

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İÇSEL
PAZARLAMA VE TÜRK HAVA
YOLLARI'NDA İÇSEL PAZARLAMA
UYGULAMALARININ İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HELEN MELEK OYMAN

ESKİŞEHİR - 1999

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA
VE
TÜRK HAVA YOLLARI'NDA İÇSEL PAZARLAMA
UYGULAMALARININ İNCELENMESİ**

HELEN MELEK OYMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran 1999**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ
HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA
VE
TÜRK HAVA YOLLARI'NDA İÇSEL PAZARLAMA
UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

Helen Melek OYMAN
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1999
Danışman: Doç. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Havayolu sektöründe 1978'de başlayan kurumsal serbestleşmeden bu yana rekabet ciddi bir şekilde artmıştır. İşletmeler bu ortamda birbirleriyle yeni müşterilerin ilgisini çekmeye ve mevcut müşterilerini elde tutmaya çalışarak yarışmaktadırlar. Bu doğrultuda günümüzde çoğu havayolu taşıyıcısı faaliyetlerini müşterisini elde tutabilmek amacıyla hizmet kalitesini arttırmaya odaklanmaktadır. Havayolu ürünü bir hizmet olduğu için, bu hizmetin kalitesinin şekillenmesinde de işgörenler önemli bir rol üstlenmektedirler. Söz konusu nedenlerden dolayı içsel pazarlama kavramı bu tez çalışmasında kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Bu çerçevede birinci bölümde öncelikle hizmetlerin pazarlanması kapsamlı olarak incelenmiş olup, daha sonra içsel pazarlama kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde içsel pazarlama süreci içerisinde yer alan bütün mevcut ve potansiyel faaliyetler açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Türk Hava Yolları'ndaki içsel pazarlama faaliyetleri bu işletmenin üst düzey yöneticileriyle kapsamlı mülakatlar gerçekleştirilmek yoluyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuç bölümünde de uygulanmaya çalışılan söz konusu içsel pazarlama faaliyetlerinin ne seviyede gerçekleştirilebildiği belirlenmeye çalışılmış ve içsel kaliteyi arttırıcı içsel pazarlama faaliyetlerine ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

INTERNAL MARKETING IN AIRLINE COMPANIES AND THE STUDY OF INTERNAL MARKETING APPLICATIONS AT TURKISH AIRLINES

**Helen Melek OYMAN
Civil Aviation Management
Anadolu University, Institute of Social Sciences, June 1999
Advisor: Assc. Prof. Dr. Sevgi Ayse OZTURK**

Since the deregulation of the airline industry in 1978, competition has increased severely and airlines are competing to attract and retain customers. Many airlines are now focusing on retaining customers by improving service quality. Since the airline product is considered as a service, airline employees play a major role in shaping the quality of the service. For this reason, the concept of internal marketing has been studied in detail with this thesis.

Accordingly, first services marketing was discussed in detail. Then, the internal marketing concept was examined.

In the second chapter of this thesis, all the possible activities within the internal marketing process were explained.

In the final chapter, the internal marketing activities at Turkish Airlines were examined by conducting in depth interviews with top level managers. Finally, the level of internal marketing was attempted to be determined, along with suggestions for improving internal quality through internal marketing activities.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Helen Melek OYMAN'ın "**Havayolu İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Türk Hava Yolları'nda İçsel Pazarlama Uygulamalarının İncelenmesi**" başlıklı tezi **6 Temmuz 1999** tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK
Üye : Prof.Dr.Yavuz ODABAŞI
Üye : Doç.Dr.,Mustafa ÖÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU PAZARLAMASI ÇERÇEVESİNDE İÇSEL PAZARLAMA

1. HAVAYOLU HİZMETİNİN PAZARLANMASI	3
1.1. Hizmetin Özellikleri	4
1.1.1. Dokunulmazlık	5
1.1.2. Üretim ve Tüketimde Eşzamanlılık	5
1.1.3. Türdeş Olmama	6
1.1.4. Dayanıksızlık	6
1.2. Geleneksel Pazarlama Karması	7
1.2.1. Ürün	7
1.2.2. Fiyat	8
1.2.3. Dağıtım	8
1.2.4. Tutundurma	9
1.3. Genişletilmiş Pazarlama Karması	10
1.3.1. İnsan	12
1.3.1.1. Temas Ediciler	14
1.3.1.2. Modifiye Ediciler	14

1.3.1.3. Etkileyiciler	14
1.3.1.4. İzole Edilmişler	14
1.3.2. Fiziksel Kanıt	15
1.3.3. Süreç	16
1.4. Kurumsal Serbestleştirme ve Rekabetin Havayolu Hizmet Pazarlaması Üzerindeki Etkileri	16
1.4.1. Türkiye'deki Durum	18
2. İÇSEL PAZARLAMA	19
2.1. İçsel Pazarlama Kavramları	19
2.1.1. İçsel Müşteriler	21
2.1.2. İçsel Ürün	21
2.2. İşgörenlerin Önemi	22
2.2.1. "Part Time" (Yarı Zamanlı) Pazarlamacı	24
2.2.2. İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkileri	27
2.2.3. Hizmet Karlılık Zincirinde Çalışanların Rolü	31
2.3. İçsel Pazarlamanın İki Bileşeni	34
2.4. İçsel Pazarlamanın Genel Amaçları	35
2.5. İçsel Pazarlamanın Üç Seviyesi	36
2.5.1. Hizmet Kültürünün Geliştirilmesi	36
2.5.2. Hizmet Kültürünün Sürdürülmesi	37
2.5.3. Yeni Ürün ve Hizmetlerin ve Yeni Pazarlama Kampanya ve Faaliyetlerinin Tanıtılması	37

İKİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA SÜRECİ

1. İÇSEL PAZARLAMANIN ÖN GEREKSİNİMLERİ	39
1.1. Yönetimin Adanmışlığı	39
1.2. Örgüt Kültürü	41

2. İÇSEL PAZARLAMA SÜRECİ	43
2.1. İçsel Araştırma	46
2.2. En İyi İşgörenlerin İstihdam Edilmesi	47
2.2.1. Hizmet Yeteneği ve Hizmet Eğilimi	48
2.2.1.1. Mülakat Teknikleri	50
2.2.1.1.1. Soyut Sorgulama	50
2.2.1.1.2. Durumsal Hikaye	51
2.2.1.1.3. Rol Yapma	51
2.3. Vizyonun Sunumu	51
2.4. İşgörenleri Eğitmek	54
2.4.1. Teknik Yetenekler	57
2.4.2. Etkileşim Yeteneği	57
2.4.2.1. Etkileşim Problemlerinin Çeşitleri	58
2.4.3. Eğitim Yatırımları	59
2.5. Takım Çalışmasını Vurgulamak	60
2.6. İşgörenleri Yetkilendirmek	62
2.6.1. Yetkilendirmenin Yararları	65
2.6.2. Yetkilendirmenin Seviyeleri	68
2.7. Ölçme ve Ödüllendirme	70
2.7.1. Performansın Ölçümü	71
2.7.2. Performansın Ödüllendirilmesi	72
2.8. İletişim	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI'NDA İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	77
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	78

3. KISITLAMALAR	78
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	79
4.1. THY'nın Tanıtımı	79
4.2. THY'da İçsel Araştırma Uygulamaları	80
4.3. THY'da Personelin İşe Alınması Uygulamaları	83
4.4. THY'nın Vizyonunun Sunumu	84
4.5. THY'da Eğitim Faaliyetleri	86
4.6. THY'da Takım Çalışması	91
4.7. THY'da Yetkilendirme	93
4.8. THY'da Ölçme ve Ödüllendirme Uygulamaları	95
4.9. THY'da İletişim	98
4.10 THY'da Yönetimin Adanmışlığı	100
4.11. THY'da Örgüt Kültürü	101
SONUÇ	103
EKLER	106
KAYNAKÇA	116

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1	Müşterilerle Temas Edici Personel Arasındaki Karşılıklı Etkileşim Problemleri58
Tablo 2	Yetkilendirmenin Olasılıkları67
Tablo 3	Yetkilendirmenin Seviyeleri68

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1	Hizmet İşletmelerinde Pazarlama Tipleri11
Şekil 2	Müşteri Üzerinde Şirket Çalışanlarının Etkisi13
Şekil 3	Hizmet – Kar Zincirinin Bağlantıları32
Şekil 4	İçsel Pazarlama Çemberi45
Şekil 5	Southwest Havayolları Misyon Tanımlaması53

GİRİŞ

Ulaşım, günümüz toplumsal yaşamının en ayrılmaz ve olmazsa olmaz bir parçasıdır. Dünyada her alanda küreselleşmeye en fazla destek olan hizmet sektörlerinin başında da ulaştırma sektörü gelmektedir. Bu çerçevede söz konusu sektörün en önemli alt faaliyet gruplarından birini ise havayolu taşımacılığı oluşturmaktadır.

Her sektörde olduğu gibi havayolu sektöründe de sürdürülen ticari faaliyetler arasında en önemlilerinden biri pazarlama faaliyetleridir. Daha da önemlisi bir havayolu taşıyıcısının toplam faaliyetlerinin yarısını pazarlama faaliyetleri oluşturmaktadır. Yolcunun iletişim araçları vasıtasıyla havayolu ürününe ilişkin edindiği ilk bilgilerle başlayıp seyahatinin son bulduğu ana kadar süren pazarlama süreci, kapsadığı uzun zaman diliminden dolayı da en fazla müşteri – işgören etkileşimine sahne olan faaliyetler zinciridir.

Bu tez çalışmasında yukarıda anlatılmaya çalışılan havayolu taşıyıcılarının pazarlama faaliyetleri ve bu faaliyetler içerisinde işletmeler açısından büyük önem taşımakta olan içsel pazarlama kavramı konuya ilişkin yayınlanmış kaynakların, yapılmış uygulama ve de araştırmalara ilişkin bilgilerin ışığında ele alınmıştır. Çalışma süresince havayolu taşıyıcılarında içsel pazarlama faaliyetleri tüm yönleriyle derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda, birinci bölümde öncelikle havayolu taşıyıcılarında pazarlama faaliyetleri ele alınmış olup, başlangıçta havayolu hizmetinin özellikleriyle geleneksel ve genişletilmiş pazarlama karmaları incelenmiş ve daha sonra da içsel pazarlama kavramı ele alınmıştır. İçsel pazarlama başlığı altında ise içsel pazarlama kavramları, içsel müşteriler, içsel ürün, işgörenlerin önemi, işgörenlerin hizmet kalitesine etkileri ve hizmet kültürünün geliştirilmesi gibi konular detayla anlatılmaya çalışılmıştır.

İçsel pazarlamanın özellikle müşteriyle yoğun temasta olan personelin ağırlıkta olduğu hava taşıyıcıları gibi işletmeler için öneminden ve genel uygulamalarından bahsedilerek konuya ilişkin belli bir altyapı oluşturulmasını takiben ikinci bölümde içsel pazarlama süreci mümkün olan en geniş bir biçimde ele alınıp incelenmiştir. Bu doğrultuda içsel pazarlama sürecinin havayolu taşıyıcılarındaki uygulanışına ilişkin örneklemeler yapılarak konunun

söz konusu şirketlerdeki uygulanış biçimi açıklığa kavuşturulmuştur. Örnekler genellikle bu konuda dünyada en iyi içsel pazarlama faaliyeti sürdüren İskandinav Havayolları (SAS), British Airways ve Southwest Havayolları'ndan verilmiş olup, uygulamaların açıklıkla görülmesine çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin Türkiye'de uygulama sahası bulup bulamadığına ilişkin Türk Hava Yolları A.O. da gerçekleştirilen çalışmaya ve bu çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Söz konusu çalışma çerçevesinde Türk Hava Yolları'nın değişik genel müdür yardımcılıklarına bağlı Kabin Hizmetleri Başkanlığı, Eğitim Başkanlığı, Yer İşletme Başkanlığı ve Pazarlama Başkanlığı gibi önemli departmanlarının sorumlularıyla mülakatlar gerçekleştirilmiş olup, bu mülakatlar ile elde edilen yazılı ve sözlü bilgiler birleştirilerek Türk Hava Yolları'nın içsel pazarlama faaliyetleri açısından durumu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular ise sonuç bölümünde kısaca yorumlanarak çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU PAZARLAMASI ÇERÇEVESİNDE İÇSEL PAZARLAMA

1. HAVAYOLU HİZMETİNİN PAZARLANMASI

Her sektörde olduğu gibi havayolu sektöründe de pazarlama faaliyetleri işletmelerin en önemli faaliyetlerinin başında gelmektedir. Daha belirginleştirmek gerekirse bir havayolu işletmesinin toplam faaliyetlerinin yarısı pazarlama faaliyetlerinden oluşabilmektedir.

Sektör başlangıcından bu yana incelendiğinde pazarlama faaliyetlerinin gelişimi üç evrede gerçekleşmiştir. Bunlardan birincisi ürüne yönelik pazarlama faaliyetlerinin sürdürüldüğü zaman dilimidir. Bu evrede havacılık faaliyetinin esas odak noktası yolcu yerine posta taşımacılığıdır. O yıllarda uçaklar hala güven veren taşıtlar arasında sayılmamaktadır. Bu şartlar altında yolcuya yönelik pazarlama faaliyetleri de son derece sınırlıdır. Dolayısıyla bu dönemde tanıtılan ve pazarlanmaya çalışılan uçak yolculuğudur ve yolcular da kendilerine ne sunulursa onu satın almak durumundadırlar. Birinci ve İkinci Dünya Savaşları arasında kalan ürüne yönelik pazarlama evresinden sonra savaş sonrasını takiben havayolu sektörü ikinci evreye geçmiş ve satışa yönelik pazarlama evresi başlamıştır. Savaş sonrası gelişen teknolojiyle birlikte uçağın tüm ulaşım araçlarından daha güvenli, daha uygun ve yolcu odaklı olduğu bilinci toplumda yerleşmeye başlamış ve böylece talepte önemli ölçülerde artış olmuş ve hatta 1960'ların ikinci yarısında talep arzı geçerek Boeing 747 gibi geniş gövdeli uçakların üretilmesine neden olmuştur. Bu dönemde pazarlama faaliyetleri halkın diğer ulaşım sistemleri yerine uçağı seçmesine destek olmaya odaklanmıştır. Doğal olarak faaliyetler müşterilerin talebine yönelmekten çok işletmenin yeteneklerinin halka tanıtılarak pazarlanması şeklindedir¹.

¹ Alexander T. Wells, *Air Transportation: A Management Perspective* (California: Wadsworth Publishing Company, 1989), s. 280-281.

Ancak tüm bu gelişmeler geniş gövdeli uçakların hizmete girmesinden birkaç yıl sonra arzın talebi geçmesiyle birlikte sektörde yeni bir evreyi de beraberinde getirmiştir. Bu da müşteri odaklı pazarlama anlayışının devreye girdiği dönemdir. Sektör böylece hava taşımacılığının pazarlanmasından hedef pazar yaklaşmasına geçmiştir. Bu dönemde artık işletmeler müşteri gruplarını belirleyerek bu grupların talep edecekleri hizmetlere yönelik pazarlama faaliyetleri içine girmişlerdir. Hedef kitle ve bu kitlenin beklentileri belirlendikten sonraki en önemli aşama ise, çeşitli pazarlama faaliyetlerinden gerekli olanları yeterli ölçüde seçerek bunlardan söz konusu hedefe yönelik bir pazarlama karması oluşturabilmektir.

Pazarlama karmasını ele almadan önce havayolu işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet gösteriyor olması nedeniyle hizmetlerin özelliklerinden kısaca bahsedilecektir.²

1.1. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmet bir tarafın karşı tarafa sunduğu ve karşı tarafın gereksinim duyduğu elle tutulamaz faaliyetler veya faydalardır. Hizmetin üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabileceği gibi bağlı olmayabilir. Sözelimi, bir otel odası kiralamak, bankaya para yatırmak, uçak ile seyahat etmek, doktora gitmek veya saç traşı olmak satın alınan hizmetler arasında gösterilebilir³.

Hizmet sektörü kendi içinde farklılıklar göstermesine karşın ürün pazarlamasıyla karşılaştırıldığında kendisine has bazı özellikleri taşıdığı görülür. Söz konusu özelliklerin en önemlileri: dokunulmazlık, üretim ve tüketimde eşzamanlılık, türdeş olmama ve dayanıksızlıktır. Dolayısıyla şirketler pazarlama programları oluştururken bu dört özelliği daima göz önünde bulundurmaları zorundadırlar.

² Aynı, a.g.e., s.281.

³ Philip Kotler ve Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (New Jersey: Prentice Hall, 1994), s.640.

1.1.1. Dokunulmazlık

Ürünle hizmet arasındaki en temel farklılık dokunulmazlıktır. Bunun en önemli sebebi hizmetin ürün gibi görülebilen, dokunulabilen, hissedilebilen ve tadılabilen bir nesne olmamasıdır⁴. Hizmete özel diğer üç önemli özellik de dokunulmazlık özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Hizmetler soyut olgulardır ve dolayısıyla onları değerlendirmek, tanımlamak ve anlamak tüketiciler açısından kolay değildir. Bu nedenle hizmetin tutundurulması da kolay olmamaktadır. Sözelimi havayolu işletmeleri bu özellikten dolayı reklamlarda hizmetin kendisini gösterememekte ve dolayısıyla da reklamlarında çoğu zaman uçaklarıyla, uçuş içi hizmetlerine veya uçuş noktalarına ilişkin görüntüleri kullanmaktadırlar. Hizmet çoğu zaman dokunulur ve dokunulmaz elemanların bileşiminden oluşmaktadır. Bu bileşimde hangisinin daha ağırlıklı olduğu ise değişime konu olan şeyin ürün veya hizmet olduğuna işaret etmektedir⁵. Havayolu ürününde uçağın kendisi ve uçuş sırasında tüketilen yiyecek ve içecek gibi dokunulabilir elemanların olmasına rağmen havayollunun esas ürünü olan yolcu veya yükü bir noktadan başka noktaya ulaştırma ve bu sırada icra edilen kabin içi hizmetler gibi elemanlar dokunulmazdır. Sonuç olarak, havayolunun dokunulmaz elemanları daha ağırlıklı olduğu için bu faaliyet sahası hizmet sektörüne dahildir.

1.1.2. Üretim ve Tüketimde Eşzamanlılık

Üretim ve tüketimde eşzamanlılık, her hizmetin üretilişini takiben eşzamanlı olarak tüketilmesini ifade etmektedir. Herhangi bir ürün önce üretilir, sonra satın alınır ve sonra da tüketilir. Buna karşın ürünün aksine, hizmet önce satın alınır ve sonra eşzamanlı olarak üretilir ve tüketilir⁶. Dolayısıyla müşteriler hizmetin üretilişi sırasında yanında bulunurlar ve bazen de üretim sürecine bilfiil katılırlar. Bu aynı zamanda, müşterilerin birbirleriyle de karşılıklı etkileşim

⁴ Valarie A. Zeithaml ve Mary Joe Bitner, *Services Marketing*, (Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1996), s. 19.

⁵ Leonard L. Berry, "Services Marketing is Different," *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*. Der.: Ben M. Enis ve Keith K. Cox (Boston: Allyn & Bacon Inc., 1988), S. 447.

⁶ Eugene M. Johnson, Eberhardt E. Scheuing ve Kathleen A. Gaida, *Profitable Service Marketing*, (İllinois: Dow Jones-Erwin, 1986), S. 16.

içerisinde bulunup birbirlerinin hizmet deneyimine etki etmesini sağlamaktadır. Örnek olarak; bir uçakta yan yana oturan iki yabancıların söz konusu uçuş hizmetinden sağladıkları memnuniyeti olumlu veya olumsuz olarak etkilemeleri gösterilebilir⁷.

1.1.3. Türdeş Olmama

Hizmetin üçüncü özelliği ise çıktının heterojenliği veya türdeş olmamasıdır. Hizmet insanlar tarafından üretildiği için hiç bir zaman iki hizmet çıktısı birbirinin aynısı olamaz, kesinlikle farklılıklar gösterir. Bu nedenle bir havayolu şirketinin her yolculukta aynı hizmeti vermesi zordur. Hizmetin performansı bir organizasyondan diğerine, bir hizmet üreticisinden diğerine ve bir durumdan diğerine farklılıklar arz eder. Türdeş olmama özelliğini destekleyen bir diğer nokta da her müşterinin talebinin farklılığı ve bu farklı talepler nedeniyle tüketilen hizmetin özelliğine göre müşteri tarafından algılamanın da farklı olmasıdır. Sonuç olarak türdeş olmama özelliği müşteriyle şirket çalışanları arasındaki etkileşimin bir sonucudur⁸.

1.1.4. Dayanıksızlık

Dayanıksızlık dokunulmazlık özelliğiyle en yakından ilişkili olan özelliktir. Hizmet üretildiği anda tüketilmelidir. Aksi halde dokunulmazlık özelliği nedeniyle ortadan kaybolduğu için stoklanamamaktadır. Bu nedenle hizmet talep çerçevesinde üretilmelidir. Hizmet dokunulmaz olduğu için sahiplenilemez, dağıtılamaz veya tekrardan satılamaz. Aynı şekilde müşteri söz konusu hizmetlere ilişkin memnuniyetsizliği durumunda bu hizmetleri geri vererek parasını tahsil edemez. Sözelimi herhangi bir uçuşta boş kalan koltukların oluşturacağı artık kapasite stoklanamadığı için sonsuza kadar kaybedilmiş olur⁹.

⁷ Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s. 20.

⁸ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s. 17.

⁹ Aynı, s. 15.

1.2. Geleneksel Pazarlama Karması

Pazarlama kavramı içindeki en temel olguların başında 4P olarak bilinen pazarlama karması gelmektedir. Pazarlama karması basitçe tüketicileri tatmin etmek ve onlarla iletişim kurabilmek için kullanılan ve örgütün denetimi altında olan unsurlardır¹⁰. İlk olarak 1956 yılında Borden tarafından "üretim işletmeleri için 12 pazarlama karması elemanı" adı altında işlenen bu kavram daha sonra 1960 yılında McCarty tarafından sadeleştirilerek bildiğimiz dörtlü karma oluşturulmuştur. Pazarlama karması elemanlar şunlardır: Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma.

1.2.1. Ürün

Diğer hizmet ürünleri gibi havayolu ürünü de yolcunun oturduğu koltuk gibi fiziksel bir madde olmaktan öte tüketicilerin faydalı bulduğu hizmetlerin bütününden oluşmaktadır. Bu hizmetler arasında başlıcaları emniyet, güvenilirlik, dakiklik, koltuk bulunabilirliği, uçuş sıklığı, kabin hizmetleri, yer hizmetleri, uçak tipi ve hatta şirketin imajı sayılabilir. Tanımın bu derece geniş tutulmasının nedeni müşteri ihtiyaçlarına sektörde verilen önemden kaynaklanmaktadır.

Havayolu ürününün pazarlanmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli nokta ürünün kendine özgü özelliklerinin olduğudur. Bu özellikler başlıca şu şekilde sıralanabilir:

1. Sektörel dalgalanmalardan korunabilmek için ürün depolanamaz. Uçak yerden kesildiği anda boş kalan koltuklar kaybedilen geliri ifade etmektedir.
2. Hizmet genellikle kişiseldir. Bu nedenle aynı hizmeti alan iki yolcu kendi kişisel deneyimleri çerçevesinde bu hizmet hakkında farklı düşünebilmektedir.

¹⁰ Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s. 23.

3. Diğer sektörlerde olduğu gibi kötü ürünün telafisi bulunmamaktadır.
4. Ürünün önceden deneme imkanı olmaması nedeniyle hizmetin son aşamasına kadar kalitenin tam anlamıyla kontrolü mümkün olmamaktadır.
5. Meteorolojik şartlar veya mekanik bir arıza gibi sebeplerden dolayı hizmetin sunumu kesin gerçekleşmeyebilmektedir.
6. Hizmet tek tek değil toplu halde üretilmektedir.

Günümüzün yoğun rekabet yaşayan havayolu sektörü tüm çabasını müşteri hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden geliştirilmesine odaklamıştır.

1.2.2. Fiyat

Fiyat, rekabetin yoğun olarak yaşandığı havayolu sektörü gibi sektörlerde en sık kullanılan pazarlama karması değişkenidir. Bir pazarda fiyatın belirlenmesini sağlayan en önemli iki faktör arz ve taleptir. Talep yolcuların havayolu hizmetini hangi fiyattan alma arzusunda ve kabiliyetinde olduklarını ifade ederken, arz taşıyıcıların söz konusu yolcuların oluşturduğu pazara ne kadar koltuk sunma imkanında olduğunu göstermektedir. Belli bir pazarda tüketicilerin kaç tane bilet alacakları ağırlıklı olarak biletin fiyatına bağlıdır. Sözelimi İstanbul-Paris arasında bir uçuşa 1000 Amerikan doları verecek çok az müşteri bulunabilirken aynı sefere 100 Amerikan doları verecek çok insan olacaktır. Dolayısıyla fiyat ve talep arasında ters bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle fiyatları belirlerken dikkate alınması gereken en önemli unsurlar üretim ve pazarlama faaliyetleridir. Fiyat hem müşterilerin en iyi yararı sağlayabileceği hem de havayolu şirketinin en yüksek karı elde edebileceği biçimde belirlenmelidir.

1.2.3. Dağıtım

Bir hizmetin tüketiciler açısından değer ifade edebilmesi için söz konusu hizmetin müşterilerin istediği yerde ve zamanda kendilerine sunuluyor olması ya da bir başka deyişle müşterilerin hizmeti satın alabilecekleri uygun tesislerin

veya satış noktalarının istedikleri anda mevcut bulunması ve ulaşılabilir olması gerekmektedir.

Burada önemli olan, ürünün hedef pazara doğru zamanda ve doğru yerde ulaşmasını sağlayacak dağıtım kanallarına sahip olmaktır. Bu çerçevede havayolu sektörü üç temel dağıtım kanalına sahiptir. Bunlardan birincisi havayolunun kendi satış ofisleri, ikincisi diğer havayolu şirketlerinin satış ofisleri ve üçüncüsü de seyahat acentalarıdır.

Son yıllarda bilgisayar destekli rezervasyon ve satış sistemlerinin gelişmesine bağlı olarak yukarıda bahsedilen tüm dağıtım kanalları birbirleriyle etkileşir hale getirilmiştir.

1.2.4. Tutundurma

Tutundurma bir şirket ile müşterileri arasındaki iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır. Tutundurma faaliyetlerinin içinde de reklam, kişisel satış, satış tutundurma ve halkla ilişkiler yer almaktadır.

Havayolu işletmelerinde tutundurma faaliyetlerinin temel hedefi geliri ve karı arttırmaktır. Bunu gerçekleştirmek için şirket müşterilerini verdiği hizmetlere ilişkin bilgilendirmek ve onların şirkete ilişkin yaşadığı iyi deneyimlerini güncel tutacak faaliyetler içinde bulunmak durumundadır. Yeni bir hizmete ilişkin tutundurma faaliyetleri müşteriyi hizmetin varlığından haberdar etmek, alternatiflerine göre üstünlüğünü göstermek ve sonuçta müşteriyi hizmeti denemeye ikna etmek şeklinde gerçekleşmektedir.

Bu aşamada tutundurma faaliyetleri açısından havayolu ürünü dokunulmaz olması nedeniyle diğer tüketim mallarından farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın nedenleri arasında şunlar sayılabilir.:

1. Tüketim mallarında tüketicilerin ürünü deneyebilmesi için ücretsiz örnek ürünler (free trial sample) küçük paketler halinde müşterilere sunulabilirken havayolu işletmeciliğinde böyle bir satış tutundurma

uygulaması çok maliyetli olması nedeniyle pek imkanlar dahilinde olmamaktadır.

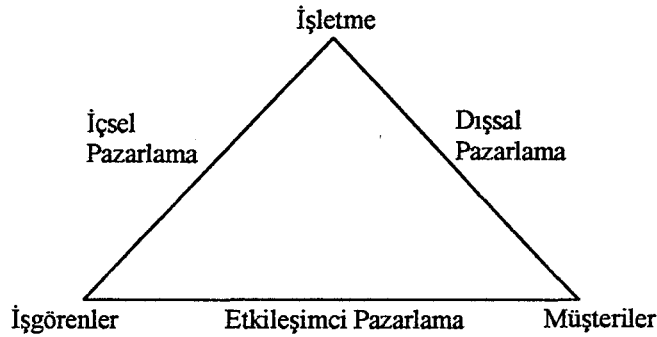
2. Havayolu ürünü fiziksel açıdan bir koltuk olarak düşünüldüğünde tüm uçaklardaki koltuklar birbirinin aynıdır ve birbirlerinden farklılıklar göstermezler. Yani diğer tüketim mallarındaki gibi rengi ve paketlenmesi reklamda pek etkin rol oynamamaktadır.
3. Tüketim mallarının reklamlarında müşterinin üzerinde psikolojik etki yaratabilmek amacıyla gerçek ürün sergilenirken havayolu reklamlarında genellikle hizmet kalitesi vurgulanmaya çalışılmaktadır.
4. Tüketim mallarında tutundurma faaliyetleri bölgesel veya ulusal olabilirken, etkin bir havayolu tutundurma faaliyeti hedef pazara yönelik gerçekleştirilmektedir¹¹.

1.3. Genişletilmiş Pazarlama Karması

Yakın zamana kadar hizmet işletmeleri pazarlama faaliyetleri açısından üretim işletmelerinin gerisinde kalmışlardır. Birçok küçük ölçekli hizmet işletmesi (berber dükkanları gibi) geçmiş dönemlerde pazarlama faaliyetlerini gereksiz veya çok maliyetli olarak değerlendirmişlerdir. Bunun yanı sıra havayolu işletmeleri gibi büyük ölçekli hizmet işletmelerinin bir kısmı da pazarlama faaliyetlerine sundukları hizmete olan yoğun talep nedeniyle uzun süre ihtiyaç duymamışlardır. Diğer yandan serbest çalışan avukatlar ve doktorlar ise reklamı meslek ahlakına aykırı ve profesyonellik dışı bir davranış gibi görmüşler ve gerek duymamışlardır. Ama hizmet sektörü büyüdükçe, ve kurumsal serbestleştirme arttıkça rekabet de artmıştır. Dolayısıyla daha iyi rekabet edebilmek için hizmet işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin kullanımı artmıştır.

