



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Bilim Dalı

**HAVAYOLU HİZMET KALİTESİ UNSURLARININ KALİTE
FONKSİYON YAYILIMI (QFD) VE KANO MODELLERİNİN
BİRLİKTE KULLANILMASI İLE BELİRLENMESİ**

Mert AKINET

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

HAVAYOLU HİZMET KALİTESİ UNSURLARININ KALİTE FONKSİYON
YAYILIMI (QFD) VE KANO MODELLERİNİN BİRLİKTE KULLANILMASI İLE
BELİRLENMESİ

Mert AKINET

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

KABUL VE ONAY

Mert AKINET tarafından hazırlanan "Havayolu Hizmet Kalitesi Unsurlarının Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) ve Kano Modellerinin Birlikte Kullanılması ile Belirlenmesi" başlıklı bu çalışma, 19.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



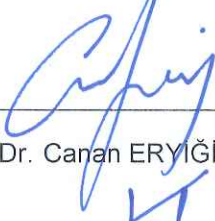
Prof. Dr. Bahtişen KAVAK (Başkan)



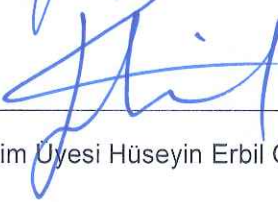
Doç. Dr. Öznur Özkan TEKTAŞ (Danışman)



Doç. Dr. Pınar BAŞGÖZE (Üye)



Doç. Dr. Canan ERYİĞİT (Üye)



Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin Erbil ÖZYÖRÜK (Üye)

Bu tez çalışmasında, Sayın Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin Erbil ÖZYÖRÜK Ortak Danışman olarak görev almıştır.

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir.
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.

19/06/2019


Mert AKINET

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandđım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadđımı, yararlandđım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Doç. Dr. Öznur ÖZKAN TEKTAş** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.


Arş. Gör. Mert AKINET

Ailelerin en güzeli

Canım Aileme...

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimime başladıktan sonra kıymetli engin bilgisi ve keyifli ders anlatımlarıyla bana Pazarlama bölümünü sevdiren eleştiri ve önerileri ile de yeni ufuklara açılmamı sağlayan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Bahtışen KAVAK'a çok teşekkür ederim.

Akademik çalışma hayatımda disiplini, başarısı ve bilimsel çalışmalara verdiği önem ile benim için bir rol model olmuş çok kıymetli hocam, bölüm başkanım Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama başladığım ilk günden itibaren bu süreçte bana her zaman yol gösteren değerli eleştiri ve yönlendirmeleri ile de çalışmama çok büyük katkılar sağlayan kıymetli danışmanım Doç. Dr. Öznur ÖZKAN TEKTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans öğrenimimde vermiş olduğu pazarlama dersleri ile tanıştığımız, manevi desteğini ve sabrını hiç esirgemeyerek akademik anlamda beni geliştirmek için ışık tutan Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Erbil ÖZYÖRÜK hocama değerli katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Tüm akademik yaşantım boyunca sevgisini, desteğini ve sabrını hiç esirgemeyen başta canım annem ve babama, bana küçük yaşlardan beri öğretme sevgisini aşılayan ve hep yanımda olan canım öğretmenim ablama hayatımda oldukları için çok teşekkür ederim. İyi ki varsınız...

Son olarak, hayatımın her anına renk katan tüm dostlarıma ve arkadaşlarıma en derin saygı ve sevgilerimi sunarım.

Bilgiyi kalbinde büyüten ve tek yol gösterici olarak gören tüm bilim insanlarına saygıyla...

ÖZET

AKINET, Mert, *Havayolu Hizmet Kalitesi Unsurlarının Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) ve Kano Modellerinin Birlikte Kullanılması ile Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Çalışmanın amacı, havayolu sektöründe hizmet kalitesi unsurlarının Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano Modeli'nin birlikte kullanılarak değerlendirilmesi, eksikliklerin giderilmesine ve geliştirilmesine yönelik önerilerin sunulmasıdır. Bu bağlamda çalışmamızda, Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi içerisinde Kano Modeli'nin kullanılmasıyla Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi'nin eksiksiz ve daha etkili bir şekilde uygulanması sağlanmıştır. Çalışmanın amacı ve incelenen araştırma sorusuna uygun olarak tanımlayıcı araştırma tasarımı benimsenmiş ve odak grup görüşmesi, derinlemesine görüşme teknikleri ile kalitatif, anket tekniği ile de kantitatif araştırma yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan birincil veriler 402 bireysel tüketiciden elde edilmiş; destekleyici olarak 10 kişilik bir odak grup uygulaması yapılmıştır. Teknik gereksinimlerin belirlenebilmesi için 3 kalite yöneticisi ile de derinlemesine görüşme yapılmış ve ikincil verilerle desteklenmiştir.

Sonuç olarak; Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modelinin bütünleşik kullanımı sonrasında oluşturulan Kalite Evi verileri incelenmiş ve en önemli tüketici beklentileri hızlı hizmet, bireysel ilgi ve güvenilirlik olarak belirlenmiştir. Ayrıca, tüketici beklentilerine karşılık gelen ve hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamak için işletmeler tarafından üzerinde çalışılması gereken en önemli teknik gereksinimler ise güvenilirlik, müşteri sistemleri hizmet altyapısı ve firma web sitesi ile mobil uygulamalar olarak belirlenmiştir. Böylelikle sonuçlar tartışılmış, çalışmanın kısıtları belirlenerek gelecek çalışmalar ile yöneticiler için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD), Kano modeli, Hizmet Sektörü, Havayolu Endüstrisi.

ABSTRACT

AKINET, Mert, *Determination of Airline Service Quality Elements by Using Quality Function Deployment (QFD) and Kano Models Together*, Master's Thesis, Ankara, 2019.

The aim of the study is to evaluate the quality of service elements in the airline sector by using the Quality Function Deployment (QFD) method and the Kano Model together, and to provide suggestions for the elimination of deficiencies and improvement. In this context, using the Kano Model within the Quality Function Deployment method, the Quality Function Deployment method will implemented in a complete and more effective manner. In accordance with the aim of the study and research question examined descriptive research design was adopted and qualitative research method was used with focus group interview, in-depth interview techniques and quantitative research method was used with survey technique. The primary data used in the study were obtained from 402 individual consumers; as a supportive, a focus group of 10 people was applied. In order to determine the technical requirements, in-depth interviews were conducted with 3 quality managers and supported by secondary data.

As a result; "House of Quality" data generated and examined after the integrated use of the Kano Model and Quality Function Deployment method together and the most important consumer expectations are defined as fast service, individual attention and reliability. Furthermore, reliability, customer systems service infrastructure and company's web site and mobile applications have been identified as the most important technical requirements that meet the expectations of the consumers and which should be worked on by the enterprises in order to increase the service quality. Thus, the results were discussed, the limitations of the study were determined and recommendations were made for future studies and managers.

Key Words: Quality Function Deployment (QFD), Kano Model, Service Sector, Airline Industry.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: HİZMET VE KALİTE KAVRAMI İLE HAVAYOLU HİZMET KALİTESİ	5
1.1. HİZMET KAVRAMI	5
1.2. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ	7
1.2.1. Soyutluk.....	7
1.2.2. Ayrılmazlık.....	8
1.2.3. Değişkenlik.....	8
1.2.4. Dayanıksızlık.....	9
1.3. KALİTENİN TANIMI VE FONKSİYONLARI	9
1.4. ALGILANAN KALİTE KAVRAMI VE ALGILANAN KALİTENİN UNSURLARI	10
1.5. HİZMETLERDE KALİTE KAVRAMI	11
1.6. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI	13

1.7. HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜM MODELLERİ VE ARAÇLARI.....	15
1.7.1. Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi.....	15
1.7.2. Nordik Modeli.....	16
1.7.3. Boşluk (GAP) Modeli ve SERVQUAL Ölçeği.....	17
1.7.4. SERVPERF Modeli.....	22
1.7.5. Algılanan Hizmet Kalitesinin Hiyerarşik ve Çok Boyutlu Modeli..	23
1.7.6. Web Tabanlı Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri.....	23
1.8. HAVAYOLU HİZMET KALİTESİ.....	23

2. BÖLÜM: KALİTE FONKSİYON YAYILIMI (QFD) YÖNTEMİ VE KANO MODELİ.....

2.1. KALİTE FONKSİYON YAYILIMI (QFD) YÖNTEMİ.....	35
2.1.1. Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) Yönteminin Tarihçesi.....	36
2.1.2. Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) Yönteminin Faydaları ve Sakıncaları.....	39
2.1.3. Kalite Fonksiyon Yayılımı Süreci.....	41
2.1.3.1 Planlama Aşaması.....	42
2.1.3.2. Müşterilerin Sesinin Dinlenilmesi Aşaması.....	42
2.1.3.3. Kalite Evinin Oluşturulması Aşaması.....	44
2.1.3.3.1. Müşterinin Sesi (Ne'ler?).....	45
2.1.3.3.2. Teknik Gereksinimler (Nasıl'lar?).....	46
2.1.3.3.3. Planlama Matrisi.....	46
2.1.3.3.4. İlişkiler Matrisi.....	47
2.1.3.3.5. Bağlantı (Çatı) Matrisi.....	48
2.1.3.3.6. Rekabete Dayalı Teknik Değerlendirmeler Matrisi.....	48
2.1.3.4. Analiz ve Değerlendirme.....	49

2.2. KANO MODELİ	49
2.2.1. Kano Modeli'nin Tarihçesi.....	49
2.2.2. Kano Modeli'nin Uygulanması ve Aşamaları.....	50
2.3. KALİTE FONKSİYON YAYILIMI YÖNTEMİ VE KANO MODELLERİNİN BİRLİKTE KULLANIMI	58
3. BÖLÜM: UYGULAMA: ANALİZ VE BULGULAR	62
3.1. ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ VE ARAŞTIRMA SORUSU	62
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	64
3.2.1. Tüketicilerin Beklentilerinin Belirlenmesi.....	66
3.2.2. Teknik Gereksinimlerin Belirlenmesi.....	80
3.2.3. İlişki Matrisinin Oluşturulması.....	96
3.2.4. Bağlantı (Çatı) Matrisinin Oluşturulması.....	97
3.2.5. Kalite Evinin Oluşturulması.....	97
4. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA, KISITLAR VE ÖNERİLER	102
4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	102
4.2. ARAŞTIRMANIN KATKILARI VE YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER	107
4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER	110
KAYNAKÇA	112
EKLER	124
EK 1. ÇALIŞMADA KULLANILAN GÖNÜLLÜ KATILIM VE SORU FORMU.....	124
EK 2. ETİK KOMİSYON İZİN YAZISI.....	131
EK 3. ORJİNALLİK RAPORU.....	132
ÖZGEÇMİŞ	133

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Hizmet Kavramının Tarihsel Süreç İçerisindeki Tanımları.....	6
Tablo 2: Son On Yıllık Türkiye Geneli Yolcu Grafiği Tablosu	24
Tablo 3: Havayolu Hizmet Kalitesi ile İlgili Çalışmalarda Kullanılan Temel Modeller.....	25
Tablo 4: Havayolu Hizmet Kalitesi ile İlgili Çalışmalarda En Fazla Etkiye Sahip Hizmet Kalitesi Boyutları.....	28
Tablo 5: İlişki Matrisi Değerlendirme Tablosu.....	47
Tablo 6: Örnek Kano Modeli Anketi Soru Çifti.....	54
Tablo 7: Kano Anketi Değerlendirme Tablosu.....	55
Tablo 8: Kano Anketinde Yer Alan Her Bir Müşteri Beklentisi için Örnek Frekans Tablosu.....	56
Tablo 9: Müşteri Memnuniyet ve Memnuniyetsizlik Katsayıları Yöntemi Hesaplama Formülleri.....	57
Tablo 10: Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi ve Kano Modeli ile İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar.....	60
Tablo 11: Çalışmada Kullanılan SERVQUAL Ölçeği İfadeleri.....	67
Tablo 12: Odak Grup Görüşmesi Cevapları.....	69
Tablo 13: Örneklerin Demografik Özellikleri.....	71
Tablo 14: Güvenilirlik Testi (Cronbach Alpa) Sonuçları.....	72
Tablo 15: Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	74
Tablo 16: Kano Anketi Sonuç Değerlendirme Tablosu.....	76
Tablo 17: Kano Kategorileri ve Önem Düzeyleri Tablosu.....	77
Tablo 18: Teknik Gereksinimler.....	81
Tablo 19: Tüketici Beklentileri Matrisi ve Ağırlıkları.....	98
Tablo 20: Mutlak ve Nispi Teknik Önem Dereceleri Tablosu.....	99

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Nordik Modeli.....	17
Şekil 2: Boşluk Modeli	18
Şekil 3: Kalite Evinin Bölümleri.....	44
Şekil 4: Temel Bir Planlama Matrisi Gösterimi.....	46
Şekil 5: Kano Modelinin Grafikselsel Gösterimi.....	51
Şekil 6: Araştırmanın Yöntemi ve Aşamaları.....	65
Şekil 7: Araştırmanın Planı.....	66

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren çok hızlı bir değişim ve gelişim göstermekte olan hizmet sektöründe işletmeler, pazara sundukları malların ve hizmetlerin kalitesiyle kendi başarılarının doğru orantılı olduğunu fark etmişler ve kaliteye önem vermeye başlayarak bu durumu bir rekabet unsuru haline çevirmişlerdir. İşletmelerin başarılı olmalarında önemli bir rolü bulunan hizmet kalitesinin sürekli arttırılmasında özellikle günümüzün çetin rekabet ortamında tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin doğru ve eksiksiz bir şekilde belirlenmesi ve bu ihtiyaç ve beklentilere uygun anahtar stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaktadır.

Pazarlama açısından kalite kavramı, tüketici odaklı olup tüketicinin bir algılama ve değerlendirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu anlamda algılan kalite, subjektif bir kavram olarak günlük hayatta bir mal ya da hizmeti satın almadan önce o mal ya da hizmete ilişkin beklentiler ile mal veya hizmetin gerçekleşen performansının algılanma düzeyi arasındaki fark olarak ifade edilebilir (Öztürk, 2017).

Havayolu işletmeciliği, günümüzde küresel anlamda yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Bir hizmet sektörü türü olarak havayolu işletmeciliği sektörü, son yıllarda dünyada ve ülkemizde önemli derecede büyüme eğilimi yakalamış ve sektör içi rekabet büyük ölçüde artış göstermiştir (International Air Transport Association, 2019). Havayolu işletmeleri, günümüzün çetin küresel rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini korumak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve uzun vadede sadık müşteri kitlesi oluşturabilmek için müşterilerine sürekli olarak kaliteli bir hizmet sağlayabilmelidir. Diğer bir ifade ile kaliteli bir hizmet algısı sağlayabilmek için havayolu işletmelerinin müşterilerine sundukları hizmetler onların beklentilerini karşılayabilmeli hatta beklentilerinin üzerine çıkabilmelidir (Ostrowski, O'Brien, & Gordon, 1993). Pazara sundukları kaliteli hizmetin sonucunda ise işletmeler sektördeki rakiplerinden farklılaşmakta ve onlardan ayrılarak ön plana çıkmaktadır (Shaw, 2007). Müşterilere kaliteli hizmet sunmak, havayolu taşımacılığı hizmetleri gibi rekabetçi hizmetler endüstrisinde hayatta kalmak için kilit bir stratejidir (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Bu kapsamda çalışmanın temel yapısını oluşturan Japonca aslı “Hinshitsu Ki No Tenkai” (Xie, Goh, & Tan, 2003), İngilizce tercümesi “Quality Function Deployment” (QFD)

olan ve Türk literatürüne ise “Kalite Fonksiyon Yayılımı” olarak çevrilen yöntem havayolu hizmet sektörüne uygulanmıştır. Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) yöntemi, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerini tanımlayarak bu beklentilere uyumlu mal veya hizmetlerin oluşturulmasında Toplam Kalite Yönetimi felsefesi çerçevesinde kullanılmak üzere geliştirilen ve pazarda işletmelerin temel yetkinliklerine destek olarak rekabet üstünlüğünün sağlanmasında yardımcı olması amaçlanarak kullanılan kritik yöntemlerden birisidir (Griffin & Hauser, 1993; Guinta & Praizler, 1993).

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin temel amacı müşteriyi memnun edecek mal veya hizmet gereksinimlerinin tespit edilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktır. Ancak bu yöntemde müşteri beklentilerinin müşteri memnuniyeti düzeyi üzerindeki etkisi aynı olarak kabul edilir (Demirbağ & Çavdar, 2016). Hâlbuki bazı gereksinimlerin karşılanması müşteri memnuniyet düzeyini önemli derecede artırırken bazı gereksinimlerin karşılanması ise müşteri memnuniyet düzeyini göreceli olarak daha az düzeyde olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilecektir (Sofyalıoğlu & Tunail, 2012). Bu noktada ise; Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin planlama aşamasının en önemli girdilerinden biri olan müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin tam ve doğru bir şekilde anlaşılması ve tespit edilmesi, bu ihtiyaç ve isteklerin işletmeler tarafından karşılanabilme derecesi ile müşteri memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik geliştirilen “Kano Modeli” devreye girecektir.

Kano modeli, bir mal ya da hizmet için müşteri ihtiyaçlarının müşteri memnuniyetine farklı oranlarda katkıda bulunacağı varsayımından hareketle çeşitli müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farklı alt kategoriler içerisinde sınıflandırılmasını sağlayarak müşteri memnuniyeti ile mal ya da hizmetin performans düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren bir modeldir (Lo, Shen, & Chen, 2017). Diğer bir ifade ile Kano modeli, bir mal ya da hizmetin performansı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkararak müşteriye daha fazla değer katabilecek mal ya da hizmetlerin geliştirilmesini sağlar. Kano modeli sayesinde işletmeler doğrudan müşterisinin sesini dinleyebilir, onların ihtiyaç ve isteklerini tespit ederek kolay bir şekilde sınıflandırıp bunları kendi içerisinde önceliklendirebilirler (Demirbağ & Çavdar, 2016). Bu önceliklendirme ile işletmeler kendi stratejik planlamalarını yapabilirler ve uzun vadede müşteri ilişkilerini geliştirerek kârlılıklarını arttırabilirler.

Müşterinin sesinin doğrudan dinlenilmesi, ihtiyaç ve isteklerinin sınıflandırılmasının kolay ve etkili bir biçimde yapılması nedeniyle Kano modeli, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde tüketici beklentilerinin doğru olarak belirlenebilmesi için çok önemli bir model niteliğinde olup iki modelin birlikte kullanılması Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemini daha modernleştirecek ve eksikliklerinin giderilmesini sağlayacaktır. (Tontini, 2007).

Tüm bunlardan hareketle, çalışmanın temel amacı; havayolu hizmetlerinde kalite karakteristiklerinin değerlendirilmesi, varsa eksikliklerin giderilmesine ve geliştirilmesine yönelik önerilerin sunulması hizmet kalitesinin artırılmasıdır. Bu bağlamda, havayolu endüstrisi özelinde Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modelleri hizmet kalitesinin ölçülmesinde bütünleşik bir şekilde kullanılacaktır. Çalışmamızda, Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi içerisinde Kano Modeli'nin kullanılmasıyla Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi'nin eksiksiz ve daha etkili bir şekilde uygulanması sağlanarak literatüre katkı yapılacaktır. Ayrıca literatürde yer alan önceki çalışmalar incelendiğinde Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile Kano modelinin havacılık sektöründe, ürün geliştirme ve teknik kısımlarda kullanıldığı (Sireli, Kaufmann, & Ozan, 2007) ancak hizmetlerin kalitesini değerlendirme sürecinde kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Hâlbuki havacılık sektöründe hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde akademik çalışmalar, sektörün kendine has karmaşık sistemlerden oluşan yapısı, riskli olarak değerlendirilmesi ve çok maliyetli bir alan olması nedeniyle büyük önem taşımakta olup dünyada ve ülkemizde yapılacak akademik çalışmalar ile hizmetlerde kalite arttırılabilecektir (Tiernan, Rhoades, & Jr, 2008). Sonuç olarak bu çalışma, havayolu sektöründe kalite birimi yöneticilerine ve pazarlama yöneticilerine; akademik alanda ise havacılık pazarlaması ve hizmet kalitesi konuları üzerinde çalışanlara kullanabilecekleri türden bilgiler sağlamaktadır.

Bu amaçla, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde tüketicilerin beklentilerinin belirlenmesi amacıyla Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 1988 yılında hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilmiş SERVQUAL ölçeğinde (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988) yer alan ifadeler havayolu hizmet sektörüne uyarlanmıştır. Daha sonra bu ifadeler odak grup görüşmesi ile desteklenmiştir. Ardından Kano modeli ile tüketici beklentilerinin Kano kategorileri ve önem dereceleri belirlenmiş ve SERVQUAL

ifadeleri, odak grup görüşmesi ve Kano modeli ile elde edilen bilgiler Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin çıktısı olan Kalite Evi'ne aktarılmıştır. Ardından Kalite Evi'nde teknik gereksinimlerin belirlenmesi amacıyla; havacılık sektörü ile ilgili literatür ve ulusal ve uluslararası havacılık mevzuatlarından faydalanılmış, 3 farklı havacılık firmasının kalite müdürleriyle derinlemesine görüşme yapılmış ve son olarak 3 havayolu işletmesinin örnek hizmet sunumları incelenmiştir. Daha sonra Kalite Evi'nde yer alan matrisler sırasıyla oluşturularak analiz edilmiş ve analiz sonucunda ortaya çıkan en önemli tüketici beklentileri ile teknik gereksinimler yorumlanmıştır.

Bu çerçevede, çalışmanın birinci bölümünde hizmetler, hizmet kalitesi kavramı, hizmet kalitesi ölçüm modelleri, havayolu hizmet kalitesi ile ilgili literatür incelenmiştir. İkinci bölümde, çalışmanın ana yöntemi olan Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ele alınmış, Kano modeli açıklanmış ve Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modelinin bütünleşik kullanımı anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Kano modeli ile bütünleştirilmiş Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi Ankara ilinde ikamet eden bireysel tüketicilerden elde edilen veriler ile test edilmiş ve Kalite Evi oluşturulmuş, son bölümde ise verilerden elde edilen bulgular aracılığı ile çalışmanın literatüre ve sektöre olan katkıları ortaya konularak araştırmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler aktarılmıştır.

BÖLÜM I

HİZMET VE KALİTE KAVRAMI İLE HAVAYOLU HİZMET KALİTESİ

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle hizmet kavramı ve hizmet kavramının özellikleri kısaca açıklanacaktır. Ardından; kalite kavramı ile ilgili tanımlara yer verilerek kalitenin fonksiyonları incelenecek ve algılanan kalite kavramı ile algılanan kalitenin unsurları ele alınacaktır. Daha sonra, hizmet kalitesi kavramı açıklanarak hizmet kalitesinin boyutlarına ve hizmet kalitesi ölçüm modellerine yer verilecektir. Son olarak; havayolu hizmet kalitesi ile ilgili literatürden bahsedilecektir.

1.1. HİZMET KAVRAMI

Hizmet kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde kısmen birbirlerine yakın olan birçok tanımlama yapılmış ancak genel olarak kabul görmüş bir tanıma rastlanamamıştır. Bu durum hizmet kavramının doğasından, kapsamından ve hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanabilmektedir. Amerikan Pazarlama Derneği'nin hizmetlere ilişkin tanımlamasında hizmetin tanımının zorluğundan şöyle bahsedilmiştir;

“Hizmetler soyut mallardır, en azından büyük ölçüde öyledirler. Eğer tamamen soyut iseler, üreticