci daha etkin olmaktadır. (Acuner, 2005)

#### **1.1.4. Müşterinin özellikleri**

Müşteri tatminin sağlanmasında müşteri özellikleri dikkate alınmalıdır. Müşteri özelliklerini kişilik, algılama, motivasyon, inanç-tutumlar, yenilikçilik düzeyi olan psikolojik öğeler ile sosyal sınıf, kültür ve aileden oluşan sosyo-kültürel öğeler olarak iki ayrı başlıkta ele almak mümkündür. (Odabaşı ve Barış, 2002) Bu sınıflandırmanın detayları aşağıda açıklanmaktadır.

**Kişilik:** Müşteriler satın alacakları ürün ve hizmetlerin imajının kendi kişiliklerini yansıtmalarını isterler. Genç olmayı, hareketli ve enerjik olmayı kendi kişiliğiyle bağdaştıran bir müşteriye satılacak ürün veya hizmet onun bu özelliklerini taşıyor olmalıdır. Aksi durumda, müşteri memnuniyetinin sağlanması söz konusu değildir.

**Algılama:** İhtiyaçlarını gidermek için ürün veya hizmetlere yönelmiş müşteriler, satın alma eylemine hazırdır. Müşterinin algısı, satın alma öncesi ve sonrası göstereceği davranışlarını şekillendirir. Ürün veya hizmete ilişkin reklamlar, kampanyalar, hizmetin sunumu, müşteri ile geliştirilen iletişim algısı üzerinde etkilidir. Müşteri satın alma kararını kendi algılarının toplamında vermektedir.

**Motivasyon:** Müşterinin sunulan ürün veya hizmetten sağlayacağı fayda, o ürün veya hizmetin ihtiyacını ne kadar karşıladığı ile ilişkilidir. Motivasyon, müşteriyi

ihtiyaçlarının tatmini için harekete geçiren itici güçtür. Müşterinin bir ürün ya da hizmeti satın almadan önceki motivasyonun yüksek olması, satın almadan sonraki kullanım ve faydalanma sonrası tatminin de yüksek olmasını ve daha az hayal kırıklığına uğramasına neden olmaktadır.

**Tutumlar:** Tutumlar ve inançlar birbirini tetikler. İnsanlar her şeye karşı tutum geliştirip inanç oluşturabilirler. Firmanın reklamlarına, tanıtımına, satış gücüne, yansıttığı imaja, mal ve hizmetlerine karşı oluşturulan olumlu tutum, müşterinin satın alma faaliyeti ile doğrudan ilişkilidir. Aksi durumda ise müşteri derhal diğer alternatiflere yönelecektir.

**Yenilikçilik Düzeyi:** İşletmelerin teknolojinin de gelişmesi ile birlikte ürün ve hizmetlerde yaptığı yenilikler ya da bunların sunumunda yapılan yenilikler müşteri tatmin düzeyini arttırmaktadır. Tatmin düzeyi artan müşterinin işletmeye bağlılığı artarken bu durum yeni müşterilerin de işletmeye yönelmesini sağlamaktadır.

**Sosyal Sınıf:** İnsanların zorunlu olarak giderilmesi gereken fiziksel ihtiyaçları dışında, sosyal ihtiyaçları ve saygınlık ihtiyaçları da vardır. Bu ihtiyaçların da fiziksel ihtiyaçlar gibi karşılanması zorunludur. Bir sosyal sınıfa ait olma ve o sınıf tarafından kabul görme isteğinde olan insanlar, bu isteğe uygun ürün ve hizmet tüketimine yönelirler. İşletmeler de müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde, bu ihtiyaçları göz önüne almalı ve sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik çalışmalıdır.

**Kültür:** Kültür; kişilerin, çalışma alışkanlıklarını ve uygulamalarını, kendilerine olan hassasiyetlerini, diğer insanlarla ilişkilerini, öğrenme süreçlerini, hatta yemek yeme ve beslenme alışkanlıklarını, değerlerini ve normlarını, inançlarını ve değer yargılarını, giyim tarzları ve görünümelerini etkiler, değiştirir ve düzenler. Müşterilerinin tatminini sağlamak isteyen işletme için, müşterilerin yalnızca zorunlu olan fiziksel ihtiyaçlarını gidermek yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte müşterinin satın alacağı ürün ve hizmetlerin onların kültürlerini yansıtmaları da gerekmektedir. İşletmelerin de bu bilinçle hareket etmeleri müşteri memnuniyeti açısından önemlidir.

**Aile:** Müşteriler, işletmenin ürün ve hizmetlerini satın alan bireyler olsa da tek başlarına düşünülmemelidir. Müşterinin satın aldığı ürün ve hizmetlerin çevresi

tarafından beğenilmemesi, müşterinin tatmin düzeyini düşürmektedir. Bu nedenle, işletme aslında sadece müşteriye değil, onun çevresinde de satış yapmaktadır.

## **1.2 Müşteri ilişkileri yönetimi**

Temel amacı kar elde etmek olan işletmeler için, rekabet avantajı sağlamak ve varlıklarını sürdürmek önemlidir. Rakiplerinden farklı ürün ve hizmetler sunmayı başaran işletmelerin başarısı daha yüksektir. Bu bilinçle faaliyetlerini gözden geçiren işletmeler için pazarlama alanında yeni unsurlar ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin yaratacağı süreklilik arz eden müşteri bağlılığı bu gelişmelerin başında gelmektedir. İşletmelerin müşteri bağlılığını sağlamak ve bunu daim kılmak için geliştireceği farklı stratejiler vardır. Bunların en başında, müşterinin merkeze alındığı ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçmeyi amaçlayan Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımı gelmektedir. Bu yaklaşımla birlikte işletmenin bir fonksiyonu olan pazarlama da yeni bir boyut kazanmıştır.

Geleneksel pazarlama anlayışından farklı nitelikleri olan Müşteri İlişkileri Yönetiminde temel müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Kitlese pazarlama anlayışında dayanan geleneksel pazarlama iken Müşteri İlişkileri Yönetiminde müşteri payı kavramına yer verilmektedir. Müşteri payı ile kastedilen, aynı müşteriye birden fazla ürün ve hizmet satabilmek ve müşteriye sadık bir müşteriye dönüştürmektir. Bunun sağlanabilmesi de tek yönlü pazarlama ile mümkün olmamakta, ancak karşılıklı ilişkiye dayanan bir pazarlama süreci ile gerçekleştirilmektedir. Müşterilerin özellikleri ve farkındalıkları dikkate alındığında günümüzde kitlese pazarlama yöntemlerinin çok da işe yaramadığı, bunun yerine müşteriye hitap eden kişisel pazarlama yöntemlerinin uygulamanın daha rasyonel olduğu kabul edilmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, geleneksel pazarlamanın ürün-merkezli yaklaşımını yok sayarak, müşteri-merkezli yaklaşımı benimsemektedir. Müşteri merkezli bir yaklaşımın oluşturulması da ancak yeni bir kurumsal alt yapı ve yeni bir kurum kültürü ile mümkün olmaktadır. İşletmenin yeniden yapılanma sürecinde ilk uygulaması da işletmeye değişim kültürünü yerleştirme olacaktır. Değişimin gerçekleştirilmesi için eğitimlerle, kurum kültürü ve organizasyon yapısı düzenlemelerini rasyonel bir şekilde entegre etmek gerekmektedir. Değişim yönetimi, çalışanlar tarafından başta bir dirençle karşılanabilir. Bu nedenle işletme, değişimin nedenlerini ve nasıl olacağını



çalışanlara açık ve net olarak ifade etmek durumundadır. Ayrıca bu değişim sürecinde işletmenin iletişim kanalları, sürekli, akıcı ve aktif olarak çalışmalıdır. (www.bilgiyonetimi.org)

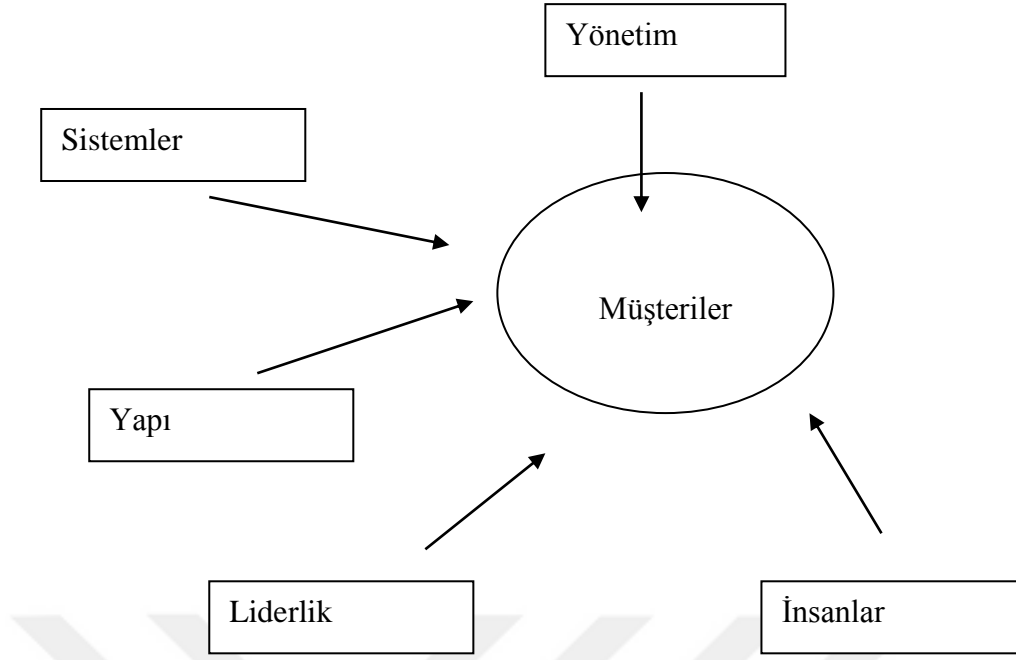
### **1.2.1. İşletme kültürü ve müşteri ilişkileri**

Örgüt kültürünü yansıtan müşteri ilişkileri, sadece iş görenlerin bilgi ve becerilerine değil, örgüt kültürüne de dayanmaktadır. İşletme içinde en üst kademedan en alt kademeye kadar tüm çalışanların müşterilere yansıttığı mesajlar olumlu ve açık olmalıdır. Bu noktada özellikle tepe yönetiminin alt kademe çalışanlarına yansıtacağı olumlu mesajların, alt kademedekiler tarafından müşterilere de yansıtılacağı unutulmamalıdır. Aksi durumda, alt kademenin müşteri ile iletişimde ciddi sorunlar yaşanabilmektedir. (Taşkın, 2000)

İşletme kültürünün müşterilere yansımaları, yönetim stratejisi, işletme politikaları, kalite ve davranışların, işletme talimatlarına ve pazarlama yaklaşımlarına dönüştürülmesi şeklinde olabilir. Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinden sadece tepe yönetimi değil, işletmelerde görevli bütün yönetici ve çalışanlar sorumludur. Müşterilerden gelen bütün sorunlar, istekler, şikâyet ve öneriler doğru ve hızlı bir şekilde yetkililer tarafından cevaplandırılmalıdır. Müşterilerle ilgilenen bütün çalışanlara, çıkabilecek sorunları çözme yetkisi ve sorumluluğu verilmelidir.

İşletme kültürü, tepe ve üst kademe yöneticilerin müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda liderlik yapmasını, müşteri odaklı işletme talimatlarını, şirketin kalite standartlarının bulunmasını, istikrarlı pazarlama iletişimini, organizasyon yapısının, sistemlerin, müşterilere yönelik olarak kurulmasını, orta ve ilk kademe yöneticilerin tam desteğini, bütün çalışanların yaptıkları işlerde bilgili, becerikli olmalarını ve öğrendiklerini uygulamaya dönüştürülmelerini gerektirir.

Müşteri odaklı bir işletmenin tüm bu unsurlarını içeren yapısı aşağıda Şekil 1’de ifade edilmiştir: İşletmenin merkezinde müşteriler yer almaktadır. Yönetim anlayışı, sistemler, örgüt yapısı ve tüm çalışanlar müşteri memnuniyetinin sağlanması üzerine odaklanmışlardır.



**Şekil 1.1:** Müşteri Odaklı İşletme

**Kaynak:** Erdoğan Taşkın, Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000, s.33.

### 1.2.2. Müşteri ilişkileri ve kalite

Kalite, müşteri ilişkilerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi açısından önemli bir unsurdur. Müşteriye sunulan ürün ya da hizmetin müşteri tarafından kaliteli olarak algılanması yüksek düzeyde tatmin olmasına sebep olmaktadır.

Kaliteli müşteri ilişkilerinin temeli uzun süreli olmasıdır. Kalite, müşteri ilişkilerinin tüm süreçlerinde, müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün aşamalarda söz konusudur. Bir üretim işletmesinin hammaddeyi satın almasından, üretimin gerçekleşmesi sürecine, ürünün müşteriye ulaşmasından, satış sonrasına kadar geçen bütün aşamalarda kalitenin izlenmesi ve iyi anlaşılması gerekir.

Müşteriye sunulan ürün veya hizmetten tatmin olma derecesi kalite ile ilişkilidir. Kalite, müşteri beklentilerine uygun davranmayı gerektirir. (Taşkın, 2000)

Memnuniyet, müşterinin ürün veya hizmetle ilgili algıladığı performans ile beklediği performans arasındaki fark olarak ifade edilebilir. Bir müşterinin memnuniyet ile ilgili üç farklı durumu vardır:

- Müşterinin ürün ve hizmetle ilgili algıladığı performans, beklediği performanstan daha düşükse müşteride memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır.
- Algılanan performans, müşterinin beklentileri ile eşdeğerse müşteri memnuniyeti söz konusudur.
- Eğer algılanan performans, beklenen performanstan fazla ise müşteri yüksek bir memnuniyet düzeyinde olmakta ve hatta haz duymaktadır.

Müşterilerin ürünle ilgili beklentilerini etkileyen birçok unsur vardır. Bunlar; müşterilerin geçmiş satın alma deneyimleri, çevresinin o ürün ve hizmetle ilgili düşünceleri, rakipler tarafından sunulan vaatler, işletmenin satış sonrası sunduğu hizmetlerdir. (Baytekin, 2004)

### **1.3. Müşteri İlişkileri Stratejisi ve Organizasyon**

İşletmenin bütün stratejileri içerisinde müşteri ilişkilerinin etkinliği önemli bir yer tutmaktadır. Çağdaş organizasyon teorilerinden Toplam kalite yönetimini benimseyen ve uygulayan işletmeler için kalitenin sağlanmasının temel koşulu, müşterinin işletmenin merkezinde olduğunun bütün çalışanlar tarafından benimsenmesidir.(Odabaşı, 2000)

Müşteri ilişkileri stratejisini uygulayacak işletme, öncelikle tepe yönetiminin katılımı ile gerçekleştirilecek bir toplantıda bu kararı vermelidir. Daha sonra bu kararın, işletmenin tüm çalışanlarına iletilmesi ve onlar tarafından da benimsenmesi gerekmektedir.

#### **1.3.1. Müşteri ilişkileri stratejisi**

Rekabete dayalı bir ortamda, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevresi ile uyumunu sağlayarak ortaya çıkacak değişiklikleri denetim altında tutan yönetim aracı strateji olarak ifade edilmektedir. (Eren, 2002)

Bir işletmede oluşturulacak müşteri ilişkileri stratejisi, bütün çalışanların müşteri ilişkilerini doğru yürütmesini ve müşterilere yakın ilişkiler geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca bu süreçte, düzenli olarak her gün yapılan rutin işlerin iyileştirilmesine de öncelik verilmelidir. Müşteri ilişkileri sürecinin bir sonu olmadığı bilinmeli ve gelişim süreci hiç sonra ermeden sürekli olarak devam ettirilmelidir.