¹¹ Wells, a.g.e., s.286 ve 372-373.

Pazarlama faaliyetlerinin kullanımı arttıkça geleneksel pazarlama karmaşasının özellikle hizmetlerin pazarlanmasında son derece sınırlı kaldığı anlaşılmıştır. Pazarlama kavramı genellikle bir işletme ve müşterileri yani dış çevresi arasındaki değişim sürecinin üzerinde durur. Hizmet pazarlaması söz konusu olduğunda üç farklı pazarlama anlayışından bahsedilebilir. Şekil 1’de görüldüğü gibi bunlar işletme ve müşterileri arasındaki yaygın olarak bilinen dışsal pazarlama anlayışı, işletme ve iş görenlerin arasındaki dışsal pazarlamanın bir içsel uygulaması olan içsel pazarlama anlayışı ve iş görenler ve müşteriler arasındaki bu iki grup arasındaki etkileşimin önemini vurgulayan etkileşimci pazarlama anlayışıdır.



Şekil 1: Hizmet İşletmelerinde Pazarlama Tipleri

Kaynak: Philip Kotler ve Gary Armstrong, **Principles of Marketing** (New Jersey: Prentice Hall, 1994), s.644.

İçsel pazarlama ve etkileşimci pazarlama tipleri hizmet ve ürün sektörlerin farklılıklarını ve geleneksel pazarlama karmaşasının yetersizliğini vurgulamaktadır. Üretim sektöründe durum hizmetlerden farklıdır çünkü üretilen mallar kendi kategorilerinde belli eşdeğer standartlara sahiptirler. Hizmetler söz konusu olduğundaysa, hizmet çoğunlukla eşzamanlı olarak üretilip tüketildiği için tüketiciler de çoğu zaman şirket çalışanlarıyla direk olarak etkileşim içinde bulunmakta ve bazen hizmet üretim sürecinin aktif bir katılımcısı olmaktadır. Bu nedenle hizmetlerin standartlaştırılmaları zordur ve türdeş olmama özelliğine sahiptirler. Ürün pazarlamasında ürünün nasıl elde edildiği ürün kalitesine çokça

etki eden faktörlerden biri olmamaktadır. Ancak hizmetler söz konusu olduğunda kalite, hizmeti sunana ve onun kalitesine sıkı sıkıya bağlıdır¹².

Kısaca hizmetlere has özelliklerden ve yeni pazarlama anlayışlarından dolayı geleneksel pazarlama karması hizmetlerin pazarlanmasında yetersiz kalmıştır. Bu tip faktörler pazarlama araştırmacılarını müşteri tatminini sağlamaya yönelik iletişimi arttırmak amacıyla mevcut dört pazarlama karması elemanına ilaveler yapmaya yönlendirmiştir. Bunun sonucu olarak mevcut dört elemana süreç, fiziksel kanıt ve insan değişkenleri de eklenerek dört P yedi P'ye çıkartılmıştır.

1.3.1. İnsan

Bir pazarlama karması elemanı olarak insan, hizmetin sunulmasında rol oynayan ve müşterilerin bu hizmeti daha iyi algılamasına yol açan tüm şirket çalışanları, müşteriler ve hizmet çevresindeki diğer kişilerin oluşturduğu topluluğu ifade etmektedir. Hizmetin sunulmasına katılan tüm bu kişiler müşterilere satın almayı planladıkları hizmetin yapısına ilişkin ip uçları vermektedirler. Söz konusu kişilerin giyim tarzları, görünüşleri, davranış şekilleri ve ruh halleri müşterinin hizmeti algılamasında kolaylıklar sağlamaktadır¹³. Bu nedenle bir çok hizmet çeşidi için insan değişmez pazarlama karması elemanıdır. Sanayide ürünün üretimi ile tüketimi birbirinden ayrılabilen ve böylelikle insan faktörünün çıktı üzerindeki etkileri asgariye indirgenmektedir. Ancak söz konusu bir hizmet sektörü olduğunda insan faktörünün çıktı üzerinde doğrudan ve önemli bir etkisi olduğu gözlenmektedir.

Müşteriler birçok hizmetin üretiminde işletmeye önemli girdiler sağlarlar. Evlilik danışmanlığı, kişisel eğitim ve zayıflama programları gibi hizmetlerde müşteri katılımının düzeyi yüksektir. Ama havayolu sektöründe bu söz konusu değildir. Uçak yolculuğu sırasında çoğu zaman müşteri katılımının düzeyinin düşük olduğu gözlenmektedir. Aslında havayolu hizmetinin gerçekleşmesi için gerekli olan tek şey müşterinin fiziksel varlığıdır, çünkü işletmenin çalışanları

¹² Kotler ve Armstrong, a.g.e., s. 644.

¹³ Aynı, s. 26.

tüm üretimi gerçekleştirmektedirler¹⁴. Bu nedenle ileri ki bölümlerde pazarlama karmasının insan elemanına ilişkin müşteri katılımı üzerinde çok durulmayacak olup daha çok iş görenlerin önemi vurgulanmaya çalışılacaktır.

Bu çerçevede şirket, çalışanlarının müşterilerin arzuladıkları hizmete ulaşmalarındaki katkısını göz önünde bulundurmalı ve bunu değerlendirerek söz konusu katkının şirkete rekabet ortamında sağlayacağı avantajların farkında olmalıdır. Bu noktada çalışanların hem pazarlama görevleri hem de müşterilerle temas üzerinde etkisi çok önemlidir. Aşağıda çizilmiş olan şekil 2 de şirket çalışanları müşterilerle temas sıklıklarına ve geleneksel pazarlama faaliyetlerine katılım oranlarına göre sınıflanmışlardır.

	Geleneksel Pazarlama Karmasıyla İlgili Olan Kişiler	Pazarlama Karmasıyla Direk Olarak İlgili Olmayan Kişiler
Müşterilerle Sıkça İlişkide Olan Kişiler	Temas Ediciler	Modifiye Ediciler
Müşterilerle Az Ya Da Hiç İlişkide Olmayan Kişiler	Etkileyiciler	İzole Edilmişler

Şekil 2: Müşteri Üzerinde Şirket Çalışanlarının Etkisi

Kaynak: Martin Christopher, Adrian Payne, ve David Ballantyne, **Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together** (Oxford: Butterworth Heinemann Ltd., 1991), s.17.

¹⁴ Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998), s.101.

1.3.1.1. Temas Ediciler

Bunlar genellikle müşterilerle sürekli temas ederek pazarlama faaliyetlerine katılan gruptur. Bu tip çalışanlar havayolu işletmelerinde görev yapıp bilet ve bagaj memurları gibi satış veya müşteri hizmetleri birimlerinde faaliyet gösterenlerdir. Söz konusu personel şirketin pazarlama stratejileri konusunda iyi derecede bilgi sahibi ve de müşterilere hizmet etme konusunda çok iyi eğitilmiş olmalıdır¹⁵.

1.3.1.2. Modifiye Ediciler

Modifiye ediciler müşteriyle sık sık temas etmelerine karşın pazarlama faaliyeti içerisinde yer almazlar. Bunlara en güzel örnek santral ve resepsiyon görevlileridir. Bu tip hizmetlerde çalışan personelin müşteri ihtiyaçlarına daha güzel cevap verebilmek için işletmenin pazarlama stratejisi ve kendilerinin bu strateji içerisindeki rolü hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

1.3.1.3. Etkileyiciler

Etkileyiciler pazarlama faaliyetine katılıyor olmalarına rağmen müşterilerle çok nadiren temas ederler. Bu tiplere örnek olarak araştırma-geliştirme ve pazar araştırması bölümlerinde çalışanlar gösterilebilir.

1.3.1.4. İzole Edilmişler

Bunlar ise pazarlama faaliyetlerine doğrudan katılmayıp destek faaliyetlerde çalışanlardır. Çoğu zaman müşterilerle direk temasları yoktur. Sözelimi havayolu işletmelerinde çalışan bagaj yükleyiciler her ne kadar yolcu ile zaman zaman temas ediyor olsalar da pazarlama faaliyetlerinde geri planda bulunurlar.

Yukarıda anlatılanlar çerçevesinde insanların tüketicilere sunulan hizmetlerin farklılaşmasında çok önemli bir yer tuttuğu açıkça anlaşılmaktadır.

¹⁵ Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne, **Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together** (Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1991), s. 17.

Böylece insanı pazarlama karmasında ayrı bir eleman olarak değerlendirdiğimizde, pazarlama sürecine yaptıkları etki daha iyi anlaşılacaktır. İnsan değişkeninin motive edilmesi ve ödüllendirilmesi halinde söz konusu sürece etki en üst ve olumlu seviyede gerçekleşebilecektir. Sonuç olarak rekabet ve rekabetçilik insanların geliştirdiği olgulardır¹⁶.

Hizmet pazarlamasında insanın çok önemli yer tutması işletmelerin personele pazarlama anlayışı çerçevesinde yaklaşmasını gerektirmiştir. Bu anlayış bu tez çalışmasının bütünü içerisinde içsel pazarlama kavramı altında ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.3.2. Fiziksel Kanıt

Fiziksel kanıt pazarlama çevresi içerisinde yer alan tüm dokunulabilir parçalardan oluşmaktadır. Hizmetin dokunulamaz yapısı nedeniyle potansiyel müşteriler söz konusu hizmeti satın almadan önce hakkında herhangi bir değerlendirme yapamazlar. Tüketici ise satın alma eğiliminde olduğu hizmetleri fiziksel olarak algılayamamasından dolayı onları daima potansiyel bir risk olarak görmektedir. Fiziksel kanıt değişkeni bu noktada tüketicilere dokunulabilir bir takım ip uçları sağlayarak hizmet hakkında duyulan kuşkuları asgari seviyeye indirmeye yardımcı olmaktadır. Hizmete ilişkin fiziksel kanıt örnek olarak broşürler, tabelalar, ekipmanlar, çalışanların dış görünüşleri ve tesisler gösterilebilir¹⁷. Konuyla ilgili olarak bir başka örnek de üniformalardan verilebilir. Üniformalar çoğu zaman imaj yaratma amacıyla kullanılan nesnelere dir. Bu bağlamda A.B.D.'deki Southwest Havayolları, kabin hizmetleri personeline üniforma yerine şort ve tişört giydirerek müşterilere rahatlığa, informelliğe ve samimiyete ilişkin bir mesaj vermeye çalışmaktadır¹⁸.

¹⁶ Aynı, a.g.e., s. 17-18.

¹⁷ Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s. 26.

¹⁸ David E. Bowen, Richard B. Chese, Thomas G. Cummins and Associates, **Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization, and Human Resources, Operations and Marketing** (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990), s. 158-159.

1.3.3. Süreç

Süreç hizmetin sunulmasındaki uygulamaların, mekanizmanın ve faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür. Süreç boyunca müşteriler hizmetin faaliyetler boyutunun içinde yer alırlar ve böylece de söz konusu hizmeti değerlendirmeye yardımcı olacak ip uçlarını elde ederler. Süreç boyunca müşteriler kendilerine sunulan hizmetin standart mı yoksa kendilerine özel tasarlanmış mı olduğuna ilişkin bulguları elde ederek sağlıklı değerlendirme yapma imkanı bulurlar ki bu da sürecin en önemli özelliklerinden biridir. Süreçle amaçlanan, standart veya kişiye özel tasarlanmış hizmetlerden hangisinin daha iyi olduğunu göstermek değil, müşterinin hizmetleri daha iyi algılayıp değerlendirmesini sağlamaktır.

Sözgelimi iki başarılı havayolu olan Southwest ve Singapur Havayolları birbirlerinden tamamen farklı iki süreç modeline sahiptirler. Southwest "no-frill" diye adlandırılan tipte bir havayolu faaliyeti sürdürmektedir. "No-frill" hizmet tipinde havayolu işletmesi uçuş sırasında yiyecek ikramı yapmamakta, uçak içinde yolcuya özel yer numaraları sunmamakta, hiç bir yolcuya farklı davranmamakta ve de ucuz fiyatlı, frekansı yüksek, kısa mesafeli, iç hat seferleriyle ilgilenmektedir. Bu hizmetin yolcuya sunduğu kanıt pazardaki yeri ve vizyonu açısından sürekliliktir. Diğer yandan Singapur Havayolları, iş amaçlı seyahat eden yolcuları hedef alan bir strateji izlemekte ve bu nedenle de yolcuların kişisel taleplerini karşılamaya çalışmaktadır.

Her iki havayolu da çok başarılı olmalarına karşın hizmete ilişkin süreç açısından Southwest standart bir hizmet sunarken Singapur kişiye özel hizmet sunmaktadır¹⁹.

1.4. Kurumsal Serbestleştirme ve Rekabetin Havayolu Hizmet Pazarlaması Üzerindeki Etkileri

Günümüzde hizmet pazarlayanların karşı karşıya olduğu en önemli hukuksal olgu hizmet sektöründeki kısıtlamaları azaltmaya yönelik yükselen

¹⁹ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 27.

eğilimdir. Bu çerçevede kurumsal serbestleştirme, pazarlama kararlarını almada veya değişiklik yapmada daha büyük özgürlükler getirmekte, daha rekabetçi bir ortamı desteklemekte ve doğal seçim sürecinin pazarda gerçekleşmesini sağlamaktadır. Kurumsal serbestleşme 1960'ların sonunda başladığı gelişimine 1970'lerde devam etmiş ve bu gün hizmet sektöründe hissedilebilir bir dinamığe ulaşmıştır.²⁰

“ The Airline Deregulation Act of 1978 “ ile Amerikan ticari havayolu sektörü 1978'de serbestleştirilmiştir. Söz konusu tarihe kadar Amerika'da havayolu anlamında rakipler olmasına karşın gerçek bir rekabet söz konusu olmamıştır. Havayolu şirketleri fiyatları kendi aralarında ayarlayarak bir kartel oluşturmuşlardır. Civil Aeronautics Board adı verilen sivil havacılık komisyonu ise bu zaman periyodu boyunca sektör üyelerini rekabetten ve pazara yeni girenlerden korumuştur.

1978'de Amerika'da gerçekleştirilen serbestleştirme hareketi daha sonra Avrupa ve en sonunda da diğer dünya ülkelerinde uygulamaya konmuş olup sektörde büyük değişimlere yol açmıştır. Bu değişimlerin sektöre faydalı mı yoksa zararlı mı olduğu hala tartışılan bir konudur. Bazı eleştirmenlere göre 1978'deki serbestleştirme sektörde büyük iflaslara, fiyat savaşlarına, işveren-işgören ilişkilerinde değişik uygulamalara ve son olarak da müşterileri yanlış yönlendirebilen yanlış reklamların kullanılmasına yol açmıştır. Ancak bu uygulamayı hayata geçirenler hizmetin hiçbir zaman serbestleşmeden sonraki kadar iyi olmadığını savunmaktadırlar. Eğer serbestleşme uygulaması incelenecek olursa, 1978'den bu yana uçak seferlerinin sayılarında, yeni havaalanı inşaatlarının sayısında, havayolu trafiğinin hacminde önemli ölçüde artış olduğu ve havayolu yolcu bilet fiyatlarının daha makul seviyelerde seyrettiği gözlenebilir. Her ne açıdan bakılırsa bakılsın rekabet her zamankinden çok daha fazla artmıştır ve bu uygulama sürdüğü sürece daha da artacağı düşünülmektedir. Dünyanın en büyük üç havayolu işletmesinden biri olan American Havayollarının yönetim kurulu eski başkanı Robert Crandal

²⁰ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s. 37.

havayolu sektöründe rekabetin çok şiddetli, acımasız ve vahşice sürdüğünü ifade etmiştir²¹.

Havayolu işletmeleri serbestleşme hareketini takiben ilk yıllarda birbirleriyle radikal fiyat uygulamalarıyla rekabet etmeye çalışmışlar ve sonucunda sektörde büyük bir fiyat savaşı başlamıştır. Ancak sektör ilerleyen dönemlerde görmüştür ki, havayolu rekabet ortamında en kolay taklit edilebilen pazarlama karması elemanı fiyattır ve tek başına fiyatla rekabet gerçek anlamda rekabet etmekten çok uzak kalmaktadır. Her havayolu işletmesinin birbirinin aynı fiyatlara sahip olduğu, aynı tip "sık uçucu" programlarını müşterilerine sunduğu ve birbirine çok benzer bir uçuş ağı içerisinde faaliyet gösterdiği bir çevrede söz konusu işletmeler sundukları hizmetleri farklılaştıracak yeni yollar aramaya başlamışlardır. Bu anlamda müşteri tercihleri araştırıldığında yolcuların havayolu şirketi seçerken yalnızca tarife ve fiyatı göz önüne almadığı, bunlarla birlikte güvenilirlik ve müşteri hizmetlerine de çok önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Samimi ve kişiselleşmiş müşteri hizmetleri her sektörde söz konusu müşterilerin aynı şirketi tekrar tekrar seçmesi için en iyi nedenlerden birini oluşturmaktadır. İşte fiyata hassas pazarlarda müşteri sadakatini sağlayan da bu olmaktadır²². Dolayısıyla, havayolu işletmeleri yoğun rekabet yaşanmakta olan bu pazarda hayatta kalabilmek için düşünce şekillerini zaman içerisinde değiştirmişlerdir. Çünkü söz konusu işletmeler bir anda kurallarla sınırlanmış bir düşünce ortamından serbest, rekabetçi ve pazar yönlü bir düşünce ortamına geçiş yapmak zorunda kalmışlardır²³.

1.4.1. Türkiye'deki Durum

1978 yılında Amerika'da havayolu sektöründe gerçekleştirilen kurumsal serbestleştirme hareketi 1980'lerin başında Avrupa ile birlikte Türkiye'yi de etkisi altına almıştır. 1983 yılında yayınlanan 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile özel sektörde hava taşımacılığı izni verilmiş olup bugün Türk Hava Yolları

²¹ Peter L. Ostrowski, Terrence O'Brien ve Geoffrey L. Gordon, "Service Quality and Customer Loyalty in the Commercial Airline Industry", *Journal of Travel Research*, Fall 1993, s. 16.

²² "UNISYS Airline Sales and Marketing", <http://www.corp.unisys.com/trans/2c72.htm>. iletişim adresli internet web sayfası, (1997)

²³ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s. 122.

(THY) dışında kurulmuş olan 8 adet özel havayolu toplam 124 büyük uçakla 21.526 koltuk kapasitesine ulaşmıştır. Her ne kadar THY'nın bir kamu iktisadi teşekkülü ve bayrak taşıyıcı olması nedeniyle tarifeli uçuşlar anlamında bazı imtiyazları bulunsa da bugün artık özel taşıyıcılar da dış hatlarda 60 noktaya ve iç hatlarda da belirli noktalara tarifeli ve tarifesiz seferler düzenlemektedirler.²⁴

2. İÇSEL PAZARLAMA

İçsel pazarlama, pazarlama tekniklerinin işletmenin içindeki müşterilere yani çalışanlara uygulanması şeklinde tanımlanabilir. Bu kavramın temel felsefesi çalışanları hedef alan uygulamalardan oluşmaktadır. Sözelimi en iyi iş görenleri istihdam etmek, bunların şirkette kalıcı olmasını sağlamak ve yine iş görenlerin mümkün olan en iyi performansı göstermesini sağlayabilmek söz konusu kitleyi hedef alan uygulamalar arasında gösterilebilir. Bu çerçevede içsel pazarlama açısından en önemli iki nokta, çalıştıkları birimleri farklı olan işgörenlerin birbirlerini sanki birer dışsal müşteriymiş gibi algılayarak hareket etmesi ve tüm bu iş görenlerin işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak tek bir ortak paydada birleşmesidir²⁵.

Bir başka tanıma göre de içsel pazarlama, hem işgören hem de müşteri tatmini yaratarak arzulan örgütsel amaçlara ulaşmak için proaktif programlar ve planlama aracılığıyla içsel pazarın-çalışanların-ve dışsal pazarın-müşterilerin- ihtiyaçlarını eşit önem vererek karşılamaktır. İçsel pazarlama, pazarlama felsefesini dış müşterilere hizmet veren insanlara uygulamaktır. Böylece en uygun personel örgüte çekilebilir, elde tutulabilir ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlanabilir²⁶.

2.1. İçsel Pazarlama Kavramları

İçsel pazarlama kavramı çeşitli içsel faaliyetlerin bir çatı altında toplanabilmesi amacıyla yaratılmıştır. İçsel faaliyetler yeni keşfedilmiş şeyler

²⁴ T.C. Ulaştırma Bakanlığı, Sivil Ulaştırma Şurası Havayolu Ulaştırması Komisyon Raporu (Ankara: 8-10 Haziran 1998), s. 19.

²⁵ Adrian Palmer, *Principles of Services Marketing* (London: McGraw-Hill Book Co., 1994), s.211.

²⁶ Öztürk, 1998, a.g.e., s. 89.

değildir ancak bir bütün olarak ele alındığında, personel arasında hizmete yönelmeyi, hizmeti geliştirmeyi, müşterilere ve pazarlamaya daha ilgili yaklaşmayı amaçlayan yeni bir metot ortaya koymaktadırlar. İçsel pazarlamanın ana felsefesi bir işletmenin işgörenlerinin söz konusu işletme için en önemli içsel pazarı oluşturduğudur. Ürün, hizmet ve dışsal iletişim kampanyaları içsel pazara pazarlanamazsa bu dışsal pazarlamada da başarısız olunacağına işaret etmektedir²⁷.

Hizmet işletmelerinde ve özellikle müşteri ve çalışanların temasının yüksek olduğu işletmelerde hizmetin kalitesi, hizmeti sunanın kalitesinden ayırdedilemez. Bu tip yüksek-temas işletmelerinde hizmeti sunanla müşteri arasında yoğun bir temas söz konusudur. İnsan performansının hizmetin çıktısını oluşturduğunu kabul edersek doğal olarak bu performans da ürünün bir parçasını oluşturacaktır. Bu nedenle hizmet kalitesinin yüksek olabilmesi için işgörenin kalite ve performansına özel ilgi gösterilmelidir. Böylece hizmet işletmelerinin sadece dışsal değil içsel pazarlamayla da daha çok ilgilenmeleri gereği ortaya çıkmaktadır²⁸.

İçsel pazarlamaya olan ihtiyaç da yeni ortaya çıkmış bir ihtiyaç değildir. İşletmeler içsel pazarlama programları ve faaliyetlerinin bazı yönlerini uzun zamandır kullanmaktadırlar. İçsel pazarlama ortak bir amacı hedefleyen çeşitli faaliyetleri kapsamlı programlar altında etkin bir şekilde yönetmek için birleştirici bir kavram olarak ortaya konmuştur. İçsel pazarlamanın en önemli getirisi ise, yönetimlerin içsel faaliyetlere daha sistematik ve stratejik bir şekilde yaklaşmasını sağlamasıdır²⁹.

Teknik olarak içsel pazarlama kavramı, bir örgüt içindeki herhangi bir pazarlama faaliyetine uygulanabilir. Ancak özellikle içsel pazarlama çalışanları içsel müşteri olarak görme, örgüt içi görevleri içsel ürün olarak görme ve müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için bu ürünleri tasarlamaktır³⁰.

²⁷ Christian Gronroos, *Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition* (Massachusetts: Lexington Books, 1990), s. 221.

²⁸ Aynı, s. 449.

²⁹ Aynı, s. 223.

³⁰ Berry, a.g.e., s. 448.

2.1.1. İçsel Müşteriler

İçsel pazarlama anlayışında bir örgütün çalışanları içsel müşterileri olarak kabul edilmektedirler. Buna ek olarak bir işletmede çalışan herkesin kendi müşterisi olduğu gibi kendisi de bir başkası için müşteri konumundadır. İşletmelerde ön saflarda (front-line) çalışanların müşterileri dışsal müşterilerdir. Ancak bu ön safdakiler de işletmenin içinde diğer destek faaliyetlerde çalışanların müşterisi durumundadırlar. Dolayısıyla her iki grup da içsel müşterilere sahiptirler ve kendileri de birbirleri için müşteri konumundadırlar. Örneğin havayolu şirketlerinde uçaklara bakım yapan teknisyenlerin içsel müşterileri pilotlarken pazarlamacıların içsel müşterileri ise rezervasyon çalışanlarıdır.

Bir işletme için tabii ki müşteri hizmetlerinin kalitesini arttırmak önemlidir ancak bununla birlikte işletme içi kalitenin de artırılması büyük önem taşımaktadır³¹. Eğer işletmeler içsel müşterilerini tatmin etmede başarılı olabilirlerse, bu durum dışsal müşterilerini tatminde de başarıyı beraberinde getirecektir. Bir işletme ürünlerini, hizmetlerini ve fikirlerini dışsal müşterilerine pazarlamadan önce ilk olarak içsel müşterilerine satabilmek mecburiyetindedir. Dışsal müşterilere yönelik pazar bölümlenmesi, reklam ve fiyatlandırma gibi bir çok pazarlama faaliyeti işletmenin içsel müşterilerine de uygulanabilir. Sözelimi herhangi bir reklam işletmenin mesajını hem müşterilerine hem de çalışanlarına iletmek için kullanılabilir. Bu doğrultuda American Havayolları işletmesi çalışanlarını reklam kampanyasında kullanarak vermek istediği mesajını müşterilerine olduğu kadar çalışanlarına da ileterek çalışanlarını güdülemeyi ve sonrasında bu yolla yüksek hizmet kalitesine ulaşmayı hedeflemiştir³².

2.1.2. İçsel Ürün

Bir işgörenin yapmakla yükümlü olduğu görevi işletmenin içsel ürünüdür. İşletmeler pazarlama kavramını kişilere görevleri satmak için kullanırken kişiler de bu görevleri satın almak için tıpkı diğer mal ve hizmetleri satın aldıkları gibi

³¹ Christopher, Payne ve Ballantyne, a.g.e., s. 29.

³² Steven J. Skinner, *Marketing* (Boston: Houghton-Mifflin Company, 1990), s. 570.

alışverişe çıkmaktadırlar ve bundan dolayı da her alışverişde olduğu gibi en iyi alternatifi seçmek doğrultusunda hareket etmektedirler. Günümüzde bir işgören adayına sadece bir iş ve maaş teklif etmek onun söz konusu işletmeyi tercih etmesi için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle işletmeler içsel pazarlarını çekici bir ürün olarak potansiyel işgören adaylarına sunmak durumundadırlar. Bu çerçevede içsel ürün bir iş ve iş çevresinden oluşmaktadır. Bu iş çevresi de çalışanı yönetimin arzuladığı "part-time" (yarı zamanlı) pazarlamacı gibi müşteri odaklı ve etkileşimli pazarlama performansına cevap verecek şekilde güdülemelidir. Bu sayede işletme de kaliteli işgören adaylarını cezbedecek ve dahası onların iyi birer çalışan olarak işletmede uzun süre kalmalarına yardımcı olacaktır. Tüm bu şartlar doğrultusunda içsel ürün aynı dışsal ürün ve hizmetlerde olduğu gibi dikkatli ve müşteri odaklı geliştirilmelidir ki bu da yönetimlerin konuyla ilgili olarak stratejik kararlar almalarını gerektirmektedir³³.

2.2. İşgörenlerin Önemi

Hizmet işletmeleri emek yoğun işletmelerdir ve bu nedenle işverenlerle çalışanların karşılıklı etkileşimi sunulan hizmetlerde önemli bir yer tutmaktadır. Görünen odur ki bu tip işletmelerde her çalışan ya dışsal ya da içsel müşterilerle temas halindedir ve onlara hizmet etmektedir. Buna ek olarak içsel müşterilere sunulan hizmetin kalitesi dışsal müşterilere sunulacak hizmetlerin kalitesini de yüksek oranda etkilemektedir. Bu nedenle hangi müşteri tipine hizmet edilirse edilsin çalışanların performansı dışsal müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesinin de belirleyicisi olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların tavır ve davranışları hizmet kalitesiyle beraber hizmetin ününü ve imajını da yükseltebilecekleri gibi yok da edebilmektedir³⁴.

İster ön saf çalışanı ister destek faaliyetler çalışanı olsun işletmenin sahip olduğu tüm personel başarının en kritik faktörlerinden birini oluşturmaktadırlar. İnsanın önemi hizmetlerin pazarlanmasında karmaya insan elemanının da eklenmesini gerekli kılmaktadır. Hizmetler çoğunlukla

³³ Gronroos, a.g.e., s. 230.

³⁴ Leonard L. Berry ve A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: The Free Press, 1991), s.27.

dokunulmaz oldukları ve üretimle tüketim eşzamanlı olduğu için bu sektörde çalışanların önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Hizmetler genellikle insanlar tarafından sunulduğu için de müşteriler kendi kafalarında çalışanları da hizmete ilişkin diğer ürünlerden biri olarak değerlendirmektedirler³⁵. Her ne kadar bir çalışan havayolu bilet satış memuru gibi bazen hizmetin belli bir kısmını sunuyor olsa da müşteri söz konusu çalışanı firma ile özdeşleştirme yoluna gitmektedir. Dolayısıyla tüm çalışanlar şirketi temsil ettikleri için bunların bireysel olarak söyleyecekleri veya yapacakları herşey müşterinin işletmeyi algılamasına etki edebilmektedir. Hatta çoğu zaman görevi sona ermiş ve istirahatte bulunan kabin memuru veya restoran çalışanı gibi bir personel dahi sanki hala görevi devam ediyormuş gibi şirketini temsil etmeye devam etmektedir. Bu nedenle söz konusu personel profesyonelliğe yakışmayacak şekilde görev harici olumsuz bir takım tavır ve davranışların içine girerse müşterinin işletmeye karşı düşünceleri aynı şekilde olumsuz yönde değişebilecektir.

Müşteriyle temas halindeki personel işletmeyi temsil ettiği ve müşteri tatminine direkt olarak etki edebildiği için bu personel pazarlamacı rolünü yüklenmek durumundadır. Bu tip personel sunulan ürünü somutlaştırdığı için yürüyen reklam şeklinde değerlendirilmektedir. Gerçek anlamda kabul görsün veya görmesin, aktif olarak satışa katılsın veya katılmasın hizmet çalışanları pazarlama fonksiyonunu gerçekleştiren elemanlardır. Bunu gerçekleştirirken de işletmeye faydalı olabilecekleri gibi zarar da verebilmektedirler³⁶.

Havayolu sektöründe de diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi çalışanlar çok önemli rol oynamaktadırlar. Sözelimi her yolcu havayolu hizmetini almak için havaalanına gitmek ve orada üretilen hizmeti almak durumundadır. Yolcunun bu aşama boyunca temas edeceği hizmeti üreten grup arasında bilet satış ve bagaj memurları, kabin memurları ve bagaj yükleyicileri sayılabilir. Bu personel söz konusu aşama boyunca hem kendi görevlerini yerine getirirler hem de pazarlamacı rolünü yüklenirler. Bu nedenle de çift görev

³⁵ John E. G. Bateson, *Managing Services Marketing: Text and Readings* (Third Edition. Orlando: The Dryden Press, 1995), s. 66.

³⁶ Zeithaml ve Bitner, a.g.e., s. 304.

üstlenmiş olurlar. Dolayısıyla müşteriyle temas içinde oldukları süre zarfında müşteriye karşı davranışları, söyledikleri ve söylemedikleri sözler müşterinin söz konusu hizmeti yine söz konusu işletmeden bir daha alıp almayacağı konusunda karar vermesine sebep olmaktadır³⁷. Araştırmalar göstermektedir ki yolcu tarafından bir havayolu uçuşuna ilişkin yapılan değerlendirmelerin % 70'i çalışanların davranışları temel alınarak yapılmaktadır. Bu durumda yalnızca uçağın kabin içi rahatlığı ve imkanları gibi dokunulabilir ürün özellikleri üzerinde yoğunlaşan bir işletme en kritik nokta olan insan faktörünü göz ardı etmiş olacak ve piyasadaki rekabet avantajını kaybedecektir³⁸.

2.2.1. "Part-Time" (Yarı Zamanlı) Pazarlamacı

Hizmet işletmelerinde pazarlama faaliyetinin yalnızca belli bir bölümü pazarlama ve satış departmanlarınca gerçekleştirilmektedir. Çoğu zaman pazarlama faaliyetleri pazarlamacı olarak çalışmak üzere şirkete alınmış personelin dışında kalan çalışanlarca sürdürülmektedir. Çünkü hizmeti üreten ve sunan personel çoğunlukla asli görevi pazarlama olan personelden daha çok müşterilerle temas etmektedir.

Pazarlama departmanı yalnızca pazarlama ve satış faaliyetleriyle ilgilenmek üzere tasarlanmış bir departman olup, bu birimde çalışanlar "full-time" (tam gün) pazarlamacılar olarak değerlendirilmektedirler. Ancak müşteri ilişkilerine etki eden ve bir gelir yaratan diğer tüm faaliyetler de pazarlama sürecinin birer parçası durumundadırlar. Bu yaklaşımın ışığında yöneticiler ve işletmenin diğer birimlerinde çalışanlar da sürece dahil oldukları için part-time pazarlamacılar olarak değerlendirilebilmektedirler. İşletme çalışanları dışında ayrıca bir takım diğer dışsal part-time pazarlamacılar da sürece dahil olmaktadır. İşletmenin pazarda güçlenmesine veya zayıflamasına neden olabilen bu part-time dışsal pazarlamacılar arasında müşteriler, sendikalar, çevreciler ve medya organları sayılabilir³⁹.

³⁷ Berry ve Parasuraman, a.g.e., s. 8.

³⁸ Philip Festa, "Wheeling Out the Service", *Airline Business*, January 1997, s. 43.

³⁹ Richard Teare, Luiz Moutinho ve Neil Morgan, *Managing and Marketing Services in the 1990's* (Great Britain: Dotesios Ltd., 1990), s. 37.

Hizmetlerin pazarlanmasında müşteri ile hizmeti sunan arasındaki karşılıklı etkileşim çok kritik bir öneme sahiptir. Sözelimi kabin memuru ile yolcu arasındaki temas gibi yüz yüze gerçekleşen müşteri-hizmet sunucu karşılıklı etkileşimi, ürünün eşzamanlı olarak sunulması ve tüketilmesi açısından çok gereklidir. Hizmetin eşzamanlı üretimi, sunumu ve tüketimi sırasında birçok doğal pazarlama imkanları da ortaya çıkmakta ve diğer pazarlama yetenekleriyle birleşmektedir. Bu durumda söz konusu doğal pazarlama imkanlarının göz ardı edilmemesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. İşte hizmet işletmelerinde müşteri ile işgören arasında oluşan bu direk temasa " hizmet karşılaşması " veya " gerçek anlar " adı verilmektedir⁴⁰. İskandinav Havayollarının (SAS) yaptığı tahminlere göre bir yıl içinde 10 milyon yolcunun her birine ortalama 5 SAS personeli hizmet vermiştir. Her hizmet ortalama 15 saniyede sonuçlandırılmıştır. Bu 50 milyon kez tekrarlanan 15 saniyelik gerçek anlar anlamına gelmektedir.⁴¹ Bu gerçek anlar şirketin başarı yahut başarısızlığını belirlemektedir. Bir havayolu seyahati süresince yaşanan gerçek anların bir tipik örneği şöyle sıralanabilir:

1. Müşteri havayolunu bilgi için arar
2. Müşteri havayolunun temsilcisi ile rezervasyonunu yapar
3. Müşteri havaalanı check-in bankosuna (counter) gelir
4. Müşteri sırada bekler
5. Check-in temsilcisi müşteriyi bankoya davet eder
6. Temsilci parayı alır ve bileti keser
7. Müşteri uçuş kapısını aramaya başlar
8. Kapı temsilcisi müşteriyi karşılar ve biniş kartını onaylar
9. Müşteri çıkış salonunda uçağın kalkışını bekler

⁴⁰ Aynı, s. 39.

⁴¹ Jan Carlzon, **Kritik Anlar**. Çeviren: Nurten Ürgüplü, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1992), s.2.

10. Temsilci müşterinin biletini alır ve uçağa binmesini rica eder
11. Müşteri uçağa biner ve kabin görevlisi tarafından karşılanır
12. Müşteri belirlenmiş koluğunu arar
13. Müşteri el çantalarını koyacak yer arar
14. Müşteri koltuğuna oturur
15. Ve saire.⁴²

Bu anlar uçuş sona erip müşteri havaalanını terkedinceye kadar devam eder. Bu süre zarfında müşterinin bir çalışanla temas ettiği her an bir gerçek anı oluşturmaktadır.

Söz konusu gerçek anlarından optimum faydayı sağlayabilmek için pazarlama kavramının hizmet işletmesinin her kademesine yayılmış olması ve işletmenin yapısının pazarlama faaliyetlerini destekleyecek şekilde örgütlenmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde pazarlama odaklı yaklaşımları benimsemek daha yerinde olmaktadır⁴³. Pazarlama odaklı yaklaşımlar uygulamada birçok çalışanın işletmelerde üretim – pazarlama ve “part-time” pazarlamacıların faaliyetlerini destekleme olarak ikili görevi olduğunun bilincinde olmasını gerektirmektedir⁴⁴.

Hizmet işletmeleri çalışanlarının sunulan hizmet süresince müşterilerin en yakınında olmaları dolayısıyla en iyi pazarlamacı pozisyonunda bulunmalarından optimum yararı sağlamak durumundadır. Hizmet çalışanları işletmelerde pazarlama departmanı ile dışsal müşteriler arasında kritik bir bağlantı aracı olarak görülmektedirler. Bu nedenle işletmeler tüm hizmet personellerini part-time pazarlamacılık gibi bu çok önemli konuda eğitmek durumundadırlar. Pazarlama odaklı bir uygulamanın başarıya ulaşabilmesi için bu gereklidir. Dolayısıyla her ne kadar işletmede çalışan herkesin pazarlamacı

⁴² Gronroos, a.g.e., s.14.

⁴³ Teare, Moutinho ve Morgan, a.g.e., s. 43.

⁴⁴ Adrian Payne, *Advances in Relationship Marketing* (England: Kogan Page Limited, 1995), s. 87.

özelliklerine sahip olması gerekmiyorsa da, biraz önce bahsedilen amaca ulaşabilmek için hizmet işletmelerinde çalışan tüm personelin en azından pazarlamanın amaçlarının ne anlama geldiği konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir⁴⁵.

2.2.2. İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkileri

Birçok hizmet için kalite, hizmetin sunulduğu yani müşteriler ve hizmet işletmesinin işgörenleri arasında etkileşim olduğu anda gerçekleşir. Bu nedenle hizmet kalitesi işgörenlerin performansına sıkı sıkıya bağlıdır. Ancak işgören performansı dokunulabilir ürünler kadar kontrolü mümkün bir örgütsel kaynak değildir⁴⁶.

Kalite, müşteri beklentileri ile fiili hizmet performansının karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar. Buna algılanan kalite adı verilir. Müşterinin beklediği ve elde ettiği kalite arasında bir fark var ise bu da söz konusu noktada bir " kalite uçurumunun " oluştuğuna işaret etmektedir. Hizmet kalitesi her müşteri tarafından kişisel olarak değerlendirildiği için bu şartlarda hizmetin kalitesi, müşterinin algıladığı kalitedir.

Müşteri tarafından algılanan hizmetin iki boyutu vardır, Bunlar teknik (çıktı) ve işlevsel (sürece ilişkin) boyutlardır. Müşterinin bir işletme ile olan etkileşim sonucu elde ettiği çıktı kaliteyi değerlendirmek açısından önem taşımaktadır. Elde edilen çıktı sadece bir kalite boyutunu teşkil etmektedir ki bu da hizmet üretim sürecinin çıktısının teknik kalitesidir. Teknik kalite üretim süreciyle alıcı ve satıcı etkileşiminin sona ermesiyle beraber müşterinin elinde kalan çıktıdır. Örneğin havayolu yolcusunun bir noktadan başka bir noktaya ulaştırılması havayolu hizmet üretim sürecinin bir çıktısıdır. Genellikle teknik kalite müşteriler tarafından oldukça objektif bir şekilde ölçülebilir⁴⁷. Bununla birlikte hizmeti sunanla müşterinin arasında çok sayıda karşılıklı etkileşim olduğu için teknik kalite müşterinin algıladığı toplam kalite olarak

⁴⁵ Helen Woodruffe, *Service Marketing* (London: Pitman Publishing, 1995), s. 45.

⁴⁶ Bateson, a.g.e.,s .581.

⁴⁷ Gronroos, a.g.e., s. 37.

değerlendirilemez. Müşteriler genellikle hizmeti nasıl elde ettiklerinden bir başka deyişle eşzamanlı üretim ve tüketim sürecini nasıl yaşadıklarından etkilenirler. Bu da sürecin işlevsel kalitesini belirlemektedir. Sürecin işlevsel kalitesi, hizmeti sunanın nasıl çalıştığı ve alıcı satıcı etkileşimindeki gerçek anların nasıl idare edildiğiyle ilgilidir. İşlevsel kalite boyutu subjektif olarak algılandığı için teknik kalite boyutu kadar objektif bir biçimde değerlendirilememektedir. Dolayısıyla müşteriler tarafından algılanan toplam kalite, çıktının teknik kalitesi ve sürecin işlevsel kalitesinin bir bileşimi olmaktadır⁴⁸. Örneğin uçak ile seyahatin işlevsel kalitesi kötü ise bir noktadan başka bir noktaya ulaştırılmanın teknik kalitesi tatmin edici olsa bile müşterinin algıladığı toplam kalite olumsuz bir şekilde etkilenecektir. Hizmet kalitesi müşteriler tarafından belirlenmektedir. Bu noktada kalitenin nasıl algılandığına belirleyen 10 hizmet bileşeni (belirleyeni) şunlardan oluşmaktadır⁴⁹:

1. Güvenilirlik performansta tutarlılık, firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması, ayrıca firmanın sözünü tutması anlamına gelir. Doğru faturalama, kayıtları doğru tutmak, hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek gibi konuları kapsamaktadır.
2. Karşılık vermek işgörenlerin hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli oluşunu ve hizmetin zamanında olmasını içerir. Örneğin bir işlem slipini hemen postaya vermek, hızlı servis vermek, müşteriye hemen aramak gibi.
3. Yetkinlik hizmeti yerine getirmek için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamına gelir. Örneğin müşteriyle ilişkili olan personelin bilgi ve becerisi, faaliyete destek sağlayan personelin bilgi ve becerisi, örgütün araştırma yeteneği.
4. Ulaşabilirlik yaklaşılabirliği ve kolay ilişki kurulmasını ifade eder. Örneğin hizmete telefonla kolayca ulaşılabilceğini, hatların sürekli

⁴⁸ Aynı, s. 38.

⁴⁹ Sevgi Ayşe Öztürk, “ Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2 (1996), s. 71-72.

meşgul olmamasını, hizmeti elde etmek için çok beklenmemesini, iş saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde olmasını içermektedir.

5. Nezaket ilişkide bulunulan görevlinin kibarlığını, saygısını, dostluğunu içermektedir. Resepsyonistlerin ya da telefon operatörlerinin nezaketini de kapsamaktadır. Örneğin personelin temiz ve düzenli görünüşü, müşterinin orada bulunmasına ilgi gösterilmesi.
6. İletişim müşterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelmektedir. Firmanın dilini farklı müşteriler için farklılaştırabilmesi anlamını da taşımaktadır. Örneğin daha eğitimli bir müşteri için daha ileri düzeyde bir dil kullanılırken, daha eğitimsiz biri için daha basit bir dil kullanmak. Müşteriye hizmetin kendisini, hizmetin maliyetini açıklamayı, müşteriye bir problemin halledileceği konusunda güvence vermeyi kapsamaktadır.
7. Kredibilite (itibar) inanırlığı, dürüstlüğü, müşterinin çıkarlarını kalben hissetmeyi içermektedir. Kredibiliteye katkıda bulunan faktörler; firma ismi, firma itibarı, müşteriye etkileşimde kullanılan satış teknikleridir.
8. Güvenlik tehlikeye, riske ya da şüpheye maruz kalmama anlamına gelmektedir. Fiziksel güvenliği, (örneğin ATM kabininde saldırıya uğrama riskini), finansal güvenliği (şirket müşterinin hisse senedi sertifikasının nerede olduğunu biliyor mu) ve mahremiyet konularını (müşterinin şirketle olan işlerini başkaları biliyor mu) içermektedir.
9. Müşteriyi anlamak, bilmek müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeyi kapsamaktadır. Müşterinin spesifik ihtiyaçlarını öğrenmeyi, müşteriye bireysel ilgi göstermeyi ve düzenli müşterileri tanımayı içermektedir.
10. Fiziksel varlıklar hizmetin fiziksel kanıtlarını içermektedir. Örneğin fiziksel tesisler, personelin görünüşü, hizmeti sunmak için kullanılan araçlar ve ekipman, hizmeti fiziksel olarak temsil eden şeyler (plastik

kredi kartı ya da banka cüzdanı gibi) ve hizmet tesisindeki diğer müşteriler.

Yukarıda sıralanan 10 hizmet bileşeninden veya belirleyeninden yetkinlik doğrudan çıktının teknik kalitesiyle, kredibilite algılanan kalitenin imaj boyutuyla ve diğer bileşenler de yine algılanan kalitenin süreç boyutuyla alakalıdır. Bu belirleyiciler yalnızca müşteri hizmeti alıp tükettiğinde bilinebilmektedirler. Dolayısıyla işlevsel kalite boyutunun önemi ve çalışanlarla onların performansı bu bulgularda az çok vurgulanmaktadır⁵⁰.

1980'lerde İngiliz Havayolları BA tarafınca yapılan çok kapsamlı bir çalışma kalitenin süreçle ilişkili boyutun önemini ortaya koymuştur. Her ne kadar söz konusu çalışma yalnızca BA tarafından sunulan hizmetleri içermekteyse de sonuçlar genel olarak geçerli kabul edilmiştir. Çalışma temel olarak havayolu yolcularının bir uçuş konu olduğunda öncelikli olarak değerlendirdikleri şeyin ne olduğunu bulup ortaya çıkartmayı hedeflemiştir. Sonuçta ortaya çıkan dört faktör şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Değer vermek ve ilgi göstermek: Bu faktör müşterilerin işletmenin, çalışanlarının ve fonksiyonel sistemlerinin tümüyle kendi problemlerini çözmeye odaklandığı hissine kapılmalarına yol açmaktadır.
2. İçtenlik: Çalışanların müşterilerin problemlerini çözmek amacıyla onlara her çeşit yakınlığı ve desteği her ihtiyaçları olduğunda gösterme arzusunda olmalarıdır. Diğer bir deyişle çalışanlar gerektiği zamanlarda kendi kararlarını vererek yine gerekiyorsa müşterilerin tatmini için kitaba bağlı kalmayıp kuralların dışına çıkabilmeleridir.
3. Problem çözme: Burada ise önemli olan çalışanların görevlerini standartlara uygun olarak ifa etme ve performans sergileme konusunda kabiliyetlerinin olmasıdır. Buna ilaveten işletmenin geri kalanı da iyi hizmet vermek konusunda eğitilmiştir ve bu konuda yönlendirilmiştir.

⁵⁰ Gronroos, a.g.e., s. 43.

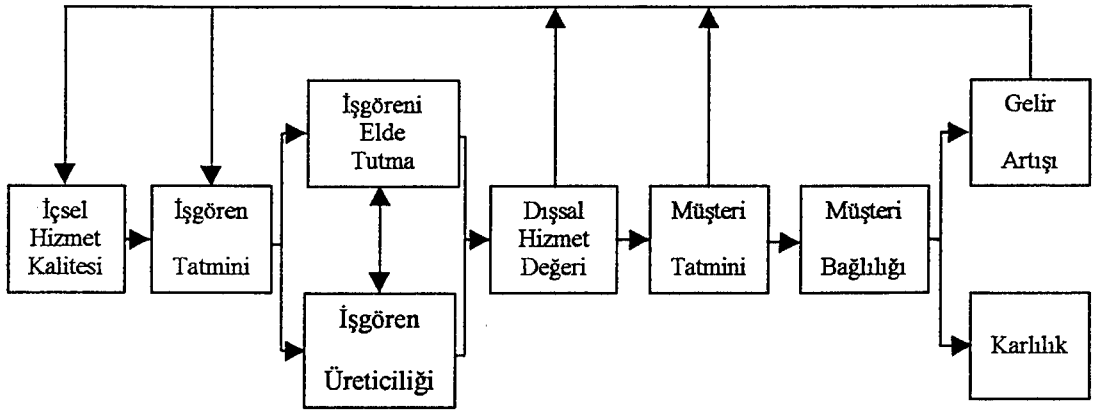
4. Telafi: Burada ise temel olan bazı aksaklıklar sonucu yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunda veya beklenmedik olaylar karşısında her zaman birilerinin daha fazla çaba harcayarak bunu düzeltmeye çalışma arzusunda bulunmasıdır.

Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan değer verme ve ilgi gösterme ile problem çözme bulguları BA tarafından önceden de elde edilmiş bulgulardır. Bununla birlikte içtenlik ve telafi yeni elde edilmiş olan bulgulardır. Bunlar daha önce iyi bir hizmetin özellikleri olarak algılanmamış noktalardır. Söz konusu çalışmada yine işlevsel kalite boyutunun önemi vurgulanmıştır. Sonuçlar arasında yalnızca problem çözme teknik kalite ile ilgili olup diğer üç başlık süreçle alakalıdır⁵¹.

2.2.3. Hizmet Karlılık Zincirinde Çalışanların Rolü

Hizmetlerin pazarlanmasında işgörenlere yönelik politikaların önemi, diğer bir deyişle içsel pazarlama olmadan dışsal pazarlamanın etkili olmayacağını gösteren bir model ise Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlessinger tarafından sunulan hizmet-kar zinciridir. Hizmet kalite zinciri çalışanların ve müşterilerin yönetimin ilgi odağında oldukları fikrini desteklemektedir. Hizmet-kar zinciri karlılıkla müşteri sadakati ve işgören tatmini arasında ve sadakatla üretkenlik arasında bir ilişki ortaya koyar. Hizmet-kar zincirindeki ilişkiler şekil-3'de gösterildiği gibidir.

⁵¹ Gronroos, a.g.e., s. 43-44.



Şekil 3: Hizmet-Kar Zincirinin Bağlantıları

Kaynak: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. ve Leonard A. Schlessinger, "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April 1994, s. 166.

Şekildeki ilk bağlantıyla gösterilmeye çalışılan, kar ve büyümenin temel olarak müşteri sadakatiyle güdülendiğidir. Müşteri sadakati ilişkiye yönelik pazarlamanın ana hedefidir. Geleneksel pazarlama müşteriyi yalnızca işletmeye çekmekle uğraşırken ilişkiye yönelik pazarlama müşteriyi işletmeye bağlayıp elde tutmayı da amaçlamaktadır⁵². Yapılan bazı araştırmalar göstermiştir ki müşteri sadakatindeki % 5'lik artış karda % 25-85 artışa sebep olabilmektedir⁵³. American Havayolları "sık uçucu" kartını kullanan bir müşterinin iş hayatı boyunca havayolu işletmesine \$ 100.000'dan fazla gelir getireceğini hesaplamıştır⁵⁴. Bu nedenle sonuç olarak pazar payının nitelik olarak kalitesi de müşteri sadakati anlamında yine pazar payının nicelik olarak gördüğü ilgiyi hak etmektedir.

⁵² Christopher, Payne, Ballantyne, a.g.e., s. 4.

⁵³ James L. Heskett ve diğerleri, "Putting the Service Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, (March-April 1994), s. 165.

⁵⁴ "Relationship Marketing", <http://www.hammock.com/relationship.htm>. iletişim adresli internet web sayfası, (1997).

Değer müşteri tatminini ve bu da müşteri sadakatini beraberinde getirmektedir. Müşteri ne kadar çok tatmin olursa söz konusu hizmeti o kadar çok oranda tekrar tekrar aynı işletmeden satın alacaktır ve daha sadık bir müşteri olacaktır. Günümüzde müşteriler elde ettikleri değerlere sıkı sıkıya bağlı olarak hizmetleri satın almaktadırlar. Bu çerçevede değer, müşterinin katlandığı toplam maliyete karşın müşterinin almış olduğu sonucu ifade etmektedir.

Değerler tatmin olmuş, sadık ve üretken çalışanlarca oluşturulmaktadır. 1969'da yapılan bir araştırma iş tatminine ilişkin beş önemli faktörü şu şekilde tanımlamıştır. Bunlar: (1) işin kendisinden tatmin, (2) alınan ücretler açısından tatmin, (3) terfiler açısından tatmin, (4) amirler açısından tatmin ve (5) iş arkadaşları açısından tatmin. İş tatminine ilişkin bu beş belirleyen hala geçerli olmakla beraber günümüzde bunlara çalışma ortamından tatmin, şirket içi iletişim, üst kademe yönetimin performansı ve şirket imajı da eklenmiştir⁵⁵. Çalışanları tatmini müşteri tatmininde olduğu gibi beraberinde çalışanların sadakatini de getirmektedir. İşletmenin sadık çalışanları her zaman daha iyi hizmet üretmek arzusunda olmakta ve çalışanların üretkenliği de müşterinin gözünde hizmetin değerinin yükselmesine yol açmaktadır.

Son olarak çalışanların iş tatmininde en etkili rol oynayan faktörlerden biri de işletmenin çalışma ortamının kalitesidir. Söz konusu içsel kalite çalışanların işine, iş arkadaşlarına ve şirkete beslediği duygularla ölçülmektedir. Genellikle hizmet işletmeleri çalışanları müşterileri için bir şeyler başarmaya ve bu yönde kabiliyet ve yetkilerini kullanmaya çok değer vermektedirler.

İçsel kalite aynı zamanda çalışanların işletme içerisinde birbirlerine karşı olan tutumları ile de karakterize edilebilir⁵⁶. Bir işletmenin içsel kalitesi bu anlamda içsel pazarlama felsefesine bağlıdır. Eğer işletmenin iyi bir içsel pazarlama programı varsa ve bu programı iyi bir şekilde uygulamaya koyduysa bu takdirde içsel kalite de aynı oranda yüksek gerçekleşecektir.

⁵⁵ Payne, a.g.e., s. 277.

⁵⁶ Heskett ve diğerleri, a.g.e., s. 168.

2.3. İçsel Pazarlamanın İki Bileşeni

İsmine rağmen içsel pazarlama, bir pazarlama fonksiyonu olmakla birlikte bir yönetim stratejisidir. İçsel pazarlamanın iki temel yönetim bileşeni vardır ve bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Tutum yönetimi
2. İletişim yönetimi

Tutum yönetimi işgörenleri kurumun amaçlarına inanmaları için güdüleyici bir süreçtir⁵⁷. Bir işletmede işgörenlerin müşteriye karşı bilinçli tutum ve davranışlara sahip ve de hizmet eğilimi içerisinde olmaları için motivasyonlarının yönetilmesi gerekmektedir. Tutum yönetimi çoğu zaman rekabetçi üstünlük geliştirmeye çalışan örgütlerde içsel pazarlamanın önemli bir parçasını teşkil etmektedir⁵⁸.

İletişim yönetimi etkili bir şekilde çalışmak için işgörelere gerekli olan bilgiyi yönetmenin sürecidir⁵⁹. Yöneticiler, ön safda ve destek faaliyetlerde yer alan personel içsel ve dışsal müşterilere karşı yükümlülüklerini yerine getirmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörelenler de günlük işlerdeki uygulamalar, ürün ve hizmet özellikleri, müşterilere yönelik reklam kampanyaları ve satış elemanlarının yaptığı vaadler ve benzeri bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörelenler ayrıca ihtiyaçları ve gereksinimleriyle ilgili olarak karşılıklı iletişim kurmaktadır. Bununla birlikte aynı iletişimi müşterilerin ne istediğine ilişkin deneyimlerini ve performansını arttırmak konusundaki görüşlerini aktarmak için de kullanmaktadır.

İşletmelerde iyi sonuçlar alabilmek için hem tutum yönetimi hem de iletişim yönetimi gereklidir. Çoğunlukla işletmelerde iletişim yönetimi uygulanmakta bu ise tek yönlü bilgi akımına yol açmaktadır. Bu tip tek yönlü

⁵⁷ Sybil F. Stershic, " Internal Marketing: Building Customer Satisfaction From the Inside Out ", **American Marketing Association: Marketing Encyclopedia: Issues and Trends Shaping the Future** (1995), s. 102.

⁵⁸ Gronroos, a.g.e., s. 224.

⁵⁹ Stershic, a.g.e., s. 102.

uygulamalarda içsel pazarlama bir kampanya veya faaliyet şeklini alarak gerek iletişim eksikliği gerekse müşteriye aktarılan bilginin beklenen düzeyde gerçekleşmemesi sonucunda istenen başarıya ulaşamamaktadır. Bu anlamda tutum değişikliği, başarılı hizmet ve müşteriye karşı hizmet bilincinde olmak için gerekli motivasyon eksikliği gibi nedenlerden dolayı işgörenlerin bilgiye karşı açık olmaları beklenmemelidir. Dolayısıyla başarılı içsel pazarlama süreci için tutum yönetiminin etkisiyle birlikte iletişim yönetiminin desteği de gereklidir. Tutum yönetimi devamlı bir süreçtir. İletişim yönetimi ise uygun zamanlarda bilgi aktarma faaliyetlerini içeren bir süreçtir. Ancak içsel pazarlamanın bu iki bileşeni birbirine geçmiş durumdadır. Örneğin dışsal reklam kampanyaları gibi işgörenlerle paylaşılan bilgiler söz konusu işgörenlerin tutumunu da etkilemektedir. Bunlara ek olarak aslında yöneticiler ve şeflerin görevi hem iletişim yönetimi hem de tutum yönetimi bileşenlerini birlikte kapsamaktadır⁶⁰.

2.4. İçsel Pazarlamanın Genel Amaçları

İçsel Pazarlamanın iki genel amacı vardır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. işgörenlerin müşteri-odaklı ve hizmet-eğilimli performans için güdülenmiş olmalarını ve de "part-time" pazarlamacı olarak etkileşimci pazarlama görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak, ve
2. iyi işgörenleri cezbederek işletmeye çekip bunları uzun süre elde tutmak.

Bir başka deyişle içsel pazarlamanın birincil amacı personeli yönetmek ve çeşitli içsel programlar uygulamak suretiyle işgörenleri "part-time" pazarlama davranışı için güdüleyebilmektir. İkinci amaç ise birinci amaca bağlıdır. Bir işletmenin içsel pazarlaması ne kadar etkinse o işletme işveren olarak o kadar cazip hale

⁶⁰ Gronroos, a.g.e., s. 224-225.

gelmektedir. Eldeki duruma göre bu kapsamlı amaçlar daha spesifik hedefler haline dönüştürülebilir⁶¹.

2.5. İçsel Pazarlamanın Üç Seviyesi

Genel olarak içsel pazarlamanın gerekli olduğu üç farklı durum vardır ve bu durumlar içsel pazarlamanın üç seviyesini temsil etmektedir. İçsel pazarlama devamlı bir süreçtir ve bu durumlar ayrı değil birbirine bağlıdır. Bu durumlar şöyledir:

1. Personel arasında hizmet odaklanması ve işletmelerde hizmet kültürü yaratılırken,
2. Personel arasında hizmet odaklanmasını devam ettirirken, ve
3. İşgörenlere yeni hizmetler, ürünler, pazarlama kampanyaları ve faaliyetleri tanıtılırken.

2.5.1. Hizmet Kültürünün Geliştirilmesi

İçsel pazarlamanın yararlı olduğu ilk durum hizmet kültürünün geliştirilmesi istendiği zamandır. Bir işletmede hizmete odaklanma ve müşterilere ilgi en önemli ilke olduğu zaman hizmet kültürü de mevcut olmaktadır. İçsel pazarlama tek başına hizmet kültürünü oluşturamaz ancak diğer faaliyetlerle birlikte yürütüldüğü zaman çok etkili olabilir. Genellikle bu durumda içsel pazarlamanın hedefleri şöyle sıralandırılmaktadır:

1. Yöneticiler dahil bütün işgörenlerin işletmenin misyonunu, stratejilerini ve taktikleriyle birlikte işletmenin ürün ve hizmetlerini ve de pazarlama kampanyalarını anlayıp kabul etmelerini sağlamak;
2. Yöneticiler ve şefler arasında hizmet-odaklı yönetim ve liderlik tarzını geliştirmek, ve

⁶¹ Aynı, s. 226.

3. Bütün işgörelere hizmet-odaklı iletişim ve etkileşim becerilerini öğretmek.

2.5.2. Hizmet Kültürünün Sürdürülmesi

Hizmet kültürü sürdürülürken de içsel pazarlama faydalıdır. Hizmet kültürü yaratıldıktan sonra aktif bir şekilde sürdürülmelidir. Bu durumda içsel pazarlamanın hedefleri şunlardır:

1. Yönetim metotlarının destekleyici olması ve işgörelerin hizmet eğilimliliğini ve müşteri odaklılığını geliştirici olmasını sağlamak;
2. İşgörelerin devamlı bilgi ve geribildirim almalarını sağlamak, ve
3. Dışsal pazarlara pazarlanmadan önce işgörelere yeni ürün ve hizmetler ile birlikte pazarlama kampanyaları ve pazarlama faaliyetlerini pazarlamak.

Bu durumdaki en önemli faktör yönetimin tarzı, metodları ve desteğidir. Dolayısıyla yönetim hizmetin sunuluşunu doğrudan doğruya kontrol edemeyeceği için işgörelerin düşüncelerini ve davranışlarını yönlendiren normlar oluşturarak dolaylı kontrol yaratıp sürdürmeye çalışır.

Astlar, yöneticiler ve şefler tarafından desteklenirse iletişim kanalları açılırsa ve geribildirim bilgisi astlara ulaşırsa oluşturulmuş olan hizmet kültürü devam eder.

2.5.3. Yeni Ürün ve Hizmetlerin ve Yeni Pazarlama Kampanya ve Faaliyetlerinin Tanıtılması

İçsel pazarlamanın üçüncü seviyesi diğer iki seviyeyi destekler. İçsel pazarlama ilk olarak işgörelerin dış pazara tanıtılmış yeni ürün ve hizmetler veya pazarlama kampanyaları ile ilgili problemlerini sistematik bir şekilde çözmek için ortaya çıkmıştır. Çalışanlar özellikle ön safda çalışanlar yeni ürün ve hizmetler ve de pazarlama faaliyetleri ile ilgili yeterince

bilgilendirmediklerinde veya bunlar tamamen kabul etmediklerinde "part-time" pazarlamacı olarak görevlerini iyi bir şekilde gerçekleştiremezler.

Bu durumdaki içsel pazarlama hedefleri şunlardan oluşmaktadır:

1. İşgörenlere geliştirilen ve sunulan yeni ürün ve hizmetleri tanıtmak ve kabul sağlamak;
2. İşgörenlere yeni geleneksel pazarlama kampanyaları ve faaliyetleri tanıtmak ve kabul sağlamak, ve
3. İşgörenleri ilişkiye yönelik pazarlama ve etkileşimci pazarlama performansını etkileyen çeşitli yenilikçi görevlerden haberdar etmek ve bunların kabulünü sağlamak.⁶²

⁶² Gronroos, a.g.e., s. 226-228.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA SÜRECİ

1. İÇSEL PAZARLAMANNIN ÖN GEREKSİNİMLERİ

İçsel pazarlama sürecinin çeşitli faaliyetleri ele alınmadan önce başarılı bir içsel pazarlama programı yürütebilmek için gerekli olan etkenler incelenecektir. Söz konusu etkenler yönetimin adanmışlığı ve örgüt kültüründen oluşmaktadır. Bu etkenlerden içsel pazarlama faaliyetleri içerisinde bir dereceye kadar bahsedilecektir ama taşıdıkları önem dolayısıyla bu etkenlerin ayrıca incelenmesi gereklidir.

1.1 Yönetimin Adanmışlığı

Yönetimlerin başarılı içsel pazarlama programları yaratıp sürdürebilmeleri için içsel pazarlamanın felsefesini tamamen anlamaları ve kabul etmeleri çok büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, yönetim metodlarıyla yöneticilerin yönetim ve liderlik stilleri içsel pazarlamayı destekleyici olmak durumundadır. SAS İskandinav Havayolları'nın eski başkanı Jan Carlzon yöneticilerin dinleyici, iletici ve eğitimci olmalarının yanı sıra doğru atmosferi yaratabilen, hislerini ifade edebilen ve ilham verebilen insanlar olmaları gerektiğini düşünmektedir⁶³. Süreç içinde yönetimlerin rolü o kadar önemlidir ki yönetimin bağlılığı genellikle içsel pazarlamanın ön gereksinimi olarak görülmektedir.

Yönetimin rolüne ilişkin içsel pazarlamanın başarısını etkileyen üç ön gereksinim mevcuttur. Bunlar:

1. İçsel pazarlama stratejik yönetimin bütünleyici bir parçası olarak görülmelidir,

⁶³ Carlzon, a.g.e., s. 27.

2. Organizasyon yapısı veya yönetim desteğinin eksikliği içsel pazarlama sürecinin etkisini ortadan kaldırmamalıdır,
3. Üst yönetim içsel pazarlama sürecine devamlı etkin destek göstermelidir.

İşgörenleri hedef alan içsel pazarlamanın başarısı üst yönetimlerle başlayıp orta ve alt kademe yöneticilerin süreç içindeki rollerini kabul edip icra etmesiyle sonuca ulaşır. İşgörenlerin hizmet-eğilimli ve "part time" pazarlamacı olarak faaliyet göstermeleri büyük ölçüde üstlerinden gördükleri destek ve teşviklere bağlıdır⁶⁴.

Yöneticiler hem sözleriyle hem de icraatlarıyla bağlılıklarını iletme ve güçlendirme imkanına sahiptirler. Dolayısıyla yöneticiler konuştuklarını hayata geçirebilirlerse örgütteki diğer tüm personele güçlü bir mesaj yollamış olurlar. İşgörenler de yönetimden aldıkları mesaja ait ip uçlarına göre hareket ederler. Sözgelimi müşteri problemlerinden kaçınan yöneticiler işgörenlerin müşteriler için üstün çaba göstermelerini bekleyemezler⁶⁵.

Böylece bağlı yöneticiler bağlılıklarını müşterilere ve işgörene fiili bir şekilde göstermiş olurlar ve müşterilerle ve işgörenele sıkça konuşup dinleyerek iyi de bir örnek teşkil ederler⁶⁶. Örneğin Southwest Havayolları'nın genel müdürü Herbert Kelleher uçaklarda ve terminallerde işgörenele ve müşterilerle sıkça etkileşimde bulunmaktadır⁶⁷.

Yönetim bağlılığına inanan diğer bir havayolu ise İngiliz milli havayolu taşıyıcısı olan British Airways'dir. British Airways işletmesinde yöneticiler yönetim anlayışlarını gözle görülür bir şekilde uygulayarak bağlılıklarını göstermek istemişlerdir. Bu doğrultuda şirketin çalışanları için hazırlamış olduğu "İnsanlara Öncelik Tanımak" programına genel müdür Sir Colin Marshal da mümkün olduğu kadar çok katılarak program sonundaki oturumlarda kendisine

⁶⁴ Gronroos, a.g.e., s. 229.

⁶⁵ Stershic, a.g.e., 106.

⁶⁶ David Freemantle, **Incredible Customer Service** (London: McGraw-Hill Book Co., 1993), s. 67.

⁶⁷ Heskett ve diğerleri, a.g.e., s. 165.

yöneltilen soruları cevaplamaya çalışmıştır. Marshal'ın bulunamadığı oturumlara ise muhakkak bir üst düzey yetkili katılmıştır. Bunun dışında şirketin düzenlediği müşterileri dinleme forumlarına da sürekli olarak üst kademe yöneticilerin katılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu forumlar süresince yöneticiler ya müşteri ilişkileri departmanına gelen telefonları doğrudan kendileri cevaplarlar ya da bu konuşmaları yerinde dinleyerek daha sonra müşteri ilişkileri departmanı çalışanlarıyla konuya ilişkin problemlerin nedenlerini ve çözüm yollarını tartışırlar⁶⁸.

Yöneticilerin işgörenlerle birlikte bu tip faaliyetlere katılmalarında çok yarar vardır. Söz konusu faaliyetler sonucu yöneticiler ön saflarda çalışmanın nasıl olduğunu hatırlama ve böylece işgörenlerini daha iyi anlama ve değerlendirme imkanına da sahip olmuş olurlar. Çoğu zaman işgörenler de yönetimin gösterdiği bu ilgiyi kendilerine değer verilmesi şeklinde yorumlarlar. Ayrıca yönetimin işgörenlerle yakınlaşması takım çalışmasını güçlendirmesi ve bu sayede ortak hedeflere ulaşılması açısından da büyük önem taşımaktadır.

1.2 Örgüt Kültürü

Bir örgütün işgörenlerinin davranışlarını yine örgütün içindeki mevcut ve yerleşik kültür çok önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt kültürü, birey ve grup davranışlarını biçimlendiren baskın norm ve değerlerden oluşmaktadır⁶⁹. Hizmet işletmelerinde örgüt kültürü iyi işlenip yönetilebilirse müşterilere hizmet sunan işgörenler arasında olumlu tutum ve davranışlar gelişebilmektedir. Kültürün yönetilmesi önemlidir çünkü şirket açısından kültür çalışanların ne kadar hizmet odaklı olduklarını etkileyen bir faktördür.

Bu çerçevede eğitim programları gibi içsel faaliyetler veya programlar şirketin mevcut kültürüyle uyum göstermezse istenen sonuçlar hiçbir zaman alınamaz. İçsel pazarlamanın başarısı da belli ölçülerde örgüt kültürüne

⁶⁸ Steven E. Prokesch, "Competing on Customer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall", *Harvard Business Review*, (Kasım-Aralık 1995), s. 110.

⁶⁹ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 328.

2. İÇSEL PAZARLAMA SÜRECİ

İçsel pazarlama sürecine ait faaliyetleri gösteren kesin bir liste bulunmamaktadır. Bununla birlikte Cranfield Yönetim Okulu tarafından yapılan bir pilot (ön) çalışmaya göre işletmelerde resmi bir içsel pazarlama programının çok ender olarak bulunduğu ortaya çıkmıştır. Uygulamalar incelendiğinde içsel pazarlamayı oluşturan faaliyetlerin işletmelerde içsel pazarlama olarak adlandırılmadığı gözlenmektedir. Cranfield pilot çalışmasına göre içsel pazarlama, tüm biçimleriyle müşteri odaklı bir örgüt geliştirmede önemli bir faaliyet olarak kabul edilmektedir. Cranfield araştırması sırasında yöneticilerden örgütlerindeki içsel pazarlama programlarını tanımlamaları istenmiş ve buna bağlı olarak içsel pazarlama ile ilgili fikirleri sorulmuştur. Bu pilot çalışmanın ilk bulgularından bazıları şöyledir:

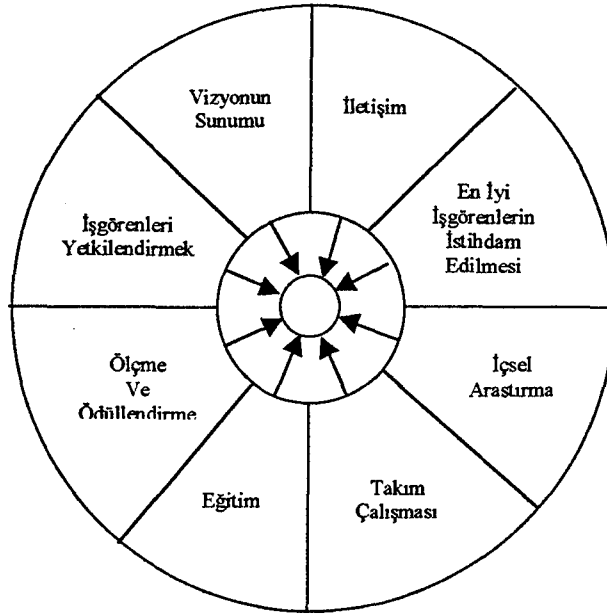
- İçsel pazarlama genellikle bağımsız bir faaliyet değildir, ancak kalite programları, müşteri hizmeti programları ve daha geniş işletme stratejileri içerisinde gizlidir.
- İçsel pazarlama biçimsel ve planlı faaliyetlerle birlikte çeşitli daha az biçimsel olan faaliyetlerden oluşmaktadır.
- Başarılı içsel pazarlama için iletişim çok önemlidir.
- İçsel pazarlama hizmete yönelik rekabetçi farklılaştırmada önemli bir rol oynar.
- İçsel pazarlama aynı zamanda bir örgütteki bölümler arasındaki çatışmayı azaltmada da önemli role sahiptir.
- İçsel pazarlama tecrübi bir süreçtir. Çalışanların kendi kendine bir sonuca varmalarına yol açar.
- İçsel pazarlama evrimcidir. Dolayısıyla engellerin zaman içinde yavaşça ortadan kalkacağını savunmaktadır.

- İçsel pazarlama örgütlerde yenilikçi ruhun ortaya çıkmasını kolaylaştırabilmektedir.
- İçsel pazarlama, üst düzey yönetimin özverili katılımı, tüm işgörenlerin işbirliği ve açık bir yönetim tarzı olduğunda daha başarılı olmaktadır.
- İçsel pazarlama kavramının çalışanlara açık bir şekilde sunulması, örgütte işletme felsefesinin bir parçası olarak yavaş yavaş yayıldığı bir yaklaşıma göre daha az başarılı olmaktadır.⁷¹

Burada önemli olan nokta içsel pazarlamanın personel yönetimi ve hizmet kültürü oluşturabilmek için sistematik bir şekilde yöntemler geliştirme felsefesinden hareket etmesidir⁷². Dolayısıyla her hizmet işletmesi için doğru ve geçerli olacak bir içsel pazarlama programı mevcut değildir. Şekil 5'de Hizmet pazarlamanın önde gelen akademisyenleri Berry ve Parasuraman'ının önerdiği ve çeşitli gerekli içsel pazarlama faaliyetlerinin yer aldığı içsel pazarlama çemberi görülmektedir. Bu çemberin içinde yine hizmet pazarlamanın önde gelen akademisyeni Christian Gronroos'un önemini vurguladığı iletişim faaliyeti de eklenmiştir. Bu faaliyetlerin kalifiye işgörenlerin cezbedilmesi, geliştirilmesi, güdülenmesi ve elde tutulması gibi bir bölümü aynı zamanda insan kaynakları faaliyetleri olarak da değerlendirilebilmektedir.

⁷¹ Christopher, Payne ve Ballantyne, a.g.e., s. 29-30.

⁷² Gronroos, a.g.e., s. 231.



Şekil 4: İçsel Pazarlama Çemberi

Kaynak: Leonard L. Berry ve A. Parasuraman, **Marketing Services: Competing Through Quality** (New York: The Free Press, 1991), s.152.

Ancak hiçbir içsel pazarlama stratejisinde ve içsel pazarlama programında dışsal odak unutulmamalıdır. İş ortamını ve işgörenlerin görevlerini geliştirmek önemli bir amaç olmasına karşın, işgörenlere dışsal pazarlamanın yapacağı etki içsel pazarlamanın en önemli odak noktasını oluşturmaktadır. Çünkü en önemli amaç personeli müşteri yönlü ve hizmet eğilimli olmak konusunda geliştirmek ve sonuçta onların etkileşimci pazarlama yeteneklerini ve dışsal pazarlama performanslarını arttırabilmektir. Bu nedenlerle, içsel ve dışsal pazarlamanın el ele hareket etmesi gerekmektedir.

Yukarıda belirtilenlere ek olarak içsel pazarlama programının taktik açıdan ele alınarak yalnızca müşteriyle temas eden birimlerde çalışan personele uygulanması halinde başarısız olacağı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun en önemli nedeni müşteriyle temasın olduğu söz konusu seviyelerin tek başına tüm organizasyonu temsil edecek hizmet

kültürüne sahip olmaması ve yine aynı birimlerin “part-time pazarlamacı” olarak da görev yapan bir çok destek birime ulaşamamasından kaynaklanmaktadır⁷³.

2.1. İçsel Araştırma

Pazarlama stratejileri tüketici istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başladığı gibi, içsel pazarlama programına da işgören isteklerini, ihtiyaçlarını ve tutumlarını belirleyerek başlamak uygundur⁷⁴. Bu doğrultuda bilgi organizasyonun her kademesinde sürekli olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir. İçsel araştırma dışsal araştırma faaliyetleriyle uyumlu olmalı ve aynı şekilde karar alma sürecine katkıda bulunabilmelidir. Söz konusu tipte bir araştırmanın konuları arasında şunlar sayılabilir⁷⁵:

- İşgörenlerin organizasyona ve onun misyonuna karşı tutum ve davranışları.
- İş tatmini seviyesi
- İşgörenlerin bilgi ve beceriye ilişkin ihtiyaçları tahmin edebilmek

Bunların dışında işgören araştırmaları, çeşitli şekillerde hizmet kalitesinin artırılması açısından da önemlidir. Öncelikle işgörenler şirketin içsel faaliyetlerinin müşterisi olmaları nedeniyle içsel hizmet kalitesini değerlendirebilecek yegane insanlardır. İçsel hizmet kalitesi dışsal hizmet kalitesini etkilediğinden dolayı da içsel hizmet kalitesinin ölçülmesi organizasyon açısından hayati önem taşımaktadır. İkincisi, böyle bir araştırma işgörenlerin organizasyon içinde hizmet kalitesini düşüren şartların içyüzünü sergileyebilmeleri şansını sağlayacaktır. İşgörenler bir organizasyonda hizmetin nasıl sunulduğunu her gün yaşamakta ve gözlemlemektedirler ve hatta müşterinin gördüğünden daha fazlasını farklı açılardan görebilmektedirler. Bundan dolayı işgören araştırmaları, hizmete ilişkin sorunların nereden kaynaklandığını ve şirketlerin bu sorunların nasıl üstesinden gelebileceğini

⁷³ Aynı, a.g.e., s. 235.

⁷⁴ Sevgi Ayşe Öztürk, “Hizmet Pazarlamasındaki Gelişmeler Çerçevesinde İçsel Pazarlama Kavramı,” *Açıköğretim Dergisi* Cilt 2 Sayı 1, (Bahar 1996), s. 91.

⁷⁵ Woodruffe, a.g.e., s. 90.

görmelerinde önemli faydalar sağlamaktadır⁷⁶. Sözgelimi, Kanada Havayolları "Air Canada" 4000 kişiyi işten çıkaracağını açıklamasıyla düşen işgören moral seviyesine bağlı olarak 1991 yılının ilk 9 ayında \$ 126.000.000 zarar etmiştir. Bunu önleyebilmek için şirket "Idea Action" adı altında bir program başlatmıştır. Bu programın amacı, kalan 20.000 işgörenin birbirlerine kenetlenerek küçük çalışma takımları oluşturmaları ve böylece birarada tasarruf ve verimli çalışma için yeni yollar keşfetmeleridir⁷⁷.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda yapılması gereken en önemli şeylerden biri de işgörenlerin bu araştırmaları en başında anlamaları ve veri toplamada doğru yöntemlerin kullanılması yolunda gereken adımların atılmasıdır. Eğer söz konusu araştırmaların amacı basitçe mevcut trendleri ölçmekse, bu durumda işgörelere bunun yalnızca ölçme maksadıyla yapılan bir araştırma olduğunun açıklanması ve onların da konuya ilişkin beklentilerinin bu doğrultuda yönlendirilmesi gerekmektedir. Sonuçta işletme bahsedilen aşamalardan sonra harekete geçmelidir. Bununla beraber eğer araştırmanın amacı stratejik ve taktik karar almaya ilişkin bir takım konuları irdelemekse, bu durumda işgörenlerin araştırmaya yüksek oranda katılımı, sonuçların çok kapsamlı olarak açıklanması ve ortaya çıkan tabloya göre gerekli önlemlerin alınması arzu edilen bir hareket tarzı olarak karşımıza çıkacaktır. Bunun gerçekleştirilmemesi halindeyse, işgörenlerin motivasyonu azalabilecek ve söz konusu işgörelere içsel pazarlama programının inanılabilirliği sorgulamaya başlayacaklardır⁷⁸.

2.2. En İyi İşgörelere İstihdam Edilmesi

Hizmet pazarlamasında en iyi işgörelere istihdam edebilmek anahtar rol oynamaktadır. Bir organizasyon ancak tipik bir işgörelere kadar verimli olabilir. Bu söylem özellikle şirket hedeflerine ulaşmada birbirine bağımlı hareket etmek ve davranmak zorunda olan işgörelere çalıştığı organizasyonlarda daha da

⁷⁶ Bateson, a.g.e., s. 614.

⁷⁷ Carla B. Furlong, **Marketing For Keeps: Building Your Business by Retaining Your Customers** (New York: John Wiley & Sons Inc., 1993), s. 80.

⁷⁸ Payne, a.g.e., s. 102-103.

geçerlidir. Çünkü işgörenlerin kişisel mükemmeliyeti takım oyunu gerektiren durumlarda diğer oyuncuların kaynaklanan zayıf performansın gölgesinde kalabilmektedir. Havayolu işletmeleri gibi bir çok hizmet işletmesinde verimlilik için birbirine bağlı ve amaçlar doğrultusunda hareket etmek zorunluluğu söz konusudur. Bunun yanı sıra hizmet üretiminin yüksek oranda karşılıklı etkileşime dayalı olduğu bir ortamda kötü hizmetin telafi edilebileceği bir fırsat da kolay kolay ortaya çıkmamaktadır⁷⁹.

En iyi işgörenleri istihdam edebilmek için organizasyonların öncelikle bu en iyilerin kimler olduğunu belirlemesi ve daha sonra da bunları kendi bünyesine katabilmek için diğer rakip organizasyonlarla rekabet etmesi gerekmektedir. Organizasyonların, en iyi işgörenleri istihdam etmek söz konusu olduğunda pazarlamacı kimliklerine bürünerek aynı müşterilerde olduğu gibi rakipleriyle bu konudaki kabiliyet ve birikimlerini kullanmak suretiyle rekabet ettikleri bilinmektedir. Bu da en iyi işgöreni işe alabilmenin gazete ilanlarının ötesinde değişik yöntemlerin kullanılmasını gerektirdiği anlamına gelmektedir. Üniversitelerin kampüs içi yayınlanan iletişim araçlarına ilan vermek, kariyer fuarlarına katılmak ve mevcut işgörenlerin piyasadaki potansiyel kalifiye elemanları çalıştıkları işletmede istihdama teşvik etmeleri gibi iletişim araçları ve teknikleri kullanılarak yapılan faaliyetler yukarıda sözü edilen yöntemlere iyi birer örnek oluşturmaktadır. İşgörenlerin istihdamını bir pazarlama aktivitesi olarak düşünmek işgören pazarının bölümlenmesi, ürünün (iş) dizayn edilmesi ve iş imkanlarının uzun vadeli düşünen işgören adaylarına tanıtılması gibi konuları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, organizasyonlar tanımlanmış işgören pazar bölümlerini hedef alacak pazarlama planları yaratmayı tercih etmektedirler⁸⁰.

2.2.1. Hizmet Yeteneği ve Hizmet Eğilimi

Potansiyel işgörenler belirlendikten sonra organizasyonlar gerçek anlamda en iyi işgörenleri aday havuzundan seçebilmek için bilinçli bir mülakat

⁷⁹ Christopher H. Lovelock, *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources* (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1992), s. 343.

⁸⁰ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 313.

ve eleme sürecini oluşturmak durumundadırlar. Bunun en önemli nedenleri arasında hizmet çalışanlarının hem hizmet yeteneğine sahip hem de hizmet eğilimi içinde olması gerekliliği sayılabilir.

Hizmet yeteneği hizmete söz konusu olan bir faaliyeti gerçekleştirebilecek bilgi ve beceriye sahip olma özelliğidir. Bir çok şartta yeteneğe sahip olmak birtakım diploma ve sertifikaların önceden kazanılmış olmasına bağlıdır. Hatta doktorluk, havayolu pilotluğu ve öğretmenlik gibi mesleklere müracaat edebilmenin temel şartı söz konusu alanda gerekli eğitimi almış ve bir diploma veya sertifikaya sahip olmaktır. Bazı şartlarda da hizmet yeteneği diplomaya bağlı olmamakla beraber belli bir seviyede zekayı veya fiziksel yeterliliği gerektirebilmektedir. Sözelimi havaalanında mekik otobüsleri kullanan bir şöför hem araç kullanmasını bilmeli hem de bu araçtaki yolculara ait eşyaları gereken yerlerde yükleyip boşaltabilecek fiziksel yapıya sahip olmalıdır⁸¹. Hizmet kalitesinin çok boyutlu doğası gereği söz konusu hizmetlere ilişkin istihdam edilmesi planlanan işgörenlerin hizmet eğilimi açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir. Hizmet eğilimi kişinin yaptığı işe karşı ilgisinin olması anlamına gelmektedir. Doğal olarak bazı işgörenlerde bu eğilim diğerlerine göre daha fazla veya az olmaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki hizmetlerin verimliliği o hizmeti gerçekleştiren işgörenin yardımsever, düşünceli ve sosyal olması gibi hizmet eğilimini destekleyen kişilik özelliklerine sahip olmasıyla doğru orantılıdır⁸². Hizmet sektöründeki ideal işgören seçim süreci adaylarda yukarıda anılan her iki yeteneğin de en üst düzeyde mevcut olup olmadığını tesbit edebilecek doğrultuda olmalıdır. Örneğin, Virgin Atlantic İngiliz Havayolu işletmesinde yaratılan içsel şirket ruhu yalnızca teknik açıdan kalifiye personeli işe almayı değil aynı anda şirket içinde mevcut bulunan örgüt kültürüne de uyum sağlayacak kişileri istihdam etmeyi yeğlemektedir. Söz konusu havayolu şirketi bir yandan sundukları hizmete en uygun tutum ve davranış içindeki işgörenleri istihdam etmeye çalışırken diğer yandan onları

⁸¹ Aynı, s. 314.

⁸² Lovelock, a.g.e., s. 343.

takımın bir parçası olarak hazırlamaya ve bunu yaparken de onları ayrı ayrı bireyler olarak değerlendirmeye çaba göstermektedir⁸³.

Bunlara ek olarak mülakat gibi klasik işgören seçim yöntemlerinden başka bir çok yaratıcı yaklaşım da işgörenlerin hizmete eğilimlerinin ve kişisel özelliklerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Söz konusu yaratıcı yaklaşımlara en güzel örneklerden birini Amerikan Southwest Havayolları'ndaki uygulama oluşturmaktadır. Bu havayolu işletmesi kendisine müracaat eden potansiyel işgören adaylarını merhametlilik, sevecenlik, şefkatlilik, sağduyu, mizah anlayışı ve ben yerine bizi tercih eden takım ruhu açısından değerlendirmeye tabi tutmakta ve bu özelliklerden takım ruhunu keşfedebilmek için de mülakatları adayları gruplar halinde sorguluyarak gerçekleştirmektedir. Özellikle kabin memuru ve pilotlarda bu grup mülakat yöntemiyle adayların teknik açıdan yeterliliklerinin dışında birbirleriyle ne şekilde etkileşime girdikleri gözlenmekte ve takım çalışmasına yatkınlıkları ölçülmektedir⁸⁴.

2.2.1.1. Mülakat Teknikleri

İşletmelerin en iyi kişileri işe almasına yardımcı olan en etkin stratejilerden biri her görev için mümkün olan en üst sayıda adayı mülakata tabi tutmaktır. Diğer bir etkin strateji de yeni ve değişik mülakat teknikleri kullanmaktır. Adayın hizmet eğilimini ölçecek tek bir test olmamakla birlikte çeşitli mülakat tekniklerinin bu konuda çok yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Soyut sorgulama, durumsal hikayeler ve rol yapma gibi teknikler özellikle ön safhada çalışması planlanan adayların değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerdendir⁸⁵.

2.2.1.1.1. Soyut Sorgulama

Soyut sorgulama tipi mülakatta sorulan sorular açık uçludur. Bunun amacı adayın hizmetle alakalı mevcut durumu geçmişteki deneyimlerinden elde

⁸³ Ken Irons, *Managing Service Companies: Strategies for Success* (Great Britain: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), s. 236.

⁸⁴ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 315.

⁸⁵ Fitzsimmons ve Fitzsimmons, a.g.e., s. 166.

ettiği bilgilerle ilişkilendirebilme kabiliyetini derinliğine görebilmektir. Çünkü verimli bir işgören özel ve iş yaşantısı boyunca detaylara ilişkin notlar alacaktır. Dolayısıyla etrafında olan olayları değerlendiren ve bu olayları değerlendirilmeye değer kılan faktörleri tanımlayabilen insanlar genellikle daha hızlı ve ve daha çok öğrenebilme yeteneğine sahip kişiler olacaktırlar. Soyut sorgulama ayrıca adayın kendisine verilmek istenen ne kadar almak ve kabullenmek arzusunda olduğunu anlamak için de kullanılmaktadır.

2.2.1.1.2. Durumsal Hikaye

Durumsal hikaye tipi mülakatta ise adaylar sorulan soruları spesifik bir hikayeye ilişkilendirerek cevaplamak mecburiyetindedirler. Burada durumsal sorular adayların içgüdülerine, diğer insanlarla ilişki kurabilme becerilerine, ortak hislerine ve karar verme yeteneklerine ilişkin bilgileri açığa çıkarmak için kullanılmaktadır. Sonuçta ölçülmeye çalışılan adayların konuya ilişkin hızlı düşünme yetenekleridir.

2.2.1.1.3. Rol Yapma

Burada ise mülakat esnasında adayın benzetilen olaya gerçekmiş gibi katılarak hizmete ilişkin meydana çıkan duruma yine gerçekmiş gibi tepki vermesini sağlamak esas hedeftir. Rol yapma tipi mülakat toplam mülakat sürecinin en sonunda uygulanır ve bu temsili oyunda diğer şirket çalışanları da rol alırlar. Rol yapma tipi mülakat işletmenin adayı stres altında gözlemlemesine imkan verir. Bu yöntem adaydan soyut sorgulama ve durumsal hikaye tipi mülakatlara göre daha gerçekçi tepkiler alınmasına imkan tanımaktadır. Bu uygulamada aday, olayı tanımlamak yerine olaya kendi tarzıyla müdahale etmek mecburiyetindedir⁸⁶.

2.3. Vizyonun Sunumu

İşgörenlerin herhangi bir organizasyonda kalıcı olmak ve organizasyonun amaçlarını desteklemek için gereken motivasyona ve ilgiye sürekli sahip

⁸⁶ Ayn, s. 166-167.

olabilmeleri için söz konusu organizasyonun vizyonunu anlamaya ve paylaşmaya ihtiyaçları vardır. Bir şirketin misyonu veya vizyonu o şirketin hedeflerini ve neyi başarmak istediğini çalışanlarına ifade edebileceği yegane iletişim kaynağıdır⁸⁷. Vizyon bir şirketin müşterilerinin ve çalışanlarının kendisini belli bir süre içerisinde en ideal nasıl görmek istediğini temsil etmektedir.

Hizmet sunan insanların yaptıkları işin çalıştıkları organizasyonu nasıl etkilediğini ve o işin çalıştıkları organizasyonun amaçlarına katkılarını anlamaya ihtiyaçları bulunmaktadır. İşgörenler belli bir noktaya kadar ödenen ücretler ve sosyal haklarla güdülenebilirler ancak, söz konusu işgörenler şirketin vizyonuna bağlı kalmazlarsa bu onların başka işlere yönelmelerine yol açabilecektir⁸⁸. Hizmetin sunumu özellikle ön safhada çalışanlar için çok çaba ve özveri gerektiren bir iştir. Dolayısıyla bu tip bir iş ancak bu pozisyondaki çalışanların şirketin amaçlarına inanması ve onları anlaması sayesinde yürütülebilir.

İşletmenin misyonu veya vizyonu işgörenlerin bakış açısından gerçekçi ve uygulanabilir değilse bir anlam ifade etmez. Bu nedenle vizyon organizasyon içindeki herkesin kolayca anlayabileceği şekilde basit bir yolla ifade edilmelidir. İşgörenler kendilerinden ne beklendiğini açıkça anlarsalarsa misyona uygun olarak görevlerini yerine getirmeye çalışırlar⁸⁹. Misyonun tanımlanması ilişkin bir örnek şekil 4'te gösterilen Amerikan Southwest Havayolları'ndan verilebilir. Southwest Havayolları'nın misyon tanımlaması çalışanlarının kendilerinden ne beklendiğini kolayca anlayabilecekleri kadar açık ve nettir. Misyonun tanımının yapıldığı bu bölüm "Çalışanlarımıza" şeklinde adlandırılmış olup, Southwest Havayolları'nın içsel pazarlamayı kullandığını göstermektedir.

⁸⁷ Stershic, a.g.e., s. 103.

⁸⁸ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 325.

⁸⁹ Stershic, a.g.e., s. 103.

Southwest Havayolları'nın Misyonu

"Southwest Havayolları'nın misyonu en yüksek kalitede müşteri hizmeti sunabilmek ve bunu yaparken de şirket ruhunu, kişisel gururu, dostluğu ve sıcak yakınlığı müşteriye hissettirebilmektir."

Çalışanlarımıza

"Biz Southwest Havayolları olarak çalışanlarımıza istikrarlı bir iş ortamında öğrenmek ve kendilerini geliştirmek için eşit şartları sağlamaya söz veriyoruz. Yaratıcılık Southwest Havayolları'nda verimliliği arttırmak için özendirilmekte ve desteklenmektedir. Tüm bunların üzerinde Southwest Havayolları çalışanları her bir dışsal Southwest müşterisine gösterilen ilgi, alaka ve saygıyı kendi işletmelerinde de görecektir".

Şekil 5: Southwest Havayolları Misyon Tanımlaması

Kaynak: "Southwest Havayolları", <http://iflyswa.com/info/mission.html>. iletişim adresli web sayfası.

Organizasyonlar çalışanlarına vizyonlarını açıklayabilmek ve gösterebilmek için ellerine geçen her fırsatı değerlendirmek durumundadırlar. Bu iletişim çalışanlara notlar, şirket gazetesi, işgören toplantıları, oryantasyon ve eğitim programları ve de bülten panoları gibi içsel medya araçları kullanılarak sağlanabileceği gibi dışsal medya araçları kullanılarak da gerçekleştirilebilmektedir⁹⁰. Konuya ilişkin bir diğer örnek de Amerikan Delta Havayolları'ndan verilebilir. Delta Havayolları çalışanlarını reklam kampanyaları ve diğer pazarlama kampanyaları ile ilgili olarak ikinci bir dinleyici kitlesi olarak görmektedir. Bu nedenle çoğu zaman reklamlarında gerçek çalışanlarını

⁹⁰ Aynı, s. 104.

kullanan şirket bu sayede hem müşterileri ile iletişim kurmak hem de vizyonunu çalışanlarına aktarmak gibi iki amaca birden hizmet etmektedir⁹¹.

Yukarıda anlatılanlara ilaveten üst yönetimin çalışanlarla vizyonu iletmek üzere temas etmesi çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü üst yönetimlerin müşterileriyle çok az temas etmesine karşın ön saflarda çalışan personel bunun aksine çok yoğun bir şekilde söz konusu teması sağlamakta olup sonuçta müşterilerin şirketin vizyonuna ilişkin algıladıkları üst yönetimin değil çalışanların vizyonudur. Bu nedenle işletmenin üst kademe yöneticilerinin vizyonlarını çalışanların da paylaştığından emin olmaları gerekmektedir⁹². Buna en güzel örneklerden biri de British Airways İngiliz Havayolları'ndan verilebilir. İngiliz Havayolları'nın 1983-1985 yılları arasında hizmetin geliştirilmesine yönelik olarak çalışanları için düzenlediği 400 seminerin çoğuna şirketin genel müdürü Sir Collin Marshall'da bizzat katılmıştır. Marshall, çeşitli ülkelerde düzenlenen bu 400 seminerden yaklaşık % 70 kadarının açılışını veya kapanışını yapmış olup, bu hareketiyle şirket çalışanlarına bir daha unutamayacakları bir mesaj yollamıştır⁹³.

2.4. İşgörenleri Eğitmek

Bir organizasyon müşterilerine kaliteli hizmet sunabilecek müşteri odaklı ve sürekli bir işgücü oluşturmak istiyorsa hizmet performansını garanti edecek şekilde söz konusu işgücünü oluşturan kişileri tek tek eğitmelidir. 1988 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların en çok arzuladığı şey eğitimidir. Söz konusu araştırmanın uygulandığı çalışanların yarısından fazlası ise daha fazla eğitimi daha yüksek ücretle takas edeceklerini belirtmişlerdir⁹⁴.

İçsel pazarlama eğitiminin amaçları şöyle sıralanabilir:

- Pazarlamaya karşı olumlu tutum yaratmak.

⁹¹ Berry ve Parasuraman, a.g.e., s. 158.

⁹² Dennis J. Cahill, **Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth** (New York: The Haworth Press, 1996), s. 29.

⁹³ Berry ve Parasuraman, a.g.e., s. 158.

⁹⁴ Furlong, a.g.e., s. 210.

- Örgütteki herkesin müşteri ilişkileri ve müşteri tatmini konusundaki sorumluluklarını anlamasını sağlamak.
- Müşterilere iyi işlevsel kalite sunulması konusunda çalışanlar arasında bilgi yaratmak.
- Çalışanların iletişim ve müşteri hizmeti becerilerini arttırmak.

Yani, eğitim çalışanların şirketi, şirket felsefesini, kendilerinden ne beklediğini, nasıl davranacaklarını ve niçin bu şekilde davranacaklarını öğrenecekleri bir süreç olarak düşünülmelidir⁹⁵.

Bu nedenle eğitim yalnızca yeni işe başlayanlar için uygulanan bir program olarak düşünülmemeli ve sürekli olmasına çalışılmalıdır. Bu aşamada hizmeti sunanlara sürekli öğrenmenin insanın kendine güvenini ve motivasyonunu arttıracığı anlatılmalıdır. Genellikle yöneticiler motive olmamış işgörenin çoğu zaman kendisine güveninin de olmadığına tanık olmaktadır. Çalışanlar yetkin olmadıklarını ve güven duymadıklarını hissettikleri işleri başarıyla yerine getiremezler. Çoğu zaman bir işi yapmak arzusunda olmayan bir işgören gerçekte zaten o işi yapamıyacak olan işgören olmaktadır⁹⁶.

Sözgelimi, British Airways İngiliz Havayolları çalışanların geliştirilmesine yönelik eğitimlere büyük önem vermektedir. Bu doğrultuda "En iyisi Olmak", "Hayatta Bir Gün" ve "Önce İnsanlar" adı altında sayısız şirket müşteri hizmetleri eğitimleri düzenlemiştir. Son olarak da 1992 yılında içsel faaliyetlerden "Müşteri İçin Kazanmak" programının bir parçası olarak "Kazananlar" adı altında bir eğitim düzenlenmiştir. Bunlara ek olarak gelecek üç yıl içerisinde şirket yeni hizmetler, ürünler, uçaklar, tesisler ve eğitimler için yaklaşık 6.000.000 Sterlin harcamayı planlamaktadır. Yeni eğitim programları arasında şunlar sayılabilir⁹⁷:

- Hizmet Vizyonu şirketin müşterilerine karşı tutum ve davranışlarının ne yönde olması gerektiğinin gözden geçirilmesidir. Burada amaç

⁹⁵ Öztürk, 1996, a.g.e., s. 92-93.

⁹⁶ Berry ve Parasuraman, a.g.e., s. 159.

⁹⁷ "Building a New BA," <http://www.british-airways.com/lsp/newba/press/press5.shtml>. iletişim adresli internet web sayfası, (1997).

müşterilere karşı ortak bir tutum içerisinde olmaktadır. Sonuçta yaratılmaya çalışılan, müşterinin gözünde, British Havayolları'nın tüm işlevleri ve tüm bölümleriyle koordineli bir şekilde hareket ederek daha iyi hizmet sunan bir şirket olduğu imajıdır.

- Müşteri Sadakatı 2000 programı ile müşterinin şirkete bağlılığını arttıracak hizmetler üzerinde yoğunlaşma amaçlanmaktadır.
- Atılım, kabin memurlarının müşterilere hizmet sunarken şirketin yazılı kurallarından çok kendilerinden de birşeyler katarak söz konusu hizmetin kalitesini arttırmaları yönünde hareket etmelerini özendirilmeye yönelik eğitim programıdır.
- Kendini Müşterinin Yerine Koymak ise yer hizmetleri personelini en iyi hizmeti sunmak konusunda eğitmek amacıyla yeni personel yönetim metodlarının geliştirileceği bir eğitim programıdır.

Organizasyonlarda eğitim söz konusu olduğunda yalnızca ön saflarda çalışan personelin eğitimi anlaşılmamalıdır. Destek personel, şefler ve diğer yöneticiler de hizmet konusunda gereken eğitimlere tabi tutulmalıdırlar. Müşteriyle temas eden personel üstlerinin de hizmet sunumu konusunda kendisiyle aynı görüşte olduğunu düşünmez ise genellikle yüksek kaliteli hizmeti sunmakta güçlük çekecektir. İskandinav Havayolları SAS yıllar süren büyük zararlardan sonra 1981'de kara geçişte ve 1990'ların başında "yeniden keşfetme" hamlelerinde bu mantığı önemli ölçüde kullanmıştır. Her iki hamlede de şirket hizmet konusundaki eğitimlere en üst kademe yönetimden başlamış, daha sonra orta kademe yöneticilere eğitimi uygulamış ve son olarak da alt kademedeki doğrudan müşteriyle temas eden personelin eğitimini gerçekleştirerek şirketteki tüm çalışanların aynı vizyonu ve bakış açısını paylaşmasını sağlamıştır⁹⁸.

⁹⁸ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 317.

Kaliteli hizmet sunabilmenin en temel şartı, çalışanların teknik yetenekleri ve bilgileriyle karşılıklı iletişim yetenekleri açısından sürekli eğitime tabi tutulmalarıdır.

2.4.1. Teknik Yetenekler

İşletmelerin sorumluluklarından biri de çalışanlarına ihtiyaç duydukları teknik yetenekler ve bilgileri kazandıracak eğitimleri sürekli olarak sağlayabilmektir. Bu teknik eğitimlere örnek olarak otellerdeki muhasebe sistemleri eğitimleri, havayolu işletmelerinin bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri eğitimleri ve de şirketin faaliyetlerinde önemli yer tutan her türlü operasyonel eğitimlerle güvenlik eğitimleri gösterilebilir. Bir çok hizmet işletmesi bu durumun farkındadır ve konuya ilişkin teknik eğitimleri en etkin biçimde sürekli olarak gerçekleştirmektedir. Bu eğitimler formel yapıda gerçekleştirilebileceği gibi aynı zamanda işbaşı eğitimleri şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir. Günümüzde işletmeler çalışanlarını eğitmek için bilgi teknolojilerini kullanmaktadırlar. Amerikan Federal Express Kargo şirketi de her yıl 40.000 paket dağıtıcısının ve müşteri hizmetleri acentasının kişisel bilgisayarlar yoluyla interaktif ortamda bilgilerini test etmekte ve onları teknik açıdan değerlendirmektedir. Bilgisayar destekli eğitimlerde çalışanların bir yandan bilgileri test edilirken diğer yandan da nerede yardıma ihtiyaç duydukları saptanabilmektedir⁹⁹.

2.4.2. Etkileşim Yeteneği

Teknik bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin yanısıra işletmelerde çalışan personelin karşılıklı etkileşim yeteneklerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç hizmet sektöründe daha da belirgindir. Nedeni ise bu sektörde belirsizliğin ve durumsallığın yüksek oluşundan dolayı hiçbirşeyin tam olarak proglamlanamıyor olmasıdır¹⁰⁰. Etkileşim yeteneğini artırmaya yönelik eğitimler sonucunda işgörenler daha nazik, düşünceli,

⁹⁹ Aynı, s. 316-317.

¹⁰⁰ Richard Norman, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business* (Great Britain: John Wiley & Sons Ltd., 1991), s. 73.

alakadar, tepkisel olma imkanına kavuştukları gibi aynı zamanda dinlemeyi, problemleri çözümlendirmeyi, iletişimi ve karşılıklı ilişkileri de öğrenme şansına sahip olabilmektedirler. Tam anlamıyla mükemmel bir hizmet eğilimli işgören olabilmek için yukarıda sayılan yetenekler hayati önem taşımaktadır¹⁰¹. Örneğin bir çok havayolu işletmesi kabin personeline beklenmedik, zor ve baskı altındaki durumlarda söz konusu durumlarla nasıl başa çıkmaları gerektiğine dair eğitimler vermektedir¹⁰².

2.4.2.1. Etkileşim Problemlerinin Çeşitleri

Araştırmalar işgörenlerle müşteriler arasında üç değişik tipte karşılıklı etkileşim problemi çıkabileceğini saptamıştır. Söz konusu problemler genellikle temas edici veya ön saf çalışanları diye adlandırılan işgörenlerde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu problemler iki ana gruba ve 9 alt kategoriye bölünmüş olup tablo-1'de gösterilmektedir.

Tablo-1: Müşterilerle Temas Edici Personel Arasındaki Karşılıklı Etkileşim Problemleri

GERÇEKÇİ OLMAYAN MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ	HİZMETTE BEKLENMEYEN AKSAMALAR
1. Mantıksız Talepler 2. Şirket Politikalarına Aykırı Talepler 3. Müşterilerin Çalışanlara Karşı Kabul Edilemez Davranışları 4. Sarhoş Olmak 5. Toplumsal Kuralları Çiğnemek 6. Özel Alaka Bekleyen Müşteriler	1. Mevcut Olmayan Hizmet 2. Yavaş Performans 3. Kabul Edilemez Hizmet

Kaynak: James A. ve Mona J. Fitzsimmons, **Service Management for Competitive Advantage** (Singapore: McGraw-Hill Book Co.,1994), s. 168.

Rapor edilmiş problemlerin yaklaşık % 75' i hizmetin teknik açıdan sunumundan farklı sebeplerden kaynaklanmaktadır. Karşılaşılan problemlerin çoğunluğu yolcuların gerçekçi olmaktan uzak beklentilerinden doğmakta olup havayolunun elindeki hizmet sunum sistemiyle üstesinden gelemeyeceği taleplerdir. Diğer bir karşılıklı etkileşime dayalı problem grubu da beklenmeyen

¹⁰¹ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 317.

¹⁰² Norman, a.g.e., s. 73.

hizmet aksamalarından doğmaktadır. Hizmet sunum sisteminde meydana gelebilecek bir aksaklık her ne kadar yolcuyla temas halindeki personelin suçu olmasa da bu aksaklığı yolculara iletme yine onların sorumluluğu olmaktadır. Müşteriyle yaşanan kaçınılmaz iletişim problemleri, kötü giden durumu daha da kötüye gitmekten kurtaracak eğitime ve karşılıklı etkileşim kabiliyetine sahip personeli gerektirmektedir. İyi eğitilmiş ve yetenekli bir personel aksayan hizmeti profesyonelce kontrol altına alabilecek ve böylece sonuç müşteri için artan tatmin olurken hizmet sunan içinse azalan stres şeklinde oluşacaktır¹⁰³.

2.4.3. Eğitim Yatırımları

Sürekli eğitimin önemini kavramış işletmeler bu konuya hem parasal olarak hem de işgörenlerin eğitimine ayrılan zaman açısından büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Sözgelimi Federal Express kargo şirketi dünya genelindeki 93.000 çalışanının eğitimi için sadece 1992 yılında toplam maaşların %4.5' i oranında yatırım yapmıştır. Söz konusu yatırım işgören zamanı açısından değerlendirildiğinde ise işgören başına yılda ortalama 27.5 saat eğitim düşmektedir¹⁰⁴. Eğitimlerin işletmeler açısından büyük yatırımlar gerektirmesi nedeniyle üst yönetimlerin bütçeden bu konuya gerektiği kadar payı ayırması gereği doğmaktadır. Rutin eğitimler deneyimli yöneticiler tarafından çalışma ortamında gerçekleştirilirken, bazı zamanlarda da personelin çalışma ortamından uzaklaşması amacıyla eğitim merkezlerinde düzenlenebilmektedir. Bunun dışında gerekli olan durumlarda işletme dışından uzmanlar da tecrübe ve bilgilerini işgörelere aktarmak üzere ücreti karşılığında görevlendirilebilmektedirler. Tüm bu eğitimler ya şirketin ana bütçesinden ya da departmanların kendi bütçesinden karşılanmaktadır¹⁰⁵.

Eğitim için gereken yatırım yapılmadan önce bazı temel konuların göz önünde tutulması gerekmektedir. Eğitim yatırımlarına ilişkin izlenmesi gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir:

¹⁰³ Fitzsimmons ve Fitzsimmons, a.g.e., s. 168-169.

¹⁰⁴ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 317-318.

¹⁰⁵ Freemantle, a.g.e., s. 161.

1. Bu tip yatırımlarda rehber mevcut veriler olmalıdır. İşgörenlere ve pazara ilişkin araştırmaların verileri toplanıp değerlendirilerek işgörenler açısından hangi konularda yetenek ve bilgiye ihtiyaç duyulduğu belirlenmelidir.
2. Öğrenmeye ilişkin değişik yaklaşımlar birarada kullanılmalıdır. Örneğin sınıf dersleri, rol yapma ve kendi başına eğitim programları birbirleriyle eşzamanlı veya dönüşümlü olarak kullanılmalıdır.
3. Örnek modeller kullanılmalıdır. Başarılı yöneticiler ve kişilerin çalışma arkadaşları kurslara davet edilerek bu kişilerin tecrübelerinden ve değerlerinden yararlanılmalıdır.
4. Şirket içi öğrenmelere yer verilmelidir. İşgören toplantılarının belli bir bölümü yetenek ve bilgi geliştirmeye ayrılmalıdır.
5. Değerleme ve iyi ayarlama yapılmalıdır. Yetenek ve bilgi geliştirmeye yönelik çabalar eğitimlerden sonra değişik kademelerde değerlendirilmelidir¹⁰⁶.

2.5. Takım Çalışmasını Vurgulamak

Hizmet grubunda değerlendirilen işlerin çoğunluğu stresli ve özveri isteyen işlerdir. Sözelimi tamamen dolu bir uçakta yolculara hizmet veriyor olmak hem zihinsel hem de fiziksel açıdan çok yorucudur. Bazı zamanlarda müşteriler çok acımasız ve duyarsız olabilmektedirler. Hizmetin kontrolü genellikle farklı organizasyon birimleri arasında dağıtılmaktadır. Bu nedenle eğer söz konusu birimler arasında işbirliği sağlanamazsa işgörenlerin de müşterilere sundukları hizmetlerin etkinliğinde düşüşler olacaktır. Bunun bir sonucu olarak işgörenler strese maruz kalmakta ve bu nedenle de daha az ilgili, daha az duyarlı ve daha zor tatmin edilir hale gelmektedirler¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Berry ve Parasuraman, a.g.e., s. 161.

¹⁰⁷ Bateson, a.g.e., s. 98.

Hizmeti sunan işgörenlerin motivasyonunu arttırmanın en iyi yollarından biri takım çalışmasını destekleyerek stresi azaltmaktır. Bu nedenle bir hizmet organizasyonunda gerçekleştirilmesi gereken en önemli görev takım çalışması yaklaşımını destekleyecek şekilde tüm çalışanların paylaşacağı ortak değerler, inançlar ve vizyon yaratmak olmalıdır. Bu tip paylaşılan ortak değerlerin eksikliği halinde ise müşteriler üzerinde olumsuz etki yaratılmış olacaktır¹⁰⁸.

Çoğu zaman takım çalışması ilham verici, yenileyici ve eğlenceli bir faaliyet olabilmektedir. Dolayısıyla takım tarafından desteklendiklerinin bilincinde olan işgörenler kaliteli hizmet sunmak açısından daha yetenekli ve arzulu olmaktadır. Başka bir deyişle takım çalışması bireysel performansı iyileştirmektedir. Nedeni ise çalışanların takım arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmama isteği olarak açıklanabilir. İnsanoğlu doğası gereği bir grup ile özdeşleşmek, katkıda bulunmak, kendisini ifade etmek ve yaratıcılığını kullanmak ister. Dolayısıyla takım arkadaşlarının saygısını kazanmak ve takımın bir üyesi olmak söz konusu istekleri karşılama en önemli aşamadır. Eğer kişi çalıştığı işyerinden ve yaptığı işten memnunsa kendisini de iyi hissedecektir¹⁰⁹.

İşletmelerde takım geliştirilmesi şansa bırakılmamalıdır. Bu doğrultuda takım çalışma özelliklerinin gelişmesini engelleyen organizasyon yapılarının üstesinden gelebilmek için yapılandırma, görevlendirme ve kolaylaştırma gereklidir. Organizasyon yapılarının söz konusu anlamda engel oluşturmasının temel sebebi ise çoğu şirketin yapısının dikey olarak işlemesine karşın süreçlerin yatay olarak işlemesinden kaynaklanmaktadır. Hizmet kuruluşlarında başarılı takım çalışması uzun süreli üyelikler, sık iletişim, takım liderliği, hedeflere yönelme ve takım ölçme ve ödüllendirme aktivitelerini gerektirmektedir¹¹⁰.

Bu çerçevede yöneticiler işlevsel bölümler içinde ve bu bölümler arasında da takım çalışması yaratmak için uğraş vermek durumundadırlar.

¹⁰⁸ Freemantle, a.g.e., s. 98.

¹⁰⁹ Berry ve Parasuraman, a.g.e., s. 162.

¹¹⁰ Lovelock, a.g.e., s. 230.

Bunun temel nedeniyse kalite uçurumlarının aynı bölüm içerisinde değil de daha çok farklı bölümler arasında oluşmasıdır¹¹¹. Dolayısıyla işlevsel bölümlerin içindeki takım çalışması kadar bu bölümler arasındaki işbirliği ve takım çalışması da önem taşımaktadır. Aynı hedef için çalışan işlevsel bölümlerin birbirlerini içsel müşteriler olarak görmesi ve takım olarak çalışmaları söz konusu bölümlerin daha başarılı olmalarını da bereberinde getirecektir. Sonuç olarak çalışanlar bölümlerdeki küçük takımların üyesi oldukları gibi aynı zamanda büyük kurumsal takımın da bir üyesi olmaları sebebiyle aynı örgütsel vizyonu paylaşacaklardır.

Amerika'daki Southwest Havayolları takım çalışmasına inanan ve destekleyen bir havayolu olarak iyi bir örnektir. Bu havayolu, çalışanlarına işlerini eğlenerek yapmaları konusunda destek vermekte olup, bunun çalışanlar arası ilişkileri, bireysel potansiyeli, bağlılığı ve takım çalışmasını iyileştirdiğine inanmaktadır. 1993 yılında Southwest Havayolları Morris Air şirketini satın aldığı zaman yeni havayolu şirketinin çalışanlarını kendi takımına dahil edebilmek için büyük çaba göstermiştir. Bu çabaya yüzlerce Southwest çalışanı da Morris Air'den katılan yeni takım arkadaşlarına hoşgeldin kartları, şekerleri ve şirket tişörtleri göndererek katılmışlardır¹¹².

2.6. İşgörenleri Yetkilendirmek

Bu gün artık hizmet sektöründe tersine duran T'ye benzeyen yapılarıyla yeni organizasyonlar görülmektedir. Bu tip organizasyonlarda işgörenler yetkilendirildiği için yönetim tabakaları da alışılandan daha az olmaktadır. Bu işletmelerde orta kademe yöneticiler geleneksel yönetim rollerinin aksine işgörenlerin işlerini kolaylaştırmak için çalışan kişiler, işgörenlerse işlerin yürütülmesi ve yönetim konularıyla ilgilenen çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Bu doğrultuda yetkilendirmenin tanımı hizmet sunmak için işgörene istek, beceri, ekipman ve yetki vermek şeklinde yapılabilir. Yetkilendirmenin en

¹¹¹ Christopher, Payne ve Balantyne, a.g.e., s. 77.

¹¹² Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 239.

önemli icraatı yetki vermek olmasına rağmen tek başına yetki yeterli olmamaktadır. Bu aşamada işgörenlerin karar verebilmeleri için bilgi ve ekipmana ve doğru karar verebilmek içinde teşvik edici nedenlere ihtiyaçları vardır¹¹³. Bunun yanısıra çalışanlar yanlış kararlar verdiklerinde bunun da oyunun bir parçası gibi algılanarak cezalandırılmayacaklarını bilmelidirler. Aynı şekilde yöneticiler doğru kararları överken diğer yandan söz konusu yanlış kararları da eğitim fırsatı olarak değerlendirmelidirler.

Bir şirkette yetkilendirmeyi gösteren SAS'ta yaşanan gerçek bir olayı örnek vermek mümkündür. Stockholm'de bir otelde kalmakta olan Amerikalı bir işadama bir meslektaşı ile birlikte Copenhagen'a günü birlik bir is seyahatine çıkmak amacıyla havaalanına gider. Ancak havaalanına ulaştığında biletini otelde unutmuş olduğunu fark eder. Dünyadaki hemen hemen tüm havayolu şirketlerinin bilet olmadan yolcu taşımadığını bildiği için oldukça endişelidir. Ancak check-in'e gidip durumu SAS görevlisine açıkladığında, görevli biniş katını verir ve sisteme geçici bir bilet girer. Ayrıca kaldığı otelin oda numarasına alır.

İşadama ve meslektaşı bekleme odasında otururken SAS görevlisi işadaminin kaldığı otele telefon eder ve işadaminin odasını arar. Bilet yolcunun tarif ettiği yerde bulunduğu anda SAS görevlisi otele bir araç göndererek bileti aldırır. Bu işlemler öylesine seri bir biçimde yapılmıştır ki, bilet, uçak kalkmadan havaalanına ve işadamina ulaştırılır.¹¹⁴ Burada önemli olan şirketin müşterisine bağlılığıdır ki bu da yalnızca yetkilendirilmiş olağanüstü durumlarda karar verip bu kararı uygulayabilen çalışanlarla mümkün olabilmektedir.

Yetkilendirmeyi teşvik edebilmek için kurum çalışanlarıyla dört kurumsal bileşeni paylaşmak durumundadır. Bu bileşenler şunlardan oluşmaktadır¹¹⁵:

1. Kurumun performansıyla ilgili bilgiler,
2. Kurumun performansına endekslenmiş ödüller,

¹¹³ Aynı, s. 319.

¹¹⁴ Carlson, a.g.e., s. 1.

¹¹⁵ Payne, a.g.e., s. 99.

3. Kurumun performansına katkıda bulunulmasını sağlayacak diğer bilgiler,
4. Kurumun yön ve performansını etkileyen kararların verilmesi için yetkiler.

Yetkilendirme işgörenlere müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda kuralları biçimlendirme hürriyetini vermektedir. Doğaldır ki müşteriler birbirinden farklı olduğu için aynı kurallar her müşteriye tatmin edemeyecektir. Eğer işgören belirlenmiş kuralları her müşteriye uygulamaya çalışır ise hüsrana uğrar ve yaratıcılığı kısıtlanmış olur. Ancak bu söylem işletmelerin kurallara ihtiyaç duymayacağı anlamına gelmemektedir. Bu doğrultuda yetkilendirilmiş personel sadece çok gerekli olan kurallara ihtiyaç duyacaktır. Örneğin İskandinav Havayolları SAS 1980'lerin başındaki yeniden yapılanma hareketi sırasında çalışanların uymakla yükümlü oldukları kuralları açıklayan el kitabını iyice inceltmiş ve küçülmüştür. Söz konusu yeni uygulamada el kitabında şirketin takip etmek zorunda olduğu güvenlikle ilgili kurallar aynen bırakılırken diğer kurallar önemli ölçüde azaltılmıştır. Örneğin eski el kitabında hosteslerin yolculara yardımcı olurken bir bebeği nasıl tutmaları gerektiğine dair açıklamaların bulunduğu bölüm çıkartılmıştır¹¹⁶.

İçsel pazarlamanın diğer faaliyetlerini uygulamak yetkilendirmeyi destekler. En iyi çalışanlar işe alındığı takdirde yönetimler genellikle güven duygusu içinde yetki ve sorumlulukları devrederler. Burada güçlü bir vizyon çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi ve dolayısıyla daha az kurala ihtiyaç duyulması açısından çok önemli ve gereklidir. Beceri ve bilginin geliştirilmesi işgörenlerde güven ve yaratıcılık sağladığı gibi, takım çalışmasının yaratacağı bağlılık ve hedef paylaşımı da kişisel girişimi güdölüyecektir¹¹⁷.

