

**HAVAYOLU YOLCU TAŞIMACILIĞI HİZMETİNDE YAŞANAN KRİTİK
OLAYLARIN KABİN PERSONELİ BAKIŞ AÇISIYLA ARAŞTIRILMASI**

Ayşe Nur DURCEYLAN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2013

**HAVAYOLU YOLCU TAŞIMACILIĞI HİZMETİNDE YAŞANAN KRİTİK
OLAYLARIN KABİN PERSONELİ BAKIŞ AÇISIYLA ARAŞTIRILMASI**

Ayşe Nur DURCEYLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2013

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ayşe Nur DURCEYLAN'ın, "Havayolu Yolcu Taşımacılığı Hizmetinde Yaşanan Kritik Olayların Kabin Personeli Bakış Açısıyla Araştırılması" başlıklı tezi 07 Ocak 2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme (Pazarlama)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK
Üye : Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Üye : Doç.Dr.Mine OYMAN




Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

HAVAYOLU YOLCU TAŞIMACILIĞI HİZMETİNDE YAŞANAN KRİTİK OLAYLARIN KABİN PERSONELİ BAKIŞ AÇISIYLA ARAŞTIRILMASI

Ayşe Nur DURCEYLAN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak, 2013

Danışman: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Günümüzde işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli hedefi müşteri memnuniyeti sağlayabilmektir. Artan rekabet ortamı da işletmelerin bu konuya daha fazla özen göstermesini gerektirmektedir.

Havayolu işletmelerinin hizmet süreci uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası faaliyetler olarak gruplandırılabilir. Bu süreçte yolcu ve havayolu işletmesi arasında birçok hizmet karşılaşması yaşanır. Bu karşılaşmalar yolcuların hizmete yönelik kalite algısını dolayısıyla memnuniyetini büyük ölçüde etkilemektedir ve müşteri ile birebir iletişimde olan kabin ekiplerinin bu süreçteki rolü çok önemlidir.

Bu araştırma havayolu yolcu taşımacılığı hizmetinde yaşanan kritik olayların kabin personeli bakış açısıyla araştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma modeli olarak Kritik Olaylar Tekniği (KOT) kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda kabin ekipleri tarafından aktarılan kritik olaylar incelendiğinde, genel olarak yolcu memnuniyeti yarattığı düşünülen davranışlar ekibinin güler yüzlü, nazik, ilgili ve anlayışlı davranması iken; yolcu memnuniyetsizliği yarattığı düşünülen davranışların ise yolcunun istek ve ihtiyaçlarının karşılanmaması, yolcuya kaba ve saygısız davranılması olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Hizmet karşılaşması, müşteri memnuniyeti, Kritik Olaylar Tekniği (KOT), kabin ekibi, yolcu.

Abstract

A RESEARCH FROM THE VIEW POINT OF CABIN CREW FOR THE INVESTIGATION OF CRITICAL INCIDENTS IN THE PROCESS OF AIRLINE SERVICE

Ayşe Nur DURCEYLAN

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2013

Adviser: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Nowadays, the most important aim of business organizations so as to provide their continuity is to offer customer satisfaction. An increasing rivalry necessitates these organizations to take much more care on this subject.

The service process of airline organizations can be grouped as pre-flight, in flight and post-flight activities. In this process, lots of service practices happen between the passenger and the airline organization. These practices affect the quality perception of the passengers towards the given service and consequently their satisfaction. Thus, the role of the cabin crew who is in peer to peer communication with passengers and provides them with service is very important in this process.

This study has been done in order to investigate the critical incidents in the process of airline service, from the view point of cabin crew. Critical Incident Technique (CIT) has been used as research model.

As a result from cabin crew's point of view friendly, kind and interested behaviours and empathy are the main reasons for the passenger satisfaction. On the other hand, rude and disrespectful behaviours and ignoring the passengers' needs and requests are the main reasons for the passenger dissatisfaction.

Keywords: Service encounter, customer satisfaction, Critical Incident Technique (CIT), cabin crew, passenger.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu, çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ayşe Nur DURCEYLAN

Ocak 2013



Özgeçmiş

Ayşe Nur DURCEYLAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Y.Ls. 2009 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Ls. 2003 Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce
İşletme Bölümü

Lise 1998 Eskişehir Anadolu Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri/ yılı: 06.02.1984/ Eskişehir

Cinsiyet: Kadın

Yabancı dil: İngilizce

Mesleki Bilgiler

Türk Hava Yolları, Kabin Hizmetleri Başkanlığı: Uzman, Mayıs 2010-Ocak 2012

Türk Hava Yolları, Kurumsal İletişim Başkanlığı: Uzman, Ocak 2012-Halen

İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	v
Özgeçmiş	vi
Tablolar Listesi	x
Şekiller Listesi	xi
1. Hizmet Kavramı Ve Hizmet Kalitesi	1
1.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri	1
1.2. Hizmetlerde Pazarlama Karması Unsurları	2
1.2.1. Ürün	3
1.2.2. Dağıtım	4
1.2.3. Fiyat	5
1.2.4. Tutundurma	5
1.3. Hizmetler için Genişletilmiş Pazarlama Karması Unsurları	6
1.4. Hizmet Kalitesi	6
1.4.1. Hizmet kalitesinin boyutları	7
1.4.2. Hizmet kalitesinde uçurum modeli	10
1.4.3. Algılanan hizmet Kalitesi ve müşteri memnuniyeti	12
1.4.4. Hizmet kalitesinin ölçülmesi	15
2. Hizmet Karşılığı ve Kritik Olaylar	17
2.1. Hizmet Karşılığı Kavramı ve Özellikleri	17
2.2. Hizmet Karşılıklarının Sınıflandırılması	19
2.3. Hizmet Karşılığının Unsurları	24
2.3.1. Müşteri	25
2.3.2. Personel	27



2.3.3. Hizmet ulaştırma süreci	32
2.3.4. Fiziksel kanıtlar	32
2.3.5. Hizmet karşılaşmalarının davranışsal açıdan incelenmesi	35
2.4. Hizmet Karşılaşmalarında Yaşanan Kritik Olaylar	36
2.4.1. Telafi Etme	37
2.4.2. Uyarılama	38
2.4.3. Kendiliğinden davranışlar	39
2.4.4. Uğraşma	40
2.5. Hizmet Kalitesi ve Karşılaşması Literatüründe Kritik Olayların	
Analizine Dayalı Çalışmalar	40
2.5.1. Kritik Olaylar Tekniği (KOT)	41
2.5.2. Literatürde hizmet karşılaşmalarında yaşanan kritik olaylar	
üzerine yapılan araştırmalar	44
3. Havayolu Yolcu Taşımacılığı Hizmetinde Yaşanan Kritik Olayların Kabin	
Personeli Bakış Açısıyla Araştırılması	51
3.1. Araştırmanın Amacı	52
3.2. Araştırmanın Önemi	55
3.3. Varsayımlar	56
3.4. Sınırlılıklar	56
3.5. Yöntem	57
3.5.1. Araştırma modeli	57
3.5.2. Evren ve örneklem	57
3.5.3. Verilerin toplanması	58
3.6. Olayların Sınıflandırılması ve Analizi	58
3.7. Bulgular ve Yorum	59
3.7.1. Araştırmaya katılan kabin ekiplerinin özellikleri	59
3.7.2. Kritik olayların gerçekleştiği uçuşlar	60

3.8. Kritik Olayların Sınıflandırılması Sonucunda Elde Edilen

Gruplarlar 61

4. Sonuç Ve Öneriler 92

Ekler 99

Kaynakça 104

Tablolar Listesi

	Sayfa No
Tablo 1. Kabin Ekiplerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	59
Tablo 2. Kabin Ekiplerinin Yaşa Göre Dağılımı	60
Tablo 3. Kritik Olayların Gerçekleştiği Uçuşların Menzile Göre Sınıflandırılması	61
Tablo 4: Kritik Olayların Dağılımı	62
Tablo 5. Kabin Ekibinin Olumlu Bir Şekilde Sonuçlandığını Düşündüğü Kritik Olaylar	62
Tablo 6. Kabin personeline göre yolcunun memnun olmasının nedenleri	79
Tablo 7. Kabin Ekibinin Olumsuz Bir Şekilde Sonuçlandığını Düşündüğü Kritik Olaylar	80
Tablo 8. Kabin personeline göre yolcunun memnun olmamasının nedenleri	86
Tablo 9. Kabin Ekibinin Nötr Bir Şekilde Sonuçlandığını Düşündüğü Kritik Olaylar	88

Şekiller Listesi

	Sayfa No
Şekil 1: Hizmet-Kar Zinciri Modeli	16
Şekil 2: Hizmetlerin Sınıflandırılması	20
Şekil 3: Hizmet Karşılaşmalarının İlişki Düzeyine Göre Sınıflandırılması	21

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET KAVRAMI VE HİZMET KALİTESİ

1.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri

Hizmet kavramı en basit haliyle hareketler, süreçler ve performanslar olarak tanımlanır (Zeithaml ve Bitner, 2003). Philip Kotler (2003) hizmeti bir tarafın karşı tarafa sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet ve fayda olarak tanımlarken; Christian Grönroos (2007) ise doğal olarak az ya da çok soyut bir yapısı olan, müşteri ile hizmetin kaynakları arasındaki etkileşim esnasında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan faaliyetlerdir şeklinde tanımlar. Hizmet türleri ise Amerikan Pazarlama Birliği tarafından sağlık hizmetleri, finansal hizmetler, profesyonel hizmetler, konaklama, seyahat ve turizm hizmetleri, spor, sanat ve eğlendirme hizmetleri, kamusal, yarı kamusal ve kar amacı gütmeyen hizmetler, kanal, fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri, eğitim ve araştırma hizmetleri, telekomünikasyon hizmetleri, kişisel bakım ve onarım hizmetleri olarak on kategoride toplanmıştır (Öztürk, 2008:7).

Hizmetleri, fiziksel ürünlerden ayıran bazı farklar vardır. Bu farklar hizmetlerin dokunulamaz olmaları, türdeş olmamaları, üretim ve tüketimlerinin eş zamanlı olması, dayanıksız olmaları ve sahipliklerinin devredilememesidir (Mudie ve Cottam, 1999; Zeithaml ve Bitner, 1996:19).

Hizmetlerin performansa dayalı olması ve ürünler gibi birer nesne olmamaları, hizmetlerin dokunulamaz olması özelliğini ortaya çıkarır. Hizmetler dokunulacak veya hissedilecek objeler değildir. Ayrıca hizmetlerin satın alınmasıyla, satın alan müşteri için sürekli bir sahiplik sonucu doğmaz. Örneğin İstanbul'dan Paris'e uçak bileti satın alan bir yolcu bilete bakarak veya dokunarak nasıl bir hizmet alacağına dair fikir sahibi olamaz ve bu bileti sadece geçerli olduğu gün ve saatte kullanabilir. Yolcunun bu bileti geçerli olduğu uçuş için kullanması ile hizmete dair hakkı sona ermiş olur.

Hizmetler birer performans olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumu birbirinden farklıdır. Bu durum hizmetleri sunan insanlardan, hizmetin sunulduğu ortamda gelişen irade dışı koşullardan ve aynı hizmeti alan diğer müşterilerin tutumları gibi

değişkenlerden kaynaklanabilir. Örneğin işi gereği her hafta İzmir'e uçan bir iş adamı her uçuşta farklı kabin personeli ile karşılaşacağı için aldığı hizmetler de birbirinden farklılaşır veya bir uçuşunda yanında sorunlu bir yolcu oturan bir müşteri daha önce memnun kaldığı aynı hizmetten bu sefer memnun kalmayabilir.

Hizmetlerin diğer bir özelliği olan ayrılmazlık, hizmetlerin üretiminin ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesi demektir. Hizmeti sunanlar ve alanlar hizmet üretim sürecinin birer parçasıdır. Fabrikada üretimi gerçekleştirilen bir araba, galeride aylar sonra satılabilir. Müşteri arabayı satın alırken fabrikada ki süreçler veya üretimde yer alan personel ile ilgili bilgi sahibi değildir. Fakat uçak seyahati yapacak olan bir yolcu önce biletini alır daha sonra da hizmeti tüketir. Ayrıca hizmet sunumu esnasında hem yolcunun hem de kabin görevlileri ve pilotların hizmetin sağlandığı ortamda bulunması şarttır. Dolayısıyla kabin görevlilerinin tutum ve davranışları ya da uçağın fiziksel atmosferi yolcunun memnuniyetinde veya memnuniyetsizliğinde önemli bir rol oynar.

Hizmetlerin diğer bir özelliği de dayanıksız olmalarıdır. Bu hizmetlerin stoklanamaması, iade edilememesi ve tekrar satılamaması anlamına gelir. Örneğin buzdolabı üreten bir firma istediği kadar ürün üretip stoklayabilir veya buzdolabı alan bir tüketici ürünle ilgili bir problem yaşaması halinde ürünü iade edebilir. Fakat yaptığı bir seferde boş koltukları bulunan bir havayolu firması bu koltukları talebin yoğun olduğu dönemde kullanmak üzere stoklayamaz veya yaptığı yolculuktan memnun kalmayan bir yolcu aldığı bu hizmeti iade edemez.

Hizmetleri ürünlerden ayıran son özelliği ise hizmetlerin sahipliğinin olmamasıdır. Bir ürünü satın alan kişi onun sahibi olurken, hizmet sektöründe ise hizmetin satın alınmasıyla bir kolaylıktan belirli bir süre faydalanabilir. Yapılan ödeme satın almak için değil, hizmetlerin kullanılması ya da kiralanması içindir (Öztürk, 2008:23). Örneğin uçak bileti alan bir yolcu uçaktaki koltuğu satın almaz, sadece tek seferlik yolculuk etmek üzere o koltuğu kullanma hakkı elde eder.

1.2. Hizmetlerde Pazarlama Karması Unsurları

Pazarlama karmasının unsurları ürün, dağıtım, fiyat ve tutundurma olarak sıralanır. Bu unsurlar birbirleriyle ilişkili ve birbirine bağlı unsurlardır. Bu unsurların hizmetlere dair özellikleri ise şu şekilde sıralanır:

1.2.1. Ürün

Değişime konu olan ve tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik her şey ürün olarak adlandırılmaktadır. Hizmetler için ise pazarlama karmasının tüketiciye sunulan hizmet paketinin çeşitliliği ve derinliği anlamına gelmektedir (Haksever vd., 2000:132).

Mallarda olduğu hizmetlerinde öz kısmı, destekleyici kısmı ve zenginleştirici kısmı vardır. Öz hizmet temel faydayı sağlayan kısımdır. Havayolu işletmesinin sunduğu seyahat hizmeti buna örnek verilebilir. Temel hizmetin sunulması için verilen diğer hizmetler de destekleyici hizmetlerdir, örneğin havayolu işletmelerinin bilet satış acenteleri gibi. Zenginleştirici hizmetler ise rekabet üstünlüğü sağlayıp, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttıran hizmetlerdir. Bu gruba da havayolu işletmelerinin yolcu salonları örnek verilebilir (İslamoğlu vd., 2006:110).

Tüketicilerin hizmet deneyimini etkileyen faktörler Hizmet-Üretim modeli ile açıklanır. Bu model hizmetin müşteriler tarafından görülebilen kısmı ve görülemeyen kısmı olarak iki grupta incelenir (Hoffmann ve Bateson, 2006:9).

Hizmetin müşteriler tarafından görülebilen kısmı cansız çevre, hizmet sağlayıcısı (ön büro personeli) ve diğer müşteriler olarak üç unsurdan oluşurken, müşteriler tarafından görülmeyen kısmı ise örgüt ve sistemlerdir. Sunulan hizmetin başarısı bütün unsurların başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır.

Cansız çevre müşterinin hizmetle karşılaşması esnasında karşılaştığı, hizmet verilen yerin ambiyansı, kokusu, çalan müzik, dekorasyon gibi unsurlardır. Hizmetlerin soyut olmaları özelliğinden ötürü tüketiciler hizmetleri ürünler gibi objektif bir şekilde değerlendiremezler. Bu sebeple hizmet hakkındaki değerlendirmelerini hizmetin cansız çevresindeki somut ipuçlarına dayanarak yaparlar. Örneğin müşterinin gittiği bir restoranda karşılaştığı ortam, yemeklerin kalitesi ve fiyatı alacakları hizmet hakkında ipucu verir. Şık bir ortamla karşılaşan müşteri yüksek fiyat ve lezzet beklentisi içine girerken, ortamı şık bulmayan müşteri yediği yemek lezzetli olsa dahi aldığı hizmetten hoşnut kalmayabilir.

Ön büro personeli hizmetin asıl sağlayıcısı dışında müşteri ile ilişki kuran personeldir. Ön büro personeline örnek olarak hostesler verilebilir. Hostesler hizmeti yolcuya

ulaştıran personel olarak, yolcunun memnuniyetini ya da memnuniyetsizliği üzerinde çok büyük etkiye sahiptir. Örneğin ikram firmasının hatası sebebiyle yemeği yüklenmeyen yolcunun yaşadığı memnuniyetsizlik, uçuş ekibinin yolcuya olan ilgi ve alakası, alternatif yaratma çabası ile memnuniyete dönüştürülebilir.

Hizmet sağlayıcısı ise ana hizmetin temel sağlayıcısıdır. Örneğin Türk Hava Yolları sunduğu ulaşım hizmeti için temel sağlayıcı konumundadır. Sunulan hizmetin tüm süreçlerini koordine eder ve başarılı bir şekilde sunulmasını sağlar.

Görülmeyen organizasyon ve sistemler ise örgütün kuralları, düzenlemeleri ve süreçlerini içerir. Bunlar müşteri tarafından görülme de, müşterinin hizmet deneyimini ve memnuniyetini direkt olarak etkilemektedirler. Örgütün hizmet standartları, müşteriden istenen evraklar, çalıştırılan personel sayısı vb. unsurlar bu grupta yer alır. Örneğin havayolu işletmeleri kullandıkları elektronik sistemler ile sundukları hizmetin kalitesini arttırarak yolcu memnuniyeti sağlayabilirler.

1.2.2. Dağıtım

Dağıtım, en basit haliyle hizmetlerin müşteriye sunulduğu yeri veya hizmetlerin müşteriye nasıl sunulduğunu ifade eder (Haksever, 2000:133). Hizmetler, özellikleri gereği üreticilerden alınıp, depolanacak daha sonrada tüketiciye ulaştırılabilecek fiziksel yapıya sahip değildirler. Genellikle eş zamanlı üretilip tüketilirler. Özellikle yoğun temaslı hizmetlerde hizmet sunucuları ve tüketiciler ayrılamaz. Örneğin kuaförden hizmet alacak bir müşterinin hizmetin sunulacağı yerde bulunması gereklidir. Bu sebeple bu tür hizmetlerde hizmet sağlayıcısının yeri ve ulaşılabilirliği çok önemlidir. Az temas gerektiren hizmetlerde ise işletmeler hizmetleri müşteriye ulaştırabilmek için farklı yollar geliştirebilirler. Özellikle teknoloji kullanımı ve sağladığı imkânlar hizmetin sunumunu ve hizmete erişimi oldukça kolaylaştırmaktadır. Örneğin akıllı telefonlardaki uygulamalar sayesinde yolcular biletlerini istedikleri anda, istedikleri yerde alabilmektedirler veya ATM'ler sayesinde bankalar müşterilerine işlemlerini daha çok noktada, daha hızlı ve kolay şekilde yapma imkanı sunmaktadır (İçöz, 2005:58).

1.2.3. Fiyat

Hizmetlerin kendisine özgü maliyetleri ve yine hizmetleri ürünlerden farklı kılan, kendisine ait özellikleri değişken olduğundan hizmetlerde fiyatlandırmanın önceden belirlenen ölçütlere göre yapılması zordur. Genellikle önceden belirlenen fiyatlar değişikliğe uğrar. Çünkü fiyat, hizmetin sunulduğu sıradaki süreye, ilgiye, memnuniyete ve beklentilere göre farklı algılanabilir (İslamoğlu vd., 2006:191).

Hizmetlerde fiyatın en önemli özelliklerinden biri tüketiciye alacağı hizmetin kalitesine ilişkin ipucu sunmasıdır. Sözleştiği Business Class için bilet alan yolcu diğer sınıflarda uçan yolculara göre daha çok ücret ödediği için alacağı hizmete yönelik beklentileri daha yüksektir.

Hizmetin fiyatlandırılması, işletmenin karlılığı açısından çok önemli olduğu için dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir.

1.2.4. Tutundurma

Hizmetler için de reklam, halkla ilişkiler, satış tutundurma, kişisel satış ve doğrudan pazarlama gibi tutundurma faaliyetleri kullanılır. Bununla beraber, hizmetlerin üretici ve tüketici arasında etkileşimli olarak gerçekleşmesi ve soyut olmaları diğer pazarlama karması unsurlarında olduğu gibi, tutundurma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde de farklılıklar ortaya çıkarır. Örneğin bir ürünün tanıtımı yapılırken müşteriye denemesi için örnek verilebilir fakat hizmetlerin dokunulamaz olması sebebiyle böyle bir tutundurma faaliyeti gerçekleştirilemez (Haksever vd., 2000:134). Tutundurma faaliyetlerine örnek olarak havayollarının sık uçan yolcu programları verilebilir. Bu programlar ile yolcuya fırsatlar ve avantajlar sunularak, müşteri sadakati sağlanması amaçlanmaktadır.

1.3. Hizmetler için Genişletilmiş Pazarlama Karması Unsurları

Hizmetler aynı anda üretilip tüketilmesi, müşterinin firmanın personeli ile doğrudan iletişimde bulunması ve üretim sürecine dahil olması ve de müşterinin hizmete dair somut kanıtlar arayışı içinde olması gibi özellikleriyle fiziksel ürünlerden farklılaşmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2003:26). Dolayısıyla geleneksel pazarlama

karması hizmet sektörü için yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple hizmetler için genişletilmiş pazarlama karması kullanılmaktadır.

Genişletilmiş pazarlama karmasının unsurları, geleneksel pazarlama karması unsurları olan ürün, dağıtım, tutundurma ve fiyata ilaveten insan, fiziksel kanıtlar ve süreci içerir.

İnsan unsuru; hizmetin müşteriye ulaştırılmasında görev alan, böylece müşterilerin hizmet ile ilgili algılarını etkileyen işletmenin personeli, diğer müşteriler ve çevredeki insanlar gibi unsurları ifade eder (Öztürk, 2008,25). Bu süreçte yer alan herkes iş bilgileri, giyimleri, davranışları ve görünüşleri ile müşteri için hizmete dair bir ipucu niteliğindedir (Zeithaml ve Bitner, 2003:26). Uçaktaki yolcu için kabinde bulunan diğer yolcular ve havayolu şirketinin kabin personeli insan unsuruna örnek olarak verilebilir.

Fiziksel kanıtlar hizmetin müşteriye ulaştırıldığı, firmanın müşteriler ile etkileşimde bulunduğu, hizmetin sunulmasını ve iletilmesini sağlayan tüm dokunulabilir unsurları içerir (Zeithaml ve Bitner, 2003:26). Hizmetin sunulduğu çevre müşteriler için hizmetin kalite düzeyi ve standartları için bir ipucu niteliğindedir (İçöz, 2005:62). Havayolu firmalarının bilet satış acenteleri ve havaalanlarındaki bekleme salonları fiziksel kanıtlara örnek olarak verilebilir.

Genişletilmiş pazarlama karmasının son unsuru olan süreç ise, hizmetin müşteriye ulaştırılmasını sağlayan prosedürler, mekanizmalar ve faaliyetlerdir (Zeithaml ve Bitner, 2003:27). Hizmetler bir ya da daha çok sürecin sonucunda ortaya çıktığı için işin özünde süreçler hizmetin kendisidir (Haksever vd., 2000:135). İşletmenin süreçleri, bütün pazarlama unsurlarının müşteriye değer yaratabilmek için nasıl koordine edilmesi gerektiğini gösterir. Örneğin yolcular bilet alırken sağlanan kolaylıklar ve sunulan sistemin gelişmişliği veya uçuş esnasında ikram sunulup sunulmaması yolcuların hizmet sağlayıcı firmalar hakkında fikir edinmesini sağlar.

1.4. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi kavramı hakkında çeşitli tanımlar yapılmıştır. Hizmet kalitesi, “organizasyonun performansının uzun vadede ve genel olarak değerlendirilmesi neticesinde oluşan tutumdur” şeklinde tanımlanabilir. Oluşan bu tutumun sonucu ise müşteri memnuniyetidir. (Hoffman ve Bateson, 2006: 333). Diğer bir tanıma göre ise

hizmet kalitesi hizmete dair beklentilerin ve alınan hizmete dair algıların karşılaştırılması ile ortaya çıkar. Müşterinin beklentileri karşılanmadığı zaman hizmet kalitesiz olarak algılanırken, beklentileri karşılandığı veya aşıldığı zaman hizmet kaliteli olarak algılanır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004:132).

1.4.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Christian Grönroos (2007:73) hizmet kalitesinin müşteri tarafından algılanışını iki boyutta inceler. Bunlar teknik ve işlevsel boyuttur. Bu boyutlar müşteride işletmeye dair bir imaj oluşturur, dolayısıyla da algılanan hizmet kalitesini etkiler.

Teknik boyut, müşterilerin aldıkları hizmetin niceliksel yönlerini içermektedir. Diğer bir deyişle müşteri ya da işletme tarafından ölçülebilen unsurlardır. Hizmetin teknik boyutu bir restoran için yemeğin servis edilme süresi veya bir havayolu işletmesi için uçakların zamanında kalkış performansı olarak örneklendirilebilir. Teknik boyutta incelenen hizmet unsurları ölçülebildiği için hem hizmeti alan hem de hizmeti sağlayan açısından objektif bir şekilde değerlendirilebilir.

Hizmet kalitesinin işlevsel boyutu ise, müşterinin hizmeti elde ederken yaşadığı etkileşimlerle, diğer bir deyişle hizmeti nasıl elde ettiği ile ilgilidir. Bu boyutta yer alan unsurlar, teknik boyutta olduğu gibi objektif olarak değerlendirilemez. Uçak yolculuğu esnasında yolcuya hizmet veren kabin ekibinin güler yüzlülüğü ve dış görünüşü hizmet kalitesinin işlevsel boyutu için örnek verilebilir. Güler yüzlü ve bakımlı kabin ekipleri tarafından karşılanan yolcuların hizmete yönelik algıları olumlu yönde şekillenir. Diğer bir deyişle bu gibi unsurlar müşterinin hizmet hakkındaki görüşlerini doğrudan etkiler.

Parasuraman ve arkadaşları ise hizmet kalitesinin boyutlarını değişik pazarlar için yaptıkları araştırmalar neticesinde 10 başlık altında toplamışlardır (Parasuraman vd., 1985):

- **Güvenilirlik:** İşletmenin beklenen performansı sağlaması, vaat edilen hizmetin tam ve güvenilir şekilde yerine getirilmesidir. Hizmetin ilk seferde doğru yapılıp, işletmenin sözünü tutmasıdır. Havayolu işletmelerinin dakiklik performansı buna örnek olarak verilebilir.

- Karşılık vermek: Çalışanların müşteriye yardımcı olabilmek, hizmeti tam ve zamanında sunabilmek için her an istekli ve hazır olmasıdır. Örneğin kabin personelinin seyahat süresince kabinde olup yolcu isteklerini karşılamak için çaba harcaması yolcуда olumlu bir izlenim bırakacaktır.
- Yetkinlik: Hizmeti oluşturmak ve müşteriye ulaştırmak için çalışan tüm personelin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Örneğin kabin personelinin sadece ikram sunumu konusunda değil, asli görevi olan yolcu güvenliği için teknik konular ve ilkyardım konularında da tam donanımlı olması gerekir.
- Ulaşılabilirlik: Müşterinin hizmet sağlayan ile kolay ilişki kurabilmesi ve hizmet sağlayana erişebilme düzeyi ile ilgili bir boyuttur. Diğer bir deyişle hizmete kolay ulaşılması, hizmeti almak için çok beklenilmemesi, uygun zaman dilimlerinde hizmet verilmesi ve hizmeti vermek için uygun lokasyon seçilmesi şeklindeki özellikler hizmetin ulaşılabilir olduğunu anlatır. Günümüzde biletleme işlemleri için internetin kullanılabilmesi ve yolcuların istedikleri zaman, istedikleri yerden bilet alma imkânına sahip olmaları bu boyuta örnek verilebilir.
- Nezaket: Müşterinin iletişim kurduğu personelin nezaketi, saygısı, müşteriye itibar gösterip, dost canlısı davranmasıdır. Örneğin çocukları ile seyahat eden ve yardıma ihtiyacı olan yolcuya, asli görevleri arasında olmamasına rağmen ilgi gösterip yardımcı olamaya çalışan kabin ekibi yolcuların takdirini kazanacaktır.
- İletişim: Müşteriyi anlayabileceği bir dilde bilgilendirmek ve müşteriyi dinlemektir. İşletmenin iletişim dilini farklı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlayabilmesi gerekir. İşletmeler müşteriye hizmetle ilgili bütün detayları açıklayıp, sorunlarının halledileceği garantisini vermelidir. Örneğin kabin ekipleri yabancı yolculara yardıma ihtiyaç

duyduklarında gerekli ilgi ve alakayı göstererek tüm ihtiyaçlarını giderebilmek için çaba göstermelidirler.

- **İtibar:** İşletmenin inanılır, güvenilir ve dürüst olmasıdır. Müşteriye gereken ilgiyi samimi bir şekilde göstermeyi gerektirir. İşletmenin ismi, itibarı ve işletmeyi temsil eden personelin kişisel özellikleri bu unsurun içinde yer alır. Olumlu bir itibara sahip işletmelerin güvenilirliği yüksektir.
- **Güvenlik:** Hizmetin ve hizmeti alan müşterinin tehlikeden, riskten ve şüpheden uzak olmasıdır. Hizmetle ilgili her türlü konuda fiziksel ve finansal güvenliğin sağlanıp, müşterinin mahremiyetine özen gösterilmesidir. Örneğin internet işlemleri sırasında müşterilerin her türlü bilgisi saklı tutulmalı ve güvenli işlem imkânı sağlanmalıdır.
- **Müşteriyi anlamak:** Müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermek, müşterinin özellikli ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmak, bireysel ilgi göstermek ve müşterileri birey olarak tanımak, hatırlamak anlamına gelir. İşletmeler sundukları hizmetleri, müşterilerin farklı ihtiyaçlarına göre uyarlayabilecekleri ve isteklerini karşılayabilecekleri şekilde tasarlamalıdır. Havayolu işletmelerinin farklı dini inanışlara sahip yolcular ya da vejetaryen yolcular için ayrı menüler sunması onların önemsedikleri ve duyarlı oldukları anlamına gelir.
- **Fiziksel varlıklar:** İşletmenin fiziksel özelliklerinin görünüşü, hizmeti sağlarken kullandığı alet ve donanım, personelin görünüşü, iletişim malzemeleri ve hizmet alanı gibi tüm fiziksel kanıtlardır. Fiziksel varlıklar müşterilerin hizmete dair beklentilerini şekillendirir ve ayırt edilmelerini sağlar. Örneğin Türk Hava Yolları kabin ekibi lacivert renkte üniforma giyerken, Singapur havayolları kabin ekibi renkli bir üniforma giymektedir ve üniforması geleneksel kıyafetlerine uygun olarak hazırlanmıştır.

1.4.2. Hizmet Kalitesinde Uçurum Modeli

Hizmetin kalitesi değerlendirilmesi zor bir kavramdır. Müşteriler öncelikle zihinlerinde alacakları hizmete dair beklentilerini ve aldıkları hizmetin performansını karşılaştırırlar. Hizmet çok başarılı bir şekilde sunulmuş olsa bile, eğer ki müşterinin beklentilerini karşılamıyorsa, müşteri tarafından kalitesiz olarak değerlendirilir.

Hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde ki diğer bir özellik ise hizmetlerin bir süreç olarak değerlendirilmesidir. Satın aldığı bir ürünün kalitesi hakkında fikir üreten müşteri sadece nihai olarak elde ettiği ürüne bakarak fikir üretir. Örneğin araba satın alan bir tüketici arabanın üretim süreci ile ilgilenmez, sadece nihai ürüne göre kaliteye dair yorum yapar. Fakat hizmet satın alan bir tüketici tüm hizmet sürecine göre kalite değerlendirmesi yapar. Örneğin havayolu seyahatinde yolcunun hizmet kalitesine dair algısı yer hizmetlerinden bagaj teslimine kadar alınan tüm hizmetler neticesinde oluşur (Zeithaml ve Bitner, 1996:117).

Hizmet kalitesi modeline göre işletmelerin tüketicileri memnun edecek düzeyde kaliteli bir hizmet sunamamaları, diğer bir ifade ile müşteri beklentileri ve müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi arasındaki farklılık, dört uçuruma bağlı olarak açıklanabilir (Zeithaml ve Bitner, 1996:38):

1. Tüketicinin ne istediğini bilememek: Müşterinin hizmetten beklentisi ile işletmenin bu beklentiye dair bilgisinin farklı olmasından kaynaklanır. Başlıca sebepleri müşteri ile iletişim kurmamak, beklentilerini sormamak, yetersiz pazarlama araştırmaları ve müşteriye ait bilgilerin yanlış kullanılması veya yorumlanması olarak sıralanabilir. Bu uçurumla başa çıkmanın yolları ise pazarı iyi bölümlendirip niş pazarlama stratejileri uygulamak, tüketicilerin şahsi isteklerine göre kişiselleştirebileceği hizmetler sunmak ve talepleri birbirleriyle uyumlu tüketicileri bir araya getirmek olabilir. Örneğin uçaklardaki farklı yolcu sınıfları beklentileri benzer müşterileri biraya getirmeyi sağlar.
2. Yanlış standartların belirlenmesi: İşletmelerin müşterilerin beklentisini anlamasına rağmen yanlış standartlar koymasından kaynaklanır. Başlıca

sebepleri; standartların müşteri odaklı olmaması, müşteri beklentilerinin erişilemez olduğunun düşünülmesi ve zayıf hizmet tasarımı olarak sıralanabilir. Bu uçurumu aşmanın yolu ise yönetimin kendisini müşteri beklentilerine adanması ve müşteri odaklı standartlar koymasındır. Müşterilerin beklentileri ve istekleri tam olarak anlaşılmalı, bu doğrultuda gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bu noktada müşterilerden gelen geri bildirimler çok değerli kaynaklardır.

3. Müşteriye ulaştırılan hizmetin konulan standartlara uymaması: Bu sorun rolünü iyi kavramayan personel, rolünü kavrayamayan müşteri, işini isteksizce yapan personel, yetersiz hizmet tasarımı ve yetersiz liderlik gibi unsurlardan kaynaklanır. Bu uçurumu aşabilmek için hem personele hem de müşteriye rolleri çok iyi bir şekilde anlatılmalı, hizmetle ilgili talep ve kapasite dengelenmeli ve teknoloji uygun şekilde kullanılmalıdır. İşletmelerin müşteriler için tasarladığı hizmet ne kadar başarılı olursa olsun hizmeti müşteriye sunan personelin hatası veya yetersizliği müşteri memnuniyetsizliğine sebep olacaktır. Örneğin uçuş öncesi yemek tercihi yapan yolculara, uçağa yüklenmediği veya aşırı talep sebebiyle kalmadığı için talep etmedikleri bir yemek ikram edilmesi yolcu memnuniyetsizliğine sebep olur. Bu sebeple işletmeler vaat ettikleri hizmeti sunmak için çaba göstermeli, aksi durumlarda ise yaşanan aksaklıkları telafi etmeye çalışmalıdırlar.
4. İşletmenin vaat ettiği ile ulaştırdığı hizmetin farklı olması: İşletmenin reklam, promosyon vb. ile anlattığı hizmetin, müşteriye ulaştırdığı hizmet ile farklılık göstermesidir. Bu uçurumun başlıca iki sebebi işletmenin vaatlerini abartması ve işletme içindeki bölümlerin yeterli iletişim içinde olmayıp, birbirinden haberdar olmaması sonucu müşteriye tutarsız mesajlar vermesidir. Bu sorunu aşmak için işletmelerin tüm birimleri arasında iyi bir iletişim ağı kurulup, müşterilere hizmete dair tam ve doğru bilgi ulaştırılmalıdır. Örneğin 49 TL' ye uçak bileti şeklinde reklam yapıp müşteriye ilave vergilere dair bilgilendirmeyen havayolu işletmeleri müşterilerin tepkisiyle karşılaşır.

İşletmeler hizmet kalitesindeki bu uçurumları kapatmak ve hizmet kalitesini geliştirebilmek için müşterileri dinleyerek ne istediklerini çok iyi anlamalı, hizmete dair

vaat ettiği her şeyi yerine getirmeli, müşterilerin hizmete karşı temel hizmet beklentilerini karşılamalı, hizmeti her yönüyle iyi yönetebilmeli, hizmetin müşteri tarafından görülebilen ve görülemeyen kısımlarının tasarımını dikkatli bir şekilde yapmalı ve müşteri şikâyet ve memnuniyetsizlikleri dikkate alıp, telafi etmelidir. Bu unsurları dikkate alan işletmelerin hizmet kalitesi artacak dolayısıyla bir taraftan mevcut müşterilerin memnuniyet seviyesi artarken diğer taraftan yeni müşteriler kazanabilecektir.

1.4.3. Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti

Müşterilerin hizmetlere yönelik tutumuyla ilgili iki kavram kullanılır. Bunlar “hizmet kalitesi” ve “müşteri memnuniyeti” dir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti birbirleriyle sıkça karıştırılan, birbirlerinin yerine kullanabilen kavramlardır. Algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesi için geliştirilen modeller ile ürün özelliklerinden tatmini ölçmek için geliştirilen modeller benzer unsurlar içerdiği için hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında bir farklılık olup olmadığı konusu literatürde tartışılmış olan bir konudur. Daha da ötesi eğer bir farklılık var ise hangisinin önce geldiği, yani ilkönce kalite algısı daha sonra mı memnuniyet oluşur ya da önce hizmetten memnuniyet oluşup bu mu kalite algısına yol açar konusu da ayrıca tartışılmıştır. Bazen çok ateşlenen ve yaygınlaşan bu tartışma Grönroos’e (2007:89) göre gereksiz bir tartışmadır.

Hizmet kalitesi; güvenilirlik, tepki verebilmek, güvence, empati ve fiziksel varlıklar şeklindeki hizmet boyutları ile ilgilidir ve işletmenin performansının uzun vadede ve genel olarak değerlendirilmesi sonucu oluşur.

Müşteri memnuniyeti ise, müşterinin hizmete dair beklentileri ile aldıkları hizmet dair algılarının karşılaştırılması sonucu oluşur. Eğer müşterinin aldığı hizmete dair algısı ve beklentisi birbirini karşılarsa veya algısı beklentisinin üstündeyse müşteri memnuniyeti sağlanmış olur. Fakat müşterinin hizmet performansına yönelik algısı beklentisinin altında kalmışsa müşteri aldığı hizmetten memnun olmaz. Dolayısıyla hizmet kalitesi, durumsal faktörler, kişisel faktörler ve fiyat ile birlikte müşteri memnuniyetini oluşturan faktörlerden biridir (Zeithaml ve Bitner, 2006:123; Hoffman ve Bateson, 2006:327). Diğer taraftan algılanan hizmet kalitesi modeli hizmetin özelliklerine dair bir çerçeve sunar. Bir ölçüm modeli değildir. Bunun yerine hizmet sunumunun belli bir kalite

seviyesinde yapılabilmesi için yol gösterir. Bir ürün satın alan kişi önce ürünün özelliklerinin kalitesini algılar daha sonra fiyatını da dikkate alarak üründen memnun kalıp kalmadığına dair karar verir. Aynı şekilde bir hizmet satın alan kişi öncelikle hizmetin kalite boyutlarını algılar ve daha sonra hizmetten memnun olup olmadığına dair karar verir (Grönroos, 2007:89).

Müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği algılanan kalite ile durumsal ve kişisel faktörlerin etkisi altındadır. Örneğin müşteri canının sıkın olduğu veya sinirli olduğu bir gün beklentilerini karşılayan, kaliteli bir hizmet sunulsa dahi memnun olmayabilir. Veya kendini iyi hissettiği bir gün aldığı hizmetteki kusurları göz ardı edip memnun olabilir.

Kimi zamanda hizmet veren işletme veya personelden kaynaklanmayan durumsal faktörler müşterilerinin memnuniyetsizliğine sebep olur. Örneğin hava muhalefeti nedeniyle kalkamayan uçaklar havayolu firmalarının kontrolü dışında gerçekleşen olaylardır fakat meydana gelen rötarlar müşteri memnuniyetsizliğine neden olur.

Müşterilerin memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini etkileyen diğer bir unsur da işletmenin imajıdır. Müşteriler hizmete dair beklentilerini işletmenin sahip olduğu imaja göre şekillendirirler. Örneğin methini çok duyduğu bir restorana giden müşterinin beklentileri yüksek olduğu için normal koşullarda gözüne çarpmayacak olan hizmet sürecindeki önemsiz aksaklıklar dahi rahatsız edici bir hal alabilir.

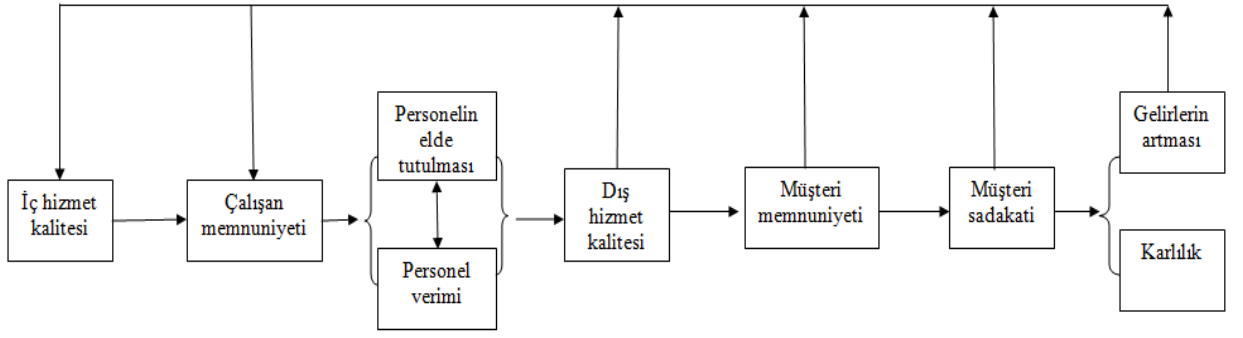
Aldığı hizmet neticesinde memnun olan müşteri firmaya birçok yönden kazanç sağlar. Memnun olan müşteri öncelikle sadık müşteri haline gelir ve daha fazla hizmet satın almaya başlar. Bu müşteriler firma için ekonomik kazancın devamı, dolayısıyla işletmenin devamlılığı demektir. Memnun olmuş müşterilerin diğer bir faydası işletme lehine olumlu bir ağızdan ağza iletişim yapmalarıdır. Hizmetler birer deneyim oldukları için müşterilerin referansı işletmeler açısından başka müşteriler kazanmak için imkân sağlar. Dolayısıyla memnun olmuş müşteriler işletme için maliyetsiz bir pazarlama iletişimi aracı olur. Diğer taraftan memnun olmuş müşteriler, sorunsuz müşteriler olduğundan personel için de huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.

Memnun olmayan müşteriler ise işletme ile ilişkisini keser. Beklediği hizmeti alamadığı için işletmeyi terk eden bu müşteriler işletme için ekonomik kayıp yaratmasının yanı sıra olumsuz ağızdan ağza iletişim ile mevcut müşterilerin ve potansiyel müşterilerin de kaybedilmesine sebep olabilir.

Müşteriler aldıkları hizmetten memnun olmadığında tercih ettikleri diğer bir yol ise işletmeye şikâyetlerini iletmektir. İşletmelerin müşteri şikâyetlerini alan ve dikkatle değerlendirip gerekli yerlere ileten ve çözüm üretilmesini sağlayan birimleri olmalıdır. Müşterilerden gelen bu şikâyetler işletmeler için çok iyi bir pazar bilgisi kaynağıdır. Bu şikâyetleri iyi değerlendiren işletmeler hizmetlerini ve süreçlerini müşterilerin beklentilerine uygun hale getirebilirler. Bu sayede müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla sadakati de sağlayabilirler. Dolayısıyla işletmeler müşterilerin memnuniyetsizliklerini ve şikâyetlerini iletmeye teşvik etmelidirler.

Müşteri memnuniyeti, işletmenin sunduğu hizmet ve ürünlerin müşterilerin beklentilerini ne kadar karşıladığı ile ilgilidir ve günümüzde tüm işletmeler için çok önemli bir kavram haline gelmiştir Memnun olan bir müşteri sadık müşteri haline gelir, bu da işletmelerin gerekli kazancı sağlayıp faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için çok önemlidir. Günümüzde tüm sektörler sürekli bir rekabet içinde olduğu için, müşteri memnuniyeti de işletmelerin en çok çaba harcadığı konu haline gelmiştir.

Heskett, Sasser ve Schesinger'in "Hizmet-Kar Zinciri" modelinde belirttikleri gibi müşteriye sunulan hizmet, dolayısıyla hizmet kalitesi işletmelerin finansal durumunu doğrudan etkiler. Bu model şu şekildedir (Heskett vd., 2008):



Şekil 1. Hizmet-Kar Zinciri Modeli

1. İşletmelerin karı ve dolayısıyla büyüme kapasiteleri müşteri sadakatine bağlıdır.
2. Müşteri sadakati, müşteri memnuniyetine bağlıdır.
3. Müşteri memnuniyeti, sunulan hizmetin kalitesine bağlıdır.
4. Hizmet kalitesi, personelin performansına bağlıdır.
5. Personelin performansı, sadakatine bağlıdır.
6. Personelin sadakati, memnuniyetine bağlıdır.
7. Personelin memnuniyeti ise iş hayatının kalitesine bağlıdır.

Bu modelde müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti birbiriyle doğrudan ilişkilidir. İşletmelerin kar edip devamlılıklarını sağlamaları ise müşteri ve çalışan memnuniyetine bağlanmıştır. Bu modelin en güzel örneği Southwest Airlines'dır. Gerekli imkânların temin edilmesi, yetkilendirme ile personele sorumluluk verilmesi ve çalışan memnuniyetinin sağlanması, havayolunun zarar eden bir işletmeden kar eden bir duruma geçmesine büyük katkıda bulunmuştur.

1.4.4. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Müşterilerin sunulan hizmetin kalitesine yönelik algılarını ölçümleyebilmek, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini geliştirme çalışmaları için oldukça önemlidir. Literatürde hizmet kalitesinin ölçülmesi için iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım hizmetin özelliklerine dayanan ölçüm araçlarından oluşurken diğeri ise niteliğe dayalı ölçüm araçlarıdır (Grönroos, 2007:83).

Hizmetin özelliklerine dayalı ölçümlene yöntemleri akademik araştırmalarda ve iş hayatında en yaygın şekilde kullanılanlardır. En çok bilinen yöntem ise SERVQUAL'dir. Bu yöntemde hizmete ait özellikler tanımlanır ve daha sonra katılımcılardan hizmeti bu özelliklere göre değerlendirmeleri istenir.

Niteliğe dayalı ölçüm araçlarında ise katılımcılara hizmete veya hizmet karşılaşmalarına yönelik algıları sorulur. Bu yaklaşımda en sık kullanılan yöntem ise Kritik Olaylar Tekniği (KOT) dir.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET KARŞILAŞMASI VE KRİTİK OLAYLAR

2.1. Hizmet Karşılığı Kavramı ve Özellikleri

Tüketiciler herhangi bir fiziksel ürün satın aldıklarında elde ettikleri nihai ürünün fiziksel özellikleri, dayanıklılığı, kullanım kolaylığı vb. ile ilgilenirler. Ürünün üretim süreci tüketiciyi ilgilendirmez. Hizmet sektöründe ise durum genellikle tam tersi olabilir. Tüketicilerin aldıkları hizmetten memnun olmaları ya da olmamaları, elde edilen hizmet çıktısından çok hizmeti alırken yaşadıkları süreçle ilgilidir. Hizmetlerle ilgili bu durum hizmetlerin genellikle eş zamanlı üretilip tüketilmesinden kaynaklanır. Örneğin akşam yemeği için gidilen restoranda yemeğin kalitesi ve lezzeti ne kadar iyi olursa olsun, servis yapan personelin kaba hareketleri bütün bunları gölgeleyebilir.

Müşterinin aldığı hizmete dair düşüncelerini şekillendiren bu süreç literatürde “hizmet karşılığı” olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram Shostack (1985) tarafından “Müşterinin hizmet işletmesi ile doğrudan etkileşimde bulunduğu zaman dilimi” olarak tanımlanmaktadır. Lovelock ve Wirtz (2007:49) ise hizmet karşılığı kavramını “müşterinin hizmet sağlayıcısı ile doğrudan iletişime geçmesi” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde gelişen teknolojiye paralel olarak hizmet karşılımları sadece kişiler arası ve yüz yüze karşılımlarla sınırlı değildir. Artık birçok hizmet karşılığı internet, telefon, kiosk vb. gibi teknolojinin sunduğu imkânlarla gerçekleşebilmektedir.

Müşteri hizmeti alırken, hizmeti sunan işletmenin personeli, fiziksel unsurları ve sistemleri ile sürekli karşılıma halindedir. Müşteri ve işletme arasında hizmetin sağlanması süresince gerçekleşen karşılımların müşteri memnuniyeti, dolayısıyla da müşteri sadakati sağlanmasındaki rolü çok büyüktür. Bu karşılımlar müşterinin aldığı hizmetin kalitesi hakkındaki düşüncelerini belirler.

Hizmet karşılımlarını başarılı bir şekilde yönetip, takip eden işletmeler müşterinin zihninde güzel bir imaj bırakır ve süreklilik sağlayabilirler.

Hizmet karşılaşmaları basit süreçler olabileceği gibi karmaşık süreçler de olabilmektedir. Bu karşılaşmalar hizmeti sağlayan işletmenin farklı tarafları ile yaşanan safhaları içerir. Diğer bir deyişle hizmetin tüketilmesi birçok karşılaşmanın sonucunda ortaya çıktığı için müşteriler bu karşılaşmalar esnasında işletmenin personeli ve çeşitli fiziksel unsurları ile farklı şekillerde karşı karşıya gelirler. Bu karşılaşmaların kaliteli bir biçimde yönetilmesi müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliğinde büyük rol oynamaktadır.

Hizmet sürecinde, işletme ve müşteri arasındaki ilişkiye göre, hizmet karşılaşmalarına farklı bakış açıları geliştirilebilir (Haksever vd, 2000:25):

- Sosyal karşılaşma: Hizmet karşılaşmaları hizmeti sağlayan ve müşterinin ilişki kurduğu sosyal karşılaşmalardır. Karşılaşmanın tarafları bu süreçte, sosyal hayatlarında olduğu gibi, beşeri ilişkilere dikkat etmek durumundadır. Uygun karşılama, nezaket, uygun hal ve hareketler iki tarafın da karşılıklı beklentileridir. Örneğin yolcular uçağa geçerken kabin ekibinin tüm yolcuları güler yüzlü ve ilgili bir şekilde karşılaması gerekir. Kabin ekipleri de yolcuların kendilerine güler yüz göstermesini, teşekkür etmesini bekler. Hizmet karşılaşmalarında hizmeti alan ve ulaştıran taraflar arasında sosyal bağlar kurulur. Sosyal bağ bir etkileşim esnasında gerçekleşen kişisel ilişkilerdir. Alıcı ve satıcı arasında paylaşılan kişisel arkadaşlık ve sevgiyi ifade ettiği gibi bireysel kimliklerin kendini açıklama (disclosure) , yakınlık, destek veya tavsiye sağlama, empati geliştirme, duyarlı olma, ait olma duygusu ve paylaşılan deneyimleri de kapsar (Smith, 1998).
- Ekonomik alışveriş: Hizmet karşılaşmaları esnasında hizmet işletmeleri ve müşteriler karşılıklı bir takım kaynaklarından vazgeçerler. Hizmet organizasyonu iş gücü, iş bilgisi ve teknoloji gibi kaynaklarını müşteriye hizmet sağlamak için kullanırken, müşteri de para ve zaman gibi imkânlarını kullanır. Örneğin seyahat edecek olan yolcunun bileti satın alabilmek için bir ödeme yapması gereklidir.

- Üretim süreci: Hizmet işletmelerinin amacı müşterinin ihtiyacını karşılayıp, müşteri memnuniyeti sağlayabilmektir. Bu sebeple hizmet karşılaşmaları hizmet işletmesinin kaynaklarının müşteri memnuniyeti sağlamak için kullanıldığı birer üretim sürecidir.
- Anlaşmaya varmak: Hizmet karşılaşmaları gerçekleşirken müşteri ve hizmet işletmesi arasında bir anlaşmaya varılır. Bu anlaşmaya göre iki tarafın da sorumlulukları bellidir ve taraflar bu anlaşmaya göre hareket ederler. Örneğin yolcuların seyahat edebilmeleri için bilet almaları ve zamanında gelmeleri gerekirken, havayolu işletmesinin de yolcuları bilet aldıkları noktalar arasında vaat ettikleri koşullarda taşıması gerekir.
- Kısmi istihdam: Bazı hizmetler üretilirken müşterinin de aktif bir şekilde bu süreçte yer alması gerekir. Dolayısıyla bu gibi hallerde müşteri kısa bir süre için işletmenin personeli gibi hareket eder. Self-servis hizmet veren restoranlar buna örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda hem işletme hem de müşteri kazanç sağlar. Hizmet işletmesi iş gücünden kazanç sağlarken fiyatı düşürebilir, bu durumda da müşteri için daha az bir ücret ödeyerek hizmeti satın alma imkânı doğabilir.

2.2. Hizmet Karşılaşmalarının Sınıflandırılması

Hizmet karşılaşmalarını çeşitli açılardan sınıflandırmak mümkündür. Müşteri ve hizmet işletmesi arasındaki etkileşim, hizmetin müşterinin kendisine mi yoksa sahip olduğu mallara mı yönelik olduğu ve de hizmet sunumunun içinde somut unsurların ne ölçüde bulunduğuna göre değişir (Lovelock, 1984'den aktaran Öztürk, 2008:29).

Hizmeti elde eden

İnsan

Nesne

İnsanların fiziksel olarak bulunmasını gerektiren hizmetler: sağlık, seyahat, saç kesimi vb.	Fiziksel nesneler üzerinde gerçekleştirilen hizmetler: Beyaz eşya servisi, yük taşımacılığı, tesisat döşeme
Zihin üzerinde gerçekleştirilen hizmetler: yayıncılık, eğitim, telefon hizmeti	Dokunulmayan varlıklar üzerinde gerçekleştirilen hizmetler: internet bankacılığı, yatırım danışmanlığı

Şekil 2. Hizmetlerin Sınıflandırılması

İlk grupta hizmet işletmesinin ve müşterinin yoğun bir şekilde ilişkide bulunduğu karşılaşmalar yer alır. Bu karşılaşmalarda hizmet anında üretilip tüketilir. Bu hizmetler için müşterinin hizmet verilen yerde bulunması şarttır. En yoğun hizmet karşılaşmaları bu grupta yer alır. Havayolu işletmelerinin verdiği hizmetler bu grupta değerlendirilebilir. Müşteri hizmetin sunumu süresince aktif olarak yer alır. Bu sebeple hizmet karşılaşması esnasında yaşananlar müşteri memnuniyeti üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu gruptaki hizmetlerde kalite kontrolü ve hizmetin sunulduğu yer çok önemlidir. Ayrıca müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için talep de dikkatli bir şekilde yönetilmelidir.

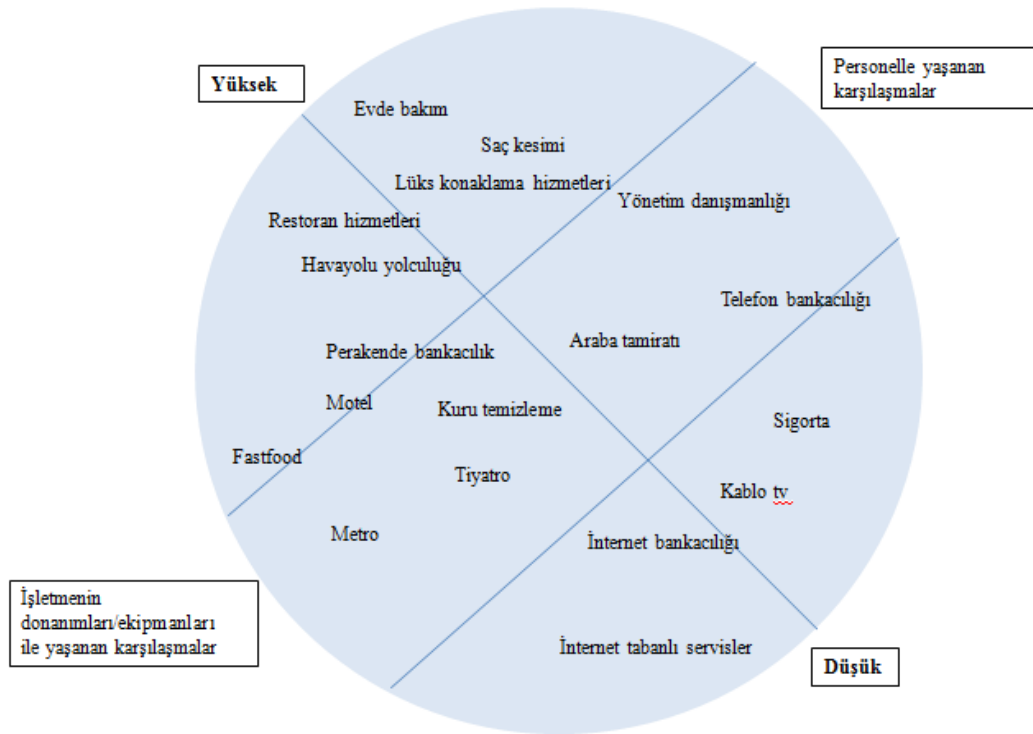
İkinci grupta yer alan hizmetlerde müşterinin hizmetin sunulduğu yerde bulunması gerekmez. Tüketici hizmetlerin doğrudan alıcısıdır. Örneğin telefonla çiçek siparişi veren müşterinin çiçekçiye gitmesine gerek yoktur. Veya radyo programı dinlerken, programın yapıldığı yerde bulunup programı hazırlayanları ve ortamı bilmemize gerek yoktur.

Üçüncü gruptaki hizmetlerde hizmetler kişilerin mallarına yöneliktir. Hizmet karşılaşması, üretim ve tüketim sürecinin sadece belli bir bölümünde gerçekleşir. Müşterinin hizmet gerçekleşirken orada bulunmasına gerek yoktur. Üretim sürecinin büyük bir bölümü müşteri görmeden gerçekleşir. Müşterinin hizmet sürecinde yer almaması işletmeye zaman ve mekân esnekliği sağlar. Arabayı teknik servise götürmek bu gruba örnek olarak verilebilir. Müşterinin rolü arabayı servise götürerek hizmeti

başlatmak ve servisten alarak hizmetin sonucunu elde etmektir. Bu sebeple bu grupta yer alan hizmetlerde hizmet öncesi ve hizmet sonrasındaki süreç büyük önem taşır.

Son grupta yer alan hizmetler müşterinin soyut varlıklarına sunulan hizmetleridir. Müşteri için hizmet karşılaşmasından çok hizmetin sonucu önemlidir. Hizmetin üretimi sırasında fiziksel olarak orada bulunmak durumunda değildir, bu sebeple hizmet karşılaşması müşteri için kritik bir durum değildir. İnternet bankacılığı veya hukuk müşavirliği buna örnek gösterilebilir. Müşteri bankaya gitmesine gerek kalmadan bütün işlemlerini internet aracılığıyla halledebilir. Bu grupta yer alan hizmetlerde üretim sırasında çok az dokunulabilir kanıt vardır.

Hizmet karşılaşmaları, müşteri ve işletmenin ilişki düzeyine göre yüksek düzeyde ilişki içeren ve düşük düzeyde ilişki içiren karşılaşmalar olarak da sınıflandırılabilir (Lovelock ve Wirtz, 2007:51):



Şekil 3. Hizmet Karşılaşmalarının İlişki Düzeyine Göre Sınıflandırılması

Bu sınıflandırmada yüksek düzeyde ilişki içeren karşılaşmalarda müşteriler hizmetin üretilip sunulduğu yerde bulunmaktadır. Bu yüzden hem fiziksel ortamı ve hem de personeli en iyi şekilde hazırlayarak müşterilerin deneyimlerini cazip hale getirebilmek çok önemlidir. Düşük düzeyde ilişki içeren karşılaşmalarda ise müşteri ve işletme elektronik bir kanal veya dağıtım kanalı vasıtasıyla iletişime geçer. Günümüzde hızlı ve kolay bir şekilde müşteriye ulaştırabilmek için birçok hizmet internet, telefon vb. şekillerde müşteriye sunulmaktadır.

Müşteri ve hizmet işletmesi arasındaki karşılaşmalar karşılaşmanın kimler ve neler arasında gerçekleştiğine göre de gruplanabilir. Bu sınıflamaya göre hizmet karşılaşmaları yüz yüze karşılaşmalar, telefonla karşılaşmalar ve uzaktan karşılaşmalar olarak üç farklı şekilde yaşanabilir (Zeithaml ve Bitner, 2006:107).

İlk grupta yüz yüze karşılaşmalar yer alır. Bu grupta yer alan hizmetlerde, müşteri ve hizmet işletmesinin personeli arasında doğrudan bir ilişki vardır. Yolcuların kabinde, kabin ekibinden aldığı hizmet bu gruba örnek gösterilebilir.

Bu gruptaki hizmetlerde hizmet kalitesini etkileyen birçok değişken vardır. Müşterinin hizmete dair algısını hizmetin hem fiziksel hem de fiziksel olmayan özellikleri etkiler. Örneğin kabin personelinin giyimi, kabin içi konfor gibi somut özelliklerin yanı sıra personelin davranışları da müşteri memnuniyeti için büyük önem taşır.

Yüz yüze karşılaşmalarda başarılı olabilmek için müşteri bölümlendirmesini dikkatli bir şekilde yapmak, müşteriye hizmeti sunan ön büro personelini dikkatli bir şekilde seçmek ve eğitmek, hizmet sürecini iyi bir şekilde yönetip gerekli teknolojik desteği sağlamak, verilen sözlere sadık kalmak ve hizmetin sunulduğu yeri müşterinin hoşuna gidecek şekilde tasarlamak gerekir.

İkinci grupta telefonla karşılaşmalar yer alır. Birçok farklı sektörde faaliyet gösteren işletmeler müşteri hizmetleri, sipariş vb. konularda telefon ile iletişimi tercih ederler. Bu grupta yer alan hizmet karşılaşmalarında personelin telefonda konuşma tarzı, ses tonu, iş bilgisi ve müşterinin beklentilerine cevap vermedeki yetkinliği önem kazanır. Müşterinin telefonda uzun süre bekletilmesi, müşterinin bir temsilciye ulaşamaması, sorununun yanlış anlaşılıp uygun çözüm üretilmemesi, personelin kaba bir üslupla konuşması gibi durumlar olumsuz hizmet karşılaşmalarına sebebiyet vermektedir.

Örneğin uçuşları hava koşulları sebebiyle gerçekleşmeyen yolcular bilgi almak için çağrı merkezini aradıklarında, net cevaplar alamamaları veya sorunlarının çözülmemesi memnuniyetsizliğe neden olacaktır. Bu tür kriz durumlarında çağrı merkezinde çalışan personele tam zamanlı ve doğru bilginin verilmesi krizin büyümesini önler. Diğer taraftan da müşteriler işletmenin çaba gösterdiğini görerek fazla tepki vermeyebilir.

Telefonla karşılaşmalarda teknolojinin kullanımı da çok önemlidir. Örneğin AT&T Universal Card, bu tür hizmet karşılaşmalarının kaliteli bir şekilde yaşanmasını güvence altına almak için bütün personeline müşteri bilgilerine anında erişim imkanı sunmuştur. Bu sayede müşteri aradığı zaman personel müşterinin bütün sorularına anında ve gerçek bilgilerle cevap verebilmektedir (Zeithaml ve Bitner, 1996:108).

Sigorta şirketleri, bankalar, telekomünikasyon sektörü gibi müşterilerle en yoğun hizmet karşılaşmaları telefon karşılaşmaları olan işletmeler için bu karşılaşmalar çok önemlidir. Başarılı olup, müşteri memnuniyeti yaratmak isteyen işletmeler personeli uygun davranışlar konusunda eğitip yeterli bilgiyle donatmalı, müşterinin sorun yaşamadan hizmet alabilmesi için gerekli alt yapıyı sağlamalı ve müşteriye güvenli işlem imkânı sunmalıdır.

Hizmet karşılaşmalarının son türü uzaktan karşılaşmalardır. Diğer iki türün aksine uzaktan karşılaşmada müşteriler firmanın hiçbir personeli ile iletişime geçmez. Bu gruba örnek olarak banka ATM'leri ve internetten sipariş alan yemek siteleri verilebilir.

Uzaktan karşılaşmalarda hizmet işletmeleri müşteriler üzerinde olumlu bir imaj yaratıp memnuniyet sağlamak için hizmete dair somut kanıtlarını iyi yönetebilmelidirler. Teknik alt yapının kalitesi, süreçlerin sorunsuz bir şekilde ilerlemesi, hız ve bilgi-işlem güvenliği bu gruptaki karşılaşmalarda çok önemlidir. Bu grupta, müşteriye istediği zaman işletme personeli ile ilişkiye geçme imkânı sağlayabilmek, teknolojiyi kullanmada sorun yaşayan müşterileri memnun etmek açısından büyük önem taşır.

İşletmeler hizmet karşılaşmalarında insan unsuru ve teknolojinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini iyi anlamalıdır. Teknoloji kimi müşterileri memnun ederken kimi müşteriler tercih etmezler. Örneğin günümüzde gelişen teknoloji birçok bankacılık hizmetinin ATM'ler veya telefon bankacılığı ile kolaylıkla ve daha az zaman harcanarak yapılmasına imkân tanısa da bazı müşteriler bu teknolojileri kullanmak

yerine işlemlerini bankaya giderek müşteri temsilcileri ile yapmayı tercih eder. Hizmet karşılaşmalarında teknolojinin rolü üzerine yapılan bir araştırmada teknolojinin etkin olduğu hizmetlerde müşteri memnuniyetini nelerin etkilediğini ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin nasıl etkilendiğinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamındaki telefonda sunulan müşteri hizmetleri servisleri gibi hizmetleri kullanan, teknolojiye yatkınlığı bulunan 253 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda hizmet sunumunda teknoloji yerine hizmet personelinin tercih eden müşterilerin; insanın teknolojiden daha güvenilir olduğu ve hatalarını daha kolay düzeltebileceğini, ilgi ve insan unsurunun gerekli olduğunu ve işlemleri bir insanla halletmenin daha az çaba ve zaman gerektirdiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Hizmet sunumunda teknolojinin yoğun olmasını tercih eden müşteriler ise; teknoloji kullanımının daha güvenli olduğunu ve daha az hata gerçekleştiğini, daha az zaman ve çaba gerektirdiğini düşünmektedirler (Makarem vd., 2009).

Teknolojinin hizmet sektöründeki bazı işletmelerdeki kullanım alanlarına şu örnekler verilebilir (Haksever vd., 2000:158):

- Finansal hizmetler: Banka kartları, ATM'ler, elektronik para transferi(EFT).
- Eğitim: İnternet, kütüphanecilikte kullanılan sistemler, multimedya sunumlar.
- Devlet ve kamu hizmetleri: e-devlet şifresi.
- Restoran: garsonların kullandığı kablosuz sipariş makinaları.
- İletişim: Elektronik yayınlar, interaktif TV, cep telefonları ve tabletler.
- Otel: Elektronik check-in ve check-out hizmetleri.
- Ticaret: satış noktasındaki elektronik terminaller, barkod sistemleri.
- Havayolları: Elektronik bilet, online rezervasyon.

2.3. Hizmet Karşılılaşmasının Unsurları

Hizmet karşılaşması müşteri, hizmeti sağlayan, hizmetin teslimi süreci ve fiziksel kanıtlar olmak üzere 4 unsurdan oluşur (Haksever vd., 2000:26).

2.3.1. Müşteri

İşletmelerin karlılık sağlayıp varlıklarını devam ettirmeleri için müşteri memnuniyeti sağlayıp, satın alma eylemlerinin devamlılığını sağlamaları gerekir. Bu sebeple kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti sağlamak bütün hizmet işletmelerinin ortak hedefidir. Bu hedefe ulaşabilmek için ise müşteri ile yaşanan hizmet karşılaşmaları esnasında tüm müşterilere özenli bir şekilde davranılmalı ve ilgi gösterilmelidir.

Müşterilerin hizmet sürecine katılımı az düzeyde, orta düzeyde veya yüksek düzeyde olabilir (Öztürk, 2008:114). Müşterilerin sürece katılımının az olduğu durumlarda tüm süreci personel üretirken, müşteriler sadece hizmeti almak için hizmetin verildiği ortamda bulunurlar. Örneğin uçak yolculuklarında yolcuların hizmetin üretilmesine bir katkısı yoktur. Sadece hizmet almak için orada bulunurlar.

Orta düzeyde müşteri katılımının olduğu durumlarda müşteriler de hizmet üretim sürecinde yer almaktadır. Müşteri hizmetin sağlanması için bilgi verir ve yönlendirici olur fakat hizmeti sağlayan yine hizmet işletmesidir. Örneğin Business Class uçan bir yolcu uçuş öncesi yemek tercihini bildirerek işletmeyi bilgilendirir, müşterinin tercihini doğru bir şekilde ve vaat ettiği gibi sunmak ise işletmenin sorumluluğundadır.

Yüksek düzeyde katılımda ise müşteriler hizmet süreci boyunca aktif olarak yer alırlar. Buna örnek olarak da kişisel eğitim hizmetleri gösterilebilir. Bu hizmetlerde müşterinin hem hizmetin verildiği ortamda bulunması hem de hizmetin sunumu süresince aktif bir şekilde katılımının olması gerekir.

Müşterilerin hizmet üretim sürecinde aktif bir şekilde bulunduğu hizmet karşılaşmalarında müşteriler hizmet performansına ve kalitesine dair çok daha fazla gözlem yaparlar. Bu yüzden, bu şekildeki hizmet karşılaşmalarında müşterinin memnuniyetini ve kalite algısını etkileyebilecek her unsura azami dikkat gösterilmelidir. Ayrıca bu karşılaşmalarda müşterinin kişisel hatalarından kaynaklanan memnuniyetsizlikleri önlemek için müşteriye gerekli tüm bilgiler verilmeli ve ihtiyaç duyabileceği her şey temin edilmelidir. Müşteri hizmeti elde ederken teknolojik cihazlar kullanacaksa bunların kullanıcı dostu olmasına özen gösterilmeli, kullanma talimatları

açık olmalıdır veya müşterinin hizmetin üretim sürecine katılımı isteniyorsa bunun sebepleri müşteriye çok iyi bir şekilde anlatılmalıdır.

Müşteriler hizmet pazarlamasındaki önemli rolü ile pazarlama karmasının insan unsuru içerisinde değerlendirilmektedir. Hizmet pazarlamasında müşterilerin rolü hizmetin üreticisi olarak, hizmetin kullanıcısı olarak ve de diğer müşteriler üzerindeki etkileri olarak üç boyutta incelenir (Cowell, 1984).

Müşteriler işletmelerin verdikleri hizmetin üretiminde belirleyici rol aldıkları durumlarda birer kısmi zamanlı personel olarak düşünülebilirler. Müşterilerin hizmetin üretimi süresince gösterdikleri katkılar hizmetin verimliliği, kalitesi ve kapasitesi gibi unsurları doğrudan etkiler. Özellikle müşterilerin yüksek düzeyde katılımının olduğu hizmetlerde, hizmet sağlayıcısının yanı sıra, hizmeti alanın performansı da hizmet kalitesini oldukça etkilemektedir. Örneğin IKEA mağazalarının restoran kısmında müşteriler yemeklerini self servis alır ve sonrasında kirli tepsileri gösterilen yerlere bırakırlar. Dolayısıyla müşteriler hizmet sürecinde aktif bir şekilde görev alıp, hizmetin üretim sürecine katkıda bulunurlar ve neticede hizmetin kalitesini, maliyetini ve kapasitesini etkilerler.

Hizmetlerin bir grup müşteriye toplu olarak verildiği durumlarda ise hizmeti alan müşterilerin birbirleri üzerindeki etkisi çok büyüktür. Böyle durumlarda müşteriler birbirlerinin hizmet deneyimini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilirler. Yaşanan olumsuzluklar hizmet işletmesinin kontrolü dışında gerçekleştiği için yönetilmesi zordur. Örneğin restoranda gürültü yapan çocuklar veya sefere geç kalarak diğer yolcuların da beklemesine sebep olan bir yolcu diğer müşterilerin hizmete yönelik algısını olumsuz etkiler ve hizmet kalitesini düşürür. Diğer taraftan konser, tiyatro, spor gibi etkinliklerde uyumlu müşteriler yarattıkları sinerji ile güzel bir sosyal ortam oluşturarak birbirlerinin memnuniyetini arttırırlar.

Hizmet karşılaşmaları kimi zaman tek bir müşteri ve işletme arasında yaşanırken kimi zamanda hizmet işletmesi ile bir müşteri grubu arasında gerçekleşir. Televizyon yayınları, araba servisi, internet hizmeti gibi kişiye özel olan hizmetlerde müşteri, hizmeti diğer müşterilerden bağımsız olarak bireysel bir şekilde aldığı için diğer müşterilerin davranışlarından veya tepkilerinden etkilenmez. Birçok müşterinin bir

arada bulunduğu durumlarda ise her bir müşterinin beklentileri, deneyimleri, istekleri ve kapasiteleri farklı olduğundan farklı müşteri davranışları ortaya çıkar. Bu sebeple hizmetin farklı müşterilerden oluşan bir gruba sunulduğu durumlarda daha karmaşık bir süreç vardır. Hizmetin tek bir kişiye sunulduğu durumlarda personelin sadece o kişiyle ilgilenmesi gerekirken, birçok müşteriye sunulduğu durumlarda daha çok kişiyle ilgilenip hizmeti uyarlaması gerekir. Bu türdeki hizmet sunumlarında yer alan her bir müşteri, hizmetin kalitesini hizmet sağlayıcısıyla beraber etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Bu sebeple müşteriler hizmetle ve süreçlerle ilgili çok iyi bilgilendirilmeli ve süreçteki rolleri ile ilgili motive edilmelidirler. Bu karşılaşmalarda hizmet süreçleri, grupta yer alan her bir müşterinin farklılıkları düşünülerek tasarlanmalıdır. (Finsterwalder ve Tuzovic, 2010).

Diğer taraftan müşteri gruplarına sunulan hizmetlerde müşteriler birbirlerinin kalite algısını ve memnuniyet düzeyini de etkiler. Restoranda yemek yerken veya uçakta seyahat ederken hizmet alan müşteriler arasında bir etkileşim söz konusudur. Örneğin yemek yerken yan masada sürekli ağlayan bir çocuk sunulan hizmet ne kadar iyi olursa olsun diğer müşterilerin memnuniyet seviyesini düşürür. Diğer taraftan birbirleriyle uyumlu müşteriler ise sunulan hizmetin kalitesini arttırabilirler. Bu sebeple müşterilerin birbirleri ile etkileşimleri hizmet karşılaşmalarında önemli bir konudur ve hizmet işletmeleri müşterilerin birbirleri ile etkileşimlerini iyi bir şekilde yönetmeye gayret göstermelidirler. Bunun için hizmet işletmeleri öncelikle doğru müşteri grubuna hitap etmelidir. Diğer bir deyişle müşteri bölümlendirmesi dikkatli bir şekilde yapılmalı ve sunulan hizmete uygun, doğru bir müşteri grubunun seçilmesine özen gösterilmelidir.

Müşteri etkileşimlerini yönetirken dikkat edilmesi gereken diğer husus, müşterilere kendilerinden beklenenleri, diğer bir ifadeyle onlardan beklenen davranış kurallarını çok iyi açıklamaktır. Örneğin sinema, tiyatro, konser v.b. hizmetlerde cep telefonu kullanmanın yasak olduğu açık bir şekilde belirtilmelidir.

2.3.2. Personel

Hizmet işletmelerinde personel ürünü ve firmayı temsil eder, müşteriler hizmeti aldıkları personeli, tüm davranışları ve sözleriyle hizmet işletmesi olarak görürler. Bu sebeple sunulan hizmet ve personel birbirinden ayrı düşünülemez. Hizmet sunumundaki

kritik anlarda sergilediği davranışlar müşterinin hizmet deneyimi ve kalite algısı üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Olumlu bir şekilde sonuçlanan hizmet karşılaşmaları müşterinin işletmeye pozitif bir şekilde yaklaşmasını sağlar ve güzel duygularla sonuçlanan karşılaşmalar müşteri sadakatini artırır.

Hizmet personeli, müşteri ve işletme arasındaki rolü sebebiyle “sınır anahtarı” olarak isimlendirilir. Çünkü hizmet personeli organizasyonu dış dünyaya bağlayan, iç ve dış çevrenin etkileşimini sağlayan bir konumdadır. Bu konumu itibariyle sınır anahtarı olarak isimlendirilen personelin organizasyon ve dış çevre arasındaki bilgi transferini sağlamak ve organizasyonun temsilcisi olmak üzere iki ana görevi vardır (Hoffman ve Bateson, 2006:238).

Sınır anahtarı rolünü üstlenen hizmet personeli çoğu zaman anlaşmazlık ve stresin yoğun olduğu durumlarla karşılaşır ve bu uyuşmazlığı çözmesi gereken yine hizmet personelinin kendisidir. Müşteri memnuniyeti üzerinde çok etkili olan bu uyuşmazlıklar kişi/rol uyuşmazlıkları, organizasyon/müşteri uyuşmazlıkları ve müşteriler arasındaki uyuşmazlıklar olarak üçe ayrılır (Hoffman ve Bateson, 2006:240).

Kişi/rol uyuşmazlıkları hizmet personelinin oynaması gereken rolün kişiliğine uymadığı durumlarda ortaya çıkar ve genellikle az eğitilmiş ve alt kademe yer alan personel için geçerlidir. Bu durumun önüne geçmek için personele yapması gerekenler diğer bir deyişle oynaması gereken rol çok iyi öğretilmeli ve beklenen hizmeti sağlaması için gerekli tüm eğitimler verilmelidir. Örneğin garson olarak çalışan bir personel müşteriye nazik ve saygılı davranmalıdır. Fakat bu kişilerin genelde eğitim seviyeleri düşük olduğu için kendileri için uygun olan role bürünemeyebilirler. Bu tür sorunlarla karşılaşmamak için personeli çok dikkatli bir şekilde seçmek sonrasında da gerekli eğitimleri sağlamak gerekir.

Organizasyon/müşteri uyuşmazlıkları müşterilerin organizasyonun standartları dışında taleplerde bulunup hizmet personelinin zor durumda bırakmasıyla ortaya çıkar. Bu uyuşmazlıklar kimi zaman basit uyuşmazlıklar olurken kimi zaman karmaşık uyuşmazlıklar olabilir. Örneğin uçakta bir bardak ikram edilen alkollü içecekten ikinci kez isteyen yolcuyla çıkan uyuşmazlığı kabin ekibi inisiyatif kullanarak çözebilir fakat ekonomi sınıfı bileti varken daha üst bir sınıfta seyahat etmek isteyen yolcu için kabin

ekibinin yapabileceği bir şey yoktur ve uyuşmazlık kabin ekibi için rahatsız edici bir hal alabilir. Bu gibi durumları önleyebilmek için müşterilere sunulacak hizmetin içeriğine dair çok iyi bilgi verilmeli ve beklentilerinin yüksek olmaması sağlanmalıdır.

Son uyuşmazlık çeşidi olan müşteriler arasındaki uyuşmazlıklar ise hizmetlerin bir özelliği olan müşterilerin birbirlerinin algıladıkları hizmetin kalitesini etkilemesi unsurundan kaynaklanır. Hizmetler farklı müşterilere bir arada sunulduğu zaman taleplerin çakışması sonucu uyuşmazlıklar ortaya çıkabilir. Örneğin gece yolculuğu esnasında bir yolcu ışıkların kapatılmasını isterken bir diğeri açık kalmasını isteyebilir. Bu gibi uyuşmazlıklarla başa çıkmak için bir arada hizmet alan müşterilerin mümkün olduğu kadar homojen gruplar olmasına özen gösterilmelidir. Müşteriye hizmet standartlarının iyi anlatılması bu tür uyuşmazlıkların önlenbilmesinde de büyük öneme sahiptir.

Hizmeti sunan personel ile müşterinin yoğun etkileşimde olduğu hizmet karşılaşmalarında personelin, müşterinin memnuniyeti ve hizmet kalitesi algısı üzerindeki etkisi çok büyüktür. Birçok durumda müşterinin personelle ilgili düşünceleri, organizasyon ve sunulan hizmet üzerindeki düşünceleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Hizmet karşılaşmaları esnasında yaşanan aksaklıklar sebebiyle müşterinin yaşadığı olumsuzluklar, personelin gayretiyle memnuniyet verici bir şekilde sonuçlanabilir veya çok memnuniyet verici olarak sonuçlanabilecek bir hizmet karşılaşması personelin davranışı sebebiyle olumsuz sonuçlanabilir.

Sunil Babbar ve Xenophon Koufteros (2008) tarafından yapılan bir çalışmada havayollarında müşteriye kişisel olarak gösterilen önemin, ilgi, alaka ve nezaketin memnuniyet sağlamadaki önemi araştırılmıştır. 437 kişinin katıldığı araştırmanın sonunda müşterilerin sunulan hizmetin kalitesini değerlendirirken personelin gösterdiği ilgiyi, nezaketi, bireysel olarak gösterilen alakayı, verilen önemi, güler yüzü, zamanında cevap verilmesini ve samimiyeti de değerlendirerek karar verdiği, personelin bu başlıklardaki olumlu tavırlarının müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmada çok önemli olduğu görülmüştür.

Müşterilerin duyguları memnuniyet ve sadakat üzerinde çok etkili olabileceğinden işletmelerin bu duyguları bilip, anlamaları önemlidir. Bu noktada hizmet personelinin bu duyguları anlayıp doğru bir şekilde aktarabilmesi için gerekli eğitimleri alması

gereklidir. Amy Wong (2004) tarafından yapılan bir araştırmada ise duygusal memnuniyetin hizmet karşılaşmalarındaki rolü incelenmiş; duygusal memnuniyet ile hizmet kalitesi ve müşteri sadakati kavramları arasındaki ilişkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Perakende sektöründeki bir mağazada 1261 kişi ile yapılan çalışmanın sonucunda hizmet kalitesi ile duygusal memnuniyetin ve duygusal memnuniyet ile müşteri memnuniyetinin birbirleriyle doğru orantılı bir şekilde ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da yeni müşteriler kazanmanın mevcut müşterileri korumaktan daha maliyetli olduğudur. Bu sebeple işletmelerin müşteri ve hizmet personeli ilişkileri üzerine özel bir program uygulayarak, hizmette kalite ve müşteri sadakati oluşturmaları gerektiği belirtilmiştir. Personele verilen eğitimlerde müşteriler için duygusal anlayış en önemli konu başlıklarından biri olmalıdır. Bu çalışmada müşterilerin duygularını anlayan ve analiz edip sonuçlarını değerlendiren işletmelerin, elde ettikleri bulguları hizmet sunum sürecini iyileştirmek ve kendilerini farklılaştırmak için kullanabilecekleri vurgulanmıştır.

Havayollarında müşteriyle kurulan iletişim, hizmetin tasarımı ve sunumunda en önemli noktalardan biridir. Müşteri ve personelin karşılaştığı anlar, hizmet firmalarına hem müşterilerin ihtiyaçlarına doğru bir şekilde cevap vermek hem de pazarlama faaliyetleri için büyük imkanlar sunar. Ayrıca personele de müşterinin güvenini sağlama ve ileriye yönelik sağlam ilişkiler kurabilme imkanı tanır. Kritik anlarda sergilenen davranışlar müşterinin hizmet deneyimi ve kalite algısı üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Bu sebeple işletmeler hizmeti sunan personelin öneminin bilinciyle hareket etmelidirler. Personele gerekli imkanları sağlamalı ve hizmeti doğru ve tam bir şekilde sunmaları için uygun eğitimler verilmelidir. Hizmeti sunan personelin yetkilendirilmesi de hizmet karşılaşmalarında yaşanan sorunların daha etkin bir biçimde çözümlenmesini sağlayacaktır.

Yetkilendirme; hizmeti sunan personele, işletme için gerekli kararları onay almadan verebilmesi için, gerekli bilgi ve eğitimin sağlanması (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004:113), personele müşteriye hizmeti sunabilmesi için istek, beceri, araç ve yetki verilmesi (Zeithaml ve Bitner, 1996:319) ve işletmelerdeki karar verme sürecinde merkeziyetçilikten uzaklaşıp personele daha fazla sorumluluk ve inisiyatif verilmesi (Haksever vd., 2000:226) şeklinde tanımlanmaktadır. Yetkilendirme ile çalışanlar

işlerini daha çok sahiplenirler, aidiyet duygusu oluşur, kendilerini değerli hissederler ve işletme için daha verimli hale gelirler. Diğer taraftan personel yetkilendirme ile müşterinin ihtiyaç ve isteklerine hızlı bir şekilde cevap verebilir ve sorunlar karşısında çabuk aksiyon alarak müşteri memnuniyeti sağlayabilir. Bu sebeple yetkilendirme kavramı, hizmet işletmeleri için büyük öneme sahiptir.

SAS havayollarının başkanı Jan Carlzon personele talimat vermenin onlara sınır koyduğunu, diğer taraftan bilginin ise yapabileceklerinin ve imkanlarının farkına varmalarını sağladığını söylemiştir. Personeli katı kurallar ve talimatlardan kurtarmanın kendi karar ve hareketlerinin sorumluluğunu almalarını sağladığını belirtmiştir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004:113).

Amerikanın lüks perakende işletmelerinden Nordstrom yetkilendime konusunda başarılı örneklerden biridir. İşletmenin personel el kitabında yer alan kural şu şekildedir (Zeithaml ve Bitner, 1996:319) : “Bütün durumlarda olayları kendiniz muhakeme edin. Burada başka bir kural olmayacak. Lütfen bir sorunuz olduğunda bütün yöneticilerinize rahatça sormaktan çekinmeyiniz.”

Yetkilendirmenin avantajları ve dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Bowen ve Lawler, 1992):

Avantajları:

- Hizmet telafi sürecinde, olumsuz bir olay yaşayan müşteriye daha çabuk cevap verebilmek,
- Personelin kendisini daha iyi hissetmesini sağlayarak verimliliğini arttırmak,
- Personelin müşteriyle daha hevesli ve sıcak iletişim kurabilmesi,
- Personelin hizmete dair fikir ve öneriler sunabilmesi,
- Artan müşteri memnuniyeti ile olumlu ağızdan ağza iletişim sağlanması.

Dezavantajları:

- Personel seçimi ve eğitiminin daha maliyetli olması,
- Daha kalifiye elemanlar ile personel giderlerinin artması,

- Hizmet sunumunda farklılık veya yavaşlık yaşanması,
- Müşterilerin farklı yaklaşımları adil davranılmadığı şeklinde değerlendirmesi,
- Personelin müşteriye fazla bonkör davranması veya yanlış kararlar verilmesi.

2.3.3. Hizmeti ulaştırma süreci

Hizmeti ulaştırma süreci, işletmenin hizmetin teslim sürecinde kullandığı tüm donanımları, süreçleri, kural ve prosedürleri gibi unsurları içerir. Müşteri açısından önemli olan süreçleri bilmek ve bu süreçleri müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlayacak şekilde tasarlamak gereklidir. Bu sadece müşterinin gördüğü süreçler için değil, hizmeti oluşturan bütün süreçler için gereklidir. Hizmet ulaştırma sürecinde çalışan personel vaat edilen hizmetin özelliklerini ve kalite gereksinimlerini bilmezse, müşterinin beklentisine uymayan hizmetler ortaya çıkabilir. Bu sebeple bütün personel bu bilgiye sahip olmalıdır ve bu unsurlar hizmetin kalitesini ve müşterinin hizmete dair algılarını doğrudan etkilediği için müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine göre düzenlenmelidir.

2.3.4. Fiziksel kanıtlar

Fiziksel kanıtlar müşterinin hizmet deneyimini etkileyen işletmenin tüm somut varlıklarıdır. Hizmet alanı ise fiziksel kanıtların bir alt kümesidir.

Hizmet alanı, hizmetin bir araya getirildiği, satıcı ile müşterinin alışverişi gerçekleştirdiği ve hizmetin tüketiminin gerçekleştiği alan olarak tanımlanmıştır (Bitner, 1992). Hizmet işletmesinin yeri ve tasarımı (mobilyalar, koku, ışık, renk, personelin kıyafeti, işaret ve göstergeler vb.) gibi unsurlar hizmet alanını oluşturur. Hizmet alanı fiziksel olarak çekici, sosyalliği destekleyici, davetkar ve memnun edici olmalıdır (Rosenbaum ve Massiah, 2011). Uçakların iç dekorasyonları, havaalanlarındaki VIP ve CIP salonları fiziksel kanıtlara örnek olarak verilebilir.

Hizmet karşılaşmaları, hizmetin sunulduğu çevrede gerçekleştiği için bu çevrenin müşteri memnuniyeti üzerinde büyük etkisi vardır. Dikkatli ve yaratıcı bir şekilde tasarlanması işletmelerin pazarlama hedeflerini gerçekleştirmelerini kolaylaştırır. Hizmet alanlarının stratejik açıdan üç önemli rolü vardır. İlk olarak hizmet alanları işletmenin vaatleri için görsel bir metafordur. Diğer bir deyişle bir hizmetin ambalajı

görevini görür. İkinci olarak hizmet alanın müşterinin ve personelin görevini yerine getirmesini kolaylaştırır ve son olarak hizmet alanı işletmenin rakiplerinden farklılaşmasını sağlar (Bitner, 1992).

Hizmetin sunulduğu yer hem personelin hem de müşterinin algılarını dolayısıyla da davranışlarını etkiler. Bu sebeple bu çevre hizmetle ilgili iletişimi ve performansı kolaylaştıracak şekilde düzenlenmelidir. Özellikle self servis hizmet veren işletmeler bu hususlara büyük özen gösterilmelidir. Hizmet alanının tasarımında hedef kitlenin beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır. Müşterilerin hizmet işletmesine gelmelerini teşvik edecek ve hizmet sürecini kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır.

Hizmet karşılaşmalarının başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için dikkat edilecek unsurlar ise şu şekilde özetlenebilir (Lockwood ve Jones, 1989):

- Hizmet sunumlarında müşteriler farklı durumlarda farklı tepkiler verebilirler, fakat personel hizmet karşılaşmalarına dair bazı kesin davranış modelleri için eğitilmelidir.
- Hizmet karşılaşmalarında personelde de müşteride de birbirlerine karşı durumsal faktörlere göre bir algı oluşur. Hizmet karşılaşmalarının başlarında oluşan bu algıları değiştirmek zordur ve yanlış algılar yanlış davranışlara dolayısıyla memnuniyetsizliğe sebep olur. Hizmeti sunan personelin müşteri ihtiyaçlarına ve sorularına cevap verecek yetkinliğe sahip olması da memnuniyet sağlanması için çok önemlidir.
- Yöneticiler hizmet sunumunun her aşamasında bulunamaz. Fakat personelin çok iyi bir şekilde eğitilmesi, hizmetin sunulduğu ortamın uygunluğunun sağlanması ve kontrolü ile dolaylı olarak bir kontrol sağlarlar.
- Hizmet sunumu sürecinde personelin ve müşterilerin bir takım rolleri vardır. Bu roller tam olarak bilinmediğinde, beklentilere ve isteklere uymadığında, birden çok rolün bir arada uygulanması gerektiğinde, roller ve kişilikler uyuşmadığında sorun yaşanabilir.
- Personelin rolünü uygularken yaşadığı problemler hizmet karşılaşmasını olumsuz etkiler. Bu problemler müşteriyle iletişimden kaçınma, problemler durumlarında gereğinden az ilgi gösterme veya abartılı davranma, müşterinin

ilgilenmediği, gereksiz bilgilerin aktarılması veya personelin genel olarak performansının kötü olması olarak sıralanabilir.

- Yöneticiler personelin stresli ve zorlu durumlarla başa çıkabilmesi için personele iş tanımını iyi bir şekilde yapmalı, işi daha uygun hale getirmek için gerektiğinde süreci yeniden tasarlamalı, mevcut personelin eğitimine özen göstermeli ve yeni personel işe alımlarında dikkatli davranmalıdır.
- Hizmet karşılaşmalarında başarıyı sağlamak için uygulanabilecek bir teknik senaryo tekniğidir. Bu teknikte hizmeti sunan personele belirli senaryolara karşı standart davranış modelleri öğretilir. Personelin yetkinliğinin sınırlı olduğu, hız gereken ve karmaşık olmayan otel rezervasyon masası veya fastfood gibi hizmetlerin bu tür bir yaklaşım uygun olabilir. Fakat bu durumlarda personel bazen müşteri tarafından samimiyetsiz olarak algılanabilir veya inisiyatif kullanamadığı için sorunları çözmekte zayıf kalır. Bu yaklaşımın bir diğer uygulanış şeklinde personele işletmenin amaçları ve kendilerinden beklenenler detaylı bir şekilde anlatılır. Gerekli eğitimler de verildikten sonra personel hizmet karşılaşmaları esnasında duruma göre uygun senaryoyu yaratır. Müşteri ve personel arasında karmaşık bir ilişki olduğunda, müşteriler hizmetin kendilerine göre uyarlanmasını istediğinde ve müşterilerin özel ilgi ve alaka beklediği hizmetlerde bu yaklaşım daha doğru olmaktadır. Fakat burada da personel gerekli yetkinliğe sahip olmadığı veya gerekli eğitimi almadığı durumlarda daha çok stres yaşar ve uygun senaryoyu yaratamayabilir, bu durumda da hizmet karşılaşması olumsuz bir şekilde neticelenir. Senaryo yaklaşımındaki son seçenekte ise işletmeler personele alternatif senaryolar yaratır, personel yaşanan hizmet karşılaşmasına göre bu senaryolar arasından uygun olanını seçer.
- Hizmet karşılaşmalarını kontrol edebilmek için yöneticilerin yapabileceği bir diğer şey de hizmet sunum alanının personel ve müşteri için daha uygun, yol gösterici ve kolay hale getirilmesidir.

2.3.5. Hizmet Karşılaşmalarının Davranışsal Açıdan İncelenmesi

Hizmet sektöründe bireyler arasındaki ilişkiler oldukça önemlidir. Bu sebeple hizmet karşılaşmaları davranış bilimleri açısından incelendiğinde, bu karşılaşmaların başarılı bir şekilde sonuçlanması için beş ilke ortaya konulmuştur (Chase ve Dasu, 2001):

1. Hizmet karşılaşmaları esnasında müşterilerin aklında en çok kalan, karşılaşmanın sonlarında yaşananlardır. Bu sebeple işletmeler hizmet karşılaşmalarını güçlü bir şekilde bitirmeye özen göstermelidirler. Örneğin seyahati esnasında bir takım aksaklıklar yaşamış olan yolcuya seyahatin sonunda havayolu tarafından bir armağan verilmesi, yolcunun yaşadığı aksaklıkları unutarak uçaktan memnun inmesini sağlayabilir. Bu durumun tam tersi de geçerli olabilir. Bütün seyahati rahat ve istediği gibi geçen bir yolcu, uçaktan inmeden önce bir hostes tarafından kaba hareketlere maruz kalırsa bütün olumlu izlenimleri silinebilecektir.
2. İnsanlar davranışsal olarak kötü olayları, iyi olaylardan önce yaşamayı tercih ederler. Hizmet karşılaşmaları esnasında müşterilerin aklında en çok kalan, karşılaşmanın sonlarında yaşananlar olduğundan işletmeler müşterilerin hizmet sürecinin başında yaşadıkları olumsuzluklardan sonra olumlu deneyimler yaşamaları için çaba göstermelidirler.
3. Deneyimler bir kerede yaşanmayıp, bir süreç içerisinde bölümler halinde devam ederse insanlara olduğundan daha uzun gözükür. Bu sebeple hizmet süreci boyunca yaşanan olumsuzlukların tek seferde yaşanıp bitmesi, memnuniyet verici durumların ise hizmet karşılaşmaları süresince devam etmesi sağlanmalıdır.
4. İnsanlar içinde bulundukları süreci kontrol edebildikleri ve sorumluluk alabildikleri zaman daha mutlu ve rahat olurlar ve yaşanan sürece ilişkin memnuniyet seviyeleri artar. Örneğin yolcu uçak seyahati esnasında yemeğini bütün yolcularla beraber almak yerine, acıktığı zaman alma şansına sahip olursa hizmete yönelik memnuniyeti artacaktır.

5. Farklı kùltùrlere ve adetlere sahip insanların değerlerine sahip çıkılması hizmet karşılaşması esnasında önem arz etmektedir. Havayolu işletmelerinin Hindu yemeği, Müslüman yemeği vb. uygulamaları buna örnek gösterilebilir.

Vassilis Dalakas (2006) tarafından yapılan çalışmada hizmet karşılaşması süresince yaşanan duyguların hizmete dair genel değerlendirmeyi nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırma kapsamında bir restoranda meydana gelen kritik olaylar incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar Chase ve Dasu (2001) tarafından açıklanan ilkeler ile aynı doğrultudadır;

- Hizmet karşılaşması süresince meydana gelen olaylardan, meydana gelen son olaya verilen tepki tüm hizmet karşılaşmasına yönelik memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin belirlenmesinde ve geleceğe yönelik tercihlerin oluşmasında etkili olduğu görölmüştür.
- Hizmet karşılaşması esnasında meydana gelen olayların sıralamasının memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin oluşmasında önemli olduğu, genelde son olayın daha etkili olduğu görölmüştür. Pozitif bir şekilde sonuçlanan karşılaşmalar memnuniyet verici olarak değerlendirilirken, negatif bir şekilde sonuçlanan karşılaşmalar memnuniyetsizlik verici olarak değerlendirilmiştir. Bu durum müşterilerin gelecek tercihlerini ve ağızdan ağza iletişimi de etkileyeceği için işletmeler karşılaşmaların olumlu bir şekilde noktalanması konusunda dikkatli davranmalıdır.

2.4. Hizmet Karşılaşmalarında Yaşanan Kritik Olaylar

Müşteri ve hizmet işletmesi arasındaki hizmet karşılaşmalarından bazıları esnasında müşterinin olağanın üstünde memnuniyetine ya da olağanın üstünde memnuniyetsizliğine neden olan olaylar meydana gelir. Bu olaylar literatürde kritik anlar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle kritik anlar, müşteri ve işletme arasındaki gerçek etkileşimin gerçekleştiği anlardır (Hoffman ve Bateson, 2006).

Hizmet işletmesi ve müşteri arasında yaşanan kritik olayların bazıları müşterilerin işletme ile gelecek dönemlerdeki ilişkilerini etkilemediği için müşteri ilişkileri açısından kritik olarak değerlendirilmez. Bu sebeple kritik olaylar kavramı, müşteri ilişkilerinde kalıcı davranış ve tutum değişikliğine sebep olan olayları ifade etmek kullanılır. Diğer

tarafından işletme ile müşteri arasındaki ilişkide tarafların davranış ve tutumlarının değişebileceği hassas zamanlar için ise kritik safha terimi de kullanılabilir (Edvardsson ve Nilsson-Witel, 2005). Dolayısıyla hizmet karşılaşmalarında yaşanan kritik safhalar müşterilerin gelecekteki davranışlarına ilişkin bilgi sağlayabilmektedir. Kritik olaylar müşterinin memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini doğrudan etkileyen olaylar olduğu için bu olayların dikkatli bir şekilde incelenmesi müşteriye anlayabilmeyi, müşteri isteklerinin neler olduğunu görebilmeyi, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını analiz edebilmeyi sağlar. Bu sayede işletmelerdeki değişim ihtiyaçları belirlenebilir. Böylece işletmeler hatalarını düzeltip, hizmetlerini yeniden müşteri istekleri doğrultusunda düzeltme şansı bulabilirler.

Hizmet karşılaşmalarında yaşanan kritik olaylar Bitner vd.(1994) tarafından telafi etme, uyarılma, kendiliğinden davranışlar ve uğraşma olarak dört başlıkta toplanmıştır ve daha yeni literatürde de aynı biçimde kullanılmaktadır.

2.4.1. Telafi etme

İşletmelerin yerine getirmeyi vaat ettiği hizmetlerde bir takım aksaklıklar ve yanlışlıklar meydana gelebilir. Bu olumsuzluklar hizmetlerin kendisinden veya iş görenden kaynaklanan sorunlar neticesinde ortaya çıkarlar. Bu grupta yer alan kritik olaylar ana hizmette meydana gelen ve en iyi işletmelerde bile meydana gelmesi kaçınılmaz olan olaylardır. Telafi etme ise, hizmeti sunan personelin bu aksaklıklar karşısında nasıl tepki verdiğini anlatır.

İşgörenin bu tür durumlarda verdiği tepki müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler. Bu sebeple personel telafi için hemen doğru aksiyonları alabilmelidir. Ayrıca müşteriler kendilerine telafi amacıyla sunulan hizmet için ödedikleri ve vazgeçtiklerini karşılayacak nitelikte olmasını beklerler (Gustafsson, 1999).

Hizmet sunumunda yaşanan aksaklıklar telafi edilirken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Himmel, 2010):

- Özür dilemek,
- Empati kurmak ve müşteriye onu anladığımızı göstermek,

- Samimi olmak,
- Zamanında müdahale etmek,
- Müşterinin gerçekten memnun edilebildiğinden emin olmak,
- Çözüm odaklı olmak,
- Teşekkür etmek.

Örneğin uçuş öncesinde sipariş ettiği yemeği yüklenmeyen yolcudan kabin ekibi öncelikle özür dileyip, kendisini anladıklarını ifade etmeli ve alternatif yaratmak için çaba göstermelidir. Bu şekilde yolcu hatayı görmezden gelebilir ve hatta yaşanan aksaklığı gidermek için gösterilen çaba karşısında daha da memnun olabilir.

Sunduğu hizmetteki aksaklığı telafi edemeyen işletmeler yalnızca müşteri kaybetmekle kalmaz aynı zamanda olumsuz ağızdan ağza iletişimle mevcut ve potansiyel başka müşterilerini de kaybedebilirler. Bu sebeple işletmeler müşterileri dinleyerek neden şikayetçi olduklarını anlamalı, bu bilginin değerinin farkına vararak proaktif bir şekilde hizmet süreçlerini düzenlemelidirler. Yapılan araştırmalar bir aksaklıktan ötürü hizmetle ilgili şikayeti olan müşterilerden %91'inin tekrar satın almadığını, karşılaştığı aksaklık işletme tarafından hızlı bir şekilde telafi edilen müşterilerin ise %82'sinin tekrar satın alma işlemi gerçekleştirdiğini göstermiştir. Bu sonuçlar hizmet telafisinin müşteri sadakati sağlamadaki önemi ortaya koymaktadır (Mack vd., 2000).

2.4.2. Uyarılama

Bu grupta yer alan kritik olaylar müşterinin hizmet sürecinde, hizmeti sunan personele yönelttiği özel istek ve ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar müşterinin sağlığı, kültürel farklılığı ve psikolojik durumu gibi özel sebeplerden veya dolaylı bir istekten kaynaklanabilir. Uyarılama iş görenlerin bu durumlarda verdiği tepkilerdir ve bu tepkiler kritik olayın olumlu veya olumsuz sonuçlanmasına neden olur.

Bu grupta yer alan müşteri talepleri için personelin gerektiği zaman prosedürlerde değişiklik yapması ve sunulan hizmeti müşterinin talebine uyarlaması gibi esnekliklere sahip olması gerekir. Bunu yapabilmesi için personele gerekli yetkilendirmenin

yapılmış olması, personelin inisiyatif kullanabiliyor olması gerekmektedir (Johnson, 2002). Örneğin faturasını kaybettiği bir ürünü değiştirmek isteyen müşteriye yardımcı olan satış personeli, değişim işlemi faturasız yapılmamasına rağmen müşteriye yardımcı olarak memnuniyet sağlamış olur.

Müşterilerin kişisel ihtiyaçları olarak gördükleri uyarlamalar hizmetin sunumunda rutin bir süreç olsa da önemli olan müşterinin kendisini özel hissetmesini sağlayarak memnuniyet yaratabilmektir. Örneğin rezervasyon esnasında vejetaryen yemek tercihinin belirtmeyen yolcu için salata ve meyve ikramı yapan kabin ekibi için bu kolay bir işlem olsa da, müşteriye kendisi için çaba gösterdiğini hissettirmesi müşteriye oldukça memnun edecektir.

2.4.3. Kendiliğinden davranışlar

Hizmet sürecinde, sistemden kaynaklanan hatalar ve müşterilerin özel istek ve ihtiyaçları olmasa dahi, personelin bazı davranışları müşteri tarafından olumlu ya da olumsuz görülebilir. Bu grupta yer alan kritik olaylar müşterinin talebi haricinde ve ana hizmetten bağımsız olarak gerçekleşen personel davranışlarıdır. Personelin müşterinin tavırlarından ve vücut dilinden, istek ve ihtiyaçlarını önceden görüp karşılaması, müşterinin beklentisi dışında gerçekleşen jestler, sürprizler yapması, müşteri için vakit ayırması, özenli davranışları ve sorularını özenle cevaplaması gibi hareketleri müşteriye memnun edecektir. Esas olan müşteriye önem verildiğini göstermek ve özel hissettirmektir.

Lesley Johnson'ın (2002) Las Vegas'ta 149 kişinin katılımı ile yaptığı araştırmada, personelin oyun için gelen müşterilerle sohbet etmesi, ihtiyaçlarını önceden sezip onlar dile getirmeden yardımcı olmaları, şans dilemeleri ve oyun kazananları tebrik etmeleri gibi hareketlerinin müşterileri oldukça memnun ettiği görülmüştür. Havayolu işletmelerine baktığımızda ise kabin ekibinin doğum günü olan yolcu için kutlama anonsu yapması, çocuklu yolcuya yardım edilmesi ve yemeğinden memnun olmayan yolcu için sandviç hazırlaması gibi davranışlar yolcu tarafından çok olumlu

karşılanmaktadır. Bu tür hareketler müşteri tarafından kabin ekibinin kendilerine özen gösterdiğinin bir kanıtı olarak algılanmaktadır.

Diğer taraftan personelin kaba ve sabırsız hareketleri, ayrımcılık yapması, müşteriye önemsemez tavırları, hizmet sunumu esnasında esnemesi, alaycı bir şekilde gülümsemesi gibi hareketleri ise müşteride memnuniyetsizlik yaratacaktır. Bitner ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada da (Bitner vd., 1990; 71-72), müşteri memnuniyetsizliğinin %42,9'unun, hizmet sunumunda meydana gelen sistemsiz hatalardan ayrı olarak; çalışanların, isteksizce verdikleri cevaplardan ve tavırlardan kaynaklandığını göstermektedir. Örneğin çantasını taşımak için yardıma ihtiyacı olan bir yolcunun görmezden gelinmesi veya yardım talebinin geri çevrilmesi bu gruba örnek olarak verilebilecek, memnuniyetsizlik yaratan hareketlerdir.

2.4.4. Uğraşma

Bu grupta yer alan kritik olaylar müşterilerin sebep olduğu problemlerden kaynaklanır ve personelin bu müşterilere tepkisini içerir. Problemlili müşteriler davranışlarıyla hizmet sürecini sekteye uğratırlar, bu sebeple diğer müşterilerin de memnuniyetsizliğine sebep olurlar. Alkollü, sözlü ve fiziksel taciz uygulayan, kurallara uymayan, işbirliğine yanaşmayan yolcular bu grupta yer alırlar (Bitner vd., 1994). Personelin bu müşterileri memnun edebilmek için çaba göstermesi genelde sonuç vermez, memnun edilebilmeleri oldukça zordur. Sigara içmenin yasak olduğu yerlerde sigara içen, kendi aralarında kavga eden, aşırı alkol sebebiyle kendini kaybeden müşteriler bu gruba örnek olarak verilebilir.

2.5. Hizmet Kalitesi ve Karşılaşması Literatüründe Kritik Olayların Analizine Dayalı Çalışmalar

Hizmet karşılaşmalarında yaşanan kritik olaylar üzerine önemli bir literatür bulunmaktadır. Bu araştırmalar genellikle kritik olaylar tekniği olarak bilinen tekniğin kullanımıyla gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu kısımda ilkönce kritik olaylar tekniği açıklanıp daha sonra kritik olaylar tekniği kullanılarak gerçekleştirilen hizmet kalitesi ve karşılaşması araştırmaları özetlenecektir.

2.5.1. Kritik Olaylar Tekniği (KOT)

Kritik Olaylar Tekniği Amerikan Hava Kuvvetlerindeki pilotların karşı karşıya kaldığı kritik olayların incelenmesi için geliştirilmiştir. KOT insan davranışları hakkında gözlemlerin toplanması ve toplanan bu gözlemlerin uygulamadaki problemlerin çözümüne yardımcı olabilecek şekilde sınıflandırılmasından oluşur (Öztürk, 2000).

Kritik Olaylar Tekniği insan davranışları üzerine gözlem yapıp bilgi toplanması, içerik analizi yapılması ve bu verilerin sınıflandırılmasına dayanır. Sosyal bilimlerde ilk olarak 1954 yılında, Flanagan tarafından iş performansına dair kritik gerekliliklerin anlaşılabilmesi amacıyla kullanılmıştır (Gremier, 2004). Chell ve Pittaway (1998) Kritik Olaylar Tekniği'ni cevaplayıcı tarafından aktarılan belli olayların nasıl yönetildiklerinin ve sonuca etkilerinin araştırıldığı nitel görüşme süreci olarak tanımlanmıştır. Amaç, olayı davranışsal ve bilişsel unsurları da dikkate alarak, aktaranın bakış açısıyla incelemektir.

Kritik Olaylar Tekniği daha sonra da farklı disiplinlerde kullanılmaya devam edilmiştir. Özellikle de hizmet kalitesi araştırmalarında sıkça kullanılan bir tekniktir. KOT bugüne kadar yapılmış araştırmalarda tüketicilerin bir hizmet işletmesinden diğerine geçişinin nedenlerini bulmak ve bu nedenleri sınıflamak, hizmet karşılaşmalarındaki iletişim zorluklarının kaynaklarını belirlemek, perakendecilikteki hataları telafi etmek için bir tipoloji geliştirmek, memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaratan hizmet karşılaşmalarına neden olan personel davranışlarını belirlemek ve sınıflamak ve havayolu taşımacılığında yolcular tarafından algılanan kritik olayların araştırılmasında kullanılmıştır (Öztürk, 2000).

Kritik Olaylar Tekniği müşteri memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğinin ardındaki nedenleri araştırırken, sunulan hizmetteki zayıflık ve eksikliklerin ortaya çıkmasını sağlar. İşletmeler KOT ile derin ve ayrıntılı bilgiler elde edilebilir. Bu sayede kritik olaylar tekniği ile elde edilen sonuçlar hizmet kalitesinin geliştirilmesi çalışmalarında kullanılır. KOT ile ortaya çıkarılan kalite problemleri çözümlendiğinde müşteri memnuniyeti artabilir ve müşteri bağlılığı yaratılabilir.

Müşteriler hizmete ilişkin izlenimlerini hizmeti sunan personel ile etkileşim kurdukları anlara dayanarak geliştirirler. Kritik olaylar tekniğinde de ele alınan olaylar bu anlarda

yaşanan olaylardır. Dolayısıyla KOT hizmet karşılaşmalarını inceler. Kritik Olaylar Tekniğinde müşteriler yaşadıkları bir hizmet deneyimindeki, memnuniyet ya da memnuniyetsizlik yaratan karşılaşmaları kendi anlatımlarıyla ifade ederler. KOT anlatılan bu hizmet karşılaşması öykülerini veri olarak kullanır. Anlatılan olaylardan elde edilen veriler kaydedilip, sınıflandırılır. Sınıflandırılan bu veriler bilimsel bir yaklaşımla ele alınıp analiz edilir.

Kritik olaylar tekniğinde bütün hizmet karşılaşmaları kritik an olarak değerlendirilememekte, bir hizmet karşılaşmasının kritik olay olarak değerlendirilebilmesi için 4 kriteri karşılaması gerekmektedir (Bitner vd., 1990):

- Müşteri ve personel etkileşimini karşılaması,
- Müşteri açısından memnuniyet yaratıcı veya memnuniyetsizlik yaratıcı şekilde sonuçlanması,
- Münferit(ayrı) bir olay olması,
- Görüşmeci tarafından gözünde canlandırılabilir kadar yeterli ayrıntıya sahip olması.

Dolayısıyla hizmet kalitesi açısından sorun yaratmayan ya da üstün bir kalite algısı yaratmayan olaylar kritik olaylar kapsamında ele alınmaz.

Kritik Olaylar Tekniğinin adımları şu şekilde sıralanır (Odabaşı, 2000:159):

1. Olayların toplanması (çalışanlar, müşteriler, yöneticiler aracılığı ile)

- Basılı formların doldurulması ile
- Görüşme ile
- Grup görüşmeleri ile

2. Olayların analizi

- Olayların girebileceği kategorilerin tanımı ve geliştirilmesi
- Her kategoride bulunan olayların göreceli sıklığını bulmak için toplanan olayların sınıflandırılması

3. Olayların öncelikleştirilmesi

- Kategorilerin olumlu ya da olumsuz olayların sıklığına göre oluşturulması
- Sıralama yapılarak, olumlu ya da olumsuz olayların önem sıralarının ortaya çıkarılması
- Her kategorinin, alanlarındaki olumlu ve olumsuz olaylara bağlı olarak analiz edilmesi

4. Geliştirme eylemleri

- Ölçümün belirlenmesi
- Planın yapılması
- İletişim kurulması
- Gelişmenin uygulanması
- Sonuçların kontrol edilmesi

Kritik Olaylar Tekniğinin üstün ve zayıf yönleri şu ise şeklindedir (Gremler, 2004; Öztürk, 2000):

Üstün yönleri:

- KOT ile elde edilen veriler müşterinin düşüncelerini yansıtır, herhangi bir sınırlama yapılmamıştır.
- KOT hipoteze gerek duyulmayan bir tümevarım yöntemidir.
- Olaylarla ilgili doğru ve derin bilgiler toplanabilir.
- KOT ile anlamlı, net ve kesin bilgiler elde edilir ve geliştirilmesi gerekli alanlar ortaya çıkar.
- KOT her kültürden katılımcıya uygulanabilmektedir.
- Hizmet süreçlerinin geliştirilmesi için kullanılacak çok önemli verilerdir.
- Analiz olarak hem nicel hem de nitel yöntemler kullanılabilir.
- KOT hizmeti tüketenlerin normal düşünce biçimini yansıtır.
- Bu tekniği uygulayarak hizmet kalitesi artırılır ve sunulan hizmetler farklılaştırılabilir.

Zayıf yönleri:

- Görüşme yapılan kişi olayı olduğu gibi aktarmak istemeyebilir veya zaman ayırmak istemeyebilir.
- Verilerin toplanması esnasında tüketiciler araştırma için önemli bilgileri göz ardı edebilirler. Araştırmacıların dikkati ve yönlendirilmesi önemlidir.
- Hizmet tüketimi süreç olarak ele alınamaz. Sadece hizmetin çok olumlu ve çok olumsuz yönleri araştırılır.
- Araştırmacı görüşme yaptığı kişiyi eksik veya yanlış anlayabilir.

2.5.2. Literatürde Hizmet Karşılaşmalarında Yaşanan Kritik Olaylar Üzerine Yapılan Araştırmalar

Bitner, Booms ve Tetreault (1990) tarafından yapılan “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incident” isimli araştırma hizmet kalitesi araştırmaları içinde kritik olayların belirlenmesine yönelik öncü bir çalışmadır. Bu araştırmada müşteri memnuniyetine ve memnuniyetsizliğine neden olan personel davranışları ve kritik olayların ortaya çıkartılabilmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında cevap aranan sorulardan biri; “olumlu ve olumsuz hizmet karşılaşmalarına yol açan olaylar nelerdir ve personel bu olaylar karşısında nasıl davranmaktadır?” olmuştur. Araştırmanın yanıt aradığı diğer bir soru da “Olumlu ve olumsuz hizmet karşılaşmalarına sebep olan olaylar ve davranışlar arasında bir benzerlik olup olmadığı ve bu karşılaşmalara sebep olan jenerik olayların olup olmadığıdır.

Araştırma kapsamında 699 adet olay, kritik olaylar tekniği ile incelenmiştir ve bu olayların 347 adedi memnuniyet verici diğer bir deyişle olumlu, 352 adedi ise olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılara standart birtakım sorular sorulmuştur: “Bir havayolu, otel veya restoran personeli ile yaşadığınız, memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaratan bir olayı düşünün”, “Bu olay ne zaman yaşandı?”, “Bu olaya sebebiyet veren durumlar nelerdi?”, “Personel tam olarak ne dedi veya ne yaptı?”, “Karşılaşmanın memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaratmasına sebep olan neydi?” Kritik olayların analizi neticesinde olaylar 3 grup ve 12 kategoriye ayrılmıştır. Ortaya çıkan gruplar; hizmet sunumundaki aksaklıklara personelin tepkisi, müşterilerin istek

ve ihtiyaçlarına personelin tepkisi, yolcuların isteğine bağlı olmadan, personelin kendiliğinden davranışları şeklindedir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde olumsuz hizmet karşılaşmaları şu şekilde sıralanmıştır:

- 1- Personelin hizmet sunumundaki hatalardan kaynaklanan zorluklara tepkisi: müşterinin rezervasyon yaptığı odanın başka müşteriye verilmesi durumunda daha iyi bir oda verilmesi, restoranda uzun süre bekleyen müşterilere içecek ikram edilmesi gibi durumlarda hizmet karşılaşması olumsuz başlamış olmasına rağmen personelin yaklaşımı müşteri memnuniyeti sağlanmıştır.
- 2- Personelin müşterinin ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmiş hizmet sunabilmesi: bu karşılaşmalar vejetaryen müşterinin özel yemek isteği gibi basit isteklerden sıra dışı müşteri taleplerine kadar geniş bir yelpazede olabilmektedir.
- 3- Müşterinin isteğine bağlı olmayan, personelin kendiliğinden davranışları: en çok memnuniyet yaratan karşılaşmalar bu gruptakilerdir. Müşterinin özel bir isteği veya ihtiyacı olmaksızın, ana hizmetten bağımsız gerçekleşen bu karşılaşmalar müşterilerin kendilerini özel hissetmesini sağlamakta ve memnuniyet sağlamaktadır.

Müşterilerde memnuniyetsizlik yaratan başlıca olumsuz hizmet karşılaşmaları ise şu şekildedir:

- 1- Personelin hizmet sunumundaki hataları giderememesi veya gidermek istememesi: memnuniyetsizlik yaratan karşılaşmaların büyük kısmı bu grupta gerçekleşmiştir. Aktarılan olaylarda hizmet sunumunda meydana gelen hataların yanı sıra personelin bu durumlardaki yetersiz veya uygun olmayan müdahalesi daha çok memnuniyetsizliğe sebep olmuştur.

2- Müşterilerin ihtiyaçlarına ve kişisel isteklerine personelin tepkisi: memnuniyetsizlik yaratan karşılaşmalardaki en küçük yüzde bu gruptadır. Müşterilerin ayrıcalık olarak gördükleri istekleri personel açısından rutin süreçler olabilir. Bu sebeple bu isteklere cevap vermek personel için kolay bir süreçtir. Dolayısıyla bu karşılaşmalarda müşteri memnuniyeti sağlayabilmek daha kolaydır.

Amy Wong (2004) tarafından yapılan “The Role Of Emotional Satisfaction In Service Encounters” isimli araştırmada duygusal memnuniyetin hizmet karşılaşmalarındaki rolü incelenmiş; duygusal memnuniyet ile hizmet kalitesi ve müşteri sadakati kavramları arasındaki ilişkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışma Avusturalya da 1261 perakende müşterisi ile yapılmıştır.

Araştırma sonucunda hizmet kalitesi ile duygusal memnuniyetin ve duygusal memnuniyet ile müşteri memnuniyetinin birbirleriyle doğru orantılı bir şekilde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bu noktada müşteri ile birebir iletişimde olan personele büyük görev düşmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da yeni müşteriler kazanmanın mevcut müşterileri korumaktan daha maliyetli olduğudur. Bu sebeple işletmelerin müşteri ve hizmet personeli ilişkileri üzerine özel bir program uygulayarak, hizmette kalite ve müşteri sadakati oluşturmaları gerektiği belirtilmiştir. Personele verilen eğitimlerde müşteriler için duygusal anlayış en önemli konu başlıklarından biri olmalıdır.

Bu çalışmada müşterilerin duygularını anlayan ve analiz edip sonuçlarını değerlendiren işletmelerin, elde ettikleri bulguları hizmet sunumu sürecini iyileştirmek ve kendilerini farklılaştırmak için kullanabilecekleri vurgulanmıştır.

Bir diğer çalışma Edvardsson ve Nilsson-Witel (2005) tarafından yapılan araştırmadır. “Identifying Satisfiers And Dissatisfiers In The Service Encounter” isimli araştırmada hizmet karşılaşmalarındaki memnuniyet ve memnuniyetsizlik yaratan faktörleri

incelenmiş ve telekomünikasyon sektöründeki problem çözme hizmeti ile alakalı 1237 kişilik bir müşteri grubundan toplanan, 567 kritik olay incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda müşterilerin hizmet işletmesine yönelik memnuniyetlerinin veya memnuniyetsizliklerinin deneyimlere dayalı olduğu ve bazılarının pozitif, bazılarının negatif olarak algılanabildiği; memnuniyet ve memnuniyetsizlik uyarılarının farklı olduğu ve bazı hizmet karşılaşmalarının müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği üzerinde etkili olmazken kritik olayların müşterilerin tutum ve davranışları üzerinde uzun vadeli etkiye sahip olduğu görülmüştür. Müşteri kararlarında tek bir olayın pek etkili olmadığı, birden çok kritik olayın birlikte bağlamsal faktörlerle birlikte etkili olduğu belirtilmiştir.

Çalışmaya göre hizmeti sağlayanlar yalnızca müşteriye söz vermeye odaklanmamalı, verdikleri sözü, işinde yetkin personel ile hizmet odaklı bir şekilde vermelidir. Müşteri bir problem yaşayıp yardıma ihtiyaç duyduğunda işletmeye kolay bir şekilde ulaşabilmeli, doğru insanla iletişime geçebilmeli, problemin ne zaman çözüleceğine ilişkin açık ve kabul edilebilir bir söz almalı ve bu söz de vaat edilen zamanda yerine getirilmelidir. Yöneticiler kritik olayları analiz ederek bu olaylardan ders çıkarmalıdır. Bu sayede hizmet karşılaşmalarında ve müşteri ilişkilerinde memnuniyet ve memnuniyetsizlik yaratan olayların rolü daha iyi bir şekilde anlaşılabilecektir.

Vassilis Dalakas (2006) “The Importance of a Good Ending in a Service Encounter” çalışmasında hizmet karşılaşması süresince yaşanan duyguların hizmete dair genel değerlendirmeyi nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır.

Araştırma kapsamında bir restoranda meydana gelen kritik olaylar müşterilerle formal olmayan görüşmeler ile toplanarak incelenmiş ve aktarılan kritik olaylar çok pozitiften çok negatife doğru devam eden bir ölçekte pozitif ve negatiflik açısından ve pozitif ve negatif olayların oluş sırası da dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bunların dışında duyguların aktarımı, verilen tepkilerin anlık olarak pozitif-negatif arasında değerlendirilmesi, verilecek hizmete ilişkin beklentileri ve bundan sonraki davranışların ne olacağı gibi ölçümler de yapılmıştır.

Ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir;

- Hizmet karşılaşması süresince meydana gelen olaylardan, meydana gelen son olaya verilen tepki tüm hizmet karşılaşmasına yönelik memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin belirlenmesinde ve geleceğe yönelik tercihlerin oluşmasında etkili olduğu görülmüştür.
- Hizmet karşılaşması esnasında meydana gelen olayların sıralamasının memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin oluşmasında önemli olduğu, genelde son olayın daha etkili olduğu görülmüştür. Pozitif bir şekilde sonuçlanan karşılaşmalar memnuniyet verici olarak değerlendirilirken, negatif bir şekilde sonuçlanan olaylar memnuniyetsizlik verici olarak değerlendirilmiştir. Bu durum müşterilerin gelecekteki tercihlerini ve ağızdan ağza iletişimi de etkileyeceği için işletmelerin karşılaşmaların olumlu bir şekilde noktalanması konusunda dikkatli davranması önerilmiştir.

Sunil Babbar ve Xenophon Koufteros (2008) tarafından yapılan çalışmada havayollarında müşteriye kişisel olarak gösterilen önemin, ilgi, alaka ve nezaketin memnuniyet sağlamadaki önemi araştırılmıştır. “The Human Element In Airline Service Quality: Contact Personnel And The Customer” isimli araştırma 437 Amerikan havayolu müşterisi ile yapılmıştır.

Araştırmanın neticesinde müşterilerin sunulan hizmetin kalitesini değerlendirirken personelin gösterdiği ilgiyi, nezaketi, bireysel olarak gösterilen alakayı, verilen önemi, güler yüzü, zamanında cevap verilmesini ve samimiyeti de değerlendirerek karar verdiği, personelin bu başlıklardaki olumlu tavırlarının müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmada çok önemli olduğu görülmüştür.

Jörg Finsterwalder ve SvenTuzovic (2010) ise yaptıkları “Quality in group service encounters: A theoretical exploration of the concept of a simultaneous multi-customer co-creation process” isimli çalışmada hizmet birçok farklı müşterinin oluşturduğu bir

gruba sunulduğu zaman hizmet kalitesinin nasıl etkilendiğini incelemeyi amaçlamışlardır.

Birçok müşterinin bir arada bulunduğu durumlarda her bir müşterinin beklentileri, deneyimleri, istekleri ve kapasiteleri farklı olduğundan farklı müşteri davranışları ortaya çıkar. Bu sebeple hizmetin farklı müşterilerden oluşan bir gruba sunulduğu durumlarda daha karmaşık bir süreç vardır. Hizmetin kişiye sunulduğu durumlarda personelin sadece bir kişiyle ilgilenmesi gerekirken, birçok müşteriye sunulduğu durumlarda daha çok kişiyle ilgilenip hizmeti uyarlaması gerekir. Bu türdeki hizmet sunumlarında yer alan her bir müşteri, hizmetin kalitesini hizmet sağlayıcısıyla beraber etkileyen en önemli etkenlerden biridir.

Sonuç olarak müşteriler hizmetin kalitesi üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olduğundan hizmetle ve süreçlerle ilgili çok iyi bilgilendirilmeli ve süreçteki rolleri ile ilgili motive edilmelidirler. Bu karşılaşmalarda hizmet süreçleri, grupta yer alan her bir müşterinin farklılıkları düşünülerek tasarlanmalıdır.

Buraya kadar bahsedilen çalışmalarda hizmet karşılaşmaları ve kritik olaylar müşteri bakış açısıyla incelenmiştir. Daha önce de bahsedildiği üzere hizmet karşılaşmaları genellikle müşteri ve hizmet personeli arasında gerçekleşir. Dolayısıyla bu taraflardan biri olan hizmet personelinin de bakış açısını araştırmak önemlidir. Literatürde nispeten daha az olsa da hizmet karşılaşmalarında yaşanan kritik olayları personel bakış açısıyla inceleyen çalışmalar da vardır.

Bu çalışmalardan bir tanesi Edvardsson (1992) tarafından yapılan havayolu sektöründe yaşanan kritik olayların araştırıldığı “Service Breakdowns: A Study Of Critical Incidents In An Airline” isimli çalışmadır. Araştırma 320 yolcu ve 80 personelden veri toplanarak yapılmıştır. Araştırma kapsamında sadece negatif kritik olaylar incelenmiştir. Hem personel hem de yolcularla çalışılarak iki grubun da görüşlerinin kıyaslanması amaçlanmıştır.

Kritik olaylar, hava ulaşımı ile ilgili kritik olaylar, yer hizmetlerinde gerçekleşen kritik olaylar ve diğer kritik olaylar olarak üç ana kategori altında incelenmiştir. Daha sonra bu ana kategoriler alt gruplara ayrılmıştır. Araştırmanın sonucunda yolcular en çok kritik olayın hava yolculuğu esnasında gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Yolcular genelde olayın çözümü için kendilerinin bir çaba göstermeyerek pasif davrandıklarını ve personele güvendiklerini belirtmişlerdir. Neticede yolcuların büyük çoğunluğu havayolu işletmesiyle ilişkilerinin değişmediğini ve güçlendiğini, az bir kısmı ise ilişkilerinin zayıfladığını belirtmişlerdir. Personel tarafından bakıldığında yine en çok kritik olayın hava yolcuğu esnasında gerçekleştiği belirtilmiş, fakat personel kritik olay esnasında aktif bir şekilde davranarak sorunları çözmeye çalıştığını belirtmiştir. Yapılan analizler neticesinde yolcuların ve personelin kritik olayların sebebi ve ele alınışı konusunda farklı yaklaşımları olduğu görülmüştür. Ayrıca kritik olaylar neticesinde yolcular havayolu ile olan ilişkilerinde de farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bu sonuçlar müşterinin hizmetteki aksaklıklar ile ilgili görüşlerini personelin tam olarak doğru yansıtamayabileceğini, personelden elde edilen bilginin değerli olmakla birlikte müşteriden elde edilen bilginin eksiklikleri anlamak ve gerekli değişiklikleri sağlayabilmek adına daha gerekli olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Neticede personelin kriz anlarında müşteri ile nasıl iletişime geçmesi gerektiği konusunda eğitilmesi gerektiği, kriz yönetiminin profesyonel bir şekilde yapılması gerektiği ve müşteri odaklı bir şikayet yönetimi sisteminin olması gerektiği ve yer hizmetleri ile daha koordineli çalışılması gerektiği belirtilmiştir.

Hizmet karşılaşmalarının personel bakış açısıyla incelendiği diğer çalışma da Bitner, Booms ve Mohr (1994) tarafından yapılan “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint” adlı araştırmadır.

Araştırma aynı alandaki işletmeler ve olaylar incelenerek yapılmış, olumlu ve olumsuz sonuçlanan olaylarda müşteri ve personel bakış açısındaki farklılıkların ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Verilerin toplanmasında kritik olaylar tekniği kullanılmıştır. Araştırmacılar personele soruları sorarken kendilerini müşterilerin yerine koymaları, diğer bir deyişle işletmeyi müşterinin bakış açısıyla incelemeleri ve müşterinin kendileriyle veya bir iş

arkadaşlarıyla yaşadığı, memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaratan bir olayı anlatmaları istenmiştir.

Olayların sınıflandırılması için daha önceki araştırmalarında (Bitner vd., 1990) geliştirilen sistem kullanılmıştır. Bu şekilde müşteri ve personel bakış açısının karşılaştırılabilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen gruplar; hizmet sisteminde hatalara personelin tepkisi, müşteri istek ve ihtiyaçlarına personelin tepkisi ve beklenmeyen personel davranışları şeklinde olmuş, bu gruplardan farklı olarak bir de problemli müşteri başlığı için bir grup oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda personel ve müşteri bakış açısındaki farklılıklar incelendiğinde olumsuz sonuçlanan olaylarda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

- Hizmet sistemindeki hatalara verilen cevaplar ile müşteri istek ve ihtiyaçlarına verilen cevaplar konusunda müşterilerin ve personelin verdiği cevaplar yakın oranlardadır.
- Beklenmeyen ve müşterinin bir talebi olmadan gerçekleşen personel davranışları konusunda müşteri ve personel cevaplarının birbirinden farklı olduğu bulunmuştur. Personel müşteri memnuniyetsizliğinin kendisinden kaynaklandığını düşünmemekte, müşteri ise personeli sorumlu tutmaktadır.
- Problemli müşteri grubunda ise yine beklendiği üzere müşteriler kendilerini sorunun sebebi olarak görmemektedirler.

Olumlu sonuçlanan olaylarda ise bulgular şu şekildedir;

- Hizmet sunum sürecindeki hatalardan kaynaklanan sorunlara personelin cevabı grubundaki olaylarda birbirine yakın rakamlar vardır.
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına personelin cevabı grubundaki olaylar çoğunlukla personel sayesinde yaşanırken, beklenmeyen ve istenilmemiş personel davranışları grubunda müşteri tarafından aktarılmış olaylar ağırlıktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU YOLCU TAŞIMACILIĞI HİZMETİNDE YAŞANAN KRİTİK OLAYLARIN KABİN PERSONELİ BAKIŞ AÇISIYLA ARAŞTIRILMASI

Hizmet sektöründe yapılmış olan Kritik Olay araştırmaları, Bitner, Booms ve Mohr' un 1994 yılında yaptıkları “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint” çalışması haricinde, genelde müşteri bakış açısıyla incelenmiştir. Oysa personel, hizmeti müşteriye sunan taraf olarak hizmet kalitesiyle ilgili problemleri doğrudan gözlemleyebilen, müşteriyle direkt iletişimde olan bir konumdadır. Bu araştırmada da hizmet ulaştırma sürecinde müşteri ve hizmet personeli arasında yaşanan kritik olaylar personel bakış açısıyla incelenecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; Türk Hava Yolları’nda kabin personeli ve yolcu arasında geçen hizmet karşılaşmalarında meydana gelen kritik olayları personeli bakış açısıyla incelemektir. Dolayısıyla aşağıda ilkönce Türk Hava Yolları hakkında genel bilgiler verilerek araştırmanın yürütüldüğü bağlamın daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

İlk adı Havayolları Devlet İşletme İdaresi olan Türk Hava Yolları, 20 Mayıs 1933 tarihinde kurulmuştur. Misyonu “Sivil Hava Taşımacılığı sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen Avrupa’nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak” olan Türk Hava Yolları’nın vizyonu ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (www.thy.com.tr):

- Sektör ortalamalarının üstünde büyüme trendinin sürdürülmesi,
- Sıfırlanmış kaza ve kırımı,
- Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı,
- Düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri,
- Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri,

- Rezervasyon, biletleme ve uçağa binış işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri,
- Kurumdan elde edeceği yararın yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli,
- Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığı,
- Hissedarların ve yarardaşlarının menfaatlerini birlikte gözetten modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak.

Türk Hava Yolları 1 Nisan 2008 tarihinde Lufthansa'nın başını çektiği (SA) Star Alliance'a üye olmuştur. Star Alliance 1997 yılında kurulan, dünyanın en büyük ve en çok ödül alan ilk havayolu ittifakıdır. Birliğin kuruluş amacı müşterilerine dünya çapında erişim ve sorunsuz bir seyahat deneyimi sunmaktır ve üye sayısı 2012 yılı itibariyle 27'dir.

Türk Hava Yolları'nın sık uçan yolcu programı 1989 yılında başlamıştır ve 2000 yılından itibaren yoluna "Miles&Smiles" olarak devam etmiştir.

Türk Hava Yolları'nın iştirakleri arasında THY Teknik, THY DO&CO, Sun Express, Bosna Havayolları, THY Opet, TGS ve THY Teknik Servis Merkezi bulunmaktadır.

Türk Hava Yolları, birçok yeniliğe imza atarak yolcularına en iyi hizmeti sunma gayretindedir. Turkish Do&Co ile beraber gerçekleştirilen, "Uçan Aşçı / Flying Chef" uygulaması da bunlardan biridir. 2010 yılında başlanan uygulama ile Turkish Do&Co'nun eğitimli ve tecrübeli aşçıları, Türk Hava Yolları uçaklarında First ve Business sınıflarında uygulanan mönü konseptini yolcuya tanıtmakta ve uçuşta görevli kabin ekibine yemeğin hazırlanması aşamasında profesyonel destek sağlayarak Türk misafirperverliğinin tüm dünyaya gösterilmesinde rol oynamaktadır. Ayrıca bu uygulama ile şef aşçılar kabinde yolcu servisine katılmakta, bu sayede verilen hizmetin kalitesini ve yolcu isteklerini yerinde değerlendirme fırsatı bulmaktadır.

Türk Hava Yolları'nın yolculara sunduğu ayrıcalıklardan bir diğeri de Comfort Class uygulamasıdır. Comfort Class uçak içinde Ekonomi ve Business sınıfı kabinleri arasında konumlandırılmaktadır. Bu sınıfta yolculara daha geniş koltuk aralıkları, daha zengin ikram ve kabin içi eğlence imkânına daha uygun fiyatlarla sahip olma imkanı verilmektedir.

Türk Hava Yolları, Ağustos 1933 tarihinde seferlerine başladığında 5 uçak ve 23 koltuk kapasitesine sahipken 2012 itibarıyla 200 uçaklık genç bir filoya sahiptir ve 200'den fazla noktaya uçmaktadır (www.thy.com.tr).

Türk Hava Yolları'nın kazandığı ödüllerden bazıları ise şu şekilde sıralanabilir (www.thy.com.tr):

- 1994 yılında Waste of Management on Board (Uçaklarda Atık Madde Kullanım Komitesi) "En Çevreci Havayolu" ödülü,
- 2007 yılında 5. Altın Örümcek Web Ödülleri'nde "E-ticaret Kategorisinde Birincilik", "Kurumsal İletişim" kategorisinde ikincilik,
- World Airline Entertainment Association Uçak içi eğlence hizmetleri 2007 ve 2008 yılları Avrupa üçüncülüğü,
- 2009 Skytrax "Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu" ödülü,
- 2009 Airfinance Konferansı "Avrupa'nın En İyi Finansman Uygulaması" ödülü,
- Skytrax World Airline Awards 2010 değerlendirmelerinde, 2. Kez "Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu" ödülü ve Avrupa genelinde de "En iyi 3. Havayolu Şirketi" ödülü,
- Skytrax World Airline Awards 2010 sıralamasında ekonomi sınıfı uçak ikramında dünyanın en iyi havayolu unvanı,
- Skytrax World Airline Awards 2011 değerlendirmelerinde Avrupa'nın en iyi havayolu, "Güney Avrupa'nın En İyi havayolu", "En İyi Ekonomi Sınıfı" ödülü,
- Air Transport World (ATW), tarafından 2010 yılının pazar lideri seçilmesi,
- Avrupa Hava Yolları Birliği (AEA) üyesi 32 havayolu şirketi arasında %8,4 yolcu pazar payı ile 4. sırada yer alması,

- Havacılık sektöründe haftalık takip edilen Aviation Week dergisinin “Best Performing Companies” sıralamasında 2009 rakamlarına göre dünyanın malî anlamda en sağlıklı havayolu unvanını kazanması,
- Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) 66.Yıllık Genel Kurulu ve Dünya Hava Taşımacılığı Zirve Toplantısı'nda, havacılık sektörünün son on yıldır devam eden küresel ekonomik krizden ötürü toplamda elli milyar dolar zarar ettiği ortamda, kar eden beş şirketten biri olmayı başararak örnek şirketler arasında gösterilmesi,
- 2011 yılında APEX (Airline Passenger Experience Association) Passenger Choice Awards, Avrupa bölgesinde en iyi ilk 5 havayolu arasına girmesi.

Yukarıda genel olarak tanıtılan THY’de gerçekleştirilen araştırmanın amacı doğrultusunda yanıt aranan sorular şunlardır:

1. Türk Hava Yolları’nda kabin ekiplerinin bakış açısıyla hizmet karşılaşmalarında yaşanan olumlu ve olumsuz kritik olaylar nelerdir?
2. Kabin ekiplerinin bakış açısıyla bu kritik olaylar nasıl yaşanmıştır?
3. Kabin personeli ve yolcu arasında yaşanan bu kritik olaylarda kendileri nasıl bir tepki vermişlerdir?
4. Kabin ekiplerinin kendi bakış açısına göre açıklanan kritik olaylar yolcuların memnuniyetlerini ve işletmeye karşı tutum ve davranışlarını nasıl etkilemektedir?

3.2. Araştırmanın Önemi

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı, Türkiye'nin ulusal havayolu şirketi, bayrak taşıyıcısıdır. Artık sadece Türkiye’de değil, yukarıda da bahsedildiği üzere üst üste kazandığı ödülleriyle, dünyanın en büyük spor kulüpleri ve dünyaca ünlü isimlerle yaptığı sponsorluk anlaşmaları ve ses getiren reklam filmleri ile dünya çapında bir marka haline gelme iddiası taşımaktadır. Bu sebeple sunulan hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi ve büyümenin devam etmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma neticesinde elde edilen bilgiler ile kabin ekibi ve yolcular arasında yaşanan hizmet karşılaşmalarında yaşanan kritik olaylar ortaya konarak hizmet kalitesinde sorun yaratan olaylar belirlenecektir. Bu olayların kategorize edilmesi ile karar vericiler için hizmetin hangi alanlarda geliştirilmesi gerektiğinin ipuçları ortaya çıkacaktır. Elde edilen veriler yolcu memnuniyetini artırmaya yönelik ve kabin ekibinin daha iyi hizmet verebilmesine yönelik çalışmalarda yararlanılabilecektir. Ayrıca ülkemizdeki bilimsel araştırmalarda veri toplama amacıyla çok sınırlı kullanımı olan Kritik Olaylar Tekniğinin daha da geliştirilerek ilerideki araştırmalarda kullanılması konusunda yardımcı olabilecektir.

3.3. Varsayımlar

Bu araştırmada:

1. Kabin personeli tarafından aktarılan bilgilerin doğru ve güvenli olduğu,
2. Kritik Olaylar Tekniği'nin, araştırma konusu için geçerli bir yöntem olduğu

Varsayılmıştır.

3.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür:

- Araştırmada elde edilen veriler, 1 Haziran – 31 Temmuz 2011 tarihleri arasında Türk Hava Yolları görev alan kabin ekibinden elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Bazı soru formlarında birden çok olayın iç içe geçmiş şekilde anlatılması bu formların analizini zorlaştırmıştır.
- Kabin ekipleri çoğunlukla olumsuz sonuçlanan olaylar yerine, olumlu sonuçlanan olayları anlatmıştır.
- Kabin ekiplerinin yaşanan kritik olayları, objektif bir şekilde anlatmamış olma ihtimali bulunmaktadır.

3.5. Yöntem

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

3.5.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli olarak hizmet karşılaşmalarında ortaya çıkan, memnuniyet ya da memnuniyetsizlik yaratan deneyimlerin nedenlerini ortaya koyan yöntemlerden biri olan, Kritik Olaylar Tekniği (KOT) kullanılmıştır.

3.5.2. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini Türk Hava Yolları'nda kabin ekibi olarak çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde THY'de kabin ekibi olarak görev yapan 5635 kişi bulunmaktadır. Bu kişilerin 322' i Sorumlu Kabin Amiri, 1150' si Sorumlu Kabin Amiri, 4163' ü ise Kabin Memuru olarak görev almaktadır.

Kabin Memuru ve Kabin Amiri görev tanımı, THY tarafından yayınlanmış görev tanımları dokümanında şu şekilde yapılmaktadır:

- Kabin amiri: Uçuş görevinin icrasında Ortaklığın kalite ve uçuş emniyeti standartlarına uygun olarak kabin ekibini çalışma talimatları doğrultusunda koordine ederek yolcu emniyeti ve konforunu sağlamaktır.
- Kabin memuru: Uçuş görevinin icrasında Ortaklığın kalite ve uçuş emniyeti standartlarına uygun olarak çalışma talimatları ve Kabin Amirinin direktifleri doğrultusunda yolcu emniyeti ve konforunu sağlamaktır.

Sorumlu Kabin Amiri (Purser) tanımı ise bu dokümanda yer almamakla birlikte, geniş gövdeli uçaklarda görev alan amirlerin en yetkili olanını tanımlamak için kullanılmaktadır.

Göreve yeni başlayan bir kabin ekibi üyesi Kabin Memuru olarak görev almaktadır. İhtiyaç doğrultusunda yapılan sınav ve mülakatlar neticesinde Kabin Memurluğundan

Kabin Amirliği'ne geçiş gerçekleşmektedir. Sorumlu Kabin Amirliğine geçiş için de aynı koşul ve şartlar aranmaktadır.

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Soru formları araştırmaya katılan kabin ekibine rastgele belirlenen uçuşların amirleri ve kontrol kabin amirliğinde görevli kabin amirleri tarafından dağıtılmıştır. Bu amaçla soru formları 1 Haziran – 31 Temmuz 2011 tarihleri arasında, Atatürk Havalimanı'ndaki ekip odasında görevli personelin yardımıyla, rastgele seçilen iç hat ve dış hat uçuşlarında 250 personele dağıtılarak veriler toplanmıştır.

3.5.3. Verilerin toplanması

Verilerin toplanmasında, araştırma aracı olarak soru formu kullanılmıştır. Soru formunda yer alacak sorular kritik olaylar tekniğinin kullanımına uygun olarak tasarlanmıştır. Açık uçlu sorular ile kabin ekibinde yer alan görevlilerin yaşadıkları olayları küçük hikayeler şeklinde anlatabilmeleri hedeflenirken, kapalı uçlu sorular ile de anketi yanıtlayan ekiplerin demografik bilgilerinin ortaya konması hedeflenmiştir. Bu amaca uygun olarak açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşan 12 soruluk bir form oluşturulmuştur (Ek-1).

Formda yer alan sorular Türk Hava Yolları Kabin Hizmetleri Başkanlığında görevli uçucu personel ile incelenerek istenen veriye ulaşabilmek için en uygun hale getirilmiş ve ekiplere dağıtılmıştır.

Kullanılan soru formunda, kabin ekiplerinden gerçekleştirdikleri uçuşlar esnasında kendilerinin veya kendi tanıklıklarında, ekip arkadaşlarının yolcuyla yaşadığı ve sonucunda yolcuyu memnun ettiklerini düşündükleri olumlu bir kritik olayı ya da yolcuyu memnun edemediklerini düşündükleri olumsuz bir kritik olayı açıklamaları, bu olay karşısında ne yaptıklarını ve yolcuların tepkilerini anlatmaları istenmiştir.

3.6. Olayların Sınıflandırılması ve Analizi

Araştırma için dağıtılan soru formu adedi 250, geri dönüş sağlanan soru formu adedi ise 105'tir. Bu soru formlarından 24 adedinde anlatılan olaylar kritik olay olarak değerlendirilemediği için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 81 adet soru formu ise analiz için gerekli niteliklere sahip olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma verilerinin analizinde Microsoft Office Excel 2010 kullanılmıştır.

Analizde öncelikle toplanan soru formlarındaki kapalı uçlu sorular incelenerek bu sorulara verilen cevaplar gruplandırılmıştır ve böylece araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bilgiler elde edilmiştir.

Analizin bir sonraki aşamasında kritik olayların kabin ekibi bakış açısıyla yolcu memnuniyeti üzerinde nasıl sonuçlar doğurduğu incelenmiştir. Toplanan soru formlarında anlatılan kritik olaylar defalarca, dikkatli bir şekilde okunarak, olumsuz sonuçlanan ve ne olumlu ne de olumsuz sonuçlanan olarak üç gruba ayrılmıştır.

3.7. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırma soruları ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Sonuçlar aşağıdaki sıraya göre aktarılacaktır:

- Araştırmaya katılan kabin ekiplerinin özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler,
- Kritik olayların uçuş mesafesine göre dağılımı,
- Kritik olayların sınıflandırılması sonucu elde edilen gruplar ve yolcu memnuniyetinin ve de memnuniyetsizliğinin genel nedenleri,
- Hizmet sunumu sürecinde yaşanan aksaklıkların üstesinden gelmek için öneriler.

3.7.1. Araştırmaya Katılan Kabin Ekiplerinin Özellikleri

Araştırmaya katılan kabin ekiplerinin yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına ilişkin dağılım tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Kabin Ekiplerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	64	79
Erkek	17	21
Toplam	81	100

Tablo 1’de de gösterildiği gibi araştırmaya katılan kabin ekiplerinin % 79’u bayan, %21’i ise erkektir. Bu durum, genellikle kadın personelin tercih edildiği sektörün reel durumunu yansıtmaktadır.

Tablo 2. Kabin Ekiplerinin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş grubu	Sıklık	Yüzde (%)
21-25 yaş arası	15	18,51
26-30 yaş arası	35	43,20
31-35 yaş arası	18	22,22
36-40 yaş arası	13	16,07
Toplam	81	100

Kabin ekiplerinin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde; katılımcılar arasında en yoğun grubun 26-30 yaş grubunda bulunanların olduğu görülmektedir. Araştırmaya 40 yaş üstü kabin ekiplerinden katılım olmazken, en genç katılımcılar 22 yaşındadır.

3.7.2. Kritik Olayların Gerçekleştiği Uçuşlar

Kritik olayların gerçekleştiği uçuşların dağılımını gösteren tablo aşağıdadır:

Tablo 3. Kritik Olayların Gerçekleştiği Uçuşların Menzile Göre Sınıflandırılması

Uçuş mesafesi	Sıklık	Yüzde (%)
Kısa menzil	46	56,79
Orta menzil	2	2,46
E/R uçuşu	28	34,56
Belirtilmemiş	5	6,19
Toplam	81	100

Kritik olayların gerçekleştiği uçuşlar ER (extended range) uçuşları, uzun menzil uçuşlar ve kısa menzil uçuşlar olarak üç gruba ayrılmıştır. Uzun menzil uçuşun tanımı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı’nda (SHT 6A-50 Rev.05), “Bir uçuş görev süresi içinde,

tek inişli uçuş için 8 saat veya daha fazla yapılan uçuş, çok inişli uçuşlarda ise uçuşlardan en az birinin süresinin 6 saati (dâhil) geçen ve bu uçuşların süreleri toplamı 8,5 (dâhil) saati geçen bir uçuş görevidir.” şeklinde yapılmıştır. Örneğin İstanbul-Trabzon uçuşu kısa menzilli uçuş iken, İstanbul-Casablanca uçuşu uzun menzilli uçuş sınıfındadır. ER uçuşları ise deniz aşırı uçuşlardır. Örneğin İstanbul-New York uçuşu bu gruba girer.

Kabin ekipleri tarafından aktarılan kritik olayların %56,79’u kısa menzil uçuşlarda, %2,46’sı orta menzil uçuşlarda, %34,56’sı E/R uçuşlarında gerçekleşmiştir.

3.8. Kritik Olayların Sınıflandırılması Sonucunda Elde Edilen Kategoriler

Araştırmanın bu kısmında kabin ekiplerinin anlattıkları olayların sınıflandırılması sonucunda elde edilen kategoriler yer almaktadır. İlkönce anlatılan kritik olaylar olumlu ve yolcu memnuniyetiyle sonuçlanan, olumsuz sonuçlanan ve yolcunun memnun edilemediği ve nötr olaylar şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada soru formunda yer alan “Bu olay sonucunda, yolcunun memnuniyet seviyesi size göre nasıldı?” sorusuna verilen yanıtlardan yararlanılmıştır. Buna göre kabin ekipleri yolcuların memnuniyet durumunu, olayların 37 tanesinde çok memnundu, 21 tanesinde memnundu, 5 tanesinde ne memnundu ne memnun değildi, 8 tanesinde memnun değildi ve 10 tanesinde hiç memnun değildi olarak değerlendirmişlerdir. Daha sonra çok memnundu ve memnundu yanıtları birleştirilmiş, ayrıca memnun değildi ve hiç memnun değildi yanıtları da birleştirilerek üç kategori elde edilmiştir. Dolayısıyla anlatılan kritik olayların 58 tanesi personelin yolcunun memnun olduğunu düşündüğü olaylar, 18 tanesi yolcunun memnun olmadığı düşünülen olaylar, 5 tanesi de nötr olarak değerlendirilen olaylardır.