İşletme, ürettiği ürünün içeriğini, sunumunu ve ambalajını sürekli olarak geliştirerek farklılık yaratabilmelidir. (Kırım, 2001)

Müşteri ilişkileri stratejileri kısa vadeli, orta veya uzun vadeli olarak üç farklı dönem için hazırlanabilir. İçinde bulunan cari yıl kısa dönemi, gelecek yıl orta vadeli dönemi, uzun dönem ise gelecekteki bir yıldan daha uzun süreli stratejileri kapsar. Kısa vadeli dönem için hazırlanan müşteri ilişkileri stratejileri, cari dönem içerisinde müşteri ilişkileri ile ilgili mevcut olan temel sorunların stratejilerini kapsar. Orta vadeli dönem için geçerli olan müşteri ilişkileri stratejileri, çalışanlarda ihtiyaç duyulan özel niteliklerin geliştirilmesine yönelik planları içerir. Uzun dönemli müşteri ilişkileri stratejileri ise, çalışanların ve işletmenin müşteri ilişkilerine yönelik konularında sürekli geliştirilmesine yönelik kapsamlı stratejilerden oluşur. (Taşkın, 2000)

### **1.3.2. Müşterilere göre organizasyon**

İşletmelerin organizasyon yapısı, müşterilerin özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Örneğin, işletmenin tek bir müşteri çeşidi için çok farklı ürünleri varsa bu durumda organizasyon yapısı; işletme fonksiyonlarına göre, ürün grubuna göre veya coğrafi temele göre oluşturulabilir. İşletmenin ürünleri birden fazla bölgenin tüketicilerine sunuluyorsa bu durumda işletme coğrafi temele göre organizasyon yapısını tercih edecektir. İşletmenin ürettiği ürünlerin kullanım alanları farklılık taşıyorsa, müşterilerinin satın alma nedenleri birbirinden farklı ise ve ürünle ilgili teknik sorunların çözülmesi her müşteri çeşidine göre değişiyorsa; işletme müşterilerine göre bir örgüt yapısı kurmalıdır. (Akat ve diğerleri, 1999)

Son yıllarda, işletmelerin müşterilere göre örgüt yapısı tercih ettikleri görülmektedir. Bir işletmenin satış gücü, benzer özelliklere sahip bir müşteri grubuna göre uzmanlaştığı takdirde, müşteri ihtiyaçları daha kolay ve kısa sürede belirlenmekte ve müşteri isteklerine daha kolay cevap verebilmektedir. Büyük mağazalardaki satış temsilcilerinin bu şekilde örgütlenmesi, onların değişik müşterilere hitap etmesini oldukça kolaylaştırmaktadır. (Özalp, 2002)

Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışını benimseyen ve uygulamaya karar veren işletmelerin yeniden yapılanması ve yeni bir organizasyon yapısı oluşturmaları gerekmektedir. Bu yeni yapılanma için en ideali dinamik örgüt modeli olacaktır. Dinamik örgüt modeli, işletmenin bütün fonksiyonlarının tek bir örgüt çatısı altında

toplandığı bir örgüt yapısı değil; işletmenin birçok bölümünün farklı yerlerde bulunması, bazen de tek bir ürün için bir araya geldiği bir örgüt yapısıdır. (Taşkın, 2000)

Bu tür organizasyon yapılarında, satış faaliyeti ile görevli ekibin, müşteri ilişkileri ve müşterilerle iletişim konularında eğitimi de farklı özellikler taşıyan piyasalar ve müşteriler için düzenlendiği için daha etkin olmaktadır. İyi eğitim almış bir satış sorumlusu, müşterilerin beklentilerine cevap verebilmekte ve bu arada müşterinin satılan ürün ya da hizmetle ilgili düşüncelerini öğrenerek geribildirim sağlayabilmektedir. Ancak, müşterilerle etkin bir iletişim ağının sağlanabilmesi için sadece satış sürecini gerçekleştiren personelin eğitimi yeterli değildir. Çoğu işletme, müşterilerle iyi iletişim sağlamak için satış ekibinin yeterli olduğunu düşünür. Ancak sadece satış ekibi ile mevcut ve potansiyel müşterilerle iletişim kurmak mümkün değildir. Satış sorumluları etkin iletişim kurabildikleri ve ikna güçleri fazla oldukları için işe alınmış olabilirler. Ancak hepsi, iyi bir pazarlama analiz uzmanı olmayabilirler. Bu durumda müşterilerden doğru geribildirimler sağlayamayabilirler ve yönetime yanlış ya da eksik bilgiler sunabilirler.

Satış sorumlusu, mevcut deneyimlerini kullanarak müşteriden gelebilecek çok ve çeşitli miktardaki düşünce ve istekleri toplayabilir. Ancak az veya çok bir süre sonra bu düşünce ve istekleri bir kenara bırakabilir ve başka işlere yönelebilirler. Ayrıca, işten istifa ettikleri ya da sözleşmeleri tek taraflı sona erdirildiği takdirde, topladıkları bu bilgileri ve hatta müşterilerin bazılarını da yeni işlerine götürebilirler. Bu nedenle işletme organizasyonu içinde veya dışından bağımsız bir birimin müşteri ilişkileri konusunda araştırmaları yapması, bu sakıncaları ortadan kaldıracak ve işletmenin müşterilerle iletişimini geliştirecektir.

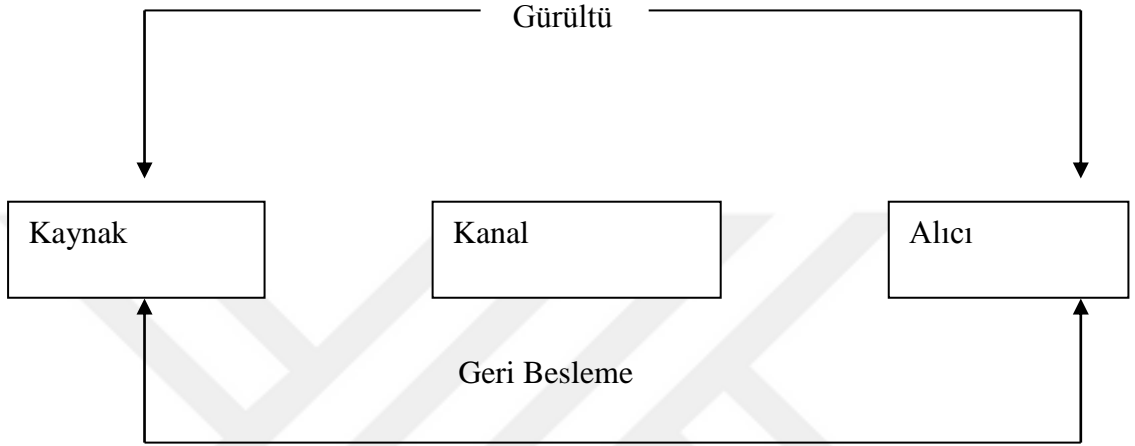
#### **1.4. Müşterilerle İletişim**

Müşteri ilişkilerinin temelinde kişilerarası iletişim vardır. İyi ve etkin bir müşteri ilişkileri oluşturmanın yolu, iyi ve etkin bir iletişim kurulmasından geçer. Müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olmak için, müşterinin ihtiyaçlarını, sorunlarını belirlemeye ve bunlara çözüm önerileri getirmeye ihtiyaç vardır. İletişim; kişiler, gruplar ve örgütler arasındaki karşılıklı olarak mesaj değişim sürecidir. İletişimden varlığından söz edebilmek için, mesajı alan ve veren olmak üzere en az iki tarafın

olması gereklidir. İletişimin temel amacı, mesajı alan ve veren bu iki taraf arasında düşünce birliğinin kurulmasını sağlamaktır. (Odabaşı, 2000)

#### 1.4.1. İletişim modeli ve öğeleri

Bir iletişim modelinde Şekil 2’de de görüldüğü gibi altı farklı öğe bulunmaktadır. Bu öğeler; kaynak, kanal, alıcı, mesaj, gürültü ve geri beslemedir.



Şekil 1.2: Genel İletişim Modeli

**Kaynak:** Yavuz Odabaşı, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Eskişehir: Sistem Yayıncılık, 2000, s. 69.

İletişim modelinde, mesajı ileten kişi veya kurum, kaynak olarak ifade edilir. Kurumlar mesajı kendileri iletebileceği gibi bazen de reklam ajansları, halkla ilişkiler kuruluşları gibi profesyonel kuruluşlar aracılığı ile yapabilirler. Bu aracı kuruluş kaynak görevi gördüğünde, bütün çalışanları ve varlığı ile iletişim sürecinde yer alırlar.(Odabaşı ve Oyman, 2002)

Mesajın kaynaktan alıcıya doğru gittiği yol, yöntem ya da araçlar kanal olarak adlandırılır. Bu yol, yöntem ve araçlar TV, radyo, gazete, dergi gibi kitle iletişim araçları ya da satış ve pazarlama elemanları, iletişim temsilcileri gibi kişiler arası iletişim araçları olabilir.

İletişim modelinde yer alan alıcı, kaynağın mesaj gönderdiği kişi ya da kurumdur. Alıcıyı müşteri olarak ifade etmek de mümkündür. Müşteri, kaynak tarafından kendisine gönderilen mesajları alır, yorumlar ve değerlendirir. Müşterinin mesajı

almaya hazır durumda olması, bu süreci doğru biçimde algılayıp yürütebilmesi için gereklidir. (Odabaşı ve Oyman, 2002)

Kaynaktan alıcıya gönderilen bilgi, düşünce ve duygulardan oluşan uyarıcıların toplamı mesajı oluşturmaktadır. İletişimin etkinliğini azaltan, mesajın ulaşmasını engelleyen her türlü faktör gürültü olarak ifade edilir. İletişim modelinde, iki tür gürültüden bahsedilebilir. Bunlar; çevresel gürültü faktörleri (uzaklık, görüntü gibi) ve kişisel gürültü faktörleri (algılama bozukluğu, dikkatin dağılması gibi) dir. (Odabaşı, 2000)

İletişim modelinin bir diğer unsuru da geri beslemedir. Alıcının mesajı nasıl yorumladığını ve nasıl tepkide bulunduğunu kaynağın öğrenmesine yardımcı olan unsur geribildirimdir. Geri beslemeye örnek olarak; sorunu çözülen bir müşterinin telefonla teşekkür etmesi veya firmaya tekrar siparişte bulunması verilebilir. Geri beslemenin başlaması ise alıcı ve kaynak yer değiştirir. Artık, alıcı kaynak, kaynak ise alıcı durumuna geçmiştir. (Kırım, 2001) Bu süreç aslında iletişimin çift yönlü olduğunun göstergesidir. Bu çift yönlü iletişim de müşteri ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, iletişimin sadece mesajın alıcıya gönderilmesi süreci olarak değil, iki tarafın birbirini etkilediği bir süreç olarak kabul etmektedir.

#### **1.4.2. Müşterilerle iletişim biçimleri**

İşletmeler müşterileri ile yazılı, sözlü veya vücut diliyle oluşturulan sözsüz iletişim yolları ile iletişim sağlayabilirler.

Mektuplar, hatırlatma kartları, faturalar, basılı reklamlar, kullanım kılavuzları, logolar, fiyat etiketleri yazılı iletişim türlerinin örnekleridir. Müşterilere yönelik yazılan mektuplarda en sık kullanılan teknik AIDA olarak ifade edilmektedir. (Attention: Dikkat, Interest: İlgi, Desire: Arzu, Action: Harekete Geçme) Mektup ile öncelikle müşterilerin dikkati çekilmelidir. Dikkati çekebilmek için de müşterinin ihtiyaçlarına, sorunlara çözümler bulunmalıdır. Ayrıca zarfın görseli de müşterinin dikkatini çekecek yaratıcılıkta olmalıdır. İlgi çekebilmek için mektubun içinde ürün veya hizmetle ilgili faydaları anlatmak önemlidir. Arzu yaratmak için, sunulan yarıdan ve çözümlerden faydalanmanın yolları açıklanmaya çalışılmalıdır. Müşterinin ne yapması gerektiğinin açık biçimde belirtilmesi ve varsa sınırlayıcı son

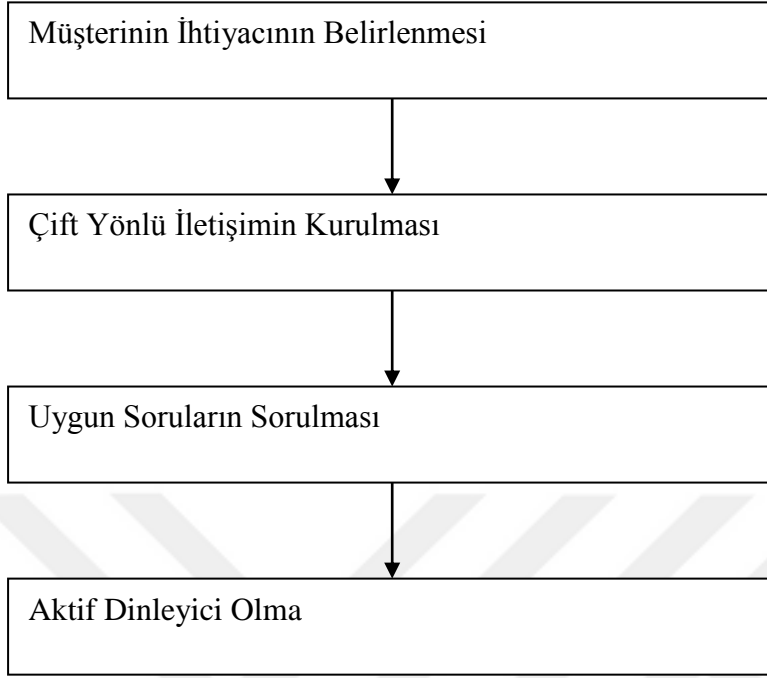
tarikhlerin yazılması müşteriye harekete geçirmede son derece etkili olmaktadır. (Karabulut, 2004)

Müşteri ilişkileri yönetiminde sadece işletmenin müşteriye gönderdiği değil, müşterilerden işletmeye gelen mektuplar da büyük öneme taşımaktadır. Müşterilerden gelen siparişler, şikayet ya da teşekkür mektupları, öneri notları bunların örnekleri olarak gösterilebilir. (Odabaşı, 2000)

Dil, müşterilerle yapılan sözlü iletişimde önemli bir unsurdur. Dil yeteneklerinin geliştirilmesi, gönderilen mesajı sürekli geliştirmek ve gelen mesajın anlamını doğru biçimde belirlemek için gereklidir. Müşterinin ihtiyacını belirlemeye ve ona uygun çözümler sunmaya yönelik sözlü iletişim yolları geliştirmek gereklidir. Müşteri ihtiyacının tam ve doğru belirlenebilmesi için çift yönlü iletişimin kurulması, müşteriye doğru soruların sorulması ve satış sorumlusunun aktif dinleyici olmayı gerçekleştirmesi gerekmektedir. Sözlü iletişim sürecinde satış sorumlusunun da müşterinin de iletişime özen göstermesi, yanıtlar vermesi ve iletişim için çaba göstermesi gerekmektedir. Ancak bu şartlar altında, müşteri ilişkilerinin temelini oluşturan, taraflar arasında bir bağın kurulmasına ve ortak paydada buluşmaya neden olmaktadır. (Odabaşı, 2000)

Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri ile kurulacak sözlü iletişimin aşamaları Şekil 3'te de ifade edilmiştir. Buna göre; ihtiyacın tespiti, iletişimin ilk aşaması olmakta, tespit edilen ihtiyaca uygun çift yönlü bir iletişim sağlanması, bu süreçte uygun sorulardan faydalanılarak ihtiyacının belirlenmeye çalışılması ve etkin bir dinleyici olunması gerekmektedir.





**Şekil 1.3:** Müşteriyle Sözlü İletişim Süreci

**Kaynak:** Yavuz Odabaşı, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Eskişehir: Sistem Yayıncılık, 2000, s.80.

Sözlü iletişimin en büyük avantajı; müşterinin tepkisinin anında belirlenmesinin mümkün olmasıdır. Bu tepki, geri besleme ile alınmaktadır. Geri besleme, hem müşteri tarafından gerçekleştirilen dinleme hem de müşterinin mesaja göstereceği fark edilebilir tepkilerin toplamıdır. Geri besleme her zaman net olarak ortaya konmamaktadır. Böyle bir durumda, satış sorumlusu müşteriye belli karşılıklar vermeye özendirilecek sorular sorarak, geri beslemenin oluşmasına katkıda bulunmalıdır. (Odabaşı ve Oyman, 2002)

Telefon konuşmaları ise sözlü iletişimin en zor türlerinden biridir. Sadece işitsel iletişim kanalları kullanılan telefonla iletişim yönteminde; algılama, konuşma biçimine ve ne söylendiğine bağlıdır. Bu yöntemde, müşteriye gönderilen mesajlar ikna edici olmalıdır. Geri besleme, telefon konuşmaları yönteminde her zaman tam ve doğru çalışmayabilir. Çünkü ne söylendiği ve nasıl söylendiğine odaklanılmıştır. Bu nedenle satış sorumlusu, konuşma esnasında müşterinin yorumlarına, ipuçlarına, ses tonundaki değişimlere dikkat etmelidir. Ayrıca telefon konuşmalarında

müşterinin mimik ve hareketleri tespit edilemediğinden onun dikkatini sürekli yüksek düzeyde tutmak oldukça zordur. Bu nedenle telefon yolu ile sağlanan sözlü iletişim yöntemlerinde kısa ve öz konuşulması gerekmektedir. (Gerson, 1997)

Sözsüz iletişim de müşterilerle iletişimin önemli bir türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi duygularını saklamaya çalışan müşteriler dahi, gerçek duygularını, tutumlarını ve eğilimlerini genellikle sözsüz olarak gösterirler. Sözsüz iletişim yönteminde başarılı olabilmenin yolları; sözsüz mesajları fark edebilmeye, bunları doğru biçimde yorumlayabilmeye, iletişime yön verebilmeye, sözsüz mesajlara sözlü ya da sözsüz karşılık verebilmeye bağlıdır. (Kırım, 2001)

Dış görünüm, sözsüz iletişim sürecinde önemli bir ayrıntıdır. Kişinin kendisine gösterdiği özenin, değerinin bir sonucu olan dış görünüş, kişisel alan belirlendikten sonra müşteriye gönderilen sözsüz iletişimin bir sonraki aracı ya da kanalıdır.

### **1.5. Müşteri İlişkilerinin Ölçülmesi**

Müşteri odaklı işletmeler için müşteri ilişkilerinin ölçülmesi zorunlu bir faaliyettir. Üretimi merkez alan işletmelerde müşteri ilişkilerinin ölçülmesinden ziyade finansal ve maliyet yönlü ölçüm odak noktası olmaktadır.

Müşteri gözünden bir işletmede ölçülebilecek konular; miktar, kalite, maliyet ve zamanlama başlıkları altında toplanabilir. Müşteri tatmininin sağlanmasında da bu başlıklar söz konusudur. (Taşkın, 2000)

Müşteri tatmini; müşterinin beklentileri ile ilgili olup, ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığı ile ifade edilmektedir. Eğer müşterinin beklentileri ilgili ürün veya hizmeti algılayışından büyük ise müşteride tatminsizlik vardır. Aksi durumda, yani eğer beklenti, ürün veya hizmeti algılayışından düşük ise müşteri tatmini söz konusu olmaktadır. (Şahin, 2002)

Müşteri tatmininin ölçülmesinde kullanılan literatürde kabul görmüş beş farklı yöntem vardır. Bunlar; fokus gruplar, danışma panelleri, kritik olay tekniği, müşteri anketleri ve kıyaslamadır.

#### **1.5.1. Fokus grup görüşmeleri**

Müşteri ilişkileri yönetiminde, sayısal olmayan bilgilerin elde edilmesinde etkili bir yöntem fokus grup görüşmeleridir. Belirli kalıpları olmayan, doğal toplantı

biçiminde ortaya çıkan, daha önceden seçilmiş sayıda müşterinin birbiriyle serbestçe etkileşimde bulunabildiği bir görüşme ortamı yaratılmaktadır. (Şahin, 2002)

Fokus grup görüşmeleri, çoğunlukla en az üç küçük gruptan oluşur ve her grupta benzer özellik taşıyan müşterilerin olması gerekmektedir. Gruplar, genellikle 8-12 kişiden oluşur. Önceden belirlenen tarihlerde grup toplantıları yapılır. Toplantı moderatör olarak adlandırılan bir yönetici tarafından yürütülmektedir.

### **1.5.2. Danışma panelleri**

Danışma panelleri, bir grup olarak belirli zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul eden kişilerden oluşur. Grubun üyeleri, önceden belirlenmiş konuları düzenli olarak rapor ederler. (Şahin, 2002)

Paneller, sürekli ve süreksiz olarak iki farklı şekilde yapılabilir. grup Sürekli panellerde, grup üyeleri düzenli biçimde belirlenmiş konuları rapor ederler. Yöntemin en önemli avantajı sürekli bilgi edinme olanağının varlığıdır.

Danışma panelleri, müşteri ilişkileri yönetiminin ölçülmesinde, müşterilerin tutumlarının ve fikirlerinin yönetime aktarılmasında önemli bir tekniktir. Paneller sayesinde, işletme, müşterilerinin eğitim süreçlerine de katkı sağlamaktadır. Tekniğin başarısı ise müşteri önerilerinin işletme yönetimi ve çalışanları tarafından dinlenmesine ve önerilere uygun hareket etmelerine bağlıdır. (Odabaşı, 2000)

### **1.5.3. Kritik olay tekniği**

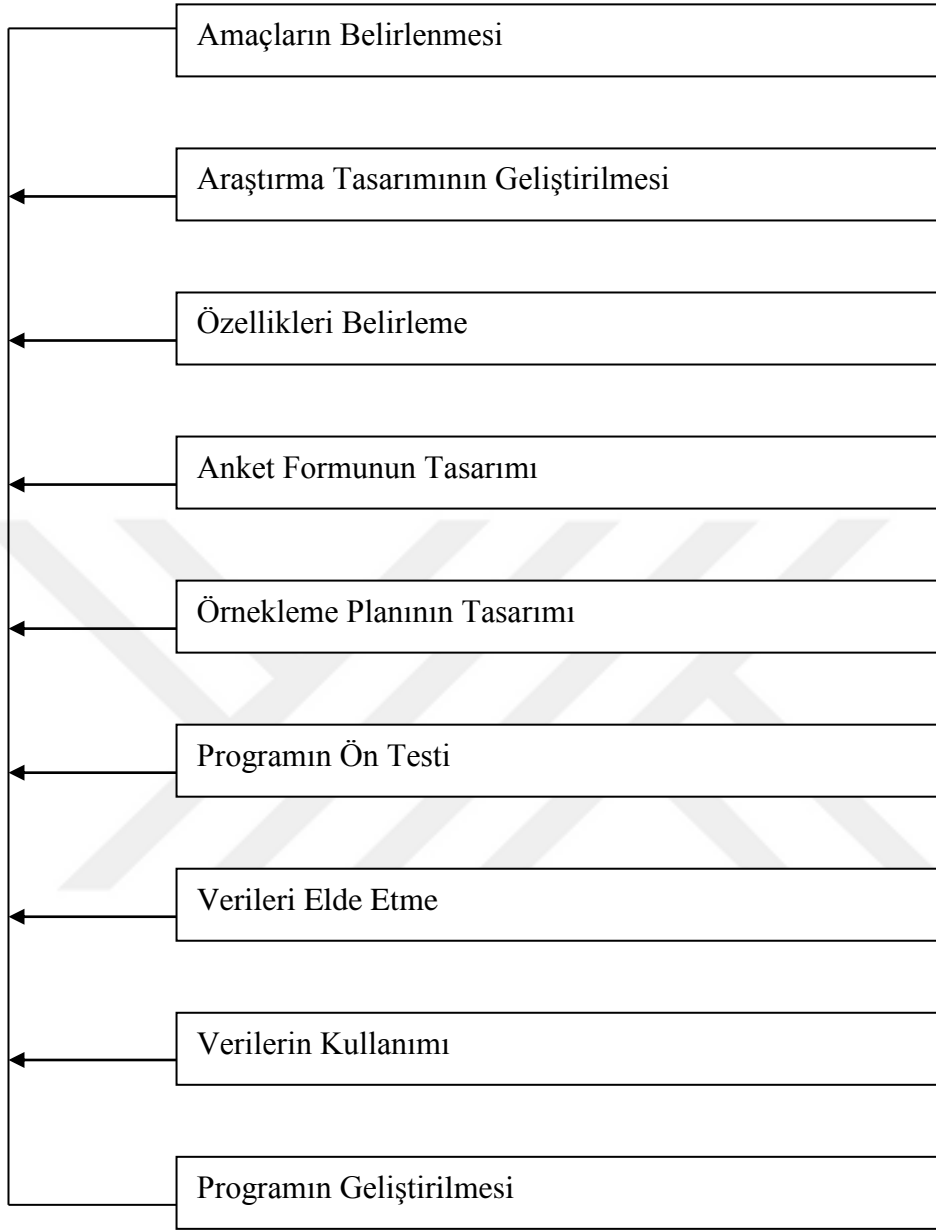
Kritik olay tekniği; ilgili müşterilerle yüz yüze görüşme yapılarak ya da anketler aracılığı ile işletmenin mevcut uygulama ya da faaliyetleri hakkında özel bilgileri toplamasına dayanan bir yöntemdir. İşletmenin uygulama ya da faaliyetleri hakkında kritik olayların tespit edilmesinde grup ya da bireysel mülakatlar kullanılır. Yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen benzer kritik olaylar gruplanır. (Şahin, 2002)

Kendilerini tatmin eden ve etmeyen durumları, yaşadıkları olaylar çerçevesinde müşteriler çevrelerine anlatarak raporlarlar. Bu ifade şekli işletmenin lehine kullanılabilir. Özellikle de, çalışanların performanslarını davranışsal olarak değerlendirmek isteyen işletmelerde katkı sağlayabilecek etkin bir yöntem olarak kabul edilmektedir. (Odabaşı, 2000)

#### **1.5.4. Müşteri ilişkileri anketi**

İşletmenin müşteri ilişkilerinin ölçülmesinde kullanılan anketler ile hem niceliksel hem de niteliksel veriler elde edilebilir. Anket sorularının doğru hazırlanması bu yöntemin başarısının ilk ölçütüdür. Kritik olay tekniği kullanılarak, anket soruların hazırlanması mümkün olabilmektedir.

Müşteri ilişkilerinin ölçülmesinde kullanılacak anket ile neyin amaçlandığını belirlenmelidir. Daha sonra araştırmanın tasarlanması aşamasına geçilebilir. Araştırmanın tasarımı ile veri toplama yöntemleri, hedef kitle, veri analiz yöntemleri planlanmaktadır. Anketin uygulanması mektupla ya da telefonla gerçekleştirilebilir. Zaman ve maliyet unsurları yöntemin seçiminde önemlidir. Hazırlanan anketin geçerliliğinin test edilmesi için örnek bir gruba uygulanması bir sonraki aşamadır. Bu ön test sayesinde elde edilecek veriler ile anket son halini alacak ve uygulamaya hazır hale getirilecektir. Bu süreç şekil 4’te gösterilmiştir.



**Şekil 1.4:** Müşteri Tatmini Ölçüm Programının Aşamaları

**Kaynak:** Yavuz Odabaşı, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Eskişehir: Sistem Yayıncılık, 2000, s.161.

#### **1.5.5. Kıyaslama (Bencmarking)**

Müşteri ilişkilerinin ölçülmesinde kullanılan bir diğer yöntem kıyaslamadır. Kıyaslama, işletmenin ürün veya hizmetini, sürecini, faaliyetlerini ya da yönetim anlayışını o alandaki en iyi işletme ile karşılaştırması sürecidir. Karşılaştırılacak işletmenin alanında en iyisi olması, kıyaslamanın şartıdır. Kıyaslama, sadece aynı

sektörde faaliyette bulunan işletmeler arasında yapılan bir teknik değildir. Bazen işletmenin bir fonksiyonu, kendini bir diğer fonksiyon ile de kıyaslayabilir. Kıyaslamaya konu olan unsur, konusunda en iyi olan işletmenin süreci incelenerek, kıyaslama yapan işletme tarafından kendi öz yetenekleri doğrultusunda özümsemelidir. Bu açıdan kıyaslama, en iyi işletmenin uygulamasının aynısının alınıp yapılması olarak düşünülmemelidir. (Akat ve diğerleri, 1999)

Kıyaslama sürecinin ilk aşaması, neyin kıyaslanacağına karar vermektir. Daha sonra, kıyaslamamanın konusu ile ilgili bilgiler toplanır ve analiz edilir. Son aşamada ise işletme, kendi öz yetenekleri doğrultusunda analiz ettiği verileri uygular ve süreci sürekli olarak geliştirir.

### **1.6. Müşteri Şikâyetlerinin Önemi**

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, mevcut Pazar paylarını korumalarına ve arttırmalarına bağlıdır. Bunun yolu da müşterilerin memnuniyetlerinden geçmektedir. Müşterilerden gelen şikâyet ve itirazların öğrenilmesi müşteri memnuniyeti sağlamada önemlidir. Müşterilerin şikâyet, itiraz veya diğer isteklerini söylemeleri için işletme tarafından daha fazla cesaretlendirilmeleri sürecin etkinliğini arttırmaktadır. (Gel, 2002)

İşletme ya da satış sorumlusu, müşterilerin hiç şikâyet etmemesini istese de aslında müşteri şikâyetleri sayesinde, ürün ve hizmet, süreç ya da sunum hakkında birçok bilgi edinmek mümkündür. Şikâyetin ortaya çıkması, hem hata ya da eksikliklerin giderilmesini hem de şikâyetlerin önlenmesini sağlaması açısından önemlidir. Olması gereken, aynı şikâyetin bir kez daha ortaya çıkmasına engel olmak için, işletmenin müşteriden bir adım daha önde olmasıdır. İşletme, müşteri şikâyetlerini sistematik olara ele almalıdır. Çünkü bu mekanizma işletmeye, müşterinin ürün veya hizmetten bekledikleri ile kullanımı arasında bir uyumsuzluk varsa kendi kusurlarını düzeltme olanağı vermektedir. Kusurlarını düzelten işletmelerde de, müşteri şikâyetleri azalacaktır.

Memnuniyeti sağlanmış müşteri, işletmenin pazara sunacağı yeni bir ürün veya hizmetleri de satın almaya hazır konumuna geçmektedir. Yapılan araştırmalar, yeni müşteriler üzerinde işletmenin pazarlama ve reklam kampanyalarının çok etkili olmadığını, işletmenin mevcut ve eski müşterilerin tavsiyelerinden etkilendiklerini

göstermektedir. Dolayısı ile memnuniyeti sağlanamayan müşteriler, diğer müşterilerin satın alma davranışını olumsuz yönde etkileyerek, işletmenin pazarlama ve reklam kampanyaları için harcadığı zaman ve paraların işe yaramamasına neden olacaktır. Memnun müşteriler ise aynı zamanda işletmenin çalışanları için moral kaynağı durumundadır. Mutlu müşteriler ile karşılaşan çalışanların yaptıkları işten tatmin düzeyleri de yüksek olmaktadır. Bu durum aynı zamanda, pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına da katkı sağlamaktadır. (Gürsakal, 2005)

Bir işletmenin kuruluş amaçlarından biri olan varlığını sürdürmesi ve gelişebilmesi için satışlarını yükseltmesi zorunludur. İşletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirmesi, satışın tarafı olan müşterilerin sürekli olarak memnun edilmesi ile mümkündür. İşletme, tüm müşterilerin memnuniyetini sağlamayı amaç edinmelidir. Müşterilerinin tam olarak memnuniyetinin sağlanması, işletmenin geleceği açısından son derece önem taşımaktadır. Bu nedenle de aslında müşteriden gelen şikâyetler, işletmenin bu süreçte başarı sağlamasında bir fırsat olarak düşünülmeli ve işletme bu şikâyetleri göz önüne alarak iyileştirmeleri gerçekleştirmelidir. (Gürsakal, 2005)

## **1.7. Müşteri İlişkilerinin Yeni Boyutları**

İşletmenin bir fonksiyonu olan pazarlama çeşitli aşamalardan geçerek günümüze kadar farklılaşmıştır. İlk ortaya çıktığı dönemlerde sadece ticari temellere dayanan basit bir süreç olarak kabul görülürken daha sonraları, almak ve satmak, bu süreçte temel ilişkilerin geliştirilmesi olarak karşımıza çıkmıştır. Kitle pazarlamanın hakim olduğu dönemde ise kitle iletişimin ve kitle üretiminin gelişmesi ile birlikte kitle tüketimi varlığını göstermiştir. Günümüzde ise ilişkilerin tekrar bireyselleşmesi ancak bununla birlikte kitlesel düşünce önem taşımaktadır. Bu dönemde müşteriler, kendilerinin birey olarak kabul edilmesini ve kendilerine bireysel ilişki boyutunda yaklaşılmasını tercih eder hale gelmişlerdir. Günümüzde müşteriler büyük bir grubun, bölümün üyeleri olarak görülmeyi istememekte ve kendilerine bu şekilde davranılmasını kabul etmeme eğilimindedirler. (Odabaşı, 2000)

### **1.7.1. Toplam kalite yönetimi**

1950'li yıllarda Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), İshikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin

uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışı olarak Toplam Kalite Yönetimi son derece önem taşımaktadır. Ortaya çıkış dönemlerinde ilk olarak kalite kontrolü üzerinde durulsa da daha sonraları modern kalite anlayışının ortaya çıkması ile birlikte kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçilmesi çağdaş yönetim anlayışı açısından da oldukça önemlidir. (Kılıç, 2002)

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında, kalite; "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ile açıklanmaktadır. Aslında bu anlayışlar, modern pazarlama anlayışının da temelinde vardır. Ancak, pazarlama anlayışının esasında olan "Müşteri Tatmini", Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında ana felsefe olarak yerini almıştır. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi olarak tanımlanır. Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak ortaya çıkmış ve gelişerek çağdaş yönetim anlayışının bir örneği olarak kabul edilmiştir. (Uyguç, 1999)

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı yönetim bilimciler ve mühendisler tarafından ele alınsa da, literatürde pazarlama fonksiyonu ile ilişkisi üzerinde yeterince çalışıldığını ifade etmek mümkün olamamaktadır. Aslında işletmenin pazarlama fonksiyonu, bir işletmenin toplam kaliteye yönelik amaçlarına gerçekleştirmesinde önemli fırsatlara ve görevlere sahiptir. Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı olan toplam müşteri tatminini sağlayacak olan aslında pazarlama fonksiyonudur. Pazarlama anlayışının işletmelere sağlamış olduğu pazar ve müşteri yönelimli düşünme tarzı ve ortaya konan pazarlama araçları, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında son derece önemlidir. İşletmeler, pazarı yakından takip ederek müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilecek ürün ve hizmet üretebilmekte ve bu süreçte bildirim sistemi sayesinde işletme içerisindeki bütün süreçler bu amaç doğrultusunda harekete geçirilebilmektedir. Modern pazarlama anlayışı olarak kabul gören bütünleşik pazarlama iletişimi de işletmenin değişik bölümleri arasındaki uyumu ve bunun gereğini ifade etmektedir. (Martin, 2004)

Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için ön koşul pazarlama sürecinin etkinliğidir. Pazar yönelimli düşünme tarzı sayesinde, işletmelerin pazara sunmuş oldukları ürün ve hizmet kalitesinin, müşterilerin kalite beklentilerini karşılayabilmesi sağlanmaktadır. Müşteri bağımlılığı ve dolayısı ile artan pazar payını kaliteli ürün ve



hizmet sunumu ile sağlayacak işletmenin, karlılığı da bu yolla olumlu olarak etkilenecektir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanması ile birlikte, kısa vadede, ilk maliyetlerinden ötürü karlılığın düşmesi söz konusu olabilmekte iken, uzun vadede işletmenin karlılığı olumlu yönde etkilenecektir. (Martin, 2004)

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesinin yollarından biri de işletmede çalışan herkesin, kendisini müşterinin yerine koyabilmesi ve onun gibi düşünüp, hareket edebilmesinden geçmektedir. Yani, pazarlama, işletme içerisinde herkesin sorumluluğundadır.

Bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da beklentileri geçme yeteneği şeklinde tanımlanan hizmet kalitesi, müşteri tarafından algılanan kaliteyi ifade etmektedir. Kaliteli hizmet performansı geliştirebilmenin ön koşulu, işletmenin kalite kültürünü hizmet anlayışlarının temeline yerleştirmesinden geçmektedir. Bu da ilk önce müşteri gözünde işletme imajı olan çalışanların performanslarını arttıran önlemlerin alınmasıyla ve hizmet verilen müşteri tabanının özellikleri, istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş bir hizmet programının yürütülmesi ile mümkün olmaktadır. (Taşkın, 2001)

Faaliyet alanının farklılığı önem taşımadan, bütün işletmelerin var olma nedenlerinin müşterilerine hizmet etmek olduğu söylenebilir. Bu durumda işletmelerin yapması gereken, kaliteli ürün ve kaliteli hizmetin bir araya gelmesiyle oluşacak etkiyi müşterilere ulaştırmak olmalıdır.

Müşteri yaratmak, müşteri odaklı kalitede en temel varsayımdır. Çünkü müşteri yüksek kaliteli rekabetçi bir ürün veya hizmetten ziyade ihtiyacını tam anlamıyla tatmin eden bir ürün veya hizmet tercih etmektedir. Bu nedenle kalitenin en önemli ölçüsü müşterinin tatmininin sağlanmasıdır. Müşteri odaklı kalite anlayışında, müşteri işletmenin uzun vadeli stratejik bir varlığı olarak kabul edilmektedir. Müşteriyi kalite sürecine dahil edebilmek, kaliteyi onun beklentilerini karşılayabilir hale getirmek ve müşteri tatmininin sağlanmasına ulaşabilmek için bu anlayış gereklidir. (Acuner ve Acuner, 2004)

Müşteri tatmini; müşterinin bir ürün veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu maliyetlere, ürün veya hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı çok yönlü bir fonksiyondur. Müşteri tatmininin korunması ve artırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ya da

hizmetten haberdar olmasından, onun ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride tatmine katkıda bulunabilecek herhangi bir mal ya da hizmetin, müşteride değişen yukarıdaki değerlere zaman içerisinde doğru karşılık vermesi gereklidir. Müşteri tatminini, ürün veya hizmetin fiziksel özellikleri (sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi) ile aranan ürün ve hizmetin istenen zamanda, istendiği yerde, uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması gibi kriterler etkilemektedir.

### **1.7.2. Müşteri için değer yaratma**

Müşteri değeri, müşteri tatmini unsurlarının belirlenmesi yanında, müşterinin işletmeyi rakipler arasından seçimini, rakipleri ile kıyaslanmasını ve kıyas kriterlerinin önem derecelerini incelemeye alır. Müşterilerin istekleri ve ürün ya da hizmeti satın alıp kullandıktan sonra elde ettikleri fikir, düşünce ve davranışlar müşteri değeri ile ilişkilidir. Yani değer yaratma kavramı, müşterinin yaptığı ödeme karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı ifade etmektedir. Müşteri için değer yaratıldığında, ürün ve hizmetle ilgili olan ek yararlar, bir bedel ödmeden müşterilere sunulmaktadır. Aslında, pazarlama yaklaşımının temelinde de değer yaratma kavramı vardır. Pazarlama, uzun vadede ortaya konulana kalıcılıklarla ve müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak müşteriler için yüksek değerle, dolayısı ile işletme için de yüksek ve üstün performans yaratmak için çalışmaya yönelik faaliyetleri kapsar. (Odabaşı, 2006)

Günümüzde dinamik ve değişken bir müşteri tutumu vardır. Bu durum, işletme açısından müşterileri izlemeyi ve tatmin etmeyi zorlaştıran bir süreç yaratmaktadır. Müşteri bağlılığının sağlanamaması ise bu durumun bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun asıl nedeni ise artan rekabet ve teknolojinin gelişimi ile birlikte, müşterilerin daha ucuz ve çok fazla alternatif ürün ve hizmetlere ulaşabilmeleridir. (Gel, 2002)

Müşteri sadakati; müşterinin bir seçim hakkı olduğunda, aynı markayı satın alma ya da sürekli olarak tercih ettiği işletmeden vazgeçmemesi olarak ifade edilmektedir. Müşteri bağlılığını yaratmak için, işletme müşterilerini, karlılıklarına göre farklılaştırmalıdır. Müşterilerini sadık müşteri konumuna taşımak isteyen işletmeler, müşterileriyle öğrenen bir ilişki yaratmalıdır. Bu ilişkiyi yaratmanın yolu da işletmenin, müşteri davranışlarını etkili bir biçimde analiz etmeleridir. İşletme bu

süreci yönetebilmek için, müşterilerinden elde edecekleri verileri anlamlı ve kullanılabilir bilgiye dönüştürmeli, sonra ise bu bilgiden etkili müşteri ilişkilerine ulaşmaya çalışmalıdırlar. İşletmelerin kuracakları, müşteri bilgi sistemi, devamlı olarak revize edilip, güncel hale getirilmelidir. (Uyguç, 1999)

Günümüzde artık her müşterinin karlı olmadığı yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur. Bu nedenle işletmeler, müşteri karlılıklarına ilişkin bir sistem oluşturmaları ve müşterilerine yönelik stratejilerini, bu karlılık sistemine göre geliştirmeleri gerekmektedir. Hazırlanacak sistemin etkinliği için, müşterinin sağladığı gerçek değer ortaya konulması gerekmektedir. Gerçek değer, müşterinin işletmeye bugün sağladığı kar ile gelecekte sağlayacağı karın net bugünkü değerinden oluşmaktadır. Ayrıca, müşterinin stratejik değerinin de ortaya konulması da sürecin işleminde önemlidir. Müşterilerin sağlayabileceği büyüme potansiyeli stratejik değer ile ifade edilmektedir. Örneğin, müşteri için geliştirilen bir pazarlama stratejisinden sağlanacak ek değer stratejik değer olarak kabul edilmektedir. İşletmenin sahip olduğu müşteri payı, yaratılan gerçek değer ile stratejik değer toplamıdır.

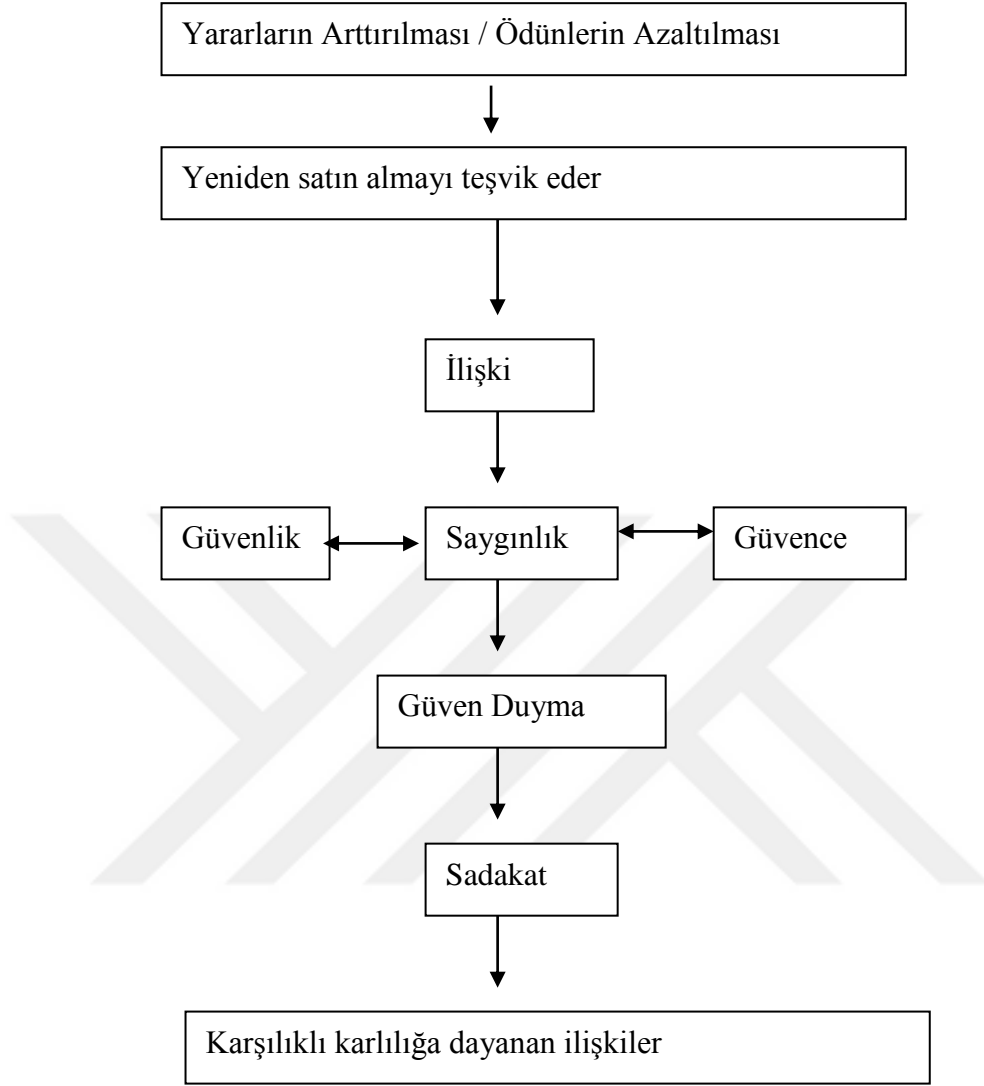
Yapılan araştırmalar, yeni müşteriler kazanmanın maliyetinin mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetinden çok daha yüksek olduğunu göstermektedir. İşletme bağlılığı olan müşterilerin yaratılması ve bu bağlılığın sürdürülmesi işletmeler açısından son derece önemlidir. Çünkü müşterinin her geçen yıl bir önceki yıldan daha fazla harcama eğiliminde olmaları bu önemin altını çizmektedir. Müşteri bağlılığı yaratılan kişilerin, işletmeden ya da ürün ve hizmetten ayrılma ihtimalleri çok düşüktür. Bağlılığı yüksek müşterilerin pozitif tavsiyeleri aracılığı ile işletmenin yeni müşteriler olasılığı da artırmaktadır. (Odabaşı, 2000)

İşletmelerde verimliliğin düşmesinin, hataların artmasının ve diğer tüm sorunların nedeni müşterilerin tatminine yönelik olarak çalışmamaktan kaynaklanmaktadır. Oysa işletmeler, müşterilerinin istek ve beklentilerini tespit ederek bu beklentileri karşılayan ürün ve hizmetler sunduklarında başarılı olacaklardır. (Gürsaka, 2005)

Müşteri memnuniyeti sağlamanın etkinliği, müşteri ihtiyaçlarına uygun müşteri değeri yaratmaktan geçer. Müşteri değeri, alınan ürün ve hizmetten elde edilen yararın, hizmetten beklenen zarara oranını ifade eder. Eğer oran yüksek ise müşteri değeri yüksek, oran düşük ise değer düşük olarak değerlendirilir.

Müşteri değeri, bir başka yaklaşıma göre; işletmenin ürün veya hizmetlerini kullanmış veya henüz kullanmadığı halde bunların ek bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi işletme arasında kurulan duygusal bağ olarak da tanımlanır. (Taşkın, 2001) Böyle bir bağın sağlanması durumunda; müşteri o işletmeden tekrar tekrar ve gerektiğinde daha fazla ürün ve hizmet alma, ayrıca çevresindekilere söz konusu işletmeyi tavsiye etme ve rakip ürünlere karşı koyma stratejilerini benimsemektedir. Böyle bir durumda devamlılığı, işletmenin müşterilerin beklentilerini sürekli olarak karşılayan ürün ve hizmet sunması sağlayacaktır. Müşterinin kullandığı ürün ve hizmet için memnuniyet kararını vermede etkili olan da, sağlanan bu standartların neler olduğunun ve niteliklerinin işletme tarafından bilinmesidir.

Müşterinin ürün veya hizmetten algıladığı değer sadece somut faydalardan meydana gelmemektedir. Hatta çoğu müşteri için duygusal yararlar çok daha ön plandadır. Duygusal yararlar; güven duyma, ün, güvence ve müşteri ilişkisin düzeyi olarak düşünülebilir. Şekil 5'te müşteri değeri ve müşteri ilişkileri bağlılığı ifade edilmektedir.



**Şekil 1.5:** Değer ve Müşteri İlişkileri Bağlantısı

**Kaynak:** Yavuz Odabaşı, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Eskişehir: Sistem Yayıncılık, 2000, s.57.

### 1.8. Müşteri İlişkileri Yöntemi Yazılımları

Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile kendini gösteren ve giderek işletme büyüklüğü ve etkinliğine bakılmaksızın işletme faaliyetlerinin müşteri odaklı olması gereği tüm dünyada kabul görmüş ve yaygın bir uygulama biçimi haline gelmiştir.

Günümüzde Toplam Kalite Yönetiminden bağımsız olarak, işletmeler bütün faaliyetlerinde ve ürün veya hizmetlerin üretim ve satış aşamalarında müşteri taleplerini dikkate almak durumundadırlar. Günümüzde klasik yönetim faaliyetlerini işletmelerin bile halkla ilişkiler ve satış sonrası hizmet servisleri oluşturma gerekliliği konunun önemini daha da vurgulamaktadır. Bu bakımdan, bilgi teknolojilerinin de gelişimine paralel olarak ürün ve hizmet sunumlarını e-ticaret uygulamalarına dayalı olarak gerçekleştiren işletmeler için müşteri odaklı yönetim anlayışı geliştirmek ve uygulamak adeta bir zorunluluk olmaktadır.

E-ticaret uygulamalarında, sadece müşteriler değil, ortaklar, tedarikçiler, şubeler, bayiler gibi işletme araçları ile çalışanlar hatta sektördeki diğer işletmelerle bir iletişim sağlanması temel ihtiyaçtır. Bilişim sistemlerine dayanarak geliştirilen sistemlerde, iletişimin etkinliği ve iletişim alanı bazen sorun yaratmaktadır. Bu sorunları ortadan kaldırmak için, e-ticaretin yaygınlaşmasına bağlı olarak yapılan çalışmalar, işletmelerin müşteri ilişkilerini yönetebilecek bir yazılım ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. ([www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org))

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimi sayesinde örgüt büyüklüğü ne olursa olsun, ulusal ya da küresel olarak faaliyet gösteren, ancak e-ticaret yapan tüm işletmeler müşteri ilişkileri yönetimi yazılımını düşük bir maliyetle elde edebilirler. Bir işletmenin müşteri odaklı çalışmasına katkı sağlayan, bütün işletme birimlerinin eş zamanlı ve kendi aralarında iletişimlerine imkân tanıyan, iş akışından, zamandan, mekandan ve dolayısıyla insan gücünden tasarrufa yol açan müşteri ilişkileri yönetimini yazılımlarının iki temel işlevi aşağıda ifade edilmektedir: ([www.kobitek.com](http://www.kobitek.com))

**Müşteri hizmetlerinin organizasyonu:** İşletme için önemli olan müşteri sadakatinin sağlanması amacı ile işletmenin bütün müşterilerinin listelenmesi, istek ve ihtiyaçlarının saptanması ve sürekli olarak saklı tutulması gereklidir. Bu sayede işletmeler, gerekli hallerde müşterilerine ulaşarak onları ürün ve hizmetleri konusunda bilgilendirme, müşteri şikâyet ve isteklerini organize biçimde işletmenin gerekli bölüm ve birimlerine ulaştırma ve müşterileri ile daha etkin ve çift yönlü bir iletişim sağlayabileceklerdir.

**Satışların organizasyonu:** Ürün veya hizmet satışlarında müşterilere, diğer işletmelere, tedarikçilere satış öncesi, satış süreci ve sonrasına ilişkin tüm bilgileri depolama işletmenin satışlarının organizasyonu için oldukça önemlidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları sayesinde tedarikçi-şirket ve müşteri zincirinin sürekli olarak iletişime açık olması mümkün olduğundan, müşterilerin ve diğer her türlü ilgili birimin yalnız e-posta aracılığıyla değil aynı zamanda telefon, faks diğer teknolojik araçlarla uyarılması ve bunun sonucu olarak da işletmenin faaliyetlerini sürdürmek için gerekli olan yeni istem ve siparişleri öğrenmesi mümkün olmaktadır. Bu nedenle de, Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımlarının temel işlevi olarak ifade edilen müşteri hizmetlerinin organizasyonunun, mevcut müşterilerin mal ve hizmetlerde kaliteyi arttırarak, onlara beklentilerinin üzerinde hizmet vermek, yeni müşteriler kazandırmak ve firmayla ilişkisi bulunan her bir müşteriyi yaşam boyu korumak olduğunu da vurgulamak gerekir. Bu çerçevede, e-işin çok hızlı bir gelişim süreci içinde olmasının yarattığı kimi dezavantajları da vurgulamak gerekirse, müşteri ilişkileri yönetimi açısından tüm dünyadaki uygulamalar göz önün alındığında, en önemli sorun müşteri ilişkileri yönetimi ve internet olanaklarının her zaman, işletme stratejisi doğrultusunda istenildiği gibi bütünleşememesidir. (www.teknoturk.org)

Teknik olarak ,bir entegrasyon sorunu olarak ifade edilmesi uygun olan bu hususun işletmelerin bilişim teknolojisi alanında yetişmiş personele sahip olmamasından kaynaklanmasının yanı sıra;tamamen teknik nedenlerle de benzer güçlüklerin meydana gelebileceği bir gerçektir. Zaman içinde kuşkusuz çözümlenebilecek bu tür problemler için şimdiden yapabileceklerin başında da, esasen e-işin temeli olan ve her işletme tarafından çizilmesi gerekli görülen e-stratejisinin şirket üst-yönetimi tarafından ayrıntılı olarak belirlenmesidir. Bu şekilde mevcut işletme amaçları doğrultusunda yada tamamen farklı bir çizgide işletmenin faaliyetlerini yönlendirmek mümkün olacaktır. Sonuç olarak da böyle bir uygulama, ilgili şirket için müşteri ilişkileri yönetiminin kullanımının yararlarını da arttıracaktır. (www.bilgiyonetimi.org)

Bu bağlamda günümüzde müşteri ilişkileri yönetiminin daha da geliştirilmiş modellerinin bilgisayar-telefon bütünleşmesi yardımıyla artık sadece ticari işletmeler değil kamu ya da sivil toplum kuruluşlarının da kullanımına sunulmakta ve tekrar

müşterilerle gereken durumlarda ilişki kurulmasını insana ihtiyaç göstermeksizin, tamamen otomatik olarak sağlayabilmektedir.

Ancak müşteri ilişkileri yönetimi konusunda özellikle vurgulanması gereken iki önemli noktanın işletme faaliyetlerinin rasyonel biçimde hazırlanması gereken bir e-ticaret stratejisiyle uyumlu olarak gerçekleştirilmesi ve bunun içinde müşteri ilişkileri yönetiminin ile yapılacak tüm işlemlerin yalnız bu amaçla görevlendirilmiş bir yönetici tarafından organize edilmesidir.( www.kobitek.com)

Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi ile yürütülecek ilişkilerin sağlıklı bir şekilde organize edilmesi için görevlendirilmiş bir proje yöneticisi, proje-takımı, bu projeyi uygulamaya dönük biçimsel bir planın geliştirilmesi ve çalışma sonuçlarına göre projenin sürekli olarak geliştirilmesi şimdiye dek yapılan uygulamaların ışığında önerilmektedir.

Dolayısıyla her alanda olduğu gibi e-ticarette de bir teknik donanım ya da yazılımın etkin olarak kullanılabilmesinin, kullanıcıların bilgi ve bilinçlilik düzeyi ile ayrıntılı bir iş planının varlığına bağlı olduğuna ve e-ticaretin teknolojiye dayanmakla birlikte, verimli bir kullanımın ancak insan yönetimi ile mümkün olacağına işaret etmek gerekmektedir.

### **1.9. Müşteri Odaklı İşletmeler**

Genel olarak müşteri odaklılık kavramı altında yer alan müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri çabalarıyla müşteri memnuniyeti ve müşteri tatmini elde edilmeye çalışılmaktadır. Müşteri ilişkilerini kuruluşla müşteri arasında kurulan satışa ilişkin bütün eylemleri içeren karşılıklı yarar ve ihtiyaçların tatminini sağlayan süreç olarak ifade edebiliriz. Müşteri ilişkilerinin güçlü ve sağlam kurulmasıyla da tatmin bağlılık kolaylıkla sağlanabilmektedir. (Gürsakar, 2005)

Müşteri odaklılık işletmelerde, müşteri tatmininin hem bir işletme hedefi hem de pazarlama aracı olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Böylelikle müşteri tatminini elde eden işletmelerin hedef pazarlarına daha kolay ulaşabildikleri de görülmektedir. Satın alma davranışlarıyla ortaya çıkan müşteri tatmini, ürün performansı ve müşteri beklentilerinin karşılanması ile bağlantılı olmaktadır. Bu doğrultuda müşteri tatmini genel olarak; bireyin beklentileri doğrultusunda belirli bir ürün kullanımı sonucunda elde ettiği memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak da



tanımlanabilir. Tanımdan anlaşılabilceği gibi tatmin, belirli bir ürünün gösterdiği performans sonucunda müşteri beklentilerini karşılayıcı fonksiyon niteliğini taşımaktadır. (Kırım, 2001)

Müşteri tatminin sağlanmasında temel kural, kaliteli sunumu ve müşteri ilişkilerini etkili kılmaktır. Kısaca müşteri tatmini; müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetinin birleşiminden oluşmaktadır. Müşteri hizmetleri kuruluşların çalışmalarını yürütürken, gerek yönetici ve işletme sahipleri gerekse çalışanlar tarafından müşteriyi memnun etmek için yaptığı faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle müşteriye hizmet etmek amacıyla çoğu zaman müşteriye yönelik olarak bir değişim sürecine girmeyi hatta işletmenin zararına olsa bile müşteriyi öncelikli kılan kararları almayı gerektirmektedir. Müşterilerin işletmeyi nasıl gördüklerini yani kurum imajı, sunulan hizmet ve müşterilerle olan iletişimin mükemmelliğine bağlıdır. Müşteri hizmetlerinde önemli olan, müşteriler tarafından görüldüğü biçimiyle hizmet profiline iyi odaklanmış net bir hizmet imajına dönüştürülmesidir. Bunu gerçekleştirmek için de yapılacak ilk uygulama açık, özlü, izlenebilir ve gerçekçi hizmet standartlarını belirlemektir.

İşletme ile karşılıklı etkileşimde bulunan bir müşterinin algıları, müşteri tatmininin anahtar verilerinden biridir. Yoğun olarak bir müşterinin kendisine nasıl davranıldığı gibi, yapılan işlemler hakkında ne hissettiği, satın alınan mal ve hizmetin kalitesinin belirlenmesinden daha önemli olabilmektedir. Müşterilerle kurulan iletişimin kalitesi ve etkinliği de müşteri tatminin derecesini doğrudan etkilemektedir. İşletmenin müşterileriyle kurduğu yetersiz iletişim çoğu kez, gelecek dönemlerde üstesinden zor gelinebilecek, zarar verici ve uzun süreli etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle işletmeler müşteri ilişkilerini, yapılması veya yapılmaması gerekenlerin yer aldığı bir görev listesi olarak algılamamalı, bir yaşam tarzı olarak benimsemelidir.

Müşteri ilişkileri müşteri tatminin yanı sıra işletmeye pek çok fayda sağlamaktadır. Müşterilerden gelen istekler sonucunda ürün geliştirebilir ya da farklı kullanım alanları yaratılabilir. Ancak etkin müşteri ilişkilerinin en önemli sonucu kârlılıktır. Çünkü yeni müşterilerin kazanılması için sarf edilen çabaların maliyetinin, var olan müşterilerin elde tutulmasından doğacak maliyetlerden daha fazla olduğu bilinmektedir. (Karpat, 2005)

Yöneticilere verilen eğitimlerin kapsamına çalışanların yönetimi de dahil edilmelidir. Yöneticiliğin asıl sırrı, yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında saklıdır. Özellikle işletme içinde ve işletmenin dışında çalışanlar arasında da iletişimin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu iletişimin geliştirilmesi ise, yöneticilerden başlanarak sağlanır. Yöneticiler, her zaman kim olursa olsun karşısında bulunan insanlara saygı duymalı ve onları işletmenin en önemli varlıkları olarak kabul etmelidir. Müşteri ilişkilerinde başarılı olmanın temel taşı çalışma veriminin de artmasına katkı sağlayacak olan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesidir.

Müşteri odaklı yönetim anlayışında iletişim; örgüt içi, örgüt dışı ve hedef kitlede yer alan insanlar açısından kalite hedeflerine dönük kodlanmış bilginin, duygu ve fikirlerin etkileşiminin ve paylaşımının yanı sıra Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulandığı tüm örgüt birimleri içinde sembolleri ve anlamları ortak bir yapıya getirme kararlılığı sürecidir. Bu süreç sonunda TKY felsefesi altında örgütlenen bireylerin bilgi, düşünce, duygu, tutum ve davranış kalıplarının iletişim ve etkileşim yoluyla bireyler arasında paylaşıldığı görülmektedir. (Taşkın, 2001)

Müşteri yönlülük müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Bunun yanında müşteri yönlülük, müşteri ve işletmelerin uzun vadede stratejiler ve değerleri karşılıklı dayanışmalarla aralarında paylaşmaları şeklinde müşterilere verilen örgütsel taahhütleri de belirtmektedir.

Aslında toplam kalite de bütün ürün ve hizmet ihtiyaçlarında tam bir müşteri tatmini sağlamayı hedeflemektedir. Bu açıdan kalite, çok çeşitli ihtiyaçlara sahip müşterilerin, bu ihtiyaçlarını karşılamak için sahip olunan işletme becerisi olarak tanımlanabilir. Bundan dolayı kalite yönetimi ilk olarak müşteri yönlü olmak durumundadır. (Gel, 2002)

Müşteri yönlü kalitede en temel fikir, “müşteri yaratmak ve elde tutmak” olmalıdır. Çünkü müşteri ihtiyacını tam anlamıyla tatmin eden bir ürün veya hizmet, yüksek kaliteli rekabetçi bir üründen daha iyidir. Bu nedenle en önemli kalite ölçüsü müşteri tatminidir. Deming Yönetim Metodu’nda altı çizilen kavramlardan olan müşteri tatmini, bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını sürekli olarak aynı işletme ürün ve hizmetleriyle karşılanıyor olduğunu anlama derecesi olarak belirtilmektedir. (Gürsakal, 2005)

Müşteri yönlü kalitede müşteri, uzun vadeli stratejik bir işletme varlığı olarak görülmelidir. Çünkü müşteriyi kalite sürecine dahil edebilmek, kaliteyi onun beklentilerine uygun belirleyebilmek ve müşteri tatmini çıktısına ulaşabilmek için kalite hareketine mutlaka müşterilerin katılımı sağlanmalıdır. Burada işletmelerin karşısına; müşteri ile ilişki kuracak olanların ihtiyaç ve beklentilerini öğretecek, onların kalite sürecine katkıda bulunmalarını sağlayacak ve uzun vadeli olarak işletmeye bağlayacak olan bir fonksiyonun varlığı çıkmaktadır. Dolayısıyla müşteri yönlü kalitenin belirlenmesinde (müşteri tatmin açısından) pazarlamanın ihmal edilen stratejik konumunun burada irdelenmesinde yarar bulunmaktadır.

### **1.10. Müşteri Tatmini**

Şirketlerin geleceğini belirleyen en önemli unsur, en son dönemde elde ettiği karlılık değil, müşterilerini ne kadar tatmin ettiği ve müşterilerinin gözünde vazgeçilmez konuma geldiğidir. Oysa şirket yönetimlerinde ve yönetim kurullarında en yakından takip edilen bilgiler şirketin müşteri ilişkileri ile ilgili bilgiler değil, finansal bilgilerdir. Bu durumun en önemli nedenlerinden birisi de finansal gelişmelerle ilgili standartların ve ölçüm mekanizmalarının gelişmiş olması, buna karşın müşteri tatminine ilişkin ölçütlerin aynı düzeyde gelişmiş olmamasıdır. Örneğin, muhasebe ve SPK kuralları binlerce sayfalık tanımlar ve örnekler içerirken, müşteri ilişkilerine ilişkin benzer standartlar ve uygulamalar bulmak güçtür. (Argüden, 2006)

Ancak, ölçülmesi daha zor bile olsa bu önemli boyuttaki ölçümlerin düzenli olarak yapılması ve takip edilmesi sürdürülebilir başarı için büyük önem taşımaktadır. Müşteri ilişkilerinin kalitesi ile ilgili bilgi toplanırken dikkat edilmesinde fayda olan bir takım ilkeler vardır. Öncelikle müşterilerin ilişki hakkındaki görüşleri istenirken alınacak cevapların güvenilirliği açısından sınırlı sayıda ve nihai davranışlara ilişkin net soruların hazırlanmasında fayda vardır. Örneğin, “Şirketimiz ile çalışmayı başkalarına önerir misiniz?” sorusunun cevabı “kesinlikle evet” olarak verilmemişse, bu durumu müşteri ile ilişkide aksayan yönleri tespit etmek üzere bir çalışma yapma gerektiği şeklinde değerlendirmek gerekir. Sorgulanan müşteri ile doğrudan bir yöneticinin ilgilenmesi bu çalışmanın ciddiye alındığının göstergesi olarak algılanır.

Müşteri tatmini sorularının mümkün olduğunca geniş müşteri kitlesince cevaplandırılması sağlanmalıdır. Ancak, özellikle anahtar müşterilerin tamamının

ileriye yönelik davranışlarına ilişkin görüşlerini ve müşteri tatminini artırabilmek için önerilerini almaya özen göstermek gerekiyor. Bir şirketin müşterileri kurumsal bir müşteriye, görüş ve önerilerin müşterinin farklı kademelerinde şirketinizle ilişki içine girmiş farklı kişilerden alınması önem taşıyor. Genellikle kurumsal karar mekanizmaları farklı tek kişiye bağlı olmadığı için müşterideki farklı bakış açılarını anlayabilmek daha iyi hizmet verebilmeyi sağlamanın bir aracı olabilir. Müşteri tatminine ilişkin ölçütler finansal raporların sıklığında ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Müşteri tatmin raporlarının senede bir veya iki kez değerlendirilmesi durumunda düzeltici ve iyileştirici çalışmaların gecikmesi ve/veya yeterince ciddiye alınmaması sonucu ortaya çıkabiliyor. Müşteri tatmin araştırmalarının, özellikle de çok soru içerirse, sık yapılması güç olabilir. Ancak, sadece birkaç soru içeren çalışmaların daha sık gerçekleştirilmesi mümkündür. Müşteri kitlesi geniş olan şirketlerin farklı müşterilere farklı zamanlarda sorgulama yapması sene içinde düzenli olarak bu konuya önem verildiğinin gösterilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlar. (Gerson, 1997)

Müşteri tatminin sadece tüm ilişkiyi ölçen sorularla değil, aynı zamanda müşteri ile her etkileşimi de ölçecek şekilde değerlendirilmesi hem hangi alanlarda iyileştirme gerektiği konusunda daha detaylı bilgi toplanmasına, hem de müşteri tatmin konusunda müşteri ile etkileşim içinde olan her çalışanın sorumlulukları açısından fayda sağlar. Örneğin, bir doktorun hastalarının ortalama tansiyonunu öğrenmesi hastalarına uygulayacağı tedavi açısından ne kadar yetersiz bir bilgi oluşturursa, benzer şekilde müşteri tatminine ilişkin soruların kurumlar arasındaki tüm ilişkiye yönelik olması da ilişkiyi vazgeçilmez kılacak yaklaşımların ortaya çıkartılmasını sağlamada aynı derecede yetersiz kalır. (Gerson, 1997)

Finansal raporların doğruluğu konusu nasıl denetleniyorsa, müşteri tatmini çalışmalarının da bağımsız denetiminin sağlanması da ölçme hatalarını veya seçici ölçümlemeyle sonuçların şekillendirilmesini önlemek açısından önem taşımaktadır.

Müşteri tatminini sağlamak ve geliştirmek bir şirketin geleceğini en çok etkileyen konudur. Ölçülmeyen performans, iyileştirilemez. Bu nedenle finansal raporların hazırlanmasına ve değerlendirilmesine gösterilen özen, müşteri tatmini konusundaki bilgilere de gösterilmelidir. (Odabaşı ve Barış, 2002)

Müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Müşteri tatminin korunması ve artırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ve hizmetten haberdar olmasından, onunla ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride tatmine katkıda bulunacak herhangi bir mal veya hizmetin, müşteride değişen değerlere zaman içinde doğru karşılık vermesi gereklidir. Müşteri tatminini ciddi anlamda etkileyen kriterler olarak sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, antika, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi mal ya da hizmetin istendiği zamanda (ihtiyaç duyulduğunda), istendiği yerde (şehir içi, şehir dışı, bakkal, süpermarket), uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması gibi kriterler de sayılabilir. (Odabaşı, 2000)

Artan rekabet karşısında Pazar payını ve şirketin karlılığını korumanın, işletmenin devamlılığını sağlamanın ana şartı, rekabete karşı kalıcı üstünlük sağlamaktır.

Rekabete karşı üstünlük; mamul yenilikleri, model zenginliği, kalite üstünlüğü ve maliyet gibi konularda sağlanabilir. Ancak bu tür üstünlükler geçicidir. Çünkü teknoloji artık herkese açıktır, kaliteye şimdi her şirket önem vermektedir. Rakipler de kısa sürede aynı seviyelere erişebilir. Rekabette en kalıcı üstünlük müşteri bağlılığı ile sağlanabilir. (Gel, 2002)

Uluslararası bazı kuruluşların müşteri tatmininin ekonomisi konusunda yaptıkları araştırmaların sonuçlarına göre; bir şirketin mamul ve hizmetinden tatmin olmayan müşteri, aynı kalite ve standarttaki mala %10 veya daha fazlasını ödemeye razıdır. Bu husus maliyet arttırmadan gelir artışı sağlamak anlamına gelmektedir. Diğer taraftan; tatmin olan bir müşteriyi tutmanın, yani yeni bir mal satmanın satış masrafı yeni müşteriye göre 1/6 oranındadır. Sonuçta satış ve reklam masraflarında da düşme sağlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, bir işyeri mamul ve hizmetinden memnun olmayan müşterilerinin yalnızca %4' ünden şikâyet almaktadır. Tatmin olmayan müşterilerin %96 sı ve toplam müşterilerin %99' sı şirkete şikâyette bulunmamaktadırlar. Bunun sonucunda pazar kaybı ortaya çıkmaktadır. (Gerson, 1997)

## 2. SİVİL HAVA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ

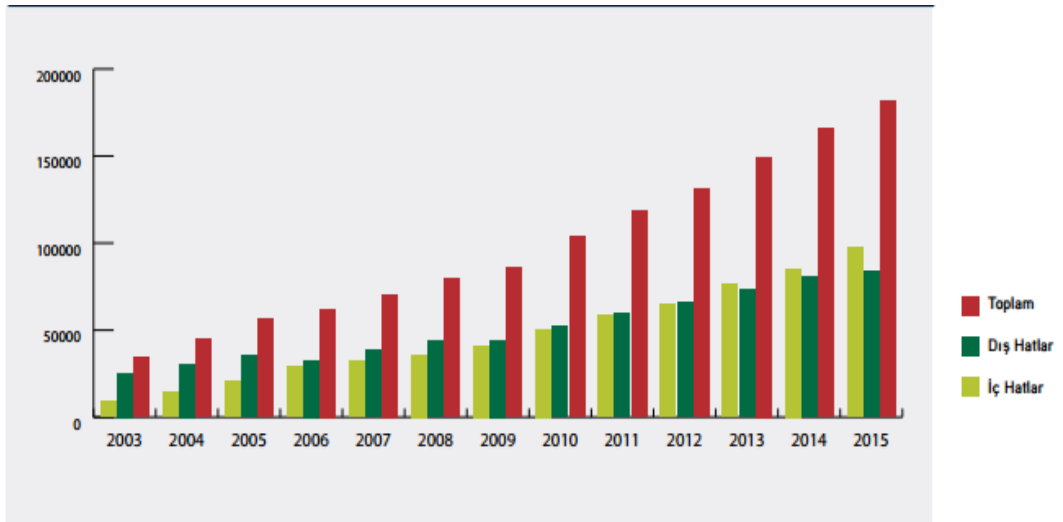
### 2.1. Dünyada Sektörün Gelişimi

Sivil Havacılık, II. Dünya Savaşı'ndan sonra eski askeri uçakları kullanarak insan ve eşya taşımacılığı yapılarak gelişmeye başladı. Birkaç yıl içinde, Kuzey Amerika, Avrupa ve dünyanın diğer bölgelerini kapsayan uçuşlar yapan birçok şirket kuruldu. Bu uçaklardan başlarda verim alınsa da sonrasında tasarımcılar daha konforlu ve kapasiteli uçaklar tasarladı. İlk jet yolcu uçağı olan Comet'in arzu edilen devamlılığı sağlayamamasının ardından Boeing firmasının 707 uçağını tasarlayıp, Aralık 1957'de test uçuşu yapması ile birlikte havayolu taşımacılığı ivme kazanmaya başlamıştır. Boeing 707 öncülüğünde gelişen yolcu uçağı tasarımları Boeing 747 ile çağ atlamış ve çok uzun mesafedeki ülkelere kısa zaman diliminde ulaşım sağlanmıştır. 1950'li yıllarda kurulan uluslararası havacılık örgütleri ve birlikleri de havayolu taşımacılığına gerekli standartları getirmiştir. Bu standartlar havacılığın daha güvenli olmasını sağlamış ve küreselleşen dünyada havacılığı ön plana çıkmasına olanak tanımıştır. Böylelikle havayolunu tercih eden yolcuların sayısı artmıştır. Havacılık sadece yolcu taşımacılığıyla kalmayıp sınırlarını aşarak 1961 yılında Yuri Gagarin dünyadan ayrılıp, 108 dakikalık bir yörünge uçuşunu yapmıştır. Bu aşama, 1957 yılında Sputnik 1'in Sovyetler Birliği tarafından uzaya fırlatılmasıyla başlamış olan uzay yarışını hızlandırmıştır. Birleşik Devletler, buna yanıtı Merkür uzay kapsülü ile Alan Shepard'ı bir yörünge altı uçuş için uzaya göndererek vermiştir. Aloutte 1'in 1963 yılı da uzay gönderilmesiyle Kanada uzaya bir uydu gönderen üçüncü ülke olmuştur. ABD ve SSCB arasındaki bu uzay yarışı, insanoğlunun 1969 yılında aya inmesiyle insanlı uçuşun doruk noktasına ulaşmasına neden olmuştur. Bu dönemde havacılık tarihindeki tek gelişme uzayda elde edilen bu başarı değildir. 1967 yılında, X-15 adlı uçak, bir uçak için elde edilmiş en hızlı rekoru 6,1 Mach (7.297 km/s) değerine ulaşarak en büyük başarıya imza atmıştır.

1976 yılına gelindiğinde büyük petrol krizlerine rağmen ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu) verilerine göre yıllık tarifeli yolcu hareketi 1 milyara ulaşmıştır [ICAO, 2014]. Sonrasında Dünyada gerçekleşen serbestleşme hareketinin etkisiyle bilet fiyatları, rota ve uçuş programlarındaki kısıtlamalar ortadan kaldırmıştır. Dolayısıyla rekabeti de önemli ölçüde artırmıştır. Uçak tasarımcıları bu durumdan faydalanarak optimum hız ve yolcu kapasitesine sahip düşük yakıt tüketimli, düşük gürültülü ve düşük emisyonlu, daha hafif ve verimli uçaklar tasarlamaya çalışmışlardır. Bu gelişmeler ışığında havacılık artık özel yatırımcıya açılmış ve devlet tekelinde olan kuruluşlar da özelleşmeye başlamıştır. Özelleşmeyle birlikte havayolu şirket sayısı, yolcu sayısı, uçak miktarları belirgin bir biçimde artırmıştır. Havacılık sektörü küresel ekonomik parametrelere doğrudan bağımlı bir sektördür. Dünyadaki tüm ekonomik krizler sivil havacılık sektörünü olumsuz yönde etkilemiştir. 1990'lı yılların başında meydana gelen Körfez Savaşı yolcu sayısında büyük oranda azalmaya sebep olarak sivil havacılık sektörüne önemli ölçüde zarar vermiştir. Bu zararlar birlikte şirketler filolarını küçültme, personel çıkarma, sefer noktası ve sayısı azaltma gibi yollara başvurmuşlardır. Tüm bunlara rağmen havacılık sektörü kısa süreli yaşadığı sarsıntıları çabuk atlatmış ve 21.yy'a girerken yolcu ve kargo taşımacılığı alanındaki yüzdesini artırmıştır. Bu artış özel sektöründe dikkatini çekmiş ve havacılığın her alanında özelleşmeye gidilmesine sebep olmuştur. Havacılık tam istenilen seviyeye ulaşacakken 11 Eylül 2002 saldırısıyla sektör tekrar ekonomik bunalıma girmiştir. Saldırının ardından zorunlu hale getirilen aşırı güvenlik uygulamaları ve bir takım yaptırımlar şirketleri mali açıdan zor duruma sokmuştur. Bu durum ve ardından yaşanan petrol fiyatlarındaki artışla beraber şirketler küçülme politikası izlemiş, sektör önemli ölçüde sekteye uğramıştır. 2004 yılı itibariyle bu saldırının da etkisinden kurtulmaya başlayan sektör büyük bir atılıma geçmiş ve ardından gelen yıllarda öngörülenin de üstünde bir gelişme yaşanmıştır. 2004- 2012 yılları arasında yolcu sayısındaki inanılmaz artış sektörün her alanını olumlu yönde etkilemiş, hatta uçak üreticileri verilen siparişlere yetişemez hale gelmiştir. ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu) verilerine göre dünyada 1950'lerde 100 milyon olan yolcu hareketi, 2015 yılında 5.126 milyara ulaşmıştır. Bu rakamlar sivil havacılığın günümüzde geldiği noktayı göstermektedir

## 2.2. Türkiye’de Sektörün Gelişimi

1933 yılında devlet eliyle kurulan ‘Hava Yolları Devlet İşletmesi’ bugünkü adıyla THY 1990 yılına kadar ülkemizin tek havayolu ticareti yapan şirketi olmuştur. 1933’te 5 adet uçakla hizmete başlayan şirket 1947 yılında ilk yurtdışı seferini yapmış ve 1955 yılında bugünkü adı olan Türk Hava Yolları ismini almıştır. 1983 yılında 30 uçakla 2.5 milyon yolcu taşıyan THY 1990 yılı başında sermayesini 700 milyar tl’ye çıkarmıştır. THY deki bu gelişim özel hava yolu şirketlerinin kurulmasını tetiklemiştir. Sunexpress Havayolları 1989 yılında %50 THY, %50 Lufthansa Airlines ortaklığı ile kurulmuştur. 1990 yılında Pegasus 1992 yılında da Onur Air’in kurulması sektörde yeni bir dönem açmış ve rekabeti de beraberinde getirmiştir. 2000’li yıllara gelirken artan taleplere yetişemeyen ülkemiz havacılığın her alanında özelleşmeyi uygun görmüş ve gerekli adımları atmıştır. Türkiye, sivil havacılık sektöründe ilk kez uygulanan; Yap-İşlet-Devret modeli sayesinde yapımı gerçekleştirilen yıllık 5 Milyon yolcu kapasitesine sahip Antalya Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminal Binasını 31 Mart 1998 tarihinde hizmete açmıştır. 2000 yılında DHMİ tarafından işletilen ve ülkenin en önemli ve en büyük havalimanı olan Atatürk havalimanına Yap-İşlet-Devret modeli ile 30 aylık bir çalışmanın ardından yeni bir terminal binası kazandırılmıştır. 2003 yılına gelindiğinde yıllık iç ve dış hat yolcu sayısı 34.5 milyona ulaşmıştır. Bu yıldan itibaren 10 yıl içerisinde havayolları, ulaşım sektöründeki payını sürekli artırmış ve insanların ilk tercihi haline gelmiştir. UDHB’ye ait 2003-2015 yılları arasındaki yolcu istatistikleri Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 2.1: Yolcu Trafik



### **2.3. TGS Yer Hizmetleri A.Ş**

Türk Hava Yolları A.O. ve Havaş ortaklığıyla kurulan ve 1 Ocak 2010 tarihinde sektörde yerini alan TGS Yer Hizmetleri A.Ş.; İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Adana, İstanbul Sabiha Gökçen, Milas- Bodrum ve Dalaman Havalimanlarında olmak üzere toplam 8 istasyonda, anlaşmalı 155 havayoluna sunduğu hizmetlerle faaliyetlerini sürdürmektedir. TGS, yerli ve yabancı havayolu şirketlerinin 700 bine yakın uçuşuna 6.000'in üzerinde ekipmanı ve 10.000 den fazla personeliyle yer hizmetleri kapsamındaki tüm faaliyetleri uluslararası kalite standartlarında sunmaktadır. "Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği" çerçevesinde ramp, harekât, kargo ve yolcu hizmetlerini sunan TGS, şirket politikası olarak müşteri memnuniyetini esas alırken, kusursuz hizmet anlayışını benimsemektedir.

TGS, hizmet başlangıç tarihi olan 2010 yılında, TÜV Thüringen ve MEYER adlı bağımsız denetim şirketleri tarafından, faaliyet gösterdiği genel müdürlük ve altı istasyonda denetimden geçerek, uluslararası bir kalite yönetim standardı olan TS EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi belgesini almış ve hizmet kalitesini belgelendirmiştir. 2012 yılı içerisinde de TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve TS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgelerini almıştır. TGS; Genel Müdürlük ile hizmet verdiği tüm istasyonlarda İSAGO tescilini almıştır. TGS; SHGM tarafından verilen "Yeşil Havalimanı Kuruluşu" belgesini 2012 yılında Adana ve Antalya İstasyonlarında, 2013 yılında İzmir İstasyonunda, 2015 yılında da Bodrum ve Dalaman istasyonunda almıştır." Engelsiz Havalimanı Kuruluşu" belgesini ise 2013 yılı itibariyle Sabiha Gökçen, İzmir, Adana, Ankara, İstanbul, Bodrum, Dalaman ve Antalya olmak üzere toplam 8 istasyonda alarak sektörde ilk "Engelsiz Yer Hizmeti Şirketi" unvanına sahip olan ilk kuruluştur.

#### **2.3.1. TGS yer hizmetleri A.Ş tarafından sunulan hizmetler**

Şirketin web sitesinden elde edilen bilgiler ışığında beş grup hizmet belirlenmiştir. Bu hizmet grupları; yolcu hizmetleri, ramp hizmetleri, hareket hizmetleri, kargo hizmetleri ve business jet hizmetleridir. Söz konusu hizmetlerin detayları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Uluslararası Sivil Havacılık kuralları çerçevesinde; CIP, VIP hizmetlerinin sunulduğu yolcu hizmetleri bünyesinde, kaliteli ve güvenli hizmet politikası esas alınarak müşteri memnuniyetinin artırılması hedeflenmektedir.

Yolcu Hizmetleri'nde görev alan personel adayları, teorik eğitimlerini TGS Eğitim Akademisi'nde tamamlayıp, pratik eğitimlerini de yöneticileri nezaretinde belirli aralıklarla yapılan “On The Job Training” (OJT) ile pekiştirmektedir.

TGS Yolcu Hizmetleri'nin sunduğu hizmetler:

- Yolcu ve Bagaj Kabulü
- VIP Check-in
- CIP Check-in
- Common Check-in
- Self Check-in
- Grup Check-in
- Özel Hizmet Kontuarı (maas-um-wchr vs.)
- Kayıp Eşya
- Seyahat Dokümanları, Pasaport ve Vize Kontrolü
- Transit Yolcu işlemleri
- Denied Boarding

Ramp emniyet kuralları çerçevesinde, her türlü riske karşı gerekli tedbirleri alarak, yüksek standartlarda hizmet sağlamak öncelikli hedefdir. Uçağın frekansa girmesiyle başlayan Ramp Hizmetleri, push-back işlemiyle son bulur. Ramp Hizmetleri prosedürünü eksiksiz tamamlamaya yardımcı olacak her ekipman, farklı işlevi olması sebebiyle, özel eğitim alarak yetkilendirilmiş personel tarafından kullanılmaktadır.

TGS Ramp Hizmetleri kapsamında sunulan hizmetler;

- Uçak Yükleme - Boşaltma (Kargo ve bagajların toplanıp, uçağa/terminale sevk işlemleri)
- Uçak Temizliği
- Yolcu Transferi
- Push-back & Towing
- Marshalling - Takozlama - Dubalama
- Temiz - Atık Su Hizmetleri
- De/Anti – Icing

Uçaklara verilen hizmetlerin koordinasyonunun bütünü oluşturarak Harekât Hizmetleri'nde öncelikli hedef; operasyonun zamanında gerçekleştirilmesidir.

Uçağın gelişinde;

- Uçağın gelişi öncesi karşılama ile ilgili gerekli hazırlıkların ve kontrolünün yapılması
- Mesajların kontrol edilmesi
- Körük ve yolcu otobüsünün ayarlanması
- Yük ve bagaj boşaltmak için gerekli ekipmanın uçağın park edeceği alanlara sevkini sağlanması

Uçağın gidişinde;

- Uçuşun güvenli gerçekleştirilebilmesi için kabin amiri ve kaptan ile brifing yapılarak meteorolojik bilgilerin, uçuş planlarının, hava ve yer slot bilgilerinin, uçaktaki yolcu ve yük bilgilerinin iletilmesi.
- Hizmet verdiği hava yoluna ait evrak ve prosedürlerin takip edilmesi

Kargo Hizmetleri kapsamında, hizmet verilen tüm meydanlarda kendi alanında deneyimli, IATA sertifikalı ve gümrük mevzuatına hâkim kadrolarla yüksek

performans ve müşteri memnuniyeti anlayışıyla 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet verilmektedir.

Hizmetler:

İthalat Kargo İşlemleri

- Uçaktan Kargo Alınması ve Ambara Teslimi
- Kargoların Tasnifi ve Sayımı
- Kargoların Gümrüğe Hazırlığı ve Dokümantasyonu

• Hava Posta İşlemleri

İhracat Kargo İşlemleri

- Genel Kargo Kabulü
- İhraç Kargolarının ve Postalarının Fiziki Kontrolü ve Yükleme Öncesi Hazırlığı
- Kargo ULD Hazırlığı
- Özel Kargo İşlemleri
- Hava Posta İşlemleri
- Transit ve Aktarma İşlemleri
- Gümrük İşlemleri ve Dokümantasyon

Özel Kargo Hizmetleri

- VIC ve Special Kargoların Ambardan Alınarak Uçağa Teslimi
- VIC ve Special Kargoların Uçaktan Alınarak Ambara Teslimi

(Havayolu adına, VIC ve Special Kargo Hizmeti verilmek üzere Özel Bir Personel Gözetiminde ve bu İş İçin Planlanmış Araçlar ile yapılmaktadır)

Profesyonel ekip gerektiren ve bir uzmanlık alanı olan Business Jet Handling hizmeti kapsamında TGS, yeni ekipman ve işgücü avantajlarına da sahip olarak çok sayıda

özel uçağa 7/24 sorunsuz, taahhüt edilen sürelerde, beklentilerin üzerinde bir anlayışla ve dünya standartlarında hizmet vererek özel yolcuların buldukları yerden zaman kaybetmeksizin varmak istedikleri yere rahat ve konforlu bir şekilde ulaşmalarını sağlıyor.

TGS; İstanbul Atatürk, İstanbul Sabiha Gökçen, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Adana, Milas-Bodrum ve Dalaman Havalimanları'nda yüksek standartlar getiren benzersiz Business Jet Handling hizmetini, dünya standartlarında, aynı hız ve güvenirlikle vermektedir.

## Hizmetler

### 1- Main Handling Services

- Ramp Hizmetleri
- Yolcu Hizmetleri
- Operation & Load Control Hizmetleri

### 2 - VIP Yolcu Transport (Airport&Otel)

### 3 - VIP Crew Transportation & Coordinations (Airport&Hotel)

### 4 - Permi Slot Koordinasyon ve Takibi

### 5 - Catering Order Koordinasyon ve Takibi

### 6 - VIP-CIP Lounge Organizasyonu

### 7 - Helikopter, Private Jet Yolcu Transferi ve Organizasyonu

### 8 - Gümrük Hizmetleri

### 9 - De-anti -icing Hizmetleri

10 - All Equipment Services Türkiye'deki tüm temsilci kuruluşla hizmet protokolümüz mevcuttur. Aynı zamanda, Temsil - Gözetim ve Yönetim Hizmet Ruhsatına sahibiz.

- Yakıt ve ikram hizmetlerinin uçağa zamanında verilmesinin koordinasyonunun sağlanması
- Uçağa yüklenecek bagaj ve kargoların dağılımıyla birlikte, ağırlık ve denge hesaplarının yapılması
- Uçuş sonrası karşı istasyona gerekli mesajların çekilmesinin sağlanması

Detayları açıklanan hizmetler incelendiğinde müşteri memnuniyeti açısından müşterileri; yolcular, kiracı durumundaki havayolu şirketleri, tur operatörleri, kargo işletmeleri ve çalışanlar olarak sınıflandırılabilir.

### **2.3.2. TGS yer hizmetleri kalite politikası**

TGS üst yönetimi; ulusal ve uluslararası yasa ve mevzuatlar ile ticari etiği dikkate alarak, Kurum'un görev ve ortak değerleri doğrultusunda, geleceği ile ilgili olarak müşterilerini ve çalışanlarını, aynı gayede buluşturmak ve Kurum Kültürünü paylaşılabılır yapmak amacıyla Entegre Yönetim Politikası'nı beyan etmiştir (TGS,2012);

- Yer Hizmetleri alanında yurt içinde ve yurt dışında bilinen, güvenilen ve tercih edilen bir kuruluş olmak,
- Operasyonda yer hizmetlerinin sorumluluğundaki tüm alanlarda en iyi hizmeti vermek,
- Müşteri memnuniyetini ilke edinmek,
- Çalışanların iş ile ilgili olarak sürekli gelişmelerini sağlayıp teşvik etmek ve eğitim / formasyon düzeylerini geliştirmek,
- Yolcularımızın can ve mal güvenliğini sağlamak üzere tedbirler almak,
- Çağın gerektirdiği her türlü teknolojiyi kullanan moral ve motivasyonu yüksek, halkla ilişkileri kuvvetli personel parkurumuz ile iç ve dış müşterilerimize hizmet sunmak.

### **2.3.3.TGS Müşteri memnuniyeti**

TGS müşteri grubunu iç ve dış müşteri olarak ele aldığımızda iç müşterinin yani çalışanların memnuniyeti için İnsan Kaynakları departmanı aracılığı ile çalışanlarına da talimatlar aracılığı ile açıkça aktarılmış olup, uygulanan yöntemlerin detayları aşağıdaki gibidir.

#### **2.3.1. TGS Yer hizmetleri iç müşteri memnuniyeti stratejileri**

TGS iç müşterilerinin memnuniyetini sağlamak amacı ile, kariyer yönetimi, öğrenme ve gelişim, performans yönetim sistemi, yetenek yönetimi, koçluk-mentorluk süreci, ücret, ödül ve menfaatlerden faydalanmakta ve tüm bu stratejileri şirketin ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sisteminde yer almaktadır.

##### **2.3.1.1. Kariyer yönetimi**

TGS, tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde kariyer yönetimi planlamasını bir motivasyon aracı olarak kullanmaktadır. İnsan Kaynakları departmanı tarafından hazırlanan talimatlar kapsamında, terfi ve görev değişiklikleri gerçekleştirilmektedir. Buna göre, personelin kendisi ya da birim amiri tarafından alınan talepler değerlendirilmekte ve kariyer yönetim birimi tarafından sonuçlandırılmaktadır.

##### **2.3.1.2.Öğrenme ve gelişim**

İnsan Kaynakları departmanına bağlı olarak çalışan “Eğitim ve Gelişim” birimi çalışanlarının kurum hedefleri ile uyumlu olarak düzenlenen eğitim programları sayesinde etkinliklerini artırma amacındadır. Hem ulusal hem de uluslararası gelişmeleri yakından takip eden bu birim, geliştirdiği eğitim programları ile çalışanlarının mesleki, yönetsel, kişisel, sosyal ve kültürel gelişimine katkı sağlarken diğer taraftan da örgüt kültürünün benimsenmesini hedeflemektedir.

İnsan Kaynakları departmanı, çalışanlarının eğitim ihtiyacını eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, ihtiyaç duyulan her konuda kurum-içi, kurum-dışı eğitim programlarının planlanması ve gerçekleştirilmesi, eğitimle ilgili projelerin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili ilkeleri belirlemektir. Eğitim planlama ve uygulama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olarak çalışan Eğitim ve Gelişim Yönetimi Birimi ve Organizasyonel Gelişim Yönetimi ekibi mevcuttur.

Bu bağlamda Eğitim ve Gelişim Yönetimi Birimi ve Organizasyonel Gelişim Yönetimi ekibi,

- Eğitim gereksiniminin saptanması,
- Eğitimlerin, kaynakların etkin kullanımıyla gerçekleştirilmesi,
- Gerçekleştirilen eğitimlere ilişkin değerlendirmelerin yapılması,
- Gereken durumlarda programların revize edilmesi,
- Etkinliklere ilişkin bütçeleme ve raporlama çalışmalarının yapılmasından sorumludur.

#### **2.3.1.3. Performans yönetim sistemi**

Bir diğer araç olan performans yönetim sistemi ile kurum, kendi hedefleri ile çalışanlarının hedeflerinin uyumunu sağlayarak yüksek performansa dayalı ortak bir örgüt kültürü yaratmayı amaçlamaktadır. Sistem, çalışanları yönlendirme ve değerlendirme olmak üzere iki aşama üzerine kurulmuştur. Yılda iki kez uygulanan performans yönetim sistemi ile çalışanların hedeflere ulaşmadaki başarısı ilgili birim yöneticisi ve çalışanın karşılıklı olarak bulunduğu bir ortamda değerlendirilmektedir.

#### **2.3.1.4. Yetenek yönetimi**

Yetenek yönetimi, özellikle yönetici ihtiyaçlarının karşılanması amacı ile genel müdürlük çalışanlarına özel oluşturulmuş bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. Kurum içerisinde bir yetenek havuzu oluşturularak, kurumun yönetici ihtiyaçlarının kendi bünyesinden karşılanması hedeflenmektedir.

Yetenek yönetimi sistemi ile performans değerlendirme süreci uyumlu olarak yürütülmektedir. Ayrıca, çalışan kadroları için performans & potansiyel değerlendirme sonuçları doğrultusunda, çalışanlar Performans & Potansiyel tablosu üzerinde konumlandırılıp, kişisel gelişim alanları ve gelişim fırsatları için yıl içerisinde yapılan “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları” nda değerlendirilirler. Kurumda oluşacak pozisyon fırsatlarında, sistemde yer alan kayıtlar değerlendirilir ve bu doğrultuda atamalar gerçekleştirilir.



### **2.3.1.5. Koçluk-mentorluk süreci**

Temelde yetenek yönetim sisteminin bir parçası olarak kullanılan koçluk-mentorluk süreci, yönetici adaylarının gelişimlerine katkı sağlamak ve onları işe yönlendirmek üzere uygulamaya konmuştur. Bu sayede, yönetici adaylarının tecrübe sahibi yöneticiler ile bir araya getirilmesi ve teknik bilgi ve becerilerine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Koç ile danışan arasında geçen paylaşımlar, şirketin gizlilik ilkesi prensibi gereği İnsan Kaynakları departmanına iletilmemektedir. Her çalışan, yeni farkındalıklarının hayata geçirilmesinde ve süreci kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirmesinden sorumludur.

### **2.3.1.6. Ücretlendirme**

Çalışanların motivasyonu sağlamada kullanılan ücret yönetimi politikası ile baz ücret yanında; görev, yönetim, yabancı dil, kasa tazminatları ile harcırah ve yol ücretleri de çalışanlara sunulmaktadır. Ayrıca, şirket, ücret artış politikasını hem ülke ekonomisi hem de çalışan performansına bağlı olarak belirlemektedir.

### **2.3.1.7. Ödüllendirme**

Ödüllendirme yönetimi ile çalışanların kuruma bağlılığını, motivasyonunu ve sinerjiyi artırmak amacıyla kuruma katkıyı maksimize edecek ancak aşırı risk üstlenmeyi önleyici metotlar geliştirerek yaratılan katma değer oranında bireyin, ekibin ve kurumun hedef-performansına odaklı ödüllendirme modellerinin (prim ve yılsonu başarı ikramiyesi) uygulanması için öneriler geliştirmek, hayata geçirmek ve model sonuçlarını analiz etmek amacı güdülmektedir.

Çalışanlarının motivasyonlarını ve dolayısıyla verimlilikleri arttırmak amacı ile çeşitli ödüllendirme politikaları uygulamaktadır. Yılda 3 kez uyguladığı ikramiye sistemi ile yüksek performansı teşvik etme amacı gütmektedir. Ayrıca ürün ve iş alanına ya da performansa bağlı olarak gerçekleştirilen prim ödemeleri de bankada uygulanan ödüllendirme politikaları arasındadır.

### **2.3.1.8. Menfaatler**

TGS, ücret ve ödüllendirmenin yanı sıra çalışanlarının gelir yönetimine katkı sağlayacak, onların hayatlarını kolaylaştırarak verimliliklerini arttıracak çeşitli

menfaatler de sağlamaktadır. Bunlar arasında, özel sağlık sigortası, hayat ve ferdi kaza sigortası, bireysel emeklilik planı, yemek, ulaşım, doğum yardımı ve kira-taşınma yardımı bulunmaktadır.

Çalışanlarına sağlanan menfaatler üç ayrı kategoride değerlendirilmektedir:

- Tüm çalışanlara sağlanan sosyal haklar:
  - Özel sağlık sigortası
  - Hayat sigortası, ferdi kaza sigortası
  - Gruba bağlı bireysel emeklilik planı
  - Doğum yardımı
  - İzin Kullanımı
  - Mesai servisi
  - Fazla mesai ulaşımı
  - Öğle yemeği
  - Fazla mesai yemeği
  - Kira yardımı
  - Taşınma yardımı
- Çalışanın unvan ve/veya kademesine göre yararlanabildiği makama göre sağlanan yan haklar
- Çalışanın görevi gereği ihtiyaçları paralelinde sağlanan göreve özgü ek haklar

### **2.3.2. TGS Yer hizmetleri dış müşteri memnuniyeti stratejileri**

TGS Yer Hizmetleri A.Ş. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Ölçüm ve Şikayetleri Ele Alma Prosedürü kapsamında ticari veya ticari olmayan faaliyetlerin bütün tipleri için etkili ve verimli şikayetleri ele alma sürecinin tasarlanması ve uygulanması için kılavuzluk bilgilerini sağlamakta ve kapsamaktadır. Bu prosedürden şirketin, müşterilerinin, şikayet sahiplerinin ve diğer ilgili tarafların yararlanması amaçlanmıştır. Artık verimlilik göstergeleri sadece finansal ve somut kriterler olmaktan çıkmış bununla beraber kalite gibi, müşteri gibi kavramlar da işletmelerin mücadele kabiliyetlerini gösteren kriterler durumuna gelmiştir. Toplam kalite yönetiminin en önemli prensibi kabul edilen müşteri odaklılık, ancak müşteri için yapılanların sistematik bir şekilde yine müşteri tarafından değerlendirilmesiyle gerçekleşebilmektedir.

Yolcu Müşteriyle İletişim ve Şikayetlerin Alınması TGS Yer Hizmetleri A.Ş., daha önce İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ile ilgili olarak aşağıdaki prosedürleri oluşturmuş, bunları uygulamakta ve sürdürmektedir:

- Yükleniciler ve iş yerine gelen diğer ziyaretçilerle iletişim,
- Dışarıdaki ilgili taraflardan gelen ilgili iletişimin alınması, dokümanter edilmesi ve cevaplandırılması.

İlk şikayetin rapor edilmesi üzerine, şikayet, yardımcı bilgileriyle ve bir benzersiz tanımlayıcı koduyla birlikte kaydedilir. İlk şikayetin kaydı şikayetçi tarafından istenen düzeltmeyi ve aşağıdakiler dahil olmak üzere şikayetin etkili olarak ele alınması için gerekli diğer bilgileri tanımlar (TS ISO 10002,2006).

- Şikayetin tarifi ve ilgili yardımcı veriler,
- İstenen düzeltme,
- Şikayet edilen ürünler veya bunlarla ilgili kuruluş uygulamaları,
- Cevap için miad tarih,
- Kişiler, kısım, şube, kuruluş ve pazar bölümü hakkında veriler,
- Yapılan ilk işlem (varsa).

Müşterilerin şikâyetlerini dile getirmeye özendirilecek, dile getirilen şikâyetleri de en etkin ve kısa sürede çözüme ulaştırılacak bir süreç geliştirilmelidir. Bu süreç; (Acuner,2001).

- Şikayetten dolayı teşekkür etme,
- Şikayete neden olan durum için özür dileme,
- Sorunun nedenini araştırıp çözümlenmek,
- Müşterinin memnun olup olmadığını öğrenmek,
- Aynı sorunun tekrarlanmaması için önlem almak, olarak açıklanabilir.

TGS, mevcut müşterileri ile iletişimini güçlendirmek için sürekli olarak müşteri memnuniyetine ilişkin çalışmalarını yapmaktadır. Müşterilere, telefon ya da yüz yüze yapılan mülakat ya da anketler aracılığı ile onların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışılmaktadır.

Müşterilerden toplanan şikayetler, ilgili birimler tarafından değerlendirmeye alınmakta olup, söz konusu şikayetlere ilişkin çözüm önerileri aynı birim tarafından geliştirilerek müşterilere geri dönüş yapılmaktadır.

TGS, mevcut müşterisinin memnuniyetini sağlamak adına, özel günlere ilişkin çeşitli hediyeler ile müşteri bağlılığını arttırmayı amaçlamaktadır. Böylelikle mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyeti, yeni müşteri için katlanılacak maliyetten daha düşük olacağından banka için maliyet açısından da avantaj söz konusudur.

TGS, potansiyel müşterilere yönelik olarak çeşitli kampanya ve promosyonlar düzenlemekte, bunları gerek görsel gerek yazılı basın gerekse sosyal medyadan yararlanarak hedef kitleye ulaştırmaya çalışmaktadır.

### 3. SONUÇ ve ÖNERİLER

1990'lı yıllardan itibaren dünyada yaşanan teknolojik, politik, ekonomik ve sosyal gelişmeler işletmelerin tüm fonksiyonları üzerinde etkisini göstermiştir. Kar amacı elde etmek üzere kurulan işletmelerin bu amaca ulaşmalarının yolu, daha fazla satış yapmaktan geçmektedir. Satış gelirlerini maksimize etmek isteyen işletmeler ise müşterileri ile etkin bir iletişim yöntemi geliştirmek durumunda kalmıştır.

Hem işletmenin çalışanları hem de ürün ya da hizmetlerden faydalananları kapsayan müşteri kavramı, işletmelerin varlıklarının temel nedenidir. Bu açıdan müşteri memnuniyetinin sağlanması ve bağlılıklarının yaratılması konusunda çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. İşletmelerin uygulayacakları müşteri ilişkileri yönetimi teknikleri rekabet güçlerini de etkileyeceğinden seçilecek yöntemlerin ve uygulamaların kurumun stratejilerini ve hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olacak doğrultuda olması önemlidir.

İşletmenin başarısı, müşterinin memnuniyet derecesi ile ölçüldüğünden aynı zamanda da rakipleri karşısındaki gücünü ifade etmesi açısından da önem taşımaktadır. “Sivil Hava Ulaştırma Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi” adını taşıyan bu tezde hem genel hatları ile müşteri iletişiminin sağlanması, müşteri tatmini ve ölçümü konuları, hem de yer hizmeti veren havacılık sektöründeki bir işletmenin bu sürece ilişkin izlediği politikalar aktarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya konu olan firma TGS Yer Hizmetleri A.Ş.'nin müşteri memnuniyet sistemi incelendiğinde, yapılan çalışmaların şirketin algılanan müşteri memnuniyetini kısmen sağladığı fakat günümüz şirketlerince rekabet avantajı sağlayacak ve kabul görece seviye ulaşması için ilerleme kaydedilmesi gerektiği görülmüştür. Ayrıca müşteri memnuniyetinin bir standart olarak görülmesi ve düzenli bir prosedür haline getirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, müşteri memnuniyetini sağlamak için kalite, maliyet ve termin süresi bütün çalışanlar tarafından benimsenmiş bir olgu olmalıdır. Hedef; kalite ilkeleri doğrultusunda

müşterilerin beklentilerine uygun hizmeti tam zamanında olacak bir şekilde, bütün iş süreçlerinde gerçekleştirmek olmalıdır.



## KAYNAKLAR

**Acuner, Ş.** (2005), *Günümüz Pazarlama Anlayışında CRM Uygulamalarının Yeri ve Önemi Pazarlama Dünyası.*

**Acuner ve Acuner** (2004), *Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sağlamadaki Rolü*, Pazarlama Dünyası Dergisi.

**Akat İlter ve Diğerleri** (1999), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

**Argüden, Y.** (2006), *Müşteri Tatmini*: Dünya Gazetesi.

**Baytekin, P.** (2004), *Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine*, Ege Üniversitesi Yayınları.

**Eren, E.** (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayım.

**Gel, O.** (2002), *CRM Yolculuğu*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

**Gerson, R.** (1997), *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, Çev.Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayınları.

**Gürsakal, N.** (2005), *Müşteri Odaklı Yönetim*, İstanbul: Nobel Yayınları.

**Kalder Müşteri Memnuniyeti Grubu**, (2000), *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, İstanbul: Kalder Yayınları.

**Karabulut, M.** (2004), *Stratejik Pazarlama Yönetimi*, İstanbul: Üniuersal Yayınları.

**Karpat, I.** (2005), *Müşteri Tatmininin Sağlanması*, Pazarlama Dünyası, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları.

**Kılıç, Ö.** (2002), *Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

**Kırım, A.** (2002), *Strateji ve Birebir Pazarlama CRM*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

**Kovancı, A.** (2001), *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

**Martin, W.** (2004), *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, İstanbul: Rota Yayınları.

**Odabaşı, Y., Oyman, M.** (2002), *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, Eskişehir: Mediacat Yayınları.

**Odabaşı, Y.** (2006), *Müşteri İçin Neden Değer Yaratılmalı?*, İş&Güç.

**Odabaşı, Y.** (2000), *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Eskişehir: Sistem Yayıncılık.

**Öçer, A., Bayuk, N.** (2002), *Müşteri Memnuniyeti*, Pazarlama Dünyası, KTÜ İ.İ.B.F.

**Özalp, İ.** (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

**Şahin, A.** (2002), *Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri*, İstanbul: Beta Basım.

**Taşkın, E.** (2000), *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

**Uyguç, N.** (1999), *Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi*, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

[www.netas.com.tr/netas\\_t/TKY/icmusm\\_t.htm](http://www.netas.com.tr/netas_t/TKY/icmusm_t.htm) (28.11.2016)

[www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org) (CRM Yazılımlarının Önemi) (1.11.2016)

[www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org) (Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi) (25.11.2016)

[www.kobitek.com](http://www.kobitek.com) (1.11.2016)

[www.teknoturk.org](http://www.teknoturk.org) (9.11.2016)

<http://tr.tgs.aero/> (TGS Yer Hizmetleri A.Ş.)



## ÖZGEÇMİŞ

**İşe Giriş Tarihi** : 21.04.1999

**İş Tecrübesi** : 17 yıl

(1999-2005) THY A.O. Yolcu Hizmetleri Memuru,

(2005-2010) THY A.O. Yolcu Hizmetleri Şefi,

(2010-2013) TGS A.Ş. Yolcu Hizmetleri Müdürü,

(2013-2015) TGS A.Ş. Kargo Koordinasyon Müdürü,

(2015- ..... ) TGS A.Ş. İstanbul İstasyon Başmüdürü



**Yabancı Diller** : İngilizce (Toefl Derece Belgeli) ,

Almanca (Az)

### **Okullar :**

(1985-1990) Ataköy İlköğretim Okulu,

(1990-1998) İstek Vakfı Özel Bilge Kağan Lisesi,

(1998-2000) Yeditepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Banka ve Sigorta Yönetimi Bölümü

(2010-2012) İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu-Bil Meslek Yüksekokulu Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü

(2012-2014) İstanbul Aydın Üniversitesi-İktisat Fakültesi (Ekonomi-Finans),

(2014-.....) İstanbul Aydın Üniversitesi-İşletme Yönetimi (Yüksek Lisans)