¹¹⁶ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 319.

¹¹⁷ Berry ve Parasuraman, a.g.e., s. 165.

2.6.1. Yetkilendirmenin Yararları

İşgörenleri yetkilendirmenin bir çok yararları vardır ve bu yararlar şöyle sıralanabilmektedir:

- Hizmet sunumu sırasında müşterilerin ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verme yeteneği: Müşterilerin adına karar verebilen bir işgören bir üst amirine danışma zorunluluğu olmadığına bu kararları daha hızlı alabilecektir.
- Hizmet telafisi sırasında memnun olmayan müşterilere daha hızlı cevap verme yeteneği: Hizmette başarısızlık olduğunda müşteriler hemen telafi isterler. Yetkilendirilmiş işgörenler hemen telafi sağlarlar ve böylece memnun olmayan müşteriler memnun müşteri haline dönüştürülebilirler.
- İşgörenlerin işleri ve kendileri hakkında daha iyi duygular beslemesi: İşgörenler kendilerine karar verme yetkisi tanındığında müşterilerin memnuniyetinden kendilerini sorumlu tutarlar. Konuya ilişkin yapılan araştırmalar işgörenlerin anlamlı bir iş yaptıklarında ve işe tam anlamıyla hakim olduklarını hissettiklerinde daha çok tatmin olduklarını göstermektedir. Tabi ki bu da sonuçta söz konusu işgörenler anlamında personel devir hızının düşmesine ve devamsızlıkların azalmasına sebep olmaktadır.
- İşgörenlerin müşterilerle daha yakın ve istekli bir şekilde etkileşimde bulunması: İşgörenlerin kendileri ve işleriyle ilgili düşüncelerinin olumlu olması halinde bu pozitif tablo müşterilerle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini de olumlu yönde etkileyecektir.
- Yetkilendirilmiş işgörenlerin hizmetle ilgili fikirler elde etmek için çok iyi bir kaynak oluşturması: İşgörenler yetkilendirildiğinde, hizmet çıktısıyla ilgili kendilerini sorumlu hissederler ve yeni hizmetlerin yaratılması ve mevcut hizmetlerin iyileştirilmesiyle ilgili fikir veren iyi bir kaynak oluşturabilirler.

- Müşteriler arasında ağızdan ağıza iletişim yoluyla reklam yapılması: Yetkilendirilmiş işgörenler müşteriler için farklı ve özel davranışlarda bulduklarında müşteriler bunu daima hatırlar ve bu olumlu deneyimi başkalarına da anlatır.

Yetkilendirmenin çok yararlı olmakla birlikte tabii ki olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Öncelikle bu tip yetkilendirilmesi düşünülen personelin işe alımında ve eğitiminde daha çok yatırım söz konusu olacaktır. Yetkilendirme uygulamasında şirket işgörelere daha fazla sorumluluk üstlenmeleri için daha çok ücret ödemek zorunda kalacak olup söz konusu uygulama nedeniyle "part-time" veya mevsimlik personel çalıştıramayacaktır. Bunun yanı sıra yetkilendirme bazı durumlarda daha yavaş ve tutarsız hizmete yol açabilmekte ve bu da müşterileri olumsuz yönde etkilemektedir. Son olarak da yetkilendirilmiş işgörenler kötü kararlar verebilirler ancak bu son faktör iyi eğitim ile azaltılabilir¹¹⁸.

Şirketler yetkilendirme veya üretim hattı yaklaşımlarından hangisinin kendilerine daha uygun olacağına karar verirler. Bu kararı verirken de tablo-2'de belirtilen yetkilendirme olasılıklarını kullanırlar. Bu tabloda her olasılık 1'den 5'e kadar uzanan bir ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçekte 1 en düşük ve 5 ise en yüksek değeri ifade etmektedir. Tablonun ana fikrine göre söz konusu olasılıklar değerlendirmede ne kadar yüksekse yetkilendirmeye de o kadar uygun olmaktadırlar. Aksi düşünülduğünde ise olasılıklar değerlendirmede ne kadar düşükse üretim hattı yaklaşımına da o kadar uygun olmaları söz konusu olacaktır.

Yetkilendirmenin olasılıkları havayolu sektörüne uygulandığında ortaya yine yetkilendirmenin söz konusu sektöre daha uygun olduğu izlenimi çıkmaktadır. Hizmet işletmelerinde temel strateji müşterilerin şirketten ne beklediğine bağlıdır. Eğer müşteriler fiyat yerine özel ilgi tercih etmekteyseler bu tip pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde yetkilendirme yaklaşımı daha uygun olacaktır. SAS İskandinav Havayolları'nın hizmetlerini özelleştirerek

¹¹⁸ Zeitmahl ve Bitner, a.g.e., s. 320.

kendisini diğer havayolu işletmelerinden farklılaştırması konuya iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Tablo-2: Yetkilendirmenin Olasılıkları

Olasılık	Üretim Hattı Yaklaşımı		Yetkilendirme
Temel İşletme Stratejisi	Düşük Maliyet Yüksek Hacim	12345	Farklılaştırma Özelleştirilmiş Hizmet
Müşterilerle Olan Bağ	Kısa Süreli	12345	Uzun Süreli İlişkiye Yönelik
Teknoloji	Rutin, Basit	12345	Rutin Olmayan Karmaşık
İş Çevresi	Tahmin Edilir Sürpriz Az	12345	Tahmin Edilemez Sürpriz Çok
İnsan Tipleri	İşgörenlerin Gelişme ve Sosyal İhtiyaçları Düşük ve de Zayıf	12345	İşgörenlerin Gelişme ve Sosyal İhtiyaçları Yüksek İnsanlar arası İlişkiler Güçlü

Kaynak: John E.G. Bateson, *Managing Services Marketing: Text and Readings* (Orlando: The Dryden Press, 1995), s. 309.

Diğer bir olasılık, müşterilerle olan bağ, havayolu işletmesinin onlarla uzun süreli ilişki kurmak istediğine işaret eder. Özellikle havayolu gelirlerinin büyük kısmını yaratan, sık uçucu diye nitelenen ve iş amaçlı seyahat eden yolcular söz konusu olduğunda şirketler her zaman bu tip yolcuların kendilerine bağlanmasını arzu ederler.

Teknoloji olasılığına gelindiğinde ise, bunun yetkilendirmeyi engellediği durumlarda üretim hattı yaklaşımının daha uygun olacağı görülmektedir. Ancak havayolu sektöründe teknoloji genellikle yetkilendirmeyi engellemediği için bu olasılığın da ölçeği yüksek çıkabilmektedir.

Tahmin edilmesi zor çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler yetkilendirme yaklaşımından ağırlıklı olarak yararlanmaktadır. Havayolu işletmeleri

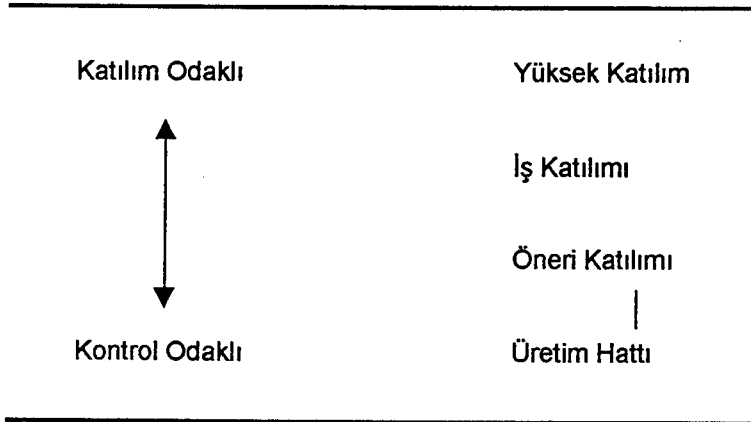
faaliyetleri boyunca çok sayıda engelle karşılaşılır. Bunlar arasında kötü hava şartları, mekanik problemler ve rakiplerin faaliyetleri sayılabilir. Bunlara ek olarak söz konusu sektörde çok çeşitli ve özel isteklerde bulunan yolculara da hizmet sunulmaktadır. Bu çerçevede tahmin edilmesi güç ortamda faaliyet gösteren hizmet işletmeleri olan havayolu şirketleri için çözüm yollarından biri de yetkilendirilmiş personel olmaktadır.

Son olasılık da örgütün içinde yer alan insan tipleri ile ilgilidir. Havayolu çalışanları özellikle ön saflarda çalışanlar, sürekli gelişme ve yeteneklerini iyileştirme ihtiyacı duyarlar. Bunun yanı sıra örgüt içinde de takım çalışması vasıtasıyla sosyal ve üyelik ihtiyaçlarını karşılamak isteyen işgörenlere gereksinim vardır. Bunlar diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilen ve grup içindeki becerilerine sahip olması gereken işgörenlerdir¹¹⁹.

2.6.2. Yetkilendirmenin Seviyeleri

İşgörenleri yetkilendirmenin 3 temel yaklaşımı Tablo-3'de şu şekilde verilmektedir:

Tablo-3: Yetkilendirmenin Seviyeleri



Kaynak: John E. G. Bateson, *Managing Services Marketing: Text and Readings* (Orlando: The Dryden Press, 1995), s. 308.

Böylece, şirketler yetkilendirme veya yetkilendirmeme gibi bir seçenekte bulunmak zorunda değildirler. Burada üç seçenekten biri uygulanabilir ve en alt

¹¹⁹ Bateson, a.g.e., s. 309.

seviyeden başlayarak yetkilendirme zaman içinde daha üst seviyelere arttırılabilir. Söz konusu seviyeler şunlardır:

1. Öneri Katılımı: Bu aşamada işgörenlerin fikirleriyle katkıda bulunmaları teşvik edilirse de günlük faaliyetlere bu fikirler hemen yansıtılmaz ve günlük uygulamalar değişmez. İşgörenler sadece öneride bulunmak için yetkilendirilirler ancak söz konusu önerilerle ilgili karar verme yetkisi hala yönetime ait bulunmaktadır.
2. İş Katılımı: Bu aşamada işgörenlerin çeşitli becerilerini kullanmaları için çoğunlukla görevler yeniden planlanır. Yine bu aşamada işgörenler görevlerinin önemli olduğuna inanırlar ve işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin önemli özgürlüklere sahip bulunmaktadırlar. Yapılan araştırmalar işgörenlerin zenginleştirilmiş işi daha güdüleyici ve tatmin edici bulduklarını ve dolayısıyla daha kaliteli iş çıkardıklarını göstermektedir. İş katılımı çoğu zaman takım çalışmasıyla başlar. Havayolları gibi karmaşık hizmet şirketlerinde bireyler tek başlarına bütün hizmeti sunamazlar. Başka bir deyişle bir müşteriye sunulan hizmetin başından sonuna kadar bir işgören sorumlu tutulmamaktadır. Dolayısıyla havayolu işletmeleri için takım çalışması çok uygundur.
3. Yüksek Katılım: Bu aşamada örgütler işletmenin performansı ile ilgili bilgileri işgörenleriyle paylaşırlar. Bunlar arasında işlerin nasıl yapılacağı, grupların ne kadar etkin çalıştığı ve örgütün performansı ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Ayrıca bu aşamada işgörenlerin takım çalışması, problem çözümü ve işletme faaliyetleriyle ilgili becerileri de geliştirilir. Yüksek katılım aşamasında işgörelere kardan pay dağıtımı ve hisse satın alma opsiyonları da tanınabilmektedir. Bu seviyeyi uygulayan Amerikan America West Havayolu işletmesi konuya uygun örneklerden birini oluşturmaktadır. Söz konusu işletmede işe ilk başlayanlar birinci yıl maaşlarının % 25' i oranında şirket hissesi almaktadırlar. Ayrıca diğer bütün çalışanlar da belli oranlarda yıllık hisse satın almak durumundadırlar. Böylece

işgörenlerin ortağı oldukları şirketin daha çok kazanabilmesi için daha verimli çalışmaları hem de işletmeye her açıdan önemli ölçüde katılmaları söz konusu olmaktadır. İşletmede kabin ve kokpit personeli kendi kural ve çalışma programlarını geliştirebilme imkanına sahip olurken aynı zamanda gerektiğinde farklı yerlerde çalışabilmek için çapraz eğitime de tabi tutulabilmektedir¹²⁰.

2.7. Ölçme ve Ödüllendirme

İşgörenlerin performansları ölçülüp ödüllendirilmediği takdirde içsel pazarlamanın hedefleri de engellenmiş olur. Her şirket en iyi elemanlarını elde tutabilmek için onları ödüllendirmek zorundadır. Ancak çoğu zaman performans ölçüm sistemleri çıktı ölçümleri satış, karlılık, üretim miktarı üzerinde odaklanmakta ve tutum ve davranış ölçümlerine önem verilmemektedir.

Bütün örgütlerin temelde üç grup işgöreni vardır. Bunlar iyi performans göstermeyenler, üstün olmamakla birlikte yeterli performansı gösterenler ve üstün performans gösterenler diye sayılabilir. İşte etkin ölçme ve ödüllendirme bu üç grubun performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Böylece iyi performans göstermeyenler kendilerini geliştirmeye çalışırken veya işten ayrılırken, yeterli performans gösterenler daha iyisini başarmak için güdülenmekte ve son olarak da üstün performans gösterenler de takdir edildiklerini hissedebilmektedirler. Burada önemli olan nokta kötü performans gösterenlerin iyi performans gösterenlerden daha fazla ödüllendirilmemeleridir çünkü bu tarz bir uygulama bu insanların motivasyonunu bozup hizmet kalitesinde problemler oluşturabilir¹²¹.

¹²⁰ Bateson, a.g.e., s. 307-308.

¹²¹ Berry ve Parasuraman, a.g.e., s. 166 ve 169.

2.7.1. Performansın Ölçümü

Bir işletmede etkin ödül sistemi etkin performans ölçüm sistemine bağlıdır. Etkinlik şirketin vizyonuna ve stratejilerine katkıda bulunan performansların ölçülmesi anlamına gelmektedir. Performans ölçüm ve ödüllendirme sistemleri şirketlerin kültürünü de temsil etmektedir. İşletmelerde her ne kadar işgörenler şirket için önemli olan şeylerin ölçülüp ödüllendirildiğini bilseler de onları performansları ile ilgili haberdar etmek ve istenilen hizmet seviyesini arttırmak için söz konusu hizmet performans bilgilerini sık sık geri bildirimlerle aktarmak gerekmektedir.

Performans ölçüm sistemleri adil olmalıdır. Adil olmayan sistemler geri bildirim ve ödül kararlarının güvenilirliğini de azaltmaktadır. Bu çerçevede iyi bir performans ölçüm sisteminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir¹²²:

- Ölçümler doğrudan hizmet standartlarına ilişkin olmalıdır,
- İşgörenler yeterli eğitimi almış ve performans göstermeye hazır olmalıdır,
- İşgörenler kullanılan ölçüm sisteminin uygunluğu ve adilliği ile ilgili bir şekilde katkıda bulunmuş olmalıdırlar,
- Ölçüm yaklaşımları ölçülecek insanlara anlatılmış olmalıdır,
- Ölçümler devamlı olarak sürdürülmelidir,
- İşgören grupları arasında ölçümler mümkün olduğu kadar bir örnek olmalıdır,
- Bir çok ölçüm kriterleri kullanılarak tek bir yaklaşımın olumsuzluğu azaltılmalı ve performansın farklı açılardan izlenmesi sağlanmalıdır.

¹²² Aynı, a.g.e., s. 168.

2.7.2. Performansın Ödüllendirilmesi

Ödül sisteminin temel amacı performans standartlarının iyileştirilmesi için işgörenleri güdülenmesidir. İşgörenlerin iyi bir ödülü değerlendirmeleri de kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle standart bir ödül sisteminin büyük ve farklılıklar gösteren işgücü arasında başarıya ulaşması olanaksızdır.

Bu çerçevede işgörelere verilen ödüller parasal ve parasal olmayanlar diye iki ayrı gruba toplanabilir. Parasal olmayanlar arasında iş yerinde inşa edilen spor tesisleri veya başarılı çalışmalar için takdirnameler sayılabilir¹²³. Bu aşamada Amerikan Southwest Havayolları'nın ödülleri çeşitlilik açısından konuya önemli bir örnek oluşturmaktadır. Sözgelimi Southwest Havayolları'ndaki ödüllerden bir tanesi aylık verilen ve "Kazanma Ruhü" diye adlandırılan ödüldür. Bu ödülü üstün performanslarından dolayı yöneticiler tarafından aday gösterilen işgörelenler almaktadır. Bu arada her departman kendi işgörelen takdir programını yürütmektedir. Son zamanlarda ise şirket "Kalbin Kahramanları" adıyla yeni bir ödül geliştirmiştir. Bu ödül müşteri hizmetini geliştirmek için gayret gösteren destek personele verilmektedir. Söz konusu ödülün içeriği ise son derece farklıdır. Bu ödüle layık görülen personelin adı şirketin yaklaşık 300 uçağından birine verilmekte, işgörelenin ismi uçağıın üzerine yazılmakta ve bir yıl boyunca söz konusu uçak bu isimle faaliyet göstermektedir¹²⁴.

Performans ödüllendirmesinde parasal ödüller ise daha doğrudan yöntemlerdir. Parasal ödüllere örnek olarak maaş arttırılması, performansa dayalı ödül ve kar paylaşım programları gösterilebilir. Sözgelimi Amerikan Continental Havayolları performansa dayalı ödül olarak altı ay boyunca devamsızlık yapmayan işgörelenlerine çekilişle Ford Explorer marka arazi aracı hediye etmiştir. Altı ayda bir işgörelenler arasından seçilen 8 kişi bu araca sahip

¹²³ Palmer, a.g.e., s. 203.

¹²⁴ Colleen Barret, "Service Begins at Home: The Secret of Inspiring Great Customer Service is Making Your Employees Feel Valued", *Sales and Marketing Management*, Cilt 146, sayı 3 (Mart 1994), s. 28.

olmuştur¹²⁵. Böyle bir programın ödül açısından çok yüksek parasal değer ifade etmesine karşın olumsuz yanı kusursuz devamsızlıklarına rağmen bir kaç işgörenin ödüllendiriliyor olmasıdır. Buna karşın Southwest Havayolları işgörenlerini kar paylaşımı ve hisse alım programlarıyla ödüllendirmeyi tercih etmektedir. Southwest'ın uyguladığı bu program sektörün ilk ödül programıdır. Bu şekilde işgörenler kardan pay almak veya şirket hisselerine sahip olmak gibi bir çok yatırım aracına da sahip olabilmektedirler. Southwest'de işgörenler halen şirketin yaklaşık % 9'una sahip bulunmaktadır¹²⁶.

Hizmet örgütlerine ilişkin yapılan araştırmaların ışığında ödül sistemleriyle ilgili çeşitli öneriler şu şekilde özetlenebilmektedir.¹²⁷:

- Ödüller şirketin vizyon ve stratejilerine bağlı olmalıdır,
- Aylık maaş ve performansa dayalı ödüller ayırt edilebilmelidir,
- Üstün performansın ödüllendirilmesinde parasal ödüller veya takdir, terfi, şirketten hisse verme gibi parasal olmayan ödüller kullanılmalıdır,
- Ödüllerin parasal değeri yüksek olmayabildiği gibi bazen yalnızca bir takdirle de ödül konusu çözümlenebilmelidir,
- Uzun dönemli ödül sistemlerinin başarısı bilindiği için kısa dönemli başarısızlıkla sonuçlanacak programlardan kaçınılmalıdır,
- Ödül sistemleri başarıyı kutlamak için kullanılmalıdır,
- Örgütteki herkese fırsat verilmeli ve tüm işgörenlerin hizmete katıldığı göz önünde bulundurularak herkes ölçülüp ödül için potansiyel olarak değerlendirilmelidir,

¹²⁵ <http://www.headlines.yahoo.com/prnews/97/07/30/caia-caib-1.html>, iletişim adresli internet web sayfası, (1997).

¹²⁶ <http://www.fed.org/uscompanies/labor/n-z/Southwest-Airlines.html>. iletişim adresli internet web sayfası, (1997).

¹²⁷ Berry ve Parasuraman, a.g.e., s. 167-169.

- Bireysel başarılarla verilen ödüller dışında takım çalışmasını destekleyen takım ödülleri de verilmelidir.

Bu önerileri destekleyecek en iyi örnek ise SAS İskandinav Havayollarından verilebilir. Aralık 1982'de bir sene önce belirlenen hedeflerin hepsine ulaşıldığı için SAS 20.000 personeline birer küçük paket göndermiştir. Paketlerin her birinin içinde ise bir altın kol saati, kapsamlı ve genişletilmiş bir memorandum fotokopisi, bir kitapçık, bir davetiye ve bir de mektup bulunmaktadır. Paketin içindekilerden saat, SAS'ı dünyanın en dakik havayolu yapma gayretlerinden dolayı işgörenlere bir minnet ifadesidir. Memorandum fotokopilerinde ise işgörenlere bedava bilet haklarının genişletildiğine dair bilgiler verilmektedir. "Yüzyılın Savaşı" isimli ve kırmızı kapaklı kitapçık ise işgörenlere önlerinde ulaşılmaması gereken hedefleri açıklamaktadır. Bu program çerçevesinde bütün işgörenlere paket içinde şirket davetiyesi yollanmış ve dünyanın her yerinde partiler verilmiştir. Burada partilerin amacı takım olarak başarıya ulaşmanın mükafatı olarak başarıyı takım olarak kutlama gerekliliğidir. Son olarak da SAS'ın başkanı Jan Carlzon'dan gelen bir mektup paketin içinde yer almıştır. Mektupta, özetle, son bir yıl içinde göstermiş oldukları yüksek performansla SAS'ı tarihin en yüksek zararlı yılından en karlı yılına ulaştıran personele çalışmalarından ötürü teşekkür edilmektedir¹²⁸.

2.8. İletişim

İletişim yönetiminin içsel pazarlamanın bir bileşeni olduğu daha önceki bölümlerde de vurgulanmıştır. İletişim içsel pazarlama faaliyetinin en somut ve önemli faaliyetidir¹²⁹. İşletmelerde yöneticiler dahil bütün iş görenler içsel ve dışsal müşterilere hizmet sunumunu daha etkin bir biçimde gerçekleştirebilmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. İçsel pazarlamanın taraftarları iletişimin temelde insanlara planlarla ilgili bilgi aktarma faaliyetinden daha kapsamlı bir faaliyet olduğunu vurgulamaktadırlar. Burada yöneticiler sorumluluk olarak iş görenlerin planları kabul etmeleri ve uygulamaları için ikna edici durumundadırlar. Bunun en önemli nedeniyse, insanların kendilerine yararlı

¹²⁸ Carlzon, a.g.e., s.75.

¹²⁹ Cahill, a.g.e., s. 5.

olacak değişimlere bile ilk başta direniş göstermesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler iş görenleri plan ve programların başarıyla uygulanması ve sonuçta hem şirket hem de bireysel hedeflere ulaşılmada bunun çok önemli olduğu konusunda ikna etme görevini üstlenmek durumundadırlar¹³⁰.

Bir işletmede iletişimin etkili olabilmesi için yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, sağdan sola ve soldan sağa yani her yönde akması gerekmektedir. Böylece bilgi üst kademe yönetimden tüm iş görenlere, tüm düzeylerdeki iş görenlerden üst kademeye ve organizasyonun tüm kademeleri arasında akarak iyi sonuçlar doğurabilir. Genellikle iş görenler bilgilendirildiklerini hissettikleri zaman takım olarak çalışmaya daha istekli olmaktadır. Diğer taraftan örgütsel çalışmalar göstermektedir ki, iletişimin açık olmaması iş görenlerin örgüt hedeflerine olan bağlılıklarını azaltmaktadır¹³¹.

Personel bültenleri, yıllık personel raporları, broşürler, video kasetler, periyodik olarak yayınlanan ve tüm şirket çalışanlarına yönelik olan dergiler işletmelerde içsel iletişimi sağlamaya yönelik kullanılan araçlardır. Bu tür materyaller çalışanların şirketlerini, şirket felsefesini, şirket ürünlerini ve birbirlerini tanımalarında önemli bir araçtır¹³². Sözgelimi British Airways İngiliz Havayolları çalışanlarını şirketle havayolu endüstrisi hakkında bilgilendirebilmek amacıyla kapsamlı içsel iletişim programları geliştirmiştir. Bu çerçevede "BA News" diye adlandırılan bir dergi ücretsiz olarak her hafta tüm iş görenlere dağıtılmaktadır. Bunun yanı sıra havayolunun bilgisayar sisteminden günlük haberleri takip etmek de mümkündür¹³³. Ayrıca söz konusu işletmede yöneticilere şirket içinde üst, ast ve eşdeğer kademelerden geri bildirim sağlamaya yönelik olarak 360 derecelik geri bildirim programı faaliyete geçirilmiştir¹³⁴. Federal Express Amerikan kargo taşıyıcısı için şirket içi iletişimi sağlamada daha gelişmiş teknolojileri kullanmak bir zorunluluktur. Nedeni ise şirketin faaliyet noktalarının sayı ve coğrafi alan olarak büyüklüğüdür. Bu

¹³⁰ Johnson, Scheuing ve Gaida, a.g.e., s. 141-142.

¹³¹ Stershic, a.g.e., s. 105.

¹³² Öztürk, 1996, a.g.e., s.93.

¹³³ <http://www.british-airways.com/inside/factfile/people/employees/employees.shtml>. iletişim adresli internet web sayfası, (1997).

¹³⁴ Prokesch, a.g.e., s. 110.

amaçla şirket iletişim ve eğitimler için videoya kaydedilmiş mesajların kullanımına ağırlık vermiştir. Bunun yanı sıra Federal Express şirketi 1987 yılında FXTV'yi başlatmıştır. Söz konusu TV kanalı ABD ve Kanada'da 700'den fazla noktaya her gün uydu üzerinden canlı yayın yapmaktadır. Bu doğrultuda son olarak da şirketin yurt dışı bürolarında özel olaylar için uydu bağlantısı ile haberleşme sistemleri kurulmaktadır¹³⁵.

Yazılı ve görsel iletişim biçimleri dışında gayri resmi veya resmi yollarla kişisel iletişim sağlamak da mümkündür. Örneğin bir üst düzey yöneticinin iş görenler görev başındayken onlarla etkileşimde bulunması gayri resmi iletişim yoludur. Buna karşın toplantılar ile sağlanan iletişim resmi olandır. İş görenlere yeni veya yenilenmiş program veya faaliyetlerin tanıtılmasının en etkin yolu genel müdürün veya yönetim kurulu başkanının bizzat kendisinin bu bilgileri bir toplantıyla aktarmasıdır. Daha önce belirtilen British Airways'in "İnsana Öncelik Tanımak" programlarında kapanışı daima genel müdürün kendisinin yapması, hem yönetimin bağlılığını göstermekte hem de söz konusu örnek programın kendisi için ne kadar önemli olduğunu iş görenlere iletmektedir.

¹³⁵ Lovelock, a.g.e., s. 278.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVAYOLLARINDA İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünyada, özellikle A.B.D.'de başlayıp diğer ülkelere yayılan kurumsal serbestleştirmeden sonra, hem uçakların büyüklüğü hem de havayolu şirket sayısı ve dolayısıyla uçak sayısının artmasıyla rekabette artmıştır. Kurumsal serbestleştirme sonrası birçok şirket fiyat uygulamalarıyla rekabet etmeye çalışmıştır. Ama pazarlama karmasının fiyat elemanı hem çok kolay taklit edildiği için hem de bazı havayolu şirketleri bu tip rekabetten çok zarar gördüğü için tek başına fiyatla rekabet etmenin çok etkin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle havayolu şirketleri, özellikle tarifeli uçuş yapan şirketler, sundukları hizmetleri iyileştirerek kendilerini farklılaştırıp daha etkin bir şekilde rekabet etme yolunu tercih etmişlerdir.

Bütün havayolu şirketlerinin de dahil olduğu hizmet sektörü söz konusu olduğunda kaliteli hizmet sunumunda işgörenler önemli yer tutmaktadır. Havayolu hizmeti öyle bir hizmettir ki, seyahatin başlangıcından bitimine kadar yolcu çok sayıda farklı işgörenlerle etkileşim içindedir. Yolcu hizmeti bir bütün olarak değerlendirirken her etkileşim içinde bulunduğu işgören bu değerlendirmeyi olumlu veya olumsuz etkileme durumundadır. Bu çerçevede içsel kaliteyi arttırarak ve içsel müşteriye tatmin ederek dış müşteriye sunulan hizmetin de kalitesini içsel pazarlama faaliyetleriyle arttırmak mümkündür.

Tüm bu nedenlerden dolayı hizmet işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının incelenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı içsel pazarlama faaliyetlerinin Türk Hava Yolları'nda (THY) uygulanıp uygulanmadığının araştırılmasıdır. Burada öğrenilmek istenen içsel pazarlama

kavramının ve öneminin bilinip, bilinmediğini ve içsel pazarlamayı oluşturan faaliyetlerin THY'da uygulanma düzeyidir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Türk Hava Yolları'nda içsel pazarlama faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığını ve uygulandığı durumu saptamak için aşağıda belirtilen yöntemler izlenmiştir. Bunlar:

- Müşterilerle teması yüksek olan işgörenlerin bağlı oldukları başkanlıkların başkanlarıyla derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.
- Başkanlardan elde edilen sözel bilgiler yazılı kaynaklarla ve şirket dokümanlarıyla desteklenmeye çalışılmıştır.
- Elde edilen bilgiler küresel havayolu pazarında faaliyet gösteren diğer havayolu şirketleriyle karşılaştırılmıştır.

Bu bilgileri elde edebilmek için Türk Hava Yolları A. O. Pazarlama Başkanı Aliye Alptekin, Eğitim Başkanı Oğuz Aysen, Yer İşletme Başkanı Mesut Gökaşan ve Kabin Hizmetleri Başkan Yardımcısı Deniz Sükan ile görüşülmüştür ve kendilerinden Ek-1'de sunulmakta olan mülakat formundaki soruları yanıtlamaları istenmiştir.

Araştırmalar sırasında gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde içsel pazarlamanın yeni bir kavram olması ve bu nedenle bilinemeyeceğinden hareket ederek tüm departman başkanlarına bu kavramın tanıtılmasına yönelik açıklamalar yapılmıştır. Çünkü daha önce yapılan araştırmalarda işletmelerde içsel pazarlama faaliyetlerinin belirli düzeylerde uygulanıyor olmasına karşın bu uygulamaların içsel pazarlama adı altında yürütülmediği görülmüştür.

3. KISITLAMALAR

Çalışma sırasında çeşitli kısıtlamalar ile karşılaşmıştır. İlk kısıtlama yazılı kaynakların elde edilmesinde olmuştur. Halen sürdürülmekte olan projelerle ilgili bilgilerin verilmesi şirket yetkililerince sakıncalı görülmüştür. Bu

nedenle bazı başkanlıklarda içsel pazarlama olarak nitelendirilecek faaliyetler hala proje aşamasında olduğu için yeterince bilgi elde edilememiştir. Diğer bir kısıtlama ise görüşme yapılan başkanlar ve başkan yardımcısının şirket geneli hakkında bilgilendirme yapamamalarıdır. Bu nedenle her üst seviye yöneticiden yalnızca kendi bölümü ile ilgili bilgiler sağlanabilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. THY'nin Tanıtımı

Türk Hava Yolları, 20 Mayıs 1933' de Milli savunma Bakanlığı'na bağlı olarak Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi adı altında kurulmuştur. Bu yıllarda şirket Ankara – Eskişehir arasında çalışan beş küçük uçaklık bir filoya sahiptir. Bu gün itibarıyla ise THY 33'ü iç hatlarda olmak üzere toplam 98 noktaya uçan 73 uçaklık bir filoya sahiptir¹³⁶. THY'nin mevcut filo yapısı şu şekilde açıklanmıştır¹³⁷:

<u>Uçak Tipi</u>	<u>Uçak Adedi</u>
A-310-203	6
A-310-304	4
A-310-318	3
A-340-311	6
B-737-400	27
B-737-500	2
B-737-800	9
RJ-70	4
RJ-100	9
B-727-200 Kargo	3

¹³⁶ <http://www.turkishairlines.com/kisatarihcemiz.html>, iletişim adresli internet web sayfası, (1999).

¹³⁷ <http://www.turkishairlines.com/filomuz.html>, iletişim adresli internet web sayfası , (1999).

Bu gün itibarıyla THY 9000 personel istihdam etmektedir. Söz konusu personelin cinsiyet dağılımı % 50 erkek ve % 50 kadın olarak belirlenmiştir. Personelin % 50'si lise mezunu, % 35'i yüksekokul mezunu ve % 15'i de diğer olarak belirlenmiştir. Şirket personelinin mesleklere göre dağılımı ise şu şekildedir¹³⁸ :

<u>Meslek</u>	<u>Genele Oranı</u>
Uçucu (Pilot ve Kabin Memurları)	% 20
Memur	% 19
Teknisyen	% 17
İşçi	% 17
İdareci	% 13
Dış Büro	% 7
Uzman, Dispeç, Öğretmen	% 4
Mühendis, Avukat, Doktor	% 2
Bilgi İşlem	% 1

4.2. THY'da İçsel Araştırma Uygulamaları

İçsel pazarlamanın ilk adımı işgörenlere yönelik içsel araştırmalardır. İçsel pazarlamanın temeli olan içsel araştırma uygulamaları THY'da yaygın olarak görülmemektedir. Görüşülen Pazarlama ve Kabin Hizmetleri Başkanlıklarına bağlı bölümler tarafından ne bütün şirket bazında ne de söz konusu bölümler bazında içsel araştırmalar yapılmadığı bildirilmiştir. Bir dönem evlere anket şeklinde içsel araştırma yapılmış olduğu ancak bir daha tekrarlanmadığı belirtilmiştir.

Yer İşletme Başkanlığı'nda yaklaşık 7 ay önce kurulan Proje Grubuna bağlı eğitim projeleri ile ilgili içsel araştırmalar yapılmıştır. Burada kullanılan anketin amacı yer işletme personelinin aldığı eğitimin yeterliliğini ölçmektir. Bu anket hem alt seviye personele hem de onların üzerinde görev yapan

¹³⁸ Türk Hava Yolları A.O., 1997 Faaliyet Raporu (İstanbul: 1998), s. 24

idarecilere uygulanmıştır. Bu anketten elde edilen sonuçlarla eğitim programını iyileştirme yoluna gidilecektir.

Bölüm bazında periyodik olarak içsel araştırma yapan tek bölüm Eğitim Başkanlığı'dır. Senede bir kez işgörenlerin istek ve tutumunu ölçen 2 soruluk bir anket uygulanmaktadır. (Bkz. Ek-2). Bu ankette işgörenleri olumlu ve de olumsuz yönde etkileyen 3 faktör sorulmuştur. Sözelimi, 1998'de yapılan ankette işgören ve yöneticilerin arasında iletişim kopukluğu yaşandığı ortaya çıkmıştır. Bu sorunu gidermek için yöneticiler belirli aralıklarla çalışanlarla bir araya gelerek sohbet şeklinde geçen toplantılar düzenlemişlerdir. Bu toplantılar daha sonra yazılı hale getirilip tutanak şeklinde gösterilmektedir. 1998 yılında yapılan anketin sonuçları Ek-3'de görülebilir.

Bununla birlikte Eğitim Başkanlığı'nda çalışan işgörenlerin bilgi ve becerisini ölçen Personel Nitelik Endeksi adlı bir içsel araştırma senede bir kez uygulanmaktadır (Bkz. Ek-4). Bu endeks üç ana başlıktan oluşmaktadır ve her ana başlık da alt başlıklara ayrılmıştır. Söz konusu her alt başlık işgörenin kendisince yine kendi açısından değerlendirilip 100 üzerinden puanlanmaktadır. Sözelimi işgörende bilgisayar bilgisi eksikliği görülmüş ise takip eden yıl içerisinde bunu giderecek bilgisayar eğitimi düzenlenmektedir. Bu iki içsel araştırma Eğitim Başkanlığı Kalite Geliştirme Projesi kapsamında işgörenlerin memnuniyetini ve motivasyonunu artırıp işgören devir hızını azaltmak amacıyla uygulanmaktadır.

Eğitim Başkanlığı'nda çalışan işgörene yönelik yapılan bu iki içsel araştırma dışında yine aynı başkanlıkta eğitim gören personele yönelik olarak da iki ayrı değerlendirme anketi uygulanmaktadır. Birincisi eğitim gördükten hemen sonra Eğitim değerlendirme Formu adı altında uygulanan bir ankettir (Bkz Ek-5). Bu değerlendirme formu " eğitim hakkında" ve "eğitmen hakkında" biçiminde iki ana başlığa ayrılmıştır. Her ana başlığın eğitim görenler altında yer alan konuları birden beşe kadar puan verilmek suretiyle değerlendirilmektedir. Eğitim ve eğitmen için sayısal limitler belirlenmiştir ve bu limitlerin altında kalmamak gerekmektedir. Limitlerin altında kalındığında kaliteyi arttırmak için eğitim veya eğitmenle ilgili iyileştirici yöntemler uygulanmaktadır. Bu eğitim

değerlendirme formunu takiben eğitim bittikten 3-4 ay sonra Eğitim Hizmeti Değerlendirme Anketi diye adlandırılmış olan bir anketle de eğitimin kalitesi, Eğitim Başkanlığı, eğitim merkezi ve alınan eğitimin uygulanabilirliğinin ölçülmesine yönelik bir araştırma yapılmaktadır (Bkz. Ek-6). Böylece Eğitim Başkanlığı hem kendi işgörenlerine yönelik içsel araştırma yapmakta hem de eğitim verdiği diğer bölümlerde çalışan işgörelere yani içsel müşterilerine de sunduğu hizmete ilişkin içsel araştırma yapmaktadır.

Araştırmalar sırasında görülmüştür ki sadece Eğitim Başkanlığı'nda periyodik olarak içsel araştırmalar uygulanmaktadır. Yer İşletme Başkanlığı'nda yeni proje kapsamının çerçevesinde içsel araştırma uygulanmaya başlanmış olup, başkan tarafından bu uygulamanın yetersiz kaldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte Yer İşletme Başkanlığı, gelecekte eğitim ile ilgili içsel araştırmayı periyodik olarak uygulamanın yanı sıra hizmet, hizmetin kalitesi ve de uygulanması ve düşünülen faaliyetlerle ilgili içsel araştırma yaparak işgörelerin fikirlerini ve önerilerini almayı hedeflediklerini belirtmiştir. Pazarlama ve de Kabin Hizmetleri Başkanlıklarında içsel araştırmaya olumlu bakmalarına rağmen kendi bölümleri içerisinde içsel araştırma uygulamak için bir çalışma olmadığı gözlenmiştir.

Dışsal müşteriye uygulandığı gibi içsel müşterilerin isteklerini, ihtiyaçlarını ve tutumlarını belirlemek için içsel araştırmanın da uygulanması gerekmektedir. Türk Hava Yolları gibi büyük işletmelerde sadece periyodik olarak uygulanan içsel araştırmalarla sağlıklı bilgi toplamak mümkün olabilmektedir. İçsel araştırmalar yoluyla organizasyona karşı tutum, iş tatmin seviyesi ve bilgi ve beceriye ilişkin ihtiyaçların belirlenmesinin yanı sıra hizmetin kalitesi ve bu kaliteyi olumlu veya olumsuz şekilde etkileyen faktörler ve çözümleri ile ilgili bilgileri de elde etmek mümkün olmaktadır.

Türk Hava Yolları'na bu çerçevede bölümler bazında periyodik içsel araştırmaların yanı sıra şirket bazında periyodik içsel araştırma uygulamaları da önerilmektedir.

4.3. THY'da Personelin İşe Alınması Uygulamaları

Daha önce vurgulandığı gibi içsel pazarlama kavramı personelin işe alınmasında işletmelerin pazarlama yaklaşımıyla hareket etmelerini belirtmektedir. Türk Hava Yolları'nda personelin işe alınması çok klasik yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda medya araçlarından yalnızca gazeteler kullanılmaktadır ve işe alınacak personelde aranan özellikler basitçe listelenmektedir. Bu çalışma sırasında Türk Hava Yolları'nın üniversitelerin medya araçlarını kullanma ve kariyer fuarlarına katılma gibi değişik yöntemlerden faydalandığı gözlemlenmemiştir. Yine bu çalışma sırasında personelin işe alınması ile ilgili yönetmeliklerden faydalanılamamıştır. Bunun nedeni ise yönetmeliklerin yetersiz ve verilen iş ilanlarının şirketin o anki ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş olmasıdır.

Bununla birlikte gazeteye verilen ilanlardaki özelliklere uygun potansiyel işgörenlerin söz konusu ön elemeyi geçtikten sonra sadece klasik bir mülakata tabi tutuldukları belirlenmiştir. Örneğin, bayan kabin memurlarının işe alınmasında şirketçe aranan özellikler şöyledir¹³⁹:

- T.C. uyruklu olmak
- Asgari lise veya dengi okul mezunu olmak
- 19 yaşını bitirmiş ve 30 yaşından gün almamış olmak
- İngilizce, Almanca veya Fransızca dillerinden birini iyi derecede bilmek
- En az 159 cm., en fazla 175 cm boyunda olmak
- Boy ile kilonun uygun farklılıkta olması
- Fiziki kusuru olmamak ve sağlık durumu açısından uçuşa uygun olmak
- Sabıkasız olmak

¹³⁹ Türk Hava Yolları A.O, Uçuş Eğitim ve Standartları Başkanlığı Uçucularla İlgili THY Yönetmelikleri (İstanbul: 1994).

- THY'den ayrılmamış olmak.

Bu şartlara uygun potansiyel kabin memurları başarı notu asgari 70 olan yazılı ve sözlü İngilizce sınavını geçtikten sonra oluşturulan seçici kurul tarafından klasik bir mülakata tabi tutulmaktadır. Bu aşamalardan sonra başarılı olan adayların eğitime başlanılmaktadır. Söz konusu mülakatın amacı yönetmeliklerde belirtilmemiş olup şirket yöneticilerinden de açıklayıcı bilgi elde edilememiştir.

Bu standart personel işe alma faaliyetleri dışında tek farklılık Yer İşletme Başkanlığı'nda görülmüştür. Eğitim durumu ve lisan seviyeleri dışında Türkçe mülakat sırasında pratik zeka ve kültürün yanı sıra adayların idareci olabilme yeteneğinin de göz önüne alındığı Yer İşletme Başkanınca ifade edilmiştir. Yani, gelecekte THY'de mevcut durumda çalışan idarecileri zorlayabilecek yapıda olan işgörenlerin tercih edildiği belirtilmiştir.

Hizmet sektöründe en iyi işgörenleri istihdam etmek büyük önem taşımaktadır. Çünkü işgörenler organizasyonun verimliliğini, takım çalışmasını ve hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle Türk Hava Yolları'nın daha değişik yöntemlerle potansiyel işgörelere ulaşması önerilir. Bununla birlikte özellikle müşterilerle etkileşimde olacak olan işgörenlerin grup mülakatı gibi değişik mülakat yöntemleriyle hizmet eğilimliliklerinin ve hizmet sunumunda gerekli olan özelliklerinin araştırılması önerilir.

4.4. THY'nin Vizyonunun Sunumu

Türk Hava Yolları'nda gözlenen en büyük eksiklik şirketin resmi ve yazılı bir misyonunun olmayışıdır. Bunun büyük bir eksiklik olduğunu görüşülen başkanlar da ifade etmişlerdir. Günümüzde, hava yolu şirketleri dahil olmak üzere bir çok büyük şirket yazılı resmi bir misyona sahip bulunmaktadır. Bu çalışmanın içinde de görülebileceği gibi Southwest Hava Yolları'nın misyonu "en yüksek kalitede müşteri hizmeti sunabilmek ve bunu yaparken de şirket ruhunu, kişisel gururu, dostluğu ve sıcak yakınlığı müşteriye hissettirebilmek" olarak belirlenmiştir. Bir işletme hedeflerini ve neyi başarmak istediğini işgörenlerine

belirtmez veya bunları işgörenleriyle paylaşmaz ise personel işletmenin amaçlarını destekleyici bir şekilde çalışamayacaktır. Paylaşılan ve benimsenen bir misyon ve vizyon işgörenler arasında motivasyon ve kalıcılık yaratmaktadır.

Türk Hava Yolları'nda sadece Eğitim Başkanlığı misyon ve vizyonunu resmi bir şekilde belirtmiştir. Söz konusu misyon ve vizyon başkanlık tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

" Misyon: Türk Hava Yolları başta olmak üzere acentalar ve sivil havacılık sektöründeki firmalar ile karşılanabilir istekleri olan diğer kurum ve kuruluşlara eğitim hizmeti vermek."

" Vizyon: Nitelikli eğitmen ve eğitim programları ile çağdaş, güvenilir, etkin ve uluslar arası alanda tercih edilen bir eğitim ve danışmanlık merkezi olmak."

Bunun dışında Eğitim Başkanlığı'nın anahtar stratejileri şöyle belirtilmiştir:

- Güvenilir bir insan kaynakları yönetimi sistemine sahip olmak
- Müşteri beklentileri ve sektördeki eğitim ihtiyacına cevap vererek bir eğitim programlama sistemine sahip olmak
- Sistem ve alt yapıda sürekli güncel olmak
- Verimliliği arttırmak

İnsan kaynakları ile ilgili birinci stratejinin altında da personel devir hızını % 10'a düşürmek, personel kıdemini sabit olarak on yıla yükseltmek ve de personel nitelik endeksini % 90'a yükseltmek gibi hedefler belirlenmiştir.

Türk Hava Yolları'nda Eğitim Başkanlığı dışında hiçbir bölümde bir misyon veya vizyon bulunmamaktadır. Eğitim Başkanlığı'ndan sözel olarak elde edilen bilgilere göre bazı bölümlerin bir sistematiğe oturmuş olduğu ancak bunların misyonunun kayıt altında olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte birkaç başkanlıkta misyon, vizyon ve stratejilerin belirlenebilmesi için çalışmalara

başlandığı gözlenmiştir. Böyle bir durumda her bir başkanlık sanki farklı bir kuruluş gibi çalışmaktadır. Bundan hedeflenen Türk Hava Yolları'nın da kendi misyonunu zaman içinde oluşturup bunu resmi olarak ifade edebilmesidir.

Başkanlık bazında çalışmaların örneği Yer İşletme Başkanlığı'nda görölmektedir. Yer İşletme Başkanlığı'nda Proje Grubu adı altında bir çalışma grubu oluşturulduğu ve bu grubun başkanlık için amaçları ve stratejileri belirlemek için faaliyet gösterdiği öğrenilmiş olup, söz konusu çalışmalara ilişkin bilgiler elde edilememiştir.

Yukarıda anlatılanların ışığında Türk Hava Yollarındaki bölümlerin ve bireylerin aynı hedeflere doğru çalışmalarını yönlendirebilmek için bir şirket misyon ve vizyonunun oluşturulması ve de bunların şirket çalışanlarının tümüyle paylaşılması önerilir.

4.5. THY'da Eğitim Faaliyetleri

Türk Hava Yolları'nda uygulanan eğitim faaliyetleri en kapsamlı ve etkin şekilde uygulanan içsel pazarlama faaliyetleri arasında yer almaktadır. Özellikle Eğitim Başkanlığı'ndan elde edilen bilgiler göstermektedir ki, THY'de eğitime oldukça önem verilmektedir.

Öncelikle görüşölen başkanların tümü eğitimin çok önemli olduğunu vurgulamış ve eğitimin hem motivasyon yarattığını hem de işgörenlerin görevlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim Başkanlığı'ndan elde edilen sözel bilgilere göre son bir yıl içinde 8000 kişi yani neredeyse tüm şirket personeli çeşitli eğitimlerden geçmiştir. Bu eğitimler ilk işe girenlere yönelik eğitim, tazeleme eğitimi ve devamı gelen eğitimler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Eğitim Başkanlığı'nın söz konusu eğitimleri dört ana başlığa bölünmüştür. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Ticari ve yer hizmetleri eğitimleri
- Teknik eğitimler

- Bilgisayar eğitimleri
- Yönetim, davranış ve kalite yönetimi eğitimleri

Ticari ve yer hizmetleri eğitimleri ana başlığı altında yer hizmetleri, hareket, kargo, rezervasyon ve satış ile ilgili teknik yetenek kazandırıcı eğitimler verilmektedir. Bu eğitimlere söz konusu bölümlerde çalışacak olan memur, şef ve şef yardımcıları katılmaktadır. Teknik eğitimler teknisyen ve mühendislere uçak temel ve tip eğitimleri ve de teknik İngilizce eğitimlerini içermektedir. Bilgisayar eğitimleri ana başlığı altında Windows 95, temel MS Office 97, MS Office 97 ve Power Point 97 eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimlere bulunduğu görevlerde yine bu programları kullanan personel katılmaktadır.

Son ana başlıkta ise yönetim, davranış ve kalite yönetimi eğitimleri yer almaktadır. Davranış eğitimleri beden dili, müşteri ilişkileri, empatik iletişim ve sunum teknikleri olarak dört başlığa ayrılmaktadır. Beden dili ve müşteri ilişkileri adlı eğitimler müşteri ile temas halinde olan ve şirketi temsil eden tüm çalışanlara öncelikli olarak verilmektedir. Söz konusu eğitimler yakın bir gelecekte kişisel gelişimini arttırmayı hedefleyen her personele sağlanacaktır. Empatik iletişim tüm çalışanlara açık bir eğitimidir. Sunum teknikleri aktarımda (düşünce, ürün, proje, çalışma vb aktarımı) bulunan veya bulunması planlanan ve ayrıca Türk Hava Yolları'nı dışarıda temsil eden tüm şirket personeli için tasarlanmıştır. Bunların dışında satış personeli için satış becerileri adlı eğitim planlanmaktadır.

Eğitim Başkanlığı yakın bir geçmişte kendi kalite güvence sistemini kurmuş olup, ISO 9000 belgesi ile sertifikaya edilmiştir. Yine elde edilen sözel bilgilere göre 3-4 ay sonra Türk Hava Yolları'nda genel anlamda kalite çalışması başlayacaktır. Bu çalışmanın hedefi Türk Hava Yolları'nın diğer bölümlerinin de misyon, vizyon ve standartlar belirlenmek suretiyle kalite güvence sistemlerinin oluşturulması ve ISO 9000 sertifikasyonuna kavuşturulmasıdır. Bu çalışmaya yönelik Eğitim Başkanlığı kalite eğitimleri dizisi oluşturmuştur. Adı geçen kalite eğitimleri dizisi şu şekilde sıralanmaktadır:

- Toplam kalite yönetimi
- Toplam kalite yönetimi (uygulamalı)
- ISO 9000 kalite güvence sistemi
- Kuruluş içi kalite denetimi

Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi eğitimleri Türk Hava Yolları'nın tüm çalışanlarına açıkken uygulamalı toplam kalite yönetimi yalnızca şirketin orta ve üst kademe yöneticileriyle uzman personeli için sürdürülmektedir. Çünkü bu eğitimlerde katılan bölümün vizyon, misyon, anahtar stratejiler ve iş akış şeması gibi uygulamaları grup çalışması ile belirlenmektedir. Kalite eğitimleri dizisinin son eğitimi de kuruluş içi kalite denetimidir. Bu eğitim kuruluş kalite güvence sisteminde denetçi olarak görev alması planlanan çalışanlar için düzenlenmektedir. Bu eğitimin amacı kalite faaliyetlerinin planlanan düzenlemelere uygunluğunu ve bu düzenlemelerin etkinliğini planlı bir biçimde ortaya koyma becerisi kazandırmaktır.

Son olarak da yönetim eğitimleri kapsamında departmanlarca belirlenen yönetici adayları için mesleki eğitimin üzerine yöneticilik, iletişim kuma ve müzakere becerilerini kazandırmak için düzenlenen yönetim becerileri adlı eğitim bulunmaktadır. Ayrıca yönetici ve uzman konumundaki çalışanlar için öz değerlendirme eğitimi de düzenlenmektedir.

Eğitim Başkanlığı bir eğitim talebini kendileri karşılayamadığında yine Eğitim Başkanlığı'nca onaylanmış danışmanlık firmalarından söz konusu eğitimleri satın almaktadır. Buna örnek olarak son zamanlarda alınan ve toplam kalite çerçevesinde müşteri ile temas halinde olmayan şirket personelini hedefleyen " kişisel kalite " ve müşteri ile direkt temas halinde olan şirket personelini hedefleyen " mükemmel hizmet kültürü " adlı eğitimler gösterilebilir.

Müşteri ile teması yüksek olan kabin memurları ise eğitimlerini Uçuş Eğitim Başkanlığı'nda görmektedirler. Kabin memur adayları lisan sınavı ve

mülakattan sonra altı hafta süreli temel eğitime tabi tutulmaktadır. Temel eğitim programında yer alan konular şu şekilde sıralanmaktadır:

- Ortaklığın tanıtımı
- Kabin memuru görev ve sorumlulukları
- Uçuş teorisi ve meteoroloji
- Uçakta hizmet
- Anonslar
- İngilizce havacılık terimleri
- İlk yardım
- Makyaj ve zarafet
- Uçak tipi
- Uçuş emniyeti

Yukarıda sayılan teknik beceri kazandırmaya yönelik eğitimler dışında kabin memurları yolcu ilişkileri ve etkin iletişim konulu kapsamlı etkileşim becerileri kazandıran bir eğitim görmektedir ve konuları kapsayan el kitabı elde etmektedir. Bu eğitim süresince anlatılan konular şunlardan oluşmaktadır:

- Havayollarında hizmet anlayışı
- Yolcunun gerçek değeri
- İyi hizmet verebilmek için dikkat edilmesi gereken faktörler
- Profesyonel davranış
- Ekip çalışması
- İletişim (beden dili)

- Etkin dinleme
- Yolcularla iyi ilişki kurmanın metotları
- Yolcu memnuniyeti ve hizmetin mükemmelliği
- İyi kabin memurunun özellikleri

Kabin memurlarının eğitiminde görülmektedir ki, teknik becerileri dışında etkileşim becerileri ile ilgili de eğitim almaktadırlar. Böylece kabin memurları hem kendilerini geliştirme hem de daha iyi hizmet sunmanın metotlarını öğrenme olanağına sahip olmaktadır.

Bir diğer müşteriyle yakın temasta olan grubu da Yer İşletme Başkanlığına bağlı çalışan personel temsil etmektedir. Bu başkanlıktan alınan sözel bilgilere göre söz konusu birime alınan personelin 21 günlük eğitime tabi tutulduğu görülmektedir. Bu 21 günlük eğitim süresince adaylara çalışacakları bölüme göre teknik ve etkileşim becerileri kazandırmaya yönelik eğitimler verilmektedir. Başkanlık içerisinde yürütülmekte olan proje kapsamında eğitim amaçlı olarak ilk işe başlayan personelle sürekli personeli yenileyici ve geliştirici eğitimler yürütülmektedir. Bunlarla birlikte başkanlık personelinin her yıl görmeye yükümlü olduğu tazeleme eğitimleri de sürdürülmektedir.

Eğitim projesi altında eğitim planlaması ve eğitim akış şeması mevcut bulunmasına karşın bu bilgileri elde etmek mümkün olmamıştır. Ancak sözel alınan bilgilere dayanılarak iki eğitimle ilgili örnekler vermek mümkün olmaktadır. Söz edilen birinci eğitim stres eğitimidir. Burada yoğun bir şekilde müşterilerle temas ve etkileşimde bulunan işgörenlerin üstünde oluşan stresi aşmanın yöntemlerini içeren bir eğitim verilmektedir. Bunun dışında çalışma aşamasında olan " telefon doktor " adlı bir eğitimle iç rezervasyonda telefonda konuşmaya ve rezervasyon almaya bir standart getirilmesi hedeflenmektedir. Bu eğitimde iç rezervasyon personelinin telefonda konuşma tekniklerini ve müşteri ilişkilerini daha iyi öğrenmesi amaçlanmıştır.

Türk Hava Yolları'nda yapılan çalışmada görüşülen bir diğer departman ise Pazarlama Başkanlığıdır. Pazarlama başkanı yapılan görüşmede eğitimin personeli güdülediğini vurgularken kendisine bağlı çalışanların eğitimi çok önemseydiğini ve çeşitli eğitimler görmek istediklerini ifade etmiştir. Ancak Pazarlama Başkanlığı'nın altında çalışan işgörenlerin tamamı işbaşı yapmadan eğitimden geçmemektedir. Örneğin rezervasyon personeli işbaşı yapmadan eğitim görmeye mecburken genel müdürlükte çalışanlar daha planlama ağırlıklı olduğu için onların eğitiminin bir rezervasyon personeli kadar acil olmadığı belirtilmiştir. Dolayısıyla genel müdürlükte çalışan işgörenler işe başladıktan sonra ilk eğitim tarihinde eğitim görmektedirler. Ancak bütün personel işe başlamadan önce bir haftalık oryantasyon kursu görmektedir ve dönem uygun ise çeşitli departmanlarda birer ikişer gün gözlemci olarak bulunmaktadır.

Türk Hava Yolları oldukça kapsamlı bir eğitim faaliyeti yürütmektedir. Bu faaliyetlerin önemli bir bölümü teknik beceri kazandırmaya yönelik ve tazeleme amaçlı olanlardır. Bununla birlikte müşteriyle temas halinde olan işgörenler için etkileşim becerileri kazandıran eğitimler de bulunmaktadır. Anılan eğitimler dışında toplam kalite üzerine yoğunlaşmış eğitimlerin ilerideki eğitim programını da olumlu bir şekilde etkilemesi beklenmektedir. Tek getirilecek öneri genel müdürlükte çalışan ve operasyon dışında kalan personelin eğitimine daha fazla ağırlık verilmesi ve işe başlamadan önce tüm THY personelinin eğitimden geçmesi olacaktır.

4.6. THY'da Takım Çalışması

Hizmet sunumunda özellikle müşterilerle etkileşim durumunda olan ön safha personelinin çok özverili çalışması gerekmektedir. Talebin yoğun olduğu zamanlarda örneğin 300 yolcunun gişelerdeki bilet işlemleri yapılırken hizmet sunumu hem stres yaratıcı hem de fiziksel ve zihinsel olarak yorucu olabilmektedir. Bu nedenle takım çalışması hizmet sektöründe büyük önem taşımaktadır. İşgörenin kendisinin bir takıma ait olduğunu hissetmesi hem stresi azaltmakta hem motivasyon yaratmakta hem de kişisel performansı arttırmaktadır.

Türk Hava Yolları'nda takım çalışmasının mevcut olduğu gözlenmiş olmakla birlikte çok etkin şekilde kullanılmadığı da saptanmıştır. Görüşme yapılan bütün başkanların gerek kendi bölümlerinde gerekse bölümler arasında takım çalışmasının çok kuvvetli olduğunun altını çizmiş olmalarına karşın, daimi komisyonlar şeklinde takım çalışmasına yer verilmediği ve de bunun yerine bir sorunun çözümü veya bir projenin gerçekleştirilmesine yönelik geçici komisyonlar kurulduğu öğrenilmiştir. Örneğin iş adamı sınıfı (business class) yenilenirken ikram, teknik, ticaret, uçuş ekibi ve halkla ilişkiler bölümlerinin temsilcilerinden oluşan bir komisyon kurulmuş ve söz konusu iş adamı sınıfı diye adlandırılan ürün yeniden tanımlanmıştır. Şirket içinde mevcut şartlarda kaza-kırım ve de uçuş tarife planlamasına yönelik standart komisyonlar bulunmakla birlikte bu komisyonlar yalnızca ihtiyaç halinde toplanmaktadırlar. Aynı şekilde Eğitim Başkanlığı diğer başkanlıklarla toplantılar ve çalışmalar yaparak ortak programlar çıkartmaktadır. Şirkette takım çalışmasının olduğunu bu olmadan ana faaliyetin gerçekleşmesinin de mümkün olamayacağını belirten Eğitim Başkanı ancak bu çalışmaların sistemli olarak icra edilmediğini de ifade etmiştir. Bir başka deyişle Türk Hava Yolları'ndaki takım çalışmaları prosedür veya sistematigi olmayan ve de yazıya dökülmemiş olan geçici takım çalışmaları şeklindedir.

Bu konuyla ilgili Türk Hava Yolları'nda görülen eksiklik şirketin misyon ve vizyonunun belirlenmemesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü ancak tüm çalışanlarla paylaşılan ortak değerler, inançlar ve vizyon takım çalışması yaklaşımını desteklemektedir. İşletmeler misyon ve vizyonunun doğrultusunda takım ruhunu yaratmaktadırlar. Bununla birlikte Türk Hava Yolları'nın organizasyon yapısının daha dikey olarak işlemesi başarılı takım çalışmasını engellemektedir (Bkz.Ek-7).

Türk Hava Yolları'na misyon ve vizyonun belirlenmesiyle organizasyon yapısını takım çalışmasına uygun hale getirmesi ve yöneticilerini takım çalışması için yapılandırması, bu doğrultuda görevlendirmesi ve takım çalışmasını kolaylaştırıcı zeminleri hazırlaması önerilir. Çünkü ancak bu yolla

personel kendisini çalıştığı bölümün, altında çalıştığı departmanın ve de kurumsal bir takımın üyesi olarak hissedebilecektir.

4.7. THY'da Yetkilendirme

Yetkilendirme hizmet sunmak için işgörenlere istek, beceri, ekipman ve yetki vermek şeklinde tanımlanabilir. Türk Hava Yolları genelinde inisiyatifin kullanıldığı ancak yetkilendirmenin çok etkin ve sağlıklı bir şekilde kullanılmadığı görülmektedir. Çalışma boyunca görüşülen ve de müşteri ile direkt etkileşim içinde olmayan Eğitim ve Pazarlama Başkanlıklarında yetkilendirmenin olduğu ve sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü belirtilmiştir. Ancak bu bölümlerdeki işgörenlerin genel müdürlük bünyesinde çalıştıkları ve hizmet sunumu sırasında müşteri ile direkt etkileşime giremedikleri göz önünde bulundurulduğunda söz konusu bölümlerin hizmet sunumu sırasında müşteri memnuniyetini etkileyemeyeceği düşünülmektedir. Doğal olarak tüm şirket genelinde yetkilendirme mevcut ise hizmet sunumu ve hizmet telafisi sırasında müşterilerin memnuniyeti olumlu bir şekilde etkilenmektedir.

Yalnızca Kabin Hizmetleri Başkanlığı'nda kabin memurlarıyla ilgili standartlar " kabin memurları el kitabı (manuel) " ve " checklist " kitapları ile oluşturulup, söz konusu personelin görev yetki ve sorumluluklarıyla uçuştan önce, uçuş sırasında ve de inişten sonra yapması gereken faaliyetler yazılı olarak belirlenmiştir. Ama bu standartları çok detaylı ve kısıtlayıcı olmadığı için kabin memurları rahatlıkla inisiyatif kullanabilmektedirler.

Yer İşletme Başkanlığı THY'de Kabin Hizmetleri Başkanlığı dışında en çok müşteri ile etkileşimde olan işgörenleri istihdam eden başkanlıktır. Görüşmeler sırasında söz konusu başkanlıkta yetkilendirme olmadığı ve rahatlıkla inisiyatif kullanılmadığı belirtilmiştir. Bunun temel nedeni ise başkanlık faaliyet alanında standartların, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmemiş olmasıdır. Doğal olarak işgörenlerin yetkileri birbirine karışmış durumdadır ve bu karışmayı da işgörenler ayırt edememektedir. Bu nedenden dolayı da bir problem oluştuğunda en alt kademedeki işgören o an mevcut işlevsel ünite (istasyon müdürlüğü) en üst kademedeki yetkili kişiyle muhatap olmak ihtiyacını

hissetmektedir. İnsiyatif kullanımında da kişiler ve ekipler arasında farklılıklar olduğu ifade edilmiş olup, bu nedenle sistemin sağlıklı yürümediği belirtilmiştir.

Bu problemi azaltmak ve sonuçta sorunu tamamen gidermek için Yer İşletme Başkanlığı çalışmalar başlatmıştır. Öncelikle 2000 yılına kadar hazırlıkları tamamlanacak olan "ground operation manual" adlı (yer işletme faaliyetleri el kitabı) kesin kurallar içeren bir talimatları gösterir el kitabı eskisinin yerini alacak şekilde yeniden düzenlenmektedir. Söz konusu kitap yeniden düzenlendikten sonra içindeki bilgiler biraz daha geliştirilip işgörenlerin yapacağı işler için checklistlerin hazırlanması hedeflenmektedir. Bu iki kitabın da yürürlüğe girmesinden sonra işgörenlerin görev, yetki, sorumluluk ve standartları belirlenmiş olacağı için daha sağlıklı insiyatif kullanmanın mümkün olacağı belirtilmiştir. Ama SAS gibi içsel pazarlama faaliyetlerinin yoğun bir şekilde uygulandığı havayolları çok kesin ve kısıtlayıcı standartları belirleyen el kitaplarını inceltme ve azaltmayı tercih etmişlerdir. Böylece standartlarını daha esnek hale getirerek işgörenlerine müşteri memnuniyetini artırma ve ortaya çıkabilecek sorunları gidermek için karar verme özgürlüğü vermiştir. Bunu göz önünde bulundurarak, Yer İşletme Başkanlığının hazırlamakta olduğu el kitabının içindeki standartların çok kısıtlayıcı değil de daha esnek ve işgörelere daha fazla kontrol ve özgürlük sağlayacak şekilde hazırlanması önerilir.

Türk Hava Yolları'nda yetkilendirmeyi görev, yetki, sorumluluk ve standartların belirlenmemiş olmasının dışında etkileyen faktörler arasında ayrıca misyonun olmayışı, konuya ilişkin eğitim eksikliği, organizasyon yapısının fazlaca dikey oluşu ve de yetki kullanımına üst yönetimin fazlaca sıcak bakmaması ve teşvik etmemesi sayılabilir.

Sayılan bu nedenlerden dolayı Türk Hava Yolları'nın en üst seviyeden başlayarak misyonunun belirlenmesi önerilmektedir. Bu misyonun yukarıdan aşağıya her seviyeye yayılması gereklidir. Ayrıca yetki kullanmak için istek ve beceri yaratan faaliyetlerde de bulunulması gerekliliği görülmektedir. Örneğin hizmet sunumu sırasında ortaya çıkabilecek sorunlar ve bu sorunlara getirilebilecek farklı çözümler içeren eğitimler önerilir.

4.8. THY'da Ölçme ve Ödüllendirme Uygulamaları

Türk Hava Yolları'nda bir ödüllendirme sistemi bulunmakta olup personelin ödül almaya hak kazanacağı haller ortaklık el kitabına göre şöyle sıralanmaktadır:

1. Olağanüstü Durumlar:

- Ortaklığa gelebilecek büyük zararların oluşmasını önlemede olağanüstü gayret göstermek
- Görevlerinde olağanüstü gayret göstermek suretiyle verimlilik veya karlılığı arttırmak

2. Yaratıcı Faaliyetler:

- Buluş, usullerde yenilik; ortaklığa büyük katkılar sağlayacak yararlı buluş getirmek
- Eser yazma; görevi ile ilgili veya genel olarak ortaklığa maddi manevi katkılar sağlayacak eserler yazmak
- Eğitim alanında, sivil havacılığın tüm faaliyet alanlarında, yurtiçi ve yurtdışı yayınları, uygulama usullerini izleyerek öğrenmek ve bunların ortaklığa uygun hususlarını ilgili görevlerdeki personele tatbikatını da göstererek öğretmek ve eğitmek

3. Dürüst ve Örnek Davranışlar:

- Ortaklığın hizmet verdiği yerlerde, uçaklarda yolcu veya diğer şahıslara ait çok kıymetli mal ve/veya malzemeyi bulup, bunları ortaklığın ilgili yetkililerine teslim etmek

4. Ortaklık Bünyesinde Başarılı Personelin Ödüllendirilmesi:

Bir takvim yılı sonunda genel müdüre doğrudan bağlı üniteler ile genel müdür yardımcılıklarına bağlı ünitelerde çalışan ve;

- Görevlerinde bilgi ve yeteneklerini kullanarak üstün gayret ve özveri ile çalışıp, ortaklığa değerli katkılar sağlayan ve böylece emsallerinden üstün başarı kazanan,
- O takvim yılı içinde aldığı sicil notu toplamı emsallerinden üstün olan
- Gerektiğinde normal mesai dışında hiçbir maddi karşılık beklemezsizin özverili çalışan,
- Görevine devamlılığı tam, rapor ve çeşitli mazeretleri alışkanlık haline getirmemiş olan

Personelden her ünite personel miktarının 1/100'ü oranında personel ödüllendirilerek değerlendirilir. Personel mevcudu 100'ün altında bulunan ünitelerde bir personel ödüllendirilir.

5. Ortaklıkta bir hizmet yılı dolduran personele birer gümüş rozet verilir,

6. Ortaklıktan Ayrılan Başarılı Personelin Ödüllendirilmesi:

- Emekli Personel; Yirmi yıllık çalışma süresini dolduran bayan personel ile yirmi beş yıllık çalışma süresini dolduran erkek personele ortaklıkta en az on yıl çalışmış olmaları koşuluyla birer emeklilik belgesi ve THY altın rozeti verilerek ödüllendirilirler
- Emeklilik hakkını kazanmadan ortaklıktan ayrılan, ancak, değerli ve başarılı hizmetler yapmış olan personele, ünite yetkilisinin teklifi ile genel müdür tarafından imzalanan teşekkür belgesi verilir.

Yukarıda sayılan ödüllendirme sistemi tüm şirket personeline uygulanmaktadır. Ödül teklifleri hiyerarşik düzen içerisinde ünite kademe sırasına göre personelin bağlı bulunduğu genel müdür yardımcılığına bir form doldurularak yapılmaktadır. İlgili genel müdür yardımcılığı teklifi inceleyerek genel müdür idari yardımcısı başkanlığında personel başkanı, genel müdür ticari, işletme ve teknik yardımcılıklarından başkan seviyesinde seçilecek birer yetkili tarafından

oluşan değerlendirme kuruluna göndermektedir. Ödüllendirme kararları kurulun oy çokluğu ile yapılmaktadır. Verilen ödül cinsleri ise şöyle sıralanmaktadır¹⁴⁰:

- Üstün hizmet belgesi
- Üstün başarı belgesi
- Teşekkür belgesi
- Teşekkür yazısı
- Maddi ödül
- Gümüş rozet
- Ortaklıktan ayrılan personele verilen başarı belgesi, emeklilik belgesi ve altın THY rozeti.

Türk Hava Yolları'nda farklı durumlar için farklı ödüller verilmektedir. Sözgelimi, olağanüstü durumlar için personele üstün hizmet belgesi ile bir maaş tutarından az olmayacak şekilde maddi ödül verilirken dürüst ve örnek davranışta bulunan personele teşekkür yazısı verilmektedir.

Ölçme ve ödüllendirme sistemleri üstün performans gösteren işgörenlerle diğer işgörenler arasında bir farklılık yaratmak için kullanılmakta olup, bu aynı zamanda güdüleyici bir faktördür. Ancak bu çalışma sırasında gözlenen şudur ki, şirket ödüllendirme sistemi ile ilgili bilgiler personel ile yeterince paylaşılmamaktadır. Bu sonuca varılmada en büyük etken de farklı başkanlıklardan ölçme ve ödüllendirme ile ilgili farklı bilgiler alınması olmuştur. Görüşülen tüm başkanlar ölçme ve ödüllendirme sisteminin yetersiz olduğunda hem fikir olmalarına karşın bir başkan sistem hakkında çok geniş bilgi sahibiyken diğer bir başkan ödül olarak sadece teşekkür yazısı verildiğini bilmekte ve bunu ifade etmektedir. Hatta görüşülen bir orta seviye yönetici ise şirkette hiçbir ödüllendirme sistemi olmadığını belirtmiştir.

¹⁴⁰ Türk Hava Yolları A.O., Ortaklık El kitabı, Bölüm 2, s. 1-3.

Sistemle ilgili bilgisizliğin yanı sıra THY'de iş değerlendirme sisteminin de olmaması nedeniyle ödüllendirme sistemi çok etkin bir şekilde kullanılamamaktadır. Örneğin tarife müdürlüğünün her sene yıllık uçak kullanım sürelerini belirli bir oranda artırma gibi tanımlanmış bir sorumluluğu olmadığından dolayı bunu temel alacak bir ödüllendirme sistemi de kurulamamaktadır.

İstenilen ve beklenen performans şirketin vizyon, strateji ve standartları doğrultusunda bekleniyor olmasına karşın şirket genelinde söz konusu tanımlar yapılmadığı için işgörenler de kendilerinden ne beklendiğini bilememektedirler. Bu nedenlerden dolayı öncelikle şirketin ödüllendirme sistemine ait bilgilerin alt kademeye kadar yayılmasını sağlayıcı tedbirler alması önerilmektedir. Ayrıca verilecek ödül sayısının rakamsal olmaktan çıkartılıp ödül sayısını göz ardı ederek gerçekten ödüllendirilmeyi hak eden tüm personeli içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda müşteri tatmini yaratan davranışların ödüllendirilmesine ağırlık verilmelidir. Son olarak da şirketin ödüllendirme sisteminin vizyon, strateji ve standartlarla ilişkili hale getirilmesinin daha sağlıklı olacağına inanılmaktadır.

4.9. THY'da İletişim

İletişim kurmak amacıyla Türk Hava Yolları'nda çeşitli araçların kullanıldığı gözlenmiştir. Bunların başında da şirketin işgörelere yönelik olarak basıp dağıttığı "Biz bize" adlı içsel dergi gelmektedir. Söz konusu yayın işgöreleri şirketin içinde bulunduğu sektör, personel, yeni gelişmeler ve faaliyetler hakkında bilgilendirmektedir. Ayrıca derginin son sayfasında da " yolcularımız ve biz " başlığı altında yolculardan gelen ve belli bir konuya yoğunlaşmış mektuplar yer almaktadır. Böylece hem Türk Hava Yolları hem de yolcular ile ilgili bilgi ve düşünceler okuyucuya aktarılmaktadır.

"Biz bize" isimli yayın dışında bazı departmanlar da kendi bünyelerinde yine kendileriyle ilgili bilgileri ve haberleri içeren içsel dergileri periyodik olarak yayınlayıp dağıtmaktadırlar. Buna verilebilecek en önemli örnek ise Eğitim Başkanlığı'nın periyodik olarak yayınlayıp dağıttığı eğitim kalite bülteni olan

“Training and Quality Bulletin” adlı yayındır. Bu içsel yayın Eğitim Başkanlığı'nın kalite, misyon, vizyon, eğitimler ile yakın gelecekte başlatılması planlanan eğitimlerle ilgili haberlerini içermektedir.

Söz konusu içsel yayınların dışında bütün departmanlar birbirine bilgisayar ağı ile bağlı bulunmaktadır. Tüm bu ağ kullanıcılarından THY'nin internet iletişim dosyası “public folder”a girmek suretiyle de bütün personelin şirket ve organizasyonu ile ilgili bilgilere ulaşabilmesi sağlanmıştır. Ayrıca şirket bünyesinde işgörenleri bilgilendirmek ve iletişim amacıyla düzenlenen panolar yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Bilindiği gibi iletişimin etkili olabilmesi için iletişimin yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya, sağdan sola ve soldan sağa yani bütün yönlerde karşılıklı olarak akabilmesi gerekmektedir. Bu akışın sağlanması görevini de genellikle üst yönetimler üstlenmektedir. Türk Hava Yolları'nda ise yukarıdan aşağıya iletişim iyi bir şekilde sürdürülürken aynı başarının aşağıdan yukarı veya sağdan sola ya da soldan sağa gerçekleşmediği gözlenmiştir. Bunu doğrulayan ilk olgu görüşülen her başkanın ancak kendi bölümüyle ilgili bilgi verebilmesi ve diğer bölümlerdeki faaliyet ve uygulamalardan pek haberdar olmamasıdır. Bu da yatay ekseninde bölümler arasında iletişim eksikliğine işaret etmektedir.

Bunun dışında Eğitim Başkanlığı gibi ufak gruplar halinde çalışan ve de Pazarlama Başkanlığı gibi ufak ve toplu mekanlarda çalışanların iki yönlü iletişiminin daha sağlıklı olduğu gözlenmiştir. Bunu doğrular şekilde, Kabin Hizmetleri ve Yer İşletme Başkanlıkları gibi geniş ve farklı alanlara yayılmış iş ortamlarında iletişimin istenen ölçülerde gerçekleşmediği görülmüştür. Örneğin Yer İşletme Başkanı bir üst yönetim olarak çok açık bir yönetim sergilediklerini ancak buna rağmen alt kademelere erişmekte iletişim açısından zorluk çektiklerini ifade etmiştir. Yine aynı yönetici bunun devletçiliğin vermiş olduğu bir alışkanlık sonucunda hiyerarşik yapının devam etmesi zorunluluğunun hissedilmesinden kaynaklandığını belirtmiştir. Başka bir saptama da organizasyon yapısının bir alt kademe personelin bir üst düzey yöneticisiyle yüz yüze görüşebilmesine elverişli olmaması konusunda yapılmıştır. Sözelimi bir memurun Yer İşletme Başkanı'na ulaşabilmesi için başkanlık içerisinde 5 ayrı

yönetim seviyesini kat etmesi gerekmektedir. Bunu ortadan kaldırmak ve süreci kısaltmak amacıyla başkanlık bünyesinde halen çalışmalar başlatılmış olup, bu doğrultuda ara kadroların ortadan kaldırılarak söz konusu beş seviyenin üçe düşürülmesine çalışılmaktadır.

Burada hedeflenmesi gereken iletişim kanallarının şirketin misyonu ve felsefesini yaymak için kullanılması gerekliliği olmalıdır. Ancak Türk Hava Yolları'nın bir misyonu ve vizyonu olmadığı için iletişim kanallarını sadece şirketin faaliyetleri, yolcuları ve işgörenleri hakkında bilgi aktarımında kullanmaktadır. Bu da doğal olarak etkin bir iletişim olmamaktadır.

Söz konusu nedenlerden dolayı Türk Hava Yolları'na her yönde karşılıklı iletişimin geliştirilmesi, misyonun belirlenmesi ve bilgi akışının daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için örgüt yapısının tekrar gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi önerilmektedir. Bu öneriler arasında şunlar sayılabilir:

- Üst düzey yöneticilerin işgörenlerin eğitim programlarına çeşitli nedenlerle katılmaları (panelist, konuşmacı, eğitimci vs.)
- Üst düzey yöneticilerin işgörenlerle belli zaman ve belli düzeylerde gayri resmi olarak da iletişim kurmaları
- İşgörenlerle üst yönetim arasında periyodik toplantılar, yemekler düzenlenmesi
- Farklı bölümlerin birlikte katılabileceği toplantılarla bölümler arası bilgilendirme ve iletişimin sağlanması

4.10. THY'da Yönetimin Adanmışlığı

Türk Hava Yolları'nda yöneticilerin adanmış olmadığını söylemek mümkün değildir. Her yönetici kendisini şirketine, işine ve personeline adanmıştır. Sözelimi, Eğitim Başkanı personelinin istek, ihtiyaç ve problemlerini periyodik toplantılar düzenleyerek dinlemektedir. Yer İşletme Başkanı' da Bodrum tatili esnasında bu havaalanındaki THY istasyonunu ziyaret ederek

nöbetçi personel dışında tüm personele yemek düzenlemektedir. Tüm bunlar personeli güdülemek, onlarla ilgilenildiğini ve onlara değer verildiğini hissettirmek için gösterilen çabalar olup bu çabayı gösteren yöneticilerin işlerine olan adanmışlıklarına da örnekler oluşturmaktadırlar.

Bu aşamada da ortaya çıkan en önemli eksiklik önceden de belirtildiği gibi Türk Hava Yolları'nın bir resmi misyon ve vizyonunun olmayışıdır. Bu nedenle yöneticiler belli bir misyonun ve hedefin doğrultusunda kendilerini gerektiği gibi adayamamaktadırlar. Yöneticilerin kendilerini bir içsel pazarlama programına ve onun içinde yer alan faaliyetlere adanmadan önce şirketin misyon ve vizyonuna adanmaları gerekmektedir. Çünkü bir içsel pazarlama programı şirketin misyonu ve vizyonu doğrultusunda belirlenmektedir ve ancak bu şart altında yönetimin adanmışlığı bir anlam kazanabilmektedir.

Bu nedenle Türk Hava Yolları'na en kısa sürede misyon, vizyon ve stratejilerini belirlemesi önerilmektedir.

4.11. THY'da Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü birey ve grup davranışlarını biçimlendiren baskın norm ve değerlerden oluşmaktadır. Bir örgütün kültürü söz konusu örgütteki işgörenlerin tutum ve davranışlarını, ne kadar hizmet odaklı olduklarını ve sonuç olarak sunulan hizmetin kalitesini etkilemektedir.

Türk Hava Yolları'nda mevcut örgüt kültürünü olumlu şekilde etkilemek için kişisel kalite ve mükemmel hizmet kültürü ve de davranış ile ilgili eğitimler verilmektedir. Ancak bu eğitimler sadece şirket içindeki belirli işgören gruplarına verildiği için böyle eğitimler bütün şirket için oluşan örgüt kültürünü etkilememektedir.

Türk Hava Yolları'nda da bir örgüt kültürünün varlığı kesindir ancak bu kültür bilinçli ve kontrollü bir şekilde yayılamamaktadır. Şirket üst yönetimi arzu edilen bir örgüt kültürünün şirket içinde yayılması için birkaç eğitim programı dışında bir faaliyet göstermemektedir. Görüşülen başkanların hepsi şirketteki örgüt kültürünün olumlu olduğunu vurgulamıştır. Bir üst düzey yönetici ise

görüşmeler sırasında personelin şirketini çok sevdiğini ve çok özveri ile çalıştığını belirtmiştir. Bu yönetici kültürün olumlu olma nedenini de " havacılık virüsü " benzetmesiyle açıklamıştır. Yani bir başka deyişle mesleğin çok zevkli olması nedeniyle işgörenlerin diğer sektörlere ve şirketlere nazaran daha az maaş almalarına karşın yine de THY'yi tercih ettiklerini ve bir kere çalışmaya başlanıldı mı havacılık virüsünün etkisini göstereceğini ve bir daha bu şirketten kopamayacağını ifade etmişlerdir. Bir başka yönetici ise Türk Hava Yolları'nda çalışan işgörenlerin belirli alışkanlıkları sonucunda elde ettikleri bir kültürleri olduğunu ve bu kültürü olumlu yapanın da milliyetçi hislerin olduğunu açıklamıştır.

Yine burada da örgüt kültürünün Türk Hava Yolları'nda fazlaca bilinçli ve kontrollü olmamasının altında yatan temel sebebin şirketin misyon, vizyon ve strateji eksikliği olduğu görülmektedir. Üst yönetimin benimsediği kültürün alt kademelere kadar yayılmasının temel sağlayıcısı hedeflere uygun düzenlenmiş misyon, vizyon ve şirket stratejileridir. THY'nda misyon eksikliği örgüt kültürü yerine bölüm kültürlerinin oluşmasına yol açmıştır. Yani her bölümün yöneticisinin tutum, tavır ve davranışlarından kaynaklanan bölüm kültürlerin oluştuğu gözlenmiştir.

Bu nedenle Türk Hava Yolları'nın misyon ve vizyonu belirlendikten sonra arzu edilen örgüt kültürünün yöneticiler tarafından gerek eğitim programları düzenlenmek gerekse içsel dergiler gibi iletişim araçları kullanmak yoluyla tüm şirket geneline yayılması gerekliliği önerilmektedir.

SONUÇ

Havayolu hizmetinin dokunulmazlığı ve de üretim ve tüketimin eşzamanlı olmasından dolayı işgörenlerin performans ve davranışları hizmet kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir. İşgörenler, özellikle de hizmet sunumu sırasında yolcularla etkileşim içinde olanlar müşterinin gözünde işletmeyi temsil ettikleri gibi aynı zamanda "part-time" pazarlamacı rolünü de üstlenmektedirler. Bu nedenle işgörenlerin davranışları ve söyledikleriyle yaptıkları her şey müşterinin işletmeyi ve hizmet kalitesini algılamasına etki etmektedir. İçsel pazarlama süreci ise, işletme içinde işgörelere yönelik uygulanan faaliyetler yoluyla söz konusu işgörenlerin kalite, performans, tavır, etkileşim becerileri, takım çalışması ve genel olarak iş tatminlerini iyileştirmenin hedeflenmesidir. Dolayısıyla işinden memnun olan ve olumlu davranışlar sergileyen işgörenler hizmet sunumu sırasında hizmetin daha kaliteli olmasını sağlayabilmektedirler.

Türk Hava Yolları'nda yapılan derinlemesine mülakatlar sırasında görüşülen departman başkanlarının içsel pazarlama kavramını bilmedikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra belirli ve bilinçli içsel pazarlama faaliyetleri içeren bir programın da uygulanmadığı gözlenmiştir. Yani içsel pazarlama faaliyetleri olarak tanımlanan faaliyetleri olmasına rağmen bu faaliyetler belirli amaçlar doğrultusunda birleştirici ve programlı bir şekilde uygulanmamaktadır.

Adı içsel pazarlama olmamasına ve de programlı bir şekilde yürütülmemesine rağmen THY'nda bu söz konusu faaliyetler bulunmaktadır. THY'nda en etkin uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin eğitimle ölçme ve ödüllendirme faaliyetleri olduğu gözlenmiştir. Bu çerçevede Eğitim Başkanlığı tarafından hem teknik beceriler hem de etkileşim becerileri kazandıran eğitimlerle birlikte hizmet kalitesi ile ilgili eğitimler de verilmektedir. Ödüllendirme sistemi çok klasik bir sistematığe sahip olmasına rağmen hala işgörenleri güdüleme potansiyeli bulunmaktadır. Ölçme ve ödüllendirme sisteminin daha güdüleyici olması için en üst kademededen en alt kademeye kadar herkese uygulanması önerilir. Yani ne ölçüldüğünü ve ödüllerin ulaşılabilir olduğunu şirketteki her işgörenin bilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte müşteri tatmini yaratan davranışların da ölçülüp ödüllendirilmesi önerilir.

THY'nda eğitim gibi bilinçli yürütülen faaliyetler dışında bir prosedür veya sistematığe bağlı olmayan ama yine de mevcut bulunan takım çalışmasını da içsel pazarlama faaliyeti olarak görmek gerekmektedir. Havayolu işletmelerinde birçok bölümün çabalarıyla gerçekleşen hizmet sunumunun takım çalışması olmadan mümkün olmayacağı bilinen bir gerçektir. Bu doğrultuda mevcut olan takım çalışmalarının ortak hedeflere yönelik olarak, süreklilik arz eden ve çapraz eğitimlerle desteklenir biçimde gerçekleştirilmesi önerilir.

THY'nda etkin bir içsel pazarlama programının yürütülmesi için ilk başta şirket misyonu ve vizyonunun belirlenmesi gerekmektedir. THY'nın misyonunun olmayışı çok sayıda içsel pazarlama faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bir işletme içinde bütün planlar ve kararlar önceden belirlenmiş bir misyon ve vizyonun hedefleri doğrultusunda yapılmaktadır. Belirlenmiş misyon ve vizyon işletme tarafından arzu edilen olumlu bir örgüt kültürünün de oluşturulup yayılmasında kritik rol oynamaktadır. Ayrıca yöneticilerin kendilerini bir içsel pazarlama programına adamadan önce temel alınabilecek bir misyon, vizyon ve şirket stratejilerine adanmaları daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. Aynı şekilde misyonun eksikliği iletişim kanallarının da etkin şekilde kullanılmadığını göstermektedir. Çünkü şirket vizyonu söz konusu iletişim kanallarıyla işgörenlere ulaşmaktadır. İşgörenlerin de işletmenin vizyonunu paylaşmamaları durumunda bir takım olarak aynı hedeflere doğru çalışmalarını olanaksız hale gelecektir.

Bir işletmenin misyonu ve vizyonu hem içsel pazarlama sürecinin ön gereksinimleri olan yönetimin adanmışlığı ve örgüt kültürünü hem de çok sayıda içsel pazarlama faaliyetlerini etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı THY'nın en kısa zamanda misyon, vizyon ve stratejilerini belirlemesi önerilir.

Sonuç olarak THY'nda şirket temelinde olmasa bile bölümler temelinde içsel pazarlama faaliyetlerinin uygulandığı görülmektedir. Bunların daha etkin bir şekilde yürütülmesi için getirilecek öneriler şunlar olacaktır:

- Misyon, vizyon ve stratejilerin belirlenmesi ve işgörenlerle paylaşılması

- İletişimin şirket içinde her yönde karşılıklı akışının sağlanması
- THY tarafından şirket içinde oluşması arzu edilen örgüt kültürünün şirketin en alt kademesinden en üst kademesine kadar yayılabilmesinin sağlanması
- Standartların yetkilendirmeyi kısıtlamayacak şekilde belirlenmesi
- İçsel araştırmaların hem şirket temelinde hem de bölüm temelinde periyodik aralıklarla uygulanması
- Personeli işe alma metotlarının çeşitlendirilmesi ve hizmet eğilimli personelin işe alınması
- İşgören tatmini ve müşteri tatmini arasındaki ilişkiye yönelik araştırmaların yapılması

Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama konusu daha önce ele alınmadığı için bu çalışma derinlemesine bilgi toplamak ve daha sonraki araştırmalara temel oluşturmak için keşifsel araştırma şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle uygulama bölümünde THY üst düzey yöneticileriyle görüşülmesi yolu tercih edilmiştir. Bundan sonra içsel pazarlama ile ilgili yapılacak çalışmaların işgörenlere yönelik tanımlayıcı araştırmalar şeklinde gerçekleştirilmesi önerilir.

EKLER

	<u>Sayfa</u>
1. MÜLAKAT FORMU.....	107
2. THY İSTEK VE TUTUMLAR ÖLÇME ANKETİ.....	110
3. THY 1998 İSTEK VE TUTUMLAR ANKET SONUÇLARI.....	111
4. THY EĞİTİM BAŞKANLIĞI PERSONEL NİTELİK ENDEKSİ.....	112
5. THY EĞİTİM BAŞKANLIĞI EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU...	113
6. THY EĞİTİM BAŞKANLIĞI EĞİTİM HİZMETİ DEĞERLENDİRME ANKETİ.....	114
7. THY ORGANİZASYON ŞEMASI.....	115