Tablo 4: Kritik Olayların Dağılımı

Kabin personeline göre yolcunun kritik olay karşısındaki memnuniyet durumu	Sıklık	Yüzde (%)
Memnundu	58	71,59
Ne memnundu, ne de memnun değildi	5	6,17
Memnun değildi	18	22,24
Toplam	81	100

Bu gruplandırmaya göre kabin ekipleri aktardıkları olayların %71,59'unun memnuniyet verici şekilde sonuçlandığını, %22,24'ünün memnuniyetsizlik verici şekilde sonuçlandığını düşünmektedir.

Kategori 1: Kabin ekibi bakış açısıyla olumlu sonuçlanan kritik olaylar.

Kategori 1' de kabin ekiplerinin olumlu bir şekilde sonuçlandığına ve yolcuyu memnun edebildiklerine inandıkları kritik olaylar yer almaktadır. Aktarılan kritik olayların 58 adedi bu grupta yer almaktadır.

Tablo 5. Kabin Ekibinin Olumlu Bir Şekilde Sonuçlandığını Düşündüğü Kritik Olaylar

Kabin ekibinin müşteriye memnun ettiğini, olumlu olduğunu düşündüğü kritik olay grupları	Örnekler	Toplam
1. Kabin ekibinin kendiliğinden davranışları	- Yolcuya yapılan sürpriz kutlamalar - Yolcuya gösterilen özel ilgi ve alaka	19
2. Kabin ekibinin yolcuların özel isteklerine ve ihtiyaçlarına verdikleri	- Üzgün/sorunlu yolcuya destek olmak - Bebekli/hasta yolcuya yardımcı olmak	11

tepkiler	• Sigara içmek için ısrar eden yolcuyu ikna etmek • İkramla ilgili taleplere yardımcı olmak • Özel isteklerle ilgili yardımcı olmak	
3. Kabin ekibinin hizmet sunum sürecinde yaşanan aksaklıklar ve gecikmeler karşısındaki tepkileri	• İkramın tükenmesi, yemek seçeneğinin kalmaması • Talep edilen özel yemeğin yüklenmemesi • Servisin gecikmesi • Battaniye, yastık vb. az yüklenmesi, ihtiyacı karşılamaması	10
4. Kabin içi konfigürasyon (düzen) ile alakalı problemler karşısında kabin ekibinin tepkileri	• Monitörün çalışmaması, lambanın yanmaması gibi teknik arızalar • Koltuğun kırık olması	4
5. Uçuşun gerçekleştirilememesi veya rötarlı gerçekleştirilmesi durumunda kabin ekibinin tepkileri	• Teknik arıza sebebiyle uçuşun gerçekleştirilememesi • Bağlantılı seferin geç gelmesi sebebiyle uçuşun gecikmesi	3
6. Yer hizmetlerinden kaynaklanan problemlere kabin ekibinin tepkileri	• Yolculara mükerrer yer verilmesi • Yolcunun bagajının kaybolması • Yer hizmetleri personelinin kaba ve ilgisiz tavırları	5
7. Diğer yolculardan kaynaklanan problemler karşısında kabin ekibinin tepkileri	• Uçakta yolcuların tartışması, kavga etmesi • Yolcular arasında yer problemi yaşanması	3
8. Kurallara uymak istemeyen yolcular karşısında	• Yolcunun bebek kemeri kullanmak	2

kabin ekibinin tepkileri	istememesi • Yolcunun acil yardım (emergency) dolabını kullanmak istemesi	
9. Kabin personelinin ekip arkadaşından kaynaklanan sorunlar karşısında tepkisi	• Kabin ekibinin yolcuya kaba davranması	1

1.“Kabin ekibinin kendiliğinden davranışları” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *Cidde seferinde toplama servisi esnasında bir bayan yolcumuzun elinin yanık olduğunu fark ettim. Sohbet esnasında nerede, nasıl olduğunu anlamaya çalıştım. Yerde uçağı beklerken eline kaynar su döküldüğünü ve dil bilmediği için derdini kimseye anlatamadığını öğrendim. Uçaktaki mevcut ilkyardım malzemeleri ile elimden geldiği kadar müdahale ettim. Yolcumuz böyle bir ilgi beklemediği için oldukça şaşırdı ve çok memnun oldu.*
- *Bir Avrupa seferi esnasında üçlü koltuğa uzanan bir yolcumuzun sadece yastık aldığını, battaniyesiz bir şekilde uykuya daldığını gördüm ve yolcumuzun üzerini örttüm. Yolcumuz uyandığı zaman kabin ekibine çok teşekkür etti ve uçaktan çok memnun ayrıldı.*
- *Yolcu karşılama esnasında bir yolcumuz elindeki hamburgeri yiyerek kabine girdi. Kendisini afiyet olsun, hoş geldiniz diyerek karşıladım. Yolcumuz yerine geçtiğinde bir bardak meyve suyu ile yanına gittim ve ikram ettim. Yolcumuz meyve suyu istememiş olduğunu belirtti. Kendisine hamburgerinin yanında bir şey içmek isteyeceğini düşündüğüm için ikram ettiğimi söyledim. Yolcumuz “inanamıyorum” dedi ve çok teşekkür ederek ikramı aldı. Daha sonra yolcumuz yanıma gelerek kendisini çok özel hissettiğini söyleyerek teşekkür yazısı yazacağını belirtti.*

- *Bir yolcumuz kız arkadaşına uçakta evlenme teklif etmek isteğini iletmişti bize. Yerde yolcu hizmetlerinde görevli arkadaşlarımızla görüşüp kendisini tüm yolculardan önce uçağa aldık. Kız arkadaşının koltuğuna gül yaprakları serptik ve kendisini koltuğun arkasına sakladık. Bayan yolcumuz yerine gül yapraklarını görünce oldukça şaşırdı. Daha sonra da erkek arkadaşını görünce şaşkınlığı daha da arttı ve evlilik teklifini kabul etti. Çift uçaktan son derece mutlu ve memnun ayrıldı. Hiç unutamayacakları bir anı yaşamış oldular.*
- *Uçuşta yerlerinden memnun olmayan bir çift bana şikayetlerini bildirirken balayından döndüklerini öğrendim. Durumu ekiple paylaştım. Kendilerine şampanya ikram ederek ufak jestler yaptık. Yolcularımız çok mutlu oldular. Teşekkürlerini hem bize iletiler hem de teşekkür mektubu doldurdular.*
- *Uçuş esnasında beraber seyahat eden iki yolcunun konuşmalarından birinin doğum günü olduğunu öğrendik. İki adet çikolatalı pasta şeklinde yüklenmiş tatlılardan alarak doğum günü pastası şeklinde hazırladık ve yolcumuza sürpriz kutlama yaptık. Çok şaşıran yolcularımız büyük bir mutluluk yaşadılar.*
- *Boarding esnasında kabinde bir yolcunun endişeli bir şekilde oturduğunu fark ettim. Kalkıştan sonra kabin kontrolüne çıktığımda bayanın korkuyla eşine sarıldığını gördüm. Yanına gidip bir sorun olup olmadığını sorduğumda uçuş korkusu olduğunu öğrendim. Kendisini rahatlatmaya çalıştım. Kaptanımızın havanın açık olduğu ve türbülans yaşanmayacağı bilgisini verdiğini ilettim. Alkol kullanıp kullanmadığını sorup kendisine findık ve viski ikram ettim. Bir ihtiyacı olursa hemen hostes çağırma düğmesine basmalarını söyledim. Çok teşekkür ettiler. Yarım saat sonra tekrar yanlarına gidip nasıl olduklarını, viskilerini tazelememi isteyip istemediklerini sordum. Viskilerini ikram ettim. İnişe yakın yolcumuz yanıma gelerek tekrar teşekkür etti. Yolcumuz her türlü tedaviye rağmen uçuş fobisini bir türlü yenemediğini belirtti. En son dokuz yıl önce bir seyahatinde Türk Hava Yolları ile seyahat ettiğini, türbülansa girdikleri esnada koridordan geçen kabin memuru arkadaşımıza ne olduğunu*

sorduğunu ve “Önemli bir şey yok. Taşlı topraklı yollardan geçiyoruz.” şeklinde cevap verdiğini, bunun üzerine arkadaşımızın dalga geçtiğini düşünüp sinirlendiğini ve bunun üzerine bir daha bizimle ile seyahat etmediğini anlattı. Yolcumuz o zamandan beri SAS ile seyahat ediyormuş. Fakat SAS uçuşları durdurunca tekrar bizimle uçtuğunu ve benim kendisi için fark yarattığımı, bundan sonra başka bir havayolu ile uçmayacağını belirtmişti.

- Bebeğiyle tek başına seyahat eden bayan yolcumuz oldukça stresliydi. Bende kendisini rahat hissetmesi ve iyi bir yolculuk geçirmesi için elimden geleni yaptım. Yolcumuzun valizlerini yerleştirmesine yardım ettim, bebeği ağladığında yapabileceğim bir şey olup olmadığını sordum ve uyuduğu zaman üzerini örttüm. Yolcumuz her seferinde nazik bir şekilde teşekkür etti ve uçaktan inerken bana teşekkürlerini ve memnuniyetini yazdığı kartı verdi.
- Sefer esnasında düz uçuş sırasında servisteyken hafif bir türbülans başladı ve bir erkek yolcu korkarak elimi tuttu. Servis bittikten sonra kendisini galley de (uçağın mutfağı) ağırladım. Korkusunun unutturmaya çalışarak sohbet ettim ve kendisine kahve ikram ettim. Yolcumuz oldukça rahatladı ve uçaktan çok memnun bir şekilde indi.
- Yolcumuz kendisine ikram edilen yemeği beğenmediğini belirterek yemedi ve bu yemeği Türk Hava Yolları’ na hiç yakıştıramadığını belirtti. Kendisine Business Class’ a ikram ettiğimiz aperatiflerden bir tabak hazırladık. Gösterdiğimiz bu ilgi yolcumuzu oldukça memnun etmişti.
- Yemek servisi esnasında Economy Class’ ta seyahat eden yolcumuz vejetaryen olduğunu fakat özel yemek siparişinde bulunmadığını belirtti. Kendisine yardımcı olabilmek için Business Class’ a ikram ettiğimiz makarnalardan hazırladık. Yolcumuz özel siparişi olmamasına rağmen kendisine gösterdiğimiz ilgiden oldukça memnun olmuştu.

Bu başlıkta yer alan kritik olaylar temel hizmet sunumunda bir hata veya aksaklık yaşanmadan ve yolcunun özel istek ve ricası olmaksızın kabin ekipleri tarafından yolcuya kendiliğinden gösterilen ilgi ve alakayı yansıtan durumları içermektedir.

Kabin ekiplerinin, yolcunun memnuniyeti ile sonuçlandığına inandığı kritik olaylar incelendiğinde bu sonucu yaratan davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kabin ekiplerinin yolcu istemeden, yolcunun sorununu fark edip yardımcı olmaya çalışması,
- Kabin ekiplerinin yolcuya kendiliğinden ilgi göstermesi, yakın davranması,
- Yolcuya özel günleri için yapılan sürprizler,
- Kabin ekiplerinin duyarlı ve nazik davranışları.

2.“Kabin ekibinin yolcuların özel isteklerine ve ihtiyaçlarına verdikleri tepkiler” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *İranlı bir bayan yolcumuz tamamen dolu olan uçağımızda kendisine orta sıralarda yer verildiğini, ancak kendisini iyi hissetmediği için ön tarafta oturmak istediğini belirtti. Yüzü kıpkırmızı ve şişti ve çok sinirliydi. Genelde bazı yolcularımız Business Class'ta seyahat edebilmek için bazı mazeretler üretebiliyorlar fakat boarding esnasındaki gözlemlerimiz ve sohbetimiz sayesinde yolcunun iki gün annesini kaybettiğini, uçakta cenazesinin olduğunu, sürekli ağladığı için tuvalete yakın olmak ve bir sonraki bağlantı uçuşunu kaçırmamak için ön tarafta seyahat etmek istediğini öğrendik. Kendisine böyle bir yetkimiz olmadığını anlattık. Rötarlı kalkmamızdan ötürü böyle bir endişeyi anladığımızı belirterek uçuş sonuna doğru kendisini ön tarafa alacağımı belirttim. Tuvalete yakın olması içinde arka tarafta oturan bir yolcuya rica ederek yerini değiştirdim. Yolcumuz gösterdiğimiz yardım ve ilgi için minnettar oldu.*
- *Bir yolcumuzun uçağa küçük yaştaki çocuğu ve bebeği ile bindiğini gördüm. Öncelikle eşyalarını taşımasına yardım ettim. Daha sonra üçlü bir koltuk boşalırsa kendisini geçirmemi rica etti ve yerleşim bittikten sonra boş kalan yere geçirerek, rahat seyahat etmesini sağladım. Yolculuk esnasında da*

bebeğinin altını değiştirmek için tuvalete gitmesi gerekiyordu fakat küçük çocuğunu da tek başına bırakamıyordu. Benden bu esnada çocuğuyla ilgilenmemi rica etti. Kendisi gelene kadar çocuğuyla ilgilendim. Yolcumuz gösterdiğim alakadan çok memnun kaldı. Güler yüzlü ve ilgili tavrım için teşekkür ederek ayrıldı uçaktan.

- *Amerika' ya transit uçuş gerçekleştirecek bir yolcumuz uçağın kalkmasına 10 dakika kala vizesiz olan pasaportunu yanına aldığını fark etti. Bize eşine telefon ettiğini, eşinin pasaportu 15 dakika içinde uçağa yetiştireceğini söyledi. Uçağın kalkış vakti geldiğinde yer görevlileri yolcumuza bekleyemeyeceğimizi söyledi. Yolcumuz bana yalvarmaya başladı. Ben de olayı kaptanımızla paylaşıp bir şey yapıp yapamayacağımızı sordum. Kaptanımız yolcu için 5 dakika geç kalkabileceğimizi belirtti ve pasaportunu son anda yolcumuza ulaştırabildiler. Yolcumuz bize minnettar oldu. Uçuş boyunca defalarca teşekkür edip, uçuş sonunda da teşekkür mektubu yazdı.*
- *Uçağa kucağındaki bir bebek yanındaki diğer üç çocuğu ile binen yolcumuz çantalarını taşıyamadığı için körükte bıraktığını söyledi ve bizlerden taşımamız için yardım istedi. Yolcunun çantalarını alarak baş üstü dolabına yerleştirdik. Sonrasında çocuklara oyuncak verdim ve uçağın içi eğlence sistemini kullanmayı öğreterek çizgi film açtım. Uçuş bitiminde de yolcunun çantalarını ön kapıya kadar götürüp bir yer görevlisinin kendisine yardımcı olmasını sağladık. Yolcumuz kendisi için çok zor olan bir seyahati bu kadar rahat geçirmesini sağladığımız için bize minnettar olduğunu belirtti. Defalarca teşekkür ederek ayrıldı.*
- *İstanbul'dan İngiltere'ye giderken yolculara AB giriş kartlarını dağıttık. Bir yolcumuz "bu kartlar niye İngilizce, oraya gittiğimiz için İngilizce bilmek zorunda mıyız" diyerek bağırmaya başladı. Yolcuya indiği zaman kendisine yardımcı olunacağını söylesek te tatmin olmadı ve kartı bizim doldurmamızı istedi. Yolcuya yardımcı olarak kartını doldurduk. Yolcu bize teşekkür etti ve*

çok memnun oldu. Söylediği en güzel şey ise “Türk Hava Yolları’nın farkı bu, başka bir havayolu olsaydı kimse yardım etmezdi” oldu.

- *Yolculuğumuza başladıktan yaklaşık yarım saat sonra bir yolcumuz telaşla beni çevirerek bir şey söylemesi gerektiğini söyledi ve “Lütfen bir sigara içebilir miyim?” diye rica etti. Kendisine mümkün olmadığını belirttiğimde yolcumuz çok ihtiyacı olduğunu belirterek oldukça ısrarcı davrandı fakat oldukça nazik bir şekilde konuşuyordu. Ben de kendisine bir kahve hazırlayarak ikram ettim ve bunun yardımcı olabileceğini belirttim. Yolcumuz gösterdiğim ilgi ve nezaket sonrasında daha fazla ısrarcı olmadı.*
- *İstanbul – New York seferinde bir yolcumuz durup dururken kendisini tokatlamaya başladı. Yolcumuzun bu durumu diğer yolcuları rahatsız ettiği için kendisini en arkaya alıp yanına da ekipten bir arkadaşımızı oturttuk fakat arkadaşımız da yolcuyu sakinleştirmeyi başaramadı. Yolcuyu koltuğa bağlamak mecburiyetinde kaldık ve inişe kadar idare ettik. Uçaktan inip alana geçtiğimizde yolcumuzun annesi koşarak yanımıza geldi ve oğlunun şizofren olduğunu ve alanda kaçarak kaybolduğunu anlatıp, oğlunu tanıdığımız için kendisine yardımcı olmamız konusunda çok ricacı oldu. Tüm ekip arayıp yolcuyu bulduk ve annesine teslim ettik. Annesi ağlayarak nasıl teşekkür edeceğini bilemediğini söyledi.*

Bu başlıkta yer alan kritik olaylar kabin ekiplerinin hizmet sürecini yolcuların gizli veya açık isteklerine göre uyarlayabilmesi, gösterdiği çaba, yolcuya ilgisi ve alakası ve yolcuların istek ve ihtiyaçlarına verdikleri tepkileri içerir. Kabin ekiplerinin, yolcunun memnuniyeti ile sonuçlandığına inandığı kritik olaylar incelendiğinde bu sonucu yaratan davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kabin ekiplerinin yolcuların isteklerini önemseyip karşılık verebilmek için çaba göstermeleri,
- Kabin ekiplerinin yolcu isteklerine kibar, nazik ve hızlı bir şekilde cevap verip, hızlı çözüm üretmeleri,

- Kabin ekibinin sorunlara hemen müdahale etmesi ve ortamı sakinleştirebilmesi,
- Kabin ekibinin sorunlar karşısında sabırlı, soğukkanlı ve profesyonel davranması,
- Kabin ekibinin yolculara güven vermesi.

3.“Kabin ekibinin hizmet sunum sürecinde yaşanan aksaklıklar ve gecikmeler karşısındaki tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *İstanbul – Los Angeles seferinde fırın arızası sebebiyle sıcak yemeklerin bir kısmını geç ısıtabildik ve yolcularımızdan 10 tanesine diğer yolcularımızdan daha geç servis yapabildik. Yolcular 14 saattir yemek bekledikleri için oldukça sinirlenip şikâyet formu istediler. Yolcularımıza gerekli ilgiyi gösterip özür diledik. Sorumlu kabin amirimiz de olaya müdahale ederek yolcularımızı sakinleştirdi. Gösterilen ilgi neticesinde iyi niyetimizi anlayan yolcuları uçaktan memnun bir şekilde indirebildik.*
- *İstanbul – New York seferinde bir yolcumuzun özel yemeği uçuş öncesinde talep etmiş olmasına rağmen yüklenmemiştii ve bu durum yolcumuzu oldukça sinirlendirdi. Yolcumuz o bölüme servis yapan kabin ekibi arkadaşımıza kötü davrandı ve bu durum kendisiyle daha çok ilgilenilmesini gerektirdiği için servisin aksamasına da sebep oldu. Yolcu sürekli isteklerde bulunup bulacaksınız, yaratacaksınız diyerek zor yolcu profili çizmişti. Yolcumuzun yanına giderek kendisini gözlemledim. Rakı içiyordu. Kendisine “ size ne ikram edersem hem sizi mutlu ederim, hem de bu uçuşu sizin için keyifli hale getiririm dedim. Bana “Rakım için meyve ve peynir tabağı yapabilir misin?” diye kötü bir tavırla cevap verdi. İsteklerini hemen hazırlayıp kendisine ikram ettim. Kendisini memnun edebilmek için gösterdiğimiz özel ilgi ve alaka neticesinde yolcumuzu uçaktan memnun indirebildik.*
- *Uçaktaki bütün yastıklar dağıtıldıktan sonra bir yolcu yastık istedi. Arkadaşım yolcuya yastık kalmadığını fakat kendisine yardımcı olmaya çalışacağını söyledi. Temiz bir yastık kılıfının içine battaniye koyup yolcuya verdi.*

Yolcumuz, arkadaşımın yok deyip geçiştirmek yerine, kendisine yardımcı olmaya çalışmasından oldukça memnun olmuştu. Çözüm odaklı davranıp, sorunu çözmeye çalışmamız sayesinde yolcu memnuniyetini ne kadar önemseydiğimizi yolcumuza gösterebilmiştik.

- *Uçakta çocuk ve yaşlı sayısı oldukça fazlaydı. Yastık ve battaniyeleri öncelikli olarak bu yolcularımıza dağıttık. Daha sonra üşüdüğünü belirten bir yolcu bizden battaniye istedi. Kalmadığını belirttiğimizde sinirlendi ve neden yolcu sayısından az yüklendiğini anlayamadığını söyledi. Yolcumuza önce sıcak bir çay ikram ettik ve kabin ısını arttırarak rahat etmelerini sağlayacağımızı belirttik. Yolcumuz bize gösterdiğimiz ilgi için teşekkür etti.*
- *Yemek servisimiz devam ederken orta sıralardaki yolculara geldiğimizde et seçeneğimiz tükenmişti. Bir yolcumuz diğer yolcuların tercih şansı varken neden kendisinin olmadığını, aynı koşullarda seyahat ettiklerini belirterek tepki gösterdi. Bu durum ikramla alakalı sık yaşanan bir sorundu ne yazık ki. Yolcumuza haklı olduğunu ve kendisini anladığımızı belirttik. Yemek için başka ne tercih edeceğini sorduk ve alternatif yaratmaya çalıştık. Gösterdiğimiz ilgi ve alaka, kendisini dinlememiz yolcuyu memnun etmişti.*

Bu başlıkta yer alan kritik olaylar hizmet sunumunda yaşanan ikramın tükenmesi, yemek seçeneğinin kalmaması, talep edilen özel yemeğin yüklenmemesi, servisin gecikmesi, battaniye, yastık vb. az yüklenmesi, ihtiyacı karşılamaması gibi aksaklık ve gecikmeler karşısında kabin ekiplerinin verdiği tepkileri içerir.

Kabin ekiplerinin, yolcunun memnuniyeti ile sonuçlandığına inandığı kritik olaylar incelendiğinde bu sonucu yaratan davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- Hizmetteki gecikmelerin telafi edilmeye çalışılması ve yolcuya alternatif sunulması,
- Kabin ekibinin yolcuyu dinlemesi, yolcuya önem verdiğini göstermesi,
- Kabin ekibinin yolcunun sorununu çözebilmek için elinden geleni yapması, alternatif üretmeye çalışması.

4.“Kabin içi konfigürasyon (düzen) ile alakalı problemler karşısında kabin ekibinin tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *İstanbul - New York seferinde yolcumuzun monitörü çalışmıyordu ve oturduğu bölümün tavan lambaları sönmüyordu. Yani yolcumuz ne uyuyabiliyor ne de film seyredebiliyordu. Uzun bir uçuşta bu problemlerle karşılaşmak yolcuyu oldukça sinirlendirmişti. İçecek servisinde sıra yolcumuza geldiğinde sorununu benimle paylaştı. Uçak müsait olmadığı için yer değişikliği yapamayacağımı söylediğimde yüksek sesle konuşmaya ve herkese kendisini duyurmaya çalıştı. Güler yüzlü bir şekilde kendisini çok iyi anladığımı, kendisinin yerinde olsam benimde bu şekilde davranabileceğimi söyledim. Sizin için elimden geleni yapacağım deyip öncelikle tavan ışığını peçete ve bant yardımıyla kapattım. Yolcumuz gülümsemeye ve memnun olmaya başlamıştı. Sıra monitöre gelmişti. Yolcumuza “bunu tamir edemem fakat sizin için istediğiniz starın taklidini yapabilirim, isterseniz Penelope Cruz isterseniz Drew Barrymore olabilirim” dediğimde yolcumuz hepten memnun olmuştu.*
- *Boarding henüz devam ederken bir bayan yolcu elinde koltuk kolu üzerindeki kapağı tutarak yanıma geldi ve koltuk kolunun kırık olduğunu, bu şekilde seyahat edemeyeceğini belirtti. Bunun üzerine yer görevlisi ile görüşerek boş koltuk varsa yer değişikliği yapmak istediğimi belirttim fakat uçağın dolu olduğunu, hatta iki yolcunun binemediği cevabını aldım. Sorun teknik personelinde son dakika da çözebileceği bir sorun değildi. Durumu yolcuya izah ettiğimde 10 saat boyunca böyle gidemeyeceğini söyleyerek oldukça sinirlendi. Ben de kendisine yardımcı olabilmek için elimden geleni yapacağımı belirttim bir battaniyeyi alarak koltuk kolunun etrafına sardım. Fakat yolcu bu şekilde sabit durmayacağını belirtti. Bunun üzerine renkli bir ip bularak battaniyeyi bağladım ve yolcuya sizin için koltuğunuzu güzelleştiriyorum diyerek gülümsemesini sağlayabildim. Daha sonra da durumu kabin amirimize ilettim. Amirimiz yolcumuzun yanına gidip özür dileyince yolcumuz halinden çok memnun olduğunu, first class'ta uçuyormuş gibi hissettiğini belirtmiş.*

- *Business yolcumuz bilgisayarını sarj etmek istediğinde uçağa adaptör yüklenmediğini fark ettik. Amirimiz bütün ekibe sordu ve bir arkadaşımızın yanındaki adaptörü yolcumuza vererek sorunu çözebildik. Yolcunun isteğine kayıtsız kalmak yerine çare arayarak memnuniyet sağlamış olduk.*

Bu başlıkta yer alan kritik olaylar hizmet sunumunda yaşanan, teknik ve uçağın konfigürasyonu ile ilgili monitörün çalışmaması, lambanın yanmaması, koltuğun kırık olması gibi problem ve aksaklıklar karşısında kabin ekiplerinin verdiği tepkileri içerir.

Kabin ekiplerinin, yolcunun memnuniyeti ile sonuçlandığına inandığı kritik olaylar incelendiğinde bu sonucu yaratan davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kabin ekibinin yolcuyu dinlemesi, yolcuya önem verdiğini göstermesi,
- Kabin ekibinin yolcunun içinde bulunduğu zor durumu anlayarak, yolcuya anlayışlı ve duyarlı davranması,
- Kabin ekibinin yolcunun sorununu çözebilmek için elinden geleni yapması, çözüm için alternatif üretmeye çalışması.

5.“Uçuşun gerçekleştirilememesi veya rötarlı gerçekleştirilmesi durumunda kabin ekibinin tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *Nunberg - İstanbul uçuşunda uçak pist başına geldiğinde motorlarda arıza olduğu anlaşıldı. Bu sebeple pist başından alana geri döndük. Yaşanan bu teknik arıza sebebiyle bütün gün Nunberg’ te kalmamız gerekebilirdi. Yolcular yaşanan sorun ve belirsizlik neticesinde huzursuz oldular ve söylenmeye başladılar. Fakat biz bütün kabin ekibi sürekli kabinde yolcuların yanındaydık. Yolcuyu sakinleştirmek için içecek ve yemek servisi yaptık. İlgimiz neticesinde yolcular sakinleşip yatıştılar. Geceyi orada bir otelde geçirdik ve yolculardan ilgimiz için teşekkür aldık.*
- *Bağlantılı seferden gelen uçağın beş saat gecikmesi nedeniyle İstanbul’ dan altı saat rötarlı kalktık. Bu duruma oldukça sinirlenen bir yolcumuz amirimizle görüşmek istedi. Yolcu amirimize gecikmeden ötürü çok sinirli olduğunu, kendilerine bilgi verilmediğini, alanda kendilerine hiçbir bilgi verilmediğini ve*

anons yapılmadığını söyleyerek tepkisini dile getirdi. Amirimiz yolcumuzu anladığını, haklı olduğunu belirtti. Biz de yol boyunca kendisine güzler yüzlü ve anlayışlı davrandık. Yolcumuz uçaktan inerken yerde her şeyin kabus gibi olduğunu fakat uçuşta da güzler yüzümüz sayesinde her şeyin mükemmel olduğunu belirtti ve uçaktan memnun ayrıldı ve bir daha Türk Hava Yolları'ndan başka bir havayolu tercih etmeyeceğini söyledi.

Bu başlıkta yer alan kritik olaylarda transfer uçuşun gecikmesi, hava muhalefeti, teknik arıza vb. sebeplerle uçuşun gerçekleştirilememiş olması söz konusudur.

Kabin ekiplerinin, yolcunun memnuniyeti ile sonuçlandığına inandığı kritik olaylar incelendiğinde bu sonucu yaratan davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kabin ekibinin yolcuyu dinlemesi, yolcuya önem verdiğini göstermesi,
- Kabin ekibinin yolcunun içinde bulunduğu zor durumu anlayarak, yolcuya anlayışlı ve duyarlı davranması.

6.“Yer hizmetlerinden kaynaklanan problemlere kabin ekibinin tepkileri”

grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *Umre seferinde birbirini tanımayan bir erkek ve bayan yolcuya yan yana koltuklar verilmişti. Bayan yolcumuz tanımadığı bir erkekle oturmayacağını belirterek yer değişikliği yapmak istedi. Kendisine yardımcı olarak bir bayan yolcunun yanına geçirdim.*
- *Boarding esnasında bir bayan yolcu kendisine mükerrer yer verildiği için ekipten bir arkadaşımıza sinirli bir şekilde ve bağırarak şikayetini anlatıyordu. Yolcumuz oldukça kızgındı. Tam yolcu alımı esnasında olduğu ve uçak dolu olduğu için yer görevlileri uzun süre beklenmiş ve kendisiyle pek ilgilenilememişti. Yer görevlisi gelip yolcuya yeni bir yer ayarlandığında bile memnun olmadı. En sonunda kendisine Business Class'ta yer verince sakinleşip, memnun oldu. Daha sonra yolcunun yerde ayrıca bagajının kaybolduğunu da öğrendik. Yani yolcunun zaten uçağa binerken çok sinirli*

olduğunu anladık. Dolayısıyla yer görevlileri yolcuyla daha çok ilgilenseydi olay bu kadar büyümeyebilirdi.

- *Bir yolcumuza check-in esnasında bebekli bir ailenin yanında yer verilmişti. Yolcunun annesi vefat ettiği için seyahat aniden gelişmiş ve yolcu online check-in yapamamıştı. Yolcunun tüm ricalarına rağmen yer hizmetleri de yardımcı olmamıştı. Yolcu oldukça çekingendi ve sürekli ağlıyordu. Orda oturmayacağını beyan etmesine rağmen kapı kapanmış ve yolcu ayakta kalmıştı. Ben de yalnız seyahat eden ve yer değişikliği kabul edebilecek yolcuların yanına giderek yardımcı olmaları için ricada bulundum ve bir yolcumuz yer değişikliğini kabul etti. Uçuş sonunda yolcumuz yardımlarım için teşekkür ederek uçaktan indi.*

Bu başlıkta yer alan kritik olaylar yolculara mükerrer yer verilmesi, yolcunun bagajının kaybolması, yer hizmetleri personelinin kaba ve ilgisiz tavırları gibi problemlere kabin ekibinin tepkilerini içermektedir.

Kabin ekiplerinin, yolcunun memnuniyeti ile sonuçlandığına inandığı kritik olaylar incelendiğinde bu sonucu yaratan davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kabin ekiplerinin yolcuların isteklerini önemseyip karşılık verebilmek için çaba göstermeleri,
- Kabin ekiplerinin yolcuların tercihlerine saygı duymaları,
- Kabin ekiplerinin yolcu isteklerine kibar, nazik ve hızlı bir şekilde cevap verip, hızlı çözüm üretmeleri.

7.“Diğer yolculardan kaynaklanan problemler karşısında kabin ekibinin tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *İstanbul’dan kalkan uçağımız Tebriz havaalanına inmişti fakat uçakta bekletiliyorduk. Daha sonra bomba ihbarı yapıldığını ve bu yüzden bekletildiğimizi öğrendik. Fakat yaşanan olayın ve beklemenin stresi ile kabinin ortasında iki yolcu birbirini kavga etmeye başlamıştı. Hemen olay yerine koşup kavga eden yolcuları ayırdım. Bize gelen direktifler*

doğrultusunda tekrar yerlerine geçmeleri konusunda yolculara uyarıda bulundum. Kavganın yolcunun koltuğu yatırarak arkadaki yolcuyu rahatsız etmesi yüzünden çıktığını öğrendim ve yerlerini değiştirerek yolcularımızı yatıştırdım. Neticede olayı kısa sürede yatıştırdığım için diğer yolculardan teşekkür aldım.

- *İstanbul – Abudhabi yolculuğunda kalkıştan yaklaşık 45 dakika sonra bir çocuk yolcumuzun diş ağrısı tutmuştu ve arkadaşlarımdan ağrı kesici istemişlerdi. Ailesine bizim ilaç verme yetkimiz olmadığını söyleyip doktor anonsu yaptık fakat bu anonsta kabinde doktor çıkmadı. Bu esnada çocuk uykuya dalmıştı ve babası tehditkâr bir tavırla “inşallah tekrar uyanmaz” demişti. Daha sonra kabinde doktor olduğu bilgisini aldık ve bunu aileye ilettik. Doktor aileye bir ağrı kesici verdi ve çocuğun babası çok gerekirse vereceğini söyleyip ilacı sakladı. İnişe yakın ailenin arkasında oturan bir yolcu çocuğu susturmaları için bağırmaya başladı. Yolcuya çocuğun dişi ağrıdığı için ağladığını, ailenin elinden gelen bir şey olmadığını söylememize rağmen yolcu bağırmaya devam etti ve anne babaya beceriksiz olduklarını söyledi. Aile ise bir yandan çocuğu susturamadıkları için çaresizlik içinde kıvrılırken bir yandan da yolcunun söylediklerine son derece sinirlenmişlerdi. Annenin yanına giderek kendisini çok iyi anladığımı ve benimde bir oğlu olduğunu söyledim ve kendisine elimden geldiği kadar yardımcı oldum. Yolcularımız uçaktan inerken anne gösterdiğim manevi destek için bana çok teşekkür etti ve uçaktan memnun ayrıldı.*
- *Boarding ten yaklaşık 20 dakika sonra bir bayan yolcunun koridorun ortasında durarak yolu tıkadığını gördüm. Yanına gittiğimde biraz kızgın veyardım isteyen bir şekilde yer numarasının iki beyefendinin arasında olduğunu fakat oturmasına izin vermediklerini söyledi. Bende böyle bir durumda beyefendilerden birinin ortaya geçip hanımefendiye koridor kenarında yer vermeleri gerektiğini belirttim fakat bana mensup oldukları dinin kuralları gereği bir bayanla yan yana oturamayacaklarını belirttiler. Ben de bayan yolcumuz için uygun bir yer bulmaya çalışacağımı belirterek biraz beklemesini*

rica ettim. Sonunda kendisini uygun bir yere geçirince yolcumuz çok memnun oldu ve diğer beyefendilerin inançları gereği kendisiyle oturmadıklarını öğrenince de siniri yatıştı ve anlayış gösterdi. Gösterdiğimiz ilgi içinde çok teşekkür etti.

Bu başlıkta yer alan kritik olaylar uçakta yolcuların tartışması, kavga etmesi, yolcular arasında yer problemi yaşanması gibi diğer yolculardan kaynaklanan problemler karşısında kabin ekibinin verdiği tepkileri içerir.

Kabin ekiplerinin, yolcunun memnuniyeti ile sonuçlandığına inandığı kritik olaylar incelendiğinde bu sonucu yaratan davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kabin ekibinin soğukkanlı davranarak sorunlara müdahale etmesi,
- Kabin ekibinin çözüm odaklı davranması,
- Kabin ekibinin yolcuların isteklerine saygı göstermesi,
- Kabin ekibinin yolcuya güven vermesi.

8.“Kurallara uymak istemeyen yolcular karşısında kabin ekibinin tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *Bebekli bir yolcumuz bebeği korktuğu için bebek kemeri kullanmak istemediğini, sorumluluğun kendisinde olduğunu söyledi. Yolcuyla ilgilenerek bebek kemerinin can güvenliği için önemini anlattık ve yolcuyu ikna edebildik.*
- *Boarding esnasında yolcumuz çantasını emergency malzemelerin olduğu baş üstü dolabına koydu. Yolcuya çantasını buraya koyamayacağını, çantasını karşıdaki baş üstü dolabına yerleştireceğimi söylediğimde bunu reddetti ve kendi koltuğunun üstündeki dolabın kendisine ait olduğunu söyledi. Kendisine bunun emniyet kuralları gereği olduğunu söylediysem de ikna edemedim. Bunun üzerine kendisine durumu yazılı olarak şikâyet edebileceğini söyleyerek çantasının yerini değiştirmek zorunda olduğumu yineledim. Başlarda sinirli olan yolcumuz daha sonra gösterdiğimiz ilgi sayesinde memnun bir şekilde uçaktan ayrıldı.*

Bu başlıkta yer alan kritik olaylar uçakta güvenlik için koyulan bazı kurallara uymak istemeyen yolculara karşı kabin ekibinin verdiği tepkileri içerir.

Kabin ekiplerinin, yolcunun memnuniyeti ile sonuçlandığına inandığı kritik olaylar incelendiğinde bu sonucu yaratan davranışları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kabin ekibinin çözüm odaklı davranması,
- Kabin ekibinin yolcuyla konuşarak açıklama yapması, ikna edebilmesi.

9.“Kabin personelinin ekip arkadaşından kaynaklanan sorunlar karşısında tepkisi” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- Ekipten bir arkadaşım bir yolcunun bagajına yer açmak için baş üstünde yer alan kalın paltoyu alıp karşıdaki dolaba koymak isterken paltonun kalın tokası dolabın altında oturan bayan yolcunun burnuna çarpmış. Canı yanan yolcunun dikkatli olun demesi üzerine ekip arkadaşım yanlışlık oldu diyerek özür dilemeden oradan ayrılmış. Daha sonra ekipten başka bir arkadaşım “Yolcunun üzerine bir şey düştü çok sinirli, yara bandı götürür müsün? Çok sinirli ben götürmeyeyim” diyor. Ben de olayı duyunca uçağın amiri olarak yolcumuzun yanına gittim. Yolcumuz kendisinden özür dilenmediği için oldukça sinirliydi ve son derece canının yandığını söylüyordu. Yolcumuza gerekli ilk yardımı yaptık. Ekip arkadaşım ile konuşup özür dilemesi gerektiğini belirttim. Daha sonra bizde özür diledik ve kendisi için neler yapabileceğimizi sorduk. Seyahat boyunca kendisine gösterdiğimiz ilgi ve alaka sayesinde yolcumuz uçaktan memnun ayrıldı.

Bu başlıkta yer alan kritik olayda bir personelin yarattığı probleme diğer personelin yaklaşımı anlatılmaktadır.

Yaşanan olay neticesinde kabin ekibi arkadaşlarının hatasını telafi etmek için çaba göstermiş, yolcuyla ilgilenmiş ve neticede yolcu memnun etmeyi başardığını düşünmektedir.

Kabin ekibi bakış açısıyla olumlu sonuçlanan kritik olaylarda “Size göre yaşanan bu etkileşimde, yolcu memnuniyetine veya memnuniyetsizliğine yol açan neydi?” sorusuna

verdikleri cevaplar, yaşanan hizmet karşılaşmalarındaki yolcu memnuniyetinin sebeplerini kabin ekibi gözüyle ortaya koymaktadır.

Tablo 6’da kabin ekibinin memnuniyet verici şekilde sonuçlandığına inandığı hizmet karşılaşmalarının nedenleri verilmiştir.

Tablo 6. Kabin personeline göre yolcunun memnun olmasının nedenleri

Yolcunun Memnuniyeti İle Sonuçlanan Hizmet Karşılaşmalarının Nedenleri	Memnuniyet Yarattığı düşünülen Kritik Olay Sayısı
Kabin ekibinin güler yüzlü davranması, yolcuya ilgili ve alakalı davranması	20
Kabin ekibinin yolcuya karşı kendiliğinden ilgili ve duyarlı davranması, yolcuya kendisini özel hissettirmesi	19
Kabin ekibinin sorunları çözmeye çalışması, çözüm odaklı olması, çaba sarf etmesi	19
Toplam	58

Tablo 6’da görüldüğü üzere kabin ekiplerinin bakış açısıyla hizmet karşılaşmalarının memnuniyet yaratıcı bir şekilde sonuçlanmasının nedenleri kabin ekibinin güler yüzlü olması, yolcuya ilgili ve alakalı davranması, kabin ekiplerinin sorunları çözmeye çalışması, çözüm odaklı davranması ve çaba sarf etmesi ve kabin ekibinin yolcuya karşı kendiliğinden ilgili ve duyarlı davranması, yolcuya kendisini özel hissettirmesi olarak üç başlık altında toplanabilmektedir.

Kategori 2: Kabin ekibi bakış açısıyla olumsuz sonuçlanan kritik olaylar.

Bu kategoride kabin ekiplerinin olumsuz bir şekilde, yolcunun memnuniyetsizliği ile neticelendiğine inandıkları kritik olaylar yer almaktadır. Aktarılan kritik olayların 18 adedi bu grupta yer almaktadır.

Tablo 7. Kabin Ekibinin Olumsuz Bir Şekilde Sonuçlandığını Düşündüğü Kritik Olaylar

Kabin ekibinin müşteriye memnun edemediğini düşündüğü kritik olay grupları	Örnekler	Toplam
1. Hizmetin vaat edildiği gibi sunulamaması durumunda kabin ekibinin tepkileri	İkramdaki aksaklıklar	7
2. Problemlı yolcu hareketlerinden kaynaklanan sorunlar karşısında kabin ekibinin tepkileri	- Yolcunun ayrımcılık yapıldığını düşünmesi - Yolcunun gecikmeler ve aksaklıklara aşırı tepki vermesi - Yolcunun kurallara uymak istememesi	5
3. Kabin personelinin ekip arkadaşından kaynaklanan sorunlar karşısında tepkisi	- Yolcuya kaba davranılması - Yanlış uygulama ile yolcunun rahatsız edilmesi	3
4. Diğer yolculardan kaynaklanan problemler karşısında kabin ekibinin tepkileri	- VIP yolcuların beklenmesi - Yolcunun yanındaki yolcudan memnun olmaması	2
5. Yer hizmetlerinden kaynaklanan problemlere kabin ekibinin tepkileri	Yolcuya uygun olmayan bir yer verilmesi	1

1.“Hizmetin vaat edildiği gibi sunulamaması durumunda kabin ekibinin tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *İstanbul – New York seferinde bir yolcumuz servis sırası ona geldiğinde tavuk seçeneğinin tükendiğini ve sadece makarna kaldığını öğrenince çok sinirlendi ve garip hareketler sergilemeye başladı. Hayatı boyunca makarna yemediğini, makarnayı yemek olarak görmediğini söyledi. Eğer ona makarna veririm camdan atacağını belirtti ve camların açılıp açılmadığını sordu. Sunduğumuz alternatifler ve gösterdiğimiz ilgi yolcumuzu memnun etmek için yeterli olmadı.*

Bu başlıkta yer alan kritik olaylarda yemek seçeneğinin kalmaması gibi, aksaklıklar karşısında kabin ekibinin verdiği tepkiler yer almaktadır.

Beklediği hizmeti alamayan yolcu sinirlenir ve memnuniyetsizlik yaşar. Aktarılan kritik olayda da ikram seçeneği kalmadığı için tepki gösteren yolculara alternatif sunulamamasından ötürü, kabin ekibi ne kadar güler yüzlü olursa olsun yolcunun memnun edilemediği düşünülmektedir.

2.“Problemlı yolcu hareketlerinden kaynaklanan sorunlar karşısında kabin ekibinin tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *Uçuş esnasında bir yolcumuz kendisine Pakistanlı olduğu için kötü davranıldığını dile getirdi. Bütün ekibi ırkçılık ile suçlayarak, normal bir yolcu olsam böyle davranmazdınız diyerek bizleri şikayet edeceğini söyleyip durdu. Ekip olarak yolcuyu memnun etmek için elimizden geleni yaptık fakat yolcuyu kazanamadık.*
- *Uçuş esnasında yolcularımızdan bir beyefendi tuvalette sigara içti. Hemen arkasından tuvaletleri kontrol ettiğimiz için durumu fark ettik. Durumu kendisine sorduğumuzda sinirlenerek inkâr etti. Kabin amiri olarak yanına gittim ve sigara izmaritinin uçuş güvenliği için çok tehlikeli olduğunu, yangın çıkabileceğini anlattım. Yolcumuz kendisine ayrımcılık yapıldığını, ekmek, kırmızı şarap ve fındık verilmediğini söyledi ve yanacaksak beraber yanarız dedi. Bağırarak olayı farklı bir yöne çekmeye çalıştı. Kendisine sakin olmasını*

söyledim ve diğer yolcular için olayı büyütmedim. Yolcumuz seyahatin kalanını koltuğunda hiç sesi çıkmadan tamamladı.

- *Trabzon – İstanbul seferinde yolcular altı saatlik bir bekleme sonucunda uçağa alındılar. Gecikmenin seferi uçağın bir önceki seferden geç gelmesiydi. Yolcular haklı olarak sinirli ve gergindiler. Fakat bir yolcumuz uçağa bindiğinde ekibe ve diğer yolculara bağırıp, küfür etti ve fiziksel saldırıda bulundu. Uçak bizim, istediğimiz yere oturup, istediğimiz zaman kaldırırız diye bağırıyordu. Yolcuya mağduriyetini anladığımı söylememe ve sakinleştirmeye çalışmama rağmen sonuç alamadım. Yolcumuzu sakinleştiremeyince, diğer yolcuları da mağdur etmemek için, uçaktan polis eşliğinde indirmek zorunda kaldık.*
- *1A’da seyahat eden yolcumuza çantasını baş üstü dolabına koymamız gerektiğini, koltuğunun önünde çantayı itebileceğimiz bir yer olamadığından açıkta durmasının tehlikeli olduğunu ve bunun kurallar gereği emniyet için yapıldığını belirttim. Yolcumuz ilk defa böyle bir uygulama ile karşılaştığını belirtti ve bagajını vermeyeceğini belirtti. Sonuçta nazik ve kibar bir şekilde kuralı uyguladık fakat yolcumuzun sinirli hali geçmedi.*

Bu başlıkta yer alan kritik olaylarda yolcunun ayrımcılık yapıldığını düşünmesi, yolcunun gecikmeler ve aksaklıklara aşırı tepki vermesi, kurallara uymak istememesi gibi olaylar karşısında kabin ekibinin verdiği tepkiler yer almaktadır.

Bu şekilde sorunlu yolcu profili çizen yolcuları memnun etmek oldukça zordur. Çünkü sorunlar ya uyulmak istenmeyen kurallardan ya da kabin ekibinin elinde olmayan, önüne geçilemeyen nedenlerden kaynaklanmaktadır. Aktarılan örnek olaylarda da görüldüğü gibi kabin ekibi elinden geleni yapmış olmasına rağmen yolcuların memnun edilemediğini düşünmektedir.

3.“Kabin personelinin ekip arkadaşından kaynaklanan sorunlar karşısında tepkisi” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *Yemek servisi esnasında uyuyan bir yolcumuzu ekip arkadaşım uyandırmış ve koltuğunu düzeltmesini, arka taraftaki masayı yemek servisi için açacağını belirtmiş. Yolcumuz bu duruma çok sinirlenmiş. Ben arka tarafa gittiğimde çağırma düğmesinin ışığı yanıyordu. Yolcumuzun yanına gittim ve isteğini sordum. Yolcumuz çok yorgun olduğu için uyuduğunu ve istirahat ederken uyandırılmaya dayanamayıp çok kızdığını belirtmişti. Uyumayan yolcudan rica edilebilecek bu durum uyuyan yolcumuza yapıldığı için yolcumuzun istirahat edememiş ve bu durumdan ötürü sinirlenmişti.*
- *Antalya – İstanbul seferinde yolcu alımından sonra uçağın arka koltuklarından birinde oturan yolcumuz uçağın havasız ve sıcak olmasından şikâyet etti ve Antalya gibi sıcak bir yerde bu konuya daha fazla dikkat edilmesi gerektiğini söyledi. Durumu amirimize ilettim. Yolcu aynı şikâyeti amirimize de iletti. Uçak gerçekten havasız ve sıcaktı. Fakat amirimizin cevabı yolcumuzu sakinleştireceğine daha da çok gerdi çünkü amirimizin yolcuya cevabı “Bir kişinin isteğine göre uçağı soğutamam” oldu. Yolcu bu cevap üzerine daha da gerildi. Amirimiz yolcuyu dinleyip, çözüm üretmek yerine olayı daha da olumsuz bir hale getirmişti ve yolcu çok olumsuz bir şekilde uçaktan ayrıldı.*
- *İstanbul’dan New York’a giden uçağımızda ışıkların kumada edildiği sistemde bir arıza olduğunu fark ettik. Fakat o anda müdahale edilebilecek bir sorun değildi ve emniyet açısından bir sakıncası yoktu. Kalkıştan sonra economy ve business sınıfındaki yolculara ışıkların kapatılamayacağına dair bilgilendirme anonsu yaptım, fist sınıfında seyahat eden iki yolcuya da orda görevli arkadaşım bilgi verdiğini belirtti. Fakat daha sonra bu yolcuların gösterdikleri tepkiyle kendilerine bilgi verilmediğini öğrendim. Yolcularımız bu arızanın dinlenmelerini engellediği ve kendilerine bilgi verilmediği için oldukça sinirliydiler. İstedikleri gibi seyahat edememekten ötürü sinirli bir şekilde uçaktan ayrıldılar. Bu yolcularımızı baştan bilgilendirmiş olsaydık daha az tepki verebilirler ve memnun edilebilirlerdi.*

Bu grupta yer alan kritik olaylarda kabin ekibi personelinin hatalı veya kaba davranışı sebebiyle yolcu memnuniyetsizliği oluştuğunu düşünmesi ve kabin ekibinin verdiği tepkiler yer almaktadır.

Aktarılan kritik olaylar neticesinde kabin ekiplerinin memnuniyetsizlik ile sonuçlandığına inandığı olaylara;

- Kaba ve düşüncesiz hareketlerin,
- Yolcu isteklerinin göz ardı edilmesi ve geçiştirilmesinin,
- Yolcu isteklerine kaba bir şekilde cevap verilmesinin,

Sebebiyet verdiği görülmektedir.

4.“Diğer yolculardan kaynaklanan problemler karşısında kabin ekibinin tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *İstanbul – Ankara uçuşumuzda boarding bitmesine rağmen VIP yolcularımızı beklediğimiz için uçak kalkamamıştı. Economy Class’ ta seyahat eden yolcularımız bunu öğrenince oldukça sinirlendiler. Bekledikleri için oldukça kızgın ve sinirliydiler ve beklenen yolcuların farkının ne olduğunu sorguluyorlardı. Ne yazık ki kabin amirimiz de ilgisiz davranarak “otobüs bekliyorduk” şeklinde cevap verdiği için yolcularımız uçuşun sonunda hala kızgın ve sinirliydiler.*
- *Boarding esnasında yanımıza gelen bir yolcu, yanına oturan oldukça kilolu ve kolu kırık diğer yolcudan çok rahatsız olduğunu ve yanında oturamayacağını belirtti. Fakat birinci sıra ve koridor haricinde bir yerde oturamayacağını söyledi. Belirttiği yer doluydu ve yolcuda başka alternatifleri kabul etmedi. Uçuşunu olumsuz bir şekilde tamamladı.*

Bu başlıkta yer alan kritik olaylarda diğer yolculardan kaynaklı gecikme, yer problemi gibi sorunlar neticesinde yaşanan olaylar ve kabin ekibinin verdiği tepkiler yer almaktadır.

Bu olaylarda yaşanan problemler kabin personelinin müdahale edip, inisiyatif kullanarak çözüm üretebileceği problemler olmadığı için yolculara alternatif sunulamamıştır. Neticede kabin ekipleri bu hizmet karşılaşmalarının yolcu memnuniyetsizliği ile sonuçlandığına inanmaktadır.

5.“Yer hizmetlerinden kaynaklanan problemlere kabin ekibinin tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *Uçuş öncesinde amirimiz yer görevlilerinden kaynaklanan problemlerin çözümünü onlara bırakmamızı özellikle belirtmişti. Uçağa geçtikten sonra ikiz bebekleri olan bir ailenin oksijen maskeleri sayısı nedeniyle uygun olmayan bir yere oturtulduğunu gördük. Amirimizin uyarısını dikkate alarak durumu yer görevlilerine bildirdik. Uçağa gelen yer görevlisi aileye durumu açıklayarak yerlerini değiştirmek istedi fakat İngilizce’si yeterli olmadığı için yolcuya nedeni açıklayamadan sadece eşiyle ayrı oturmaları gerektiğini açıklayabildi. Yolcular bebekleri ile tek başına oturmak istemedikleri için bağırarak yer değiştirmeyeceklerini söylüyorlardı. Yer görevlisi gerekli açıklamayı yapamayınca olaya dahil olup bunun kendi emniyetleri için olduğunu anlattım. Yolcu güvenlik için yer değiştirdi fakat ayrı seyahat etmekten ötürü hiç memnun değildi.*

Bu başlıkta yer alan kritik olay örneğinde yer hizmetleri yolcuları ihtiyaçlarına uygun bir şekilde yönlendirmeyip yanlış koltuk numarası vermiştir.

Uçak içindeki yerleşim yer personelinin işidir ve bu tür hatalar kabinde ekibi zor durumda bırakmaktadır. Uçak dolu olduğu zamanda yolcular genelde istemedikleri şekilde yerleştirilmektedir. Aktarılan olayda da kabin ekibi yolcuya durumu anlatmasına rağmen yolcular istemedikleri bir şekilde oturmak zorunda kaldıkları için memnuniyet sağlanamadığı düşünülmektedir.

Kabin ekiplerinin “Size göre yaşanan bu etkileşimde, yolcu memnuniyetine veya memnuniyetsizliğine yol açan neydi?” sorusuna verdikleri cevaplara göre yaşanan hizmet karşılaşmalarındaki yolcu memnuniyetsizliğinin tablo 7’de açıklanmıştır.

Tablo 8. Kabin personeline göre yolcunun memnun olmamasının nedenleri

Yolcunun Memnuniyetsizliği İle Sonuçlanan Hizmet Karşılaşmalarının Nedenleri	Memnuniyetsizlik Yarattığı düşünülen Kritik Olay Sayısı
Hizmet sürecinde aksaklık yaşanması	7
Yolcu davranışlarından kaynaklanan sorunlar	7
Kabin ekibinin davranışlarından kaynaklanan sorunlar	3
Yer hizmetleri	1
Toplam	18

Kabin ekiplerinin bakış açısıyla yolcuların memnuniyetsizliği ile sonuçlanan hizmet karşılaşmalarının nedenleri incelendiğinde ise dört ana sebep ortaya çıkmaktadır.

Bunlardan ilki hizmet sürecindeki aksaklıklardır. Bu grupta ikramla ilgili problemler vardır ve bu soruna kabin ekibinin uçakta müdahale imkanı sınırlıdır. Bu gruptaki olaylar için “Anlattığınız bu olay olumsuz sonuçlandı ise, yaşanan krizi yönetebilmek / yolcu memnuniyeti sağlamak adına siz veya ekip arkadaşınızın davranışı nasıl olmalıydı?” sorusuna kabin ekiplerinin cevapları şu şekildedir:

- Elimizden geleni yaptık fakat yolcu beklediğini bulamadığı için memnun olmadı.
- Alternatif üretmeye çalıştık fakat sonuç alamadık.
- Birkaç yolcu aynı sorunu yaşadığında hepsine yardımcı olamıyoruz.
- Business Class’tan ikram getirmeyi teklif ettik yolcu kabul etmedi.
- Olayı amirimize iletmekte geciktik, bu yüzden amirimiz ön taraftan yemek sunmayı teklif edemedi.

İkinci grupta yolcu davranışlarından kaynaklanan problemler yer almaktadır. Bu gruptaki olaylara kabin ekibi genellikle müdahale edebilmektedir ve bu grupta genelde sorunlu yolcular yer aldığı için olay esnasında diğer yolcuların memnuniyeti de önem

kazanmaktadır. Bu gruptaki olaylar için “Anlattığınız bu olay olumsuz sonuçlandı ise, yaşanan krizi yönetebilmek / yolcu memnuniyeti sağlamak adına siz veya ekip arkadaşınızın davranışı nasıl olmalıydı?” sorusuna kabin ekiplerinin cevapları şu şekildedir:

- Rötar sebebiyle sinirlenip aşırı tepki veren yolcular ikna edilemeyince uçağa güvenlik çağrılmış ve daha fazla gecikme olması önlenmiştir fakat elimizden geleni yapmış olmamıza rağmen memnuniyeti sağlayamadık.
- VIP yolcular beklendiği için rötar meydana gelen uçuşta yolcular tepki gösterip sebep sorunca kabin amiri “otobüs bekliyorduk” şeklinde cevap verdi. Kabin amirinin tepkisi son derece yanlıştı, yolcuyla empati kurularak iletişime geçilmesi gerekliydi.
- Rötar nedeniyle tepki gösteren yolcular sakinleştirilemedi ve fiziksel saldırıya da başladıkları için uçaktan indirildiler. Ekip olarak elimizden geleni yaptık fakat sonuç alamadık.
- Ayrımcılık yapıldığını iddia ederek tepki gösteren yolcuyla tüm ekip iletişime geçtik fakat sonuç alamadık.
- Tuvalette sigara içen yolcuyla fark ettiğimizde uyardık ve yolcu aşırı derecede sinirlendi. İletişim çabamız sonuç vermedi.
- Yolcumuzun çantasını itilecek bir koltuk altı olmadığı için baş üstü dolabına koymamız gerektiğini söyledik. Fakat daha önce böyle bir uygulama görmediğini belirterek itiraz etti. Güvenlik kurallarını açıklayarak çantasını aldık fakat yolcunun siniri geçmedi. Sorun diğer kabin ekiplerinin daha önce kuralı uygulamamış olmasından kaynaklanıyordu.

Üçüncü grupta kabin ekibinin davranışlarından kaynaklanan problemler yer almaktadır. Yolcuya ilgisiz ve kaba davranılması gibi sebeplerle yaşanan bu olaylar için “Anlattığınız bu olay olumsuz sonuçlandı ise, yaşanan krizi yönetebilmek / yolcu memnuniyeti sağlamak adına siz veya ekip arkadaşınızın davranışı nasıl olmalıydı?” sorusuna kabin ekiplerinin cevapları şu şekildedir:

- Elektrik sistemindeki arıza ile ilgili yolcuya zamanında bilgilendirme yapılmalıydı.

- Bir yolcunun rahatı için diğer bir yolcu rahatsız edilmemeli, ortak bir çözüm bulunmalıydı.
- Yolcunun şikayetine kaba bir şekilde cevap verilmemeli, çözüm olmasa dahi yolcuya ilgi gösterilmeli.

Son grupta yer alan problem yer hizmetlerinden kaynaklanmaktadır. Bu gruptaki olaylarda kabin ekibi yolcuya güler yüz gösterip, imkanları dahilinde çözüm üretmeye çalışsa dahi yolcuyu memnun edememiştir.

Kategori 3: Kabin ekibi bakış açısıyla nötr sonuçlanan kritik olaylar.

Bu kategoride kabin ekiplerinin ne olumlu ne de olumsuz neticelendiğine inandığı kritik olaylar yer almaktadır. Aktarılan kritik olayların 5 adedi bu grupta yer almaktadır.

Tablo 9. Kabin Ekibinin Nötr Bir Şekilde Sonuçlandığını Düşündüğü Kritik Olaylar

Kabin ekibinin yolcunun nötr (ne memnun-ne değil) olduğunu düşündüğü kritik olay grupları	Örnekler	Toplam
1. Problemlı yolcu hareketlerinden kaynaklanan sorunlar karşısında kabin ekibinin tepkileri	• Yolcunun saldırgan hareketler sergilemesi • Yolcunun kural dışı davranması • Yolcunun alkollü olması	3
2. Uçuşun gerçekleştirilememesi karşısında kabin ekibinin tepkisi	• Sis sebebiyle uçuşun gerçekleştirilememesi	1
3. Yer hizmetlerinden kaynaklanan problemlere kabin ekibinin tepkileri	• Yolcunun tekerlekli sandalyesinin geç getirilmesi	1

1.“Problemli yolcu hareketlerinden kaynaklanan sorunlar karşısında kabin ekibinin tepkileri” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *İstanbul – Pekin seferinde boarding esnasında gayet nazik tavırlar sergileyen bir beyefendi, birkaç kadeh viski ve şarap içtikten sonra bambaşka biri oldu. Elinde tepsisiyle bağırarak galleye geldi ve elindeki tepsiyi fırlatarak servisin çok yavaş olduğunu iddia etti. Ekipten bir arkadaşım kendisini yatıştırmaya çalıştı. Aynı yolcu toplama servisinden sonra ise Çince anons yapılmış olmasına rağmen niye yapılmıyor diye bağırdı. Kendisine yapıldığını anlatmaya çalıştık fakat kabul etmedi ve kanıtlamamızı istedi. Artık diğer yolcularda sinirlenmişti. Neyse ki olay daha fazla büyümeden yolcumuz uykuya daldı. Uyandığında tekrar uçuşun başındaki beyefendi haline dönmüştü.*
- *İstanbul – New York uçuşumuzda bir yolcumuz uçuşun başından itibaren değişik tavırlar sergiliyor ve çevresindekileri rahatsız ediyordu. İnişe yaklaşık iki saat kala ise kabin ekibine fiziksel saldırı uygulaması üzerine yolcumuzu uçağın arka kısmına götürüp fiziksel kısıtlama uygulamak zorunda kaldık. Yolcunun saldırgan tavırlarının devam etmesi üzerine kendisini koltuğa bağlamak zorunda kaldık. Sakinleştiği zaman ise üzgün bir ruh hali içerisine girmişti. Olay esnasında ekip olarak diğer yolcuların güvenliği ve rahatı için elimizden geleni yaptık.*
- *İstanbul – Oslo seferinde bir yolcumuz kalkıştan kısa bir süre sonra arka tuvalete girdi ve çıkınca sendeleyerek yerine geçti. Aradan beş dakika geçtikten sonra tekrar tuvalete gitmek için kalktı. Arkasından gittiğimde tuvalet kapısını açmak için zorladığını gördüm. Kendisine yardım ettim fakat birden beni iterek uçak kapısını açmak için hamlede bulundu. Bunun üzerine ekip arkadaşlarımı çağırdım. Yolcuyu etkisiz hale getirerek koltuğa bağladık. Yolcu kendisinde değildi. Kullandığı bir maddenin etkisi altındaydı. İnişe yakın kendine geldi ve ben ne yaptım diye ağlamaya başladı ve hepimizden özür diledi. İnişte tutanak tutarak kendisini polise teslim ettik.*

Bu başlıktaki olaylarda sorunlu yolculardan kaynaklanan problemler yer almaktadır. Sorunlu yolculardan kaynaklanan problemde müşteri memnuniyeti sağlamak oldukça zordur. Personel bir taraftan sorunlu yolcuyla başa çıkıp memnuniyet sağlamaya çalışırken bir taraftan da diğer yolcularında güvenini ve konforunu korumaya çalışır. Aktarılan olaylarda da personel sorunlu yolcuları sakinleştirebilmiş ve uçuşun emniyetli bir şekilde tamamlanmasını sağlamışlardır.

2.“Uçuşun gerçekleştirilememesi durumunda kabin ekibinin tepkisi” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *İstanbul – Aşkabat uçuşunda sis nedeniyle Aşkabat’ a inemediğimiz için divert etmek zorunda kaldık. Havalimanı yetkilileri yolcuların terminalde beklemesine izin vermediği için yolcularla saatlerce uçakta kaldık. Bu bekleyiş sebebiyle oldukça gerilen yolcularımızı soft drink servisi ile sakinleştirmeye çalıştık. Birkaç saat sonra alınan kararla yolcularımızı Ankara’ ya götürüp otellere yerleştirmek üzere yer personeline teslim ettik. Yolcular Aşkabat’a gidememiş olmaları sebebiyle üzgün ve sıkıntılı idiler. Gösterdiğimiz ilgi onları biraz rahatlatmış olsa da tamamen memnun edememiştik.*

Bu başlıkta aktarılan olayda kabin ekipleri uçuş gerçekleştirilemediği için sinirlenen yolcuları rahatlatıp sakinleştirmek için kabin içinde ellerinden geleni yapmışlar fakat yaşanan uzun bekleyiş ve gecikme sebebiyle yolcuyu tamamen memnun edememişlerdir.

3.“Yer hizmetlerinden kaynaklanan problemlere kabin ekibinin tepkisi” grubunda yer alan kritik olaylardan örnekler:

- *Bir uçuşumuzun sonunda yaşlı ve hasta olan bir yolcumuz yarım saat boyunca tekerlekli sandalyenin gelmesini beklemek zorunda kalınca oldukça sinirlenip, gerginleşti. Ailecek çok sık uçtuklarını, Türk Hava Yolları’nın bunu hep yaptığını ve bir daha bizden bilet almayacağını söylüyordu. Yolcudan özür dileyerek yanından ayrılmadık ve rahatlaması için elimizden geleni yaptık.*

Bu başlıkta aktarılan olayda yer hizmetlerinin tekerlekli sandalyeyi geç getirmesi ile sinirlenen yolcuyu yatıştırabilmek için kabin ekibi ellerinden gelen çabayı göstermiştir.

Fakat ekipten kaynaklanmayan diğerk kritik olaylarda olduğu gibi, müdahale alanları kısıtlı olduğu için tamamen memnuniyet sağlanamamıştır.

4. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet işletmelerinde personel çok kritik bir role sahiptir. Hizmeti sunan personel, işletmenin temsilcisi pozisyonundadır. Ürünü müşteriye sunan ve müşteriyle birebir iletişimde olan bir konumda olduğu için müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir.

Havayolu sektörünün tüm dünyada hızla büyümesine paralel olarak sektördeki rekabet de hızlanarak artmaktadır. Artan havayolu işletmesi sayısı ve teknolojik gelişmeler sayesinde bilet fiyatları düşmekte ve işletmeler rakiplerinin arasında sıyrılıp, müşteriler tarafından tercih edilebilmek adına sundukları hizmetleri farklılaştırmaya çalışmaktadırlar.

Havayolu işletmeleri rekabetin yoğun olduğu pazarda müşteri memnuniyeti sağlayıp, bağlılık yaratarak devamlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Müşteri memnuniyeti, müşterinin hizmete dair beklentilerinin aldığı hizmete dair değerlendirmeleri ile karşılaştırılması sonucu oluşur. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, müşterinin havayolu işletmesinden aldığı hizmete dair bilet ücreti ve koşulları, tarife ile ilgili ürün özellikleri, konforla ilgili ürün özellikleri, hizmetlere ulaşımında kolaylık ve uygunluk ve havayolu işletmesinin imajı gibi ürün özellikleri etkilidir.

Müşterilerin aldıkları hizmete yönelik düşünceleri, işletmeyle doğrudan etkileşimde bulunduğu hizmet karşılaşmaları neticesinde şekillenir. Hizmetler birer süreç olduğu için, müşteri ve işletme arasında hizmetin sağlanması süresince gerçekleşen karşılaşmalar müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler.

Hizmet işletmesi ile müşteri arasında yaşanan bu hizmet karşılaşmalarının bazıları esnasında müşterinin memnuniyetine ya da memnuniyetsizliğine neden olan olaylar meydana gelir ve bu olaylar “kritik anlar” olarak tanımlanır. Kritik anların başarılı bir şekilde yönetip müşteri memnuniyeti sağlanmasında ise en büyük görev hizmeti sunan personele düşmektedir.

Bu kapsamda, 1 Haziran – 31 Temmuz 2011 tarihleri arasında Türk Hava Yollarında görevli kabin ekipleri ile yapılan bu araştırma ile havayolu hizmet sürecinde kabin personeli ve yolcu arasında yaşanan karşılaşmaların yolcu memnuniyetine ve memnuniyetsizliğine etkisini kabin personeli bakış açısıyla incelenmesi amaçlanmıştır. Belirli sayıdaki kabin ekibi ile gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları genelleştirilemese de, yolcu memnuniyetine ve/ya memnuniyetsizliğine sebep olan kritik olaylara ilişkin önemli ipuçları sağlayabilecektir.

Kabin ekiplerinden yaşanan kritik olayların yolcu memnuniyetine etkisini kendi bakış açılarıyla değerlendirmeleri istendiğinde aktarılan 81 kritik olayın %71,59'unun memnun edici şekilde sonuçlanırken, %22,24'ünün memnuniyetsizlik ile sonuçlandığı belirtilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre yaşanan kritik olayların büyük çoğunluğu memnun edici şekilde sonuçlanmıştır. Yolcuyu memnun ettiği düşünülen olumlu kritik olayların oran olarak daha çok olmasında kabin ekiplerinin objektif davranmayıp daha çok olumlu sonuçlanan olayları aktarması da bir etken olabilir.

Kabin ekipleri tarafından aktarılan kritik olayların %56,79'u kısa menzil uçuşlarda, %2,46'sı orta menzil uçuşlarda, %34,56'sı E/R uçuşlarında gerçekleşmiştir. Kritik olayların daha çok kısa menzilli uçuşlarda gerçekleşmesi bu uçuşlarda zaman darlığı sebebiyle kabin ekibinin yolcuyla daha az ilgilenebilmesine veya zaman darlığı nedeniyle öncelikli görevi olan güvenlik işlemlerinden diğer hizmetlere az zaman kalmış olmasına bağlanabilir.

Kabin ekipleri tarafından aktarılan olayların sınıflandırılmasıyla elde edilen gruplara dair sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

Kabin ekibi bakış açısıyla olumlu sonuçlanan kritik olaylara dair görüş ve öneriler

Bu kategoride yer alan kritik olayların bir kısmı hizmet ulaştırma sürecindeki zayıflıklar, hatalar ve başarısızlıklara iş görenlerin verdiği tepkileri içerir. Örneğin oturduğu koltuğun monitörü çalışmayan ve tavan lambası sönmeyen yolcuya kabin ekibi lambanın üstünü kapatıp bantlayarak yardımcı olmuş ve uçuşunun konforlu geçmesi için elinden geleni yaparak memnun edebilmiştir. Kabin ekipleri tarafından aktarılan bu örnekte de görüldüğü üzere teknik sorunlar, hava koşulları, ikram kaynaklı problemler gibi havayolu işletmesinin haricinde gelişen problemler neticesinde

operasyonel aksaklıklar yaşansa dahi, kabin ekibinin yolcuyu memnun edebilmek için çaba göstermesi ve yaşanan aksaklıkları telafi etmeye çalışması sayesinde yolcu memnuniyeti sağlanabilmiştir.

Bir diğer olay grubu ise yolcuların kabin içindeki yiyecek-içecek, dergi, yastık vb. ikram hizmetlerine ilişkin rutin istek ve ihtiyaçları ile özel sağlık ihtiyaçları, psikolojik, sosyolojik ve fiziksel nedenlerden ötürü farklı taleplerinin olduğu durumları kapsamaktadır. Bu grupta yolcuların sunulan hizmete ilişkin istek, rica ve ihtiyaçları ile ilgili olaylar yer almaktadır. Kabin ekiplerinin yolcuların istek ve ihtiyaçlarını önemsemesi, hizmet sürecini bu isteklere göre uyarlayabilmesi, gösterdiği çaba, yolcuya ilgisi ve alakası ve hızlı çözüm üretebilmeleri yolcuya kendisini özel hissettirmekte dolayısıyla memnuniyeti sağlamaktadır. Kabin ekibinin yastık isteyen yolcuya yastık kalmadı demek yerine yastık kılıfının içine battaniye koyup vermesi, dil problemi yüzünden AB kartını dolduramayan yolcuya yardımcı olunması, dini inançları sebebiyle bayan yolcuyla yan yana oturmak istemeyen erkek yolcunun yerinin değiştirilmesi, çocuklarıyla seyahat eden yolcunun eşyalarının körükten taşınması ve inerken yardımcı olunması buna örnek verilebilir.

Kabin ekipleri tarafından yolcuya kendiliğinden ilgi ve alaka gösterilmesi, sürpriz yapılması, talep edilmemiş bir hizmetin kendiliğinden sunulması ve sorunlar karşısında sabırlı, soğukkanlı ve profesyonel davranarak yolculara güven vermesi sonucunda da olumlu bir şekilde neticelendiği düşünülen kritik olaylar yaşanmıştır. Evlilik yıldönümü olan çifte sürpriz pasta kesilmesi, uçuş korkusu olan yolcuyu yatıştırmak özel ilgi gösterilmesi, bilet alırken vejetaryen yemek isteğini belirtmeyi unutan yolcuya özel yemek hazırlanması örneklerinde olduğu kabin ekiplerinin kendiliğinden gösterdiği ilgi ve alakanın neticesinde yolcuların hizmete dair beklentilerinin üzerine çıkılmakta ve yolcular kendilerini özel, değerli ve ayrıcalıklı hissetmektedir. Kendilerine önem verildiğini gören yolcuların memnuniyeti de artmaktadır. Bu sayede müşteri sadakati sağlanabilmekte, olumlu bir marka imajı oluşmakta ve daha önce olumsuz deneyimler yaşamış olan yolcuların da sempatisi kazanılmaktadır.

Hizmet sürecindeki herhangi bir hata veya aksaklık durumundan veya kabin personelinin davranış şekline kaynaklanmayan, kurallara uymak istemeyen, alkol veya ilaç kullanımı sebebiyle kabinde sorun yaratan ve işbirliğine yanaşmayan yolcular

nedeniyle yaşanan hizmet karşılaşmalarında yolcu memnuniyeti sağlamak oldukça zordur. Kabin ekipleri bu durumlarda yolcuya sakin ve anlayışlı bir şekilde yaklaşmalı, kurallar konusunda yolcuyu bilgilendirmeli ve ikna etmeye çalışmalıdır. Örneğin acil durum malzemelerini bulunduğu dolaba çantasını koymak isteyen veya bebeği korktuğu için kemer kullanmak istemeyen yolcuya bu uygulamaların kendi güvenlikleri için olduğu izah edildiğinde yolcular anlayış göstermiş ve yolcu memnuniyeti sağlanabilmiştir.

Kabin ekibi bakış açısıyla olumsuz sonuçlanan kritik olaylara dair görüş ve öneriler

Bu kategoride yer alan olaylar incelendiğinde büyük çoğunluğunun yolculara menülerde sunulan ikram seçeneklerinin tükenmiş olmasından kaynaklandığı görülmektedir. İkram seçeneğinin tükenmiş olması kabin ekibinden kaynaklanmayan bir sorun olsa dahi, yolcuya yaklaşımları, tutumları ve çözüm odaklı davranıp davranmamaları yolcunun memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği üzerinde doğrudan etkilidir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında kabin ekibi ilgili davranmadığı takdirde yolcu önemsenmediğini düşünerek daha çok tepki göstermekte ve tepkisi artmaktadır. Örneğin yemek seçeneği kalmadığı için tercih yapamayan bazı yolcular aynı ücreti ödemiş olmalarına rağmen aynı hizmeti almadıklarını söyleyerek uçuş esnasında tepki göstermişlerdir. Bu sebeple, bu tür bir sorunla karşılaşan personel yolcuya özenli davranmalı ve alternatif üreterek memnuniyet sağlamaya çalışmalıdır. Diğer taraftan da yolcuların yemek tercihleri analiz edilerek, ikram yüklemelerinin yolcuların tercihlerine uygun bir şekilde yapılması sağlanmalıdır.

Memnuniyetsizlik yaratan kritik olayların diğer bir sebebi de uçak içinde yaşanan yer problemleridir. Yolcuların uçak içerisindeki yerleşimi, koltuk numaralarının verilmesi yer hizmetlerinin görevidir. Dolayısıyla bu tür problemler yer hizmetlerinin hatalarından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple özellikle dolu uçaklarda kabin ekibinin soruna müdahale ederek çözüm üretebilme şansı olmamaktadır. Böyle bir problemle karşılaşan kabin ekibinin yolcuya durumu ayrıntılı bir şekilde izah etmesi gerekmektedir. Bu anlamda kabin ekibinin yabancı dil bilgisi de, ana dili farklı olan yolcularla doğru iletişim kurabilmeleri için, büyük öneme sahiptir.

Yolcu memnuniyetsizliğine neden olarak gösterilebilecek son madde ise kabin ekibinin ilgisizliğidir. Hizmet sürecindeki aksaklıklar sebebiyle zor durumda kalan yolcular bir de kabin ekibi kendilerine ilgisiz davranınca memnuniyetsizlikleri artmaktadır. Örneğin VIP yolcuların beklenmesi sebebiyle uçuşun geciktiği bir seferde şikayet eden ve gecikmenin sebebini soran yolcuya kabin amiri ilgisiz davranmış ve ukala bir tavırla cevap vermiştir. Bu durum yolcuyu rahatsız etmiş ve memnuniyetsizliği arttırmıştır.

Memnuniyetsizlik verici bir şekilde sonuçlanan olaylarda yolcuların istek ve ihtiyaçlarına olumsuz tepki verilmiş veya imkansızlık yüzünden çözüm üretilememiştir. Yolcular kabin içinde kabin içinde sunulan yiyecek-içecek, dergi, yastık vb. hizmetlere yönelik isteklerini olağan ve basit istekler olarak değerlendirmekte ve bu sebeple istekleri karşılanmadığı, geçiştirildiği, gecikmeli olarak karşılandığı zaman önemsenmediklerini düşünmekte ve tepki göstermektedirler. Örneğin kabin ısısından şikayetçi olan yolcuya kabin amiri sadece bir kişinin isteği ile değişiklik yapılmayacağı cevabını vererek zaten şikayeti olan yolcunun memnuniyetsizliğini arttırmıştır.

Kabin ekipleri istekleri karşılanmadığı için tepki gösteren yolcuya çaba gösterdiğini hissettirmeli, bilgilendirme yapmalı ve önemsendiğini hissettirerek memnuniyet sağlamaya çalışmalıdır. Çözüm üretilemeyecek olsa dahi önemli olan yolcuya isteğiyle ilgilenildiğini hissettirmektir.

Özel sağlık ihtiyaçları, psikolojik, sosyolojik ve fiziksel nedenlerden ötürü farklı talepleri olan yolcular ise ihtiyaç ve istekleri karşılanmadığı veya gecikmeli bir şekilde cevap verildiği durumlarda ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler. Psikolojik olarak daha hassas olan bu yolcu grubuna nasıl davranılması gerektiği ile ilgili kabin ekipleri ayrıca eğitilmeli ve bu yolcuların kendilerini farklı hissetmemeleri sağlanmalıdır.

Kabin ekibinin kaba davranışları, ayrımcılık yapmaları, yolcuyu önemsememeleri ve kültürel farklılıkları dikkate almadan hareket etmeleri şeklindeki olumsuz davranışları sonucunda yolcular sunulan hizmetten memnun olmamaktadırlar. Örneğin yemek servisi esnasında uyuyan bir yolcu uyandırılarak, arkada oturan yolcu yemek yiyeceği için koltuğu düzeltilmesi istenince tepki göstermiştir. Kabin ekibinin bu şekilde yolcuyu önemsemeden, duyarsız bir şekilde hareket etmesi yolcu memnuniyetsizliğine sebep olmuştur.

Problemli yolcular sebebiyle yaşanan karşılaşmalarda memnuniyet sağlamak oldukça zordur. Örneğin menüdeki yemek seçeneği kalmadığı, hava koşulları sebebiyle seferlerin geciktiği durumlarda veya aşırı alkollü olduğu için olağanın dışında tepki gösteren, kabin ekibine saldıran ve diğer yolcuları rahatsız edici tavırlar sergileyen yolcular kabin ekibi ne kadar çabalasa da bazen memnun edilememektedir. Kabin ekiplerinin bu şekildeki karşılaşmalarda doğru yaklaşım sergileyebilmeleri yolcu memnuniyeti sağlanabilmesi için çok önemlidir. Bu sebeple sorunlu insanlarla başa çıkma ve kriz yönetme gibi konularda eğitim almaları doğru davranış modelleri sergileyebilmeleri için çok gereklidir.

Hizmetin yolcuya ulaştırılması süresince yaşanan problem ve aksaklıklar ne olursa olsun kabin ekibinin yolcuya ilgi göstermesi, çözüm odaklı hareket etmesi ve yolcunun önemsendiğini hissetmesi yolcu memnuniyeti sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir. Operasyonel anlamda da hizmetin temini sürecindeki bütün birimlerle koordineli bir şekilde çalışarak aksaklıklar engellenmeye çalışmalıdır. Yolcudan ve kabin ekiplerinden gelen geri bildirimler çok iyi bir şekilde değerlendirilerek gerekli düzeltmeler yapılmalı ve aynı hataların tekrar etmesi önlenmelidir.

Sonuçta kabin ekipleri tarafından aktarılan kritik olaylar incelendiğinde, genel olarak yolcu memnuniyeti yarattığı düşünülen davranışlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Kabin ekibinin güler yüzlü, yardımsever, kibar, nazik ve anlayışlı davranması.
- Kabin ekibinin hataları ve olumsuzlukları telafi etmeye çalışması.
- Kabin ekibinin duyarlı davranması.
- Kabin ekibinin yolcuyu önemsendiğini göstermesi, ilgili davranması, sürprizler yapması.
- Kabin ekibinin gerektiği yerde yolcuya kurallar ve prosedürler hususunda bilgilendirme yapması.

Kabin ekibi bakış açısıyla yolcudan memnuniyetsizlik yarattığı düşünülen davranışlar ise şöyle sıralanabilir:

- Kabin ekibinin yolcuya kaba ve saygısız davranılması.

- Kabin ekibinin yolcuyu önemsenmemesi, ihtiyacının karşılanmaması, sorunuyla ilgilenmemesi.
- Kabin ekibinin yolcuya verdiği sözü yerine getirmemesi.
- Kabin ekibinin ayrımcılık yapması, kültürel farklılıkların göz ardı edilmesi.

Hizmet sunumu sürecinde yaşanan aksaklıkların üstesinden gelmek için personel ile ilgili aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- Kabin personelinin hem yaptığı işle ilgili hem de sürekli insanlarla bir arada olduğu için insan ilişkileri konusunda yeterli eğitimi alması sağlanmalıdır.
- Kabin personeli yaptığı işin ne kadar kritik olduğunun bilincinde olmalı ve işini sahiplenmesi sağlanmalıdır.
- Kabin personelinin memnuniyeti yaptığı işe de yansır. Bu sebeple ekibin işinden memnun olması için performans değerlendirmeleri etkin bir şekilde yapılmalı, yaptığı katkılar takdir edilmeli, önemsenmeli ve yeri geldiği zaman ödüllendirilmelidir.
- Kabin ekiplerinin memurluktan amirliğe, amirlikten sorumlu kabin amirliğine geçişi gibi sınıf değişiklikleri çalışma sürelerinden ziyade performanslarına göre yapılmalıdır.
- Hizmet sunumu esnasında yaşanan aksaklıklar ve sorunlarla etkin bir şekilde baş edebilmesi için yetkilendirme yapılmalı, gerekli sorumluluk ve esneklik verilmelidir.

Bu araştırmada havayolu işletmesi için yolcu memnuniyeti, personel bakış açısıyla incelenmiştir. Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ile hizmet karşılaşmalarına ilişkin derinlemesine bilgiler elde edilebilmiştir.

Havayolu sektöründe Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ile yapılacak başka bir çalışmada hem yolcu hem de personel bakış açısı incelenip karşılaştırılarak, müşteri memnuniyetine ilişkin daha çok ve objektif veri elde edilmesi sağlanabilir. Aynı şekilde bu tür bir yaklaşım diğer sektörlerde de uygulanarak müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesine ilişkin derin elde edilebilecektir.

Ek-1

Soru Formu

Değerli Kabin Ekipleri;

Bu araştırma, havayolu yolcu taşımacılığı hizmetinde yaşanan kritik olayların kabin personeli bakış açısıyla araştırılabilmesi amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen bulgular tarafımda yürütülen yüksek lisans tez çalışmasının uygulama bölümünü oluşturacaktır. Araştırma formunu doldurmak için ayracağınız zaman ve değerli görüşleriniz çalışmanın tamamlanmasına çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler toplu olarak değerlendirileceğinden, isim vermeniz istenmemektedir.

Katkılarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ayşe Nur DURCEYLAN

Kurumsal İletişim Başkanlığı

Uzman

Kabin ekibi üyesi olarak gerçekleştirdiğiniz uçuşları düşünün. Bu uçuşlar esnasında yolcuyla sizin veya ekip arkadaşlarınızın yaşadığı, yolcuyu memnun eden (yolcuyu mutlu eden, sevindiren, hoş bir sürpriz olan) ya da memnuniyetsizlik yaratan (yolcuyu üzen, öfkeliendiren, sinirlendiren, hayal kırıklığı yaratan) bir olayı hatırlamaya çalışın.

1. Lütfen bu olayın hangi hattaki uçuşunuz esnasında gerçekleştiğini belirtir misiniz?

.....

.....

2. Lütfen kendi cümlelerinizle bu olayı tam olarak açıklayarak, olayın nerede ve nasıl gerçekleştiğini ve olayın sebebini anlatır mısınız?

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

3. Yolcu bu olay karşısında tam olarak ne dedi ya da ne yaptı?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Bu olay sonucunda, yolcunun memnuniyet seviyesi size göre nasıldı? (en uygun ifadeyi işaretleyiniz)

- ☐ Çok memnundu
- ☐ Memnundu
- ☐ Ne memnundu, ne de memnun değildi
- ☐ Memnun değildi
- ☐ Hiç memnun değildi

5. Size göre yolcu ile yaşanan bu etkileşimde, yolcunun memnuniyetine ya da memnuniyetsizliğine yol açan neydi?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Bu olay esnasında size göre yolcunun duyguları neydi? (Kızgın, üzgün, mutlu vb.)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Anlattığınız bu olay olumsuz sonuçlandı ise, yaşanan krizi yönetebilmek / yolcu memnuniyeti sağlamak adına siz veya ekip arkadaşınızın davranışı nasıl olmalıydı?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Sizce bu olay yolcunun THY' ye bakışını nasıl etkilemiştir?

.....

.....

.....

.....

9. Sizce yolcu bir sonraki uçuşunda THY' yi tercih eder mi?

- ☐ Evet, eder
- ☐ Hayır, etmez
- ☐ Bu olay yolcunun tercihini etkilemez

10. Cinsiyetiniz:

- ☐ kadın
- ☐ erkek

11. Yaşınız:

12. Eğitim durumunuz:

- ☐ İlköğretim
- ☐ Lise
- ☐ Üniversite
- ☐ Yüksek lisans / Doktora

Vakit ayırdığınız için teşekkür eder, iyi uçuşlar dilerim.

Kaynaklar

- Babbar, S. ve Koufteros, X. (2008). The human element in airline service quality: Contact personnel and the customer. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(9), 804-830.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31.
- Chase, R. ve Dasu, S. (Haziran 2001). Want to perfect your company's service? Use behavioral science. *Harvard Business Review*, 79(6), 78-84.
- Chell, E. ve Pittaway, L. (1998). A study of entrepreneurship in the restaurant and cafe industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology. *Hospitality Management*, 17, 23-32.
- Cowell, D. W. (1984). *The marketing of services*. London: Heinemann.
- Dalakas, V. (2006). The importance of a good ending in a service encounter. *Services Marketing Quarterly*, 28(1), 35-53.
- Doganis, R. (2001). *The airline business in the twenty-first century*. London: Routledge.
- Edvardsson, B. (1992). Service breakdowns: A study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 17.
- Edvardsson, B. ve Nilsson-Witell, L. (2005). Identifying satisfiers and dissatisfiers in the service encounter. *Asian Journal on Quality*, 6(1), 8.

- Finsterwalder, J. ve Tuzovic, S. (2010). Quality in group service encounters: A theoretical exploration of the concept of a simultaneous multi-customer co-creation process. *Managing Service Quality*, 109-122.
- Fitzsimmons, J. A. ve Fitzsimmons, J. F. (2004). *Service management: Operations, strategy, information technology*. (4. baskı). McGraw-Hill/Irwin.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. (3. baskı). Chichester: J. Wiley.
- Gustafsson, A. (2009). Customer satisfaction with service recovery. *Journal of Business Research*, 62, 1220-1222.
- Haksever, C.; Render, B. Russel, R.S.; Murdick, R.G. (2000). *Service management and operations*. (2. baskı). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Heskett, J. L.; Jones, T. O.; Loweman, G. W.; Sasser, W. E. ve Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 118-129.
- Himmel, B. (2010). The importance of service recovery. *Construction Distribution*, 13(1), 34.
- Hoffman, K. D. ve Bateson, J. E. G. (2006). *Services marketing: Concepts, strategies & cases*. (3. baskı). Mason, OH: Thomson /South-Western.
- İçöz, O. (2005). *Hizmet pazarlaması*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- İslamoğlu, A. H.; Candan, B.; Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006). *Hizmet pazarlaması*. İstanbul.
- Johnson, L. (2002). An application of the critical incident technique in gaming research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 12(2-3), 45-63.
- Lockwood, A. (1984). *Services marketing: Text, cases&readings*. (2. Baskı). Englewood Cliff: Pearson/Prentice Hall

- Lockwood, A. ve Jones, P. (1989). Creating positive service encounters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(4), 44-50.
- Lovelock, C. ve Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy*. (6. baskı). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Mack, R.; Mueller, R. ve Broderick, A. (2000). Perceptions, corrections and defections: implications for service recovery in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 10(6), 339-346.
- Makarem, S. C.; Mudambi, S. M.; Podoshen, J. S., (2009). Satisfaction in technology-enabled service encounters. *The Journal of Services Marketing*, 23(3), 134-144.
- Mudie, P. ve Cottam, A. (1999). *Management and marketing of services*. (2nd ed., 109-131). Taylor & Francis Ltd. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780750635943500104> (Erişim tarihi: 29.10.2012)
- Odabaşı, Y. (2000). Satış ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Öztürk, S.A. (2008). *Hizmet pazarlaması: Kuram, uygulama ve örnekler*. Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztürk, S. A. (2000). Hizmet kalitesi ölçümünde yeni bir yaklaşım: Kritik olaylar tekniği. *Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi*, (11), 57-68.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 1985.
- Rosenbaum, M. S. ve Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, 22(4), 471-490.
- Smith, B. (1998). Buyer-seller relationships: Bonds, relationship management, and sex-type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(1), 76-92.

Wong, A. (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters. *Managing Service Quality*, 14(5), 365-376.

Zeithaml, V. ve Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. (3. baskı). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Zeithaml, V. ve Bitner, M. J. (2006). *Services marketing*. (1. Baskı). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

www.thy.com.tr (Erişim tarihi: 15.05.2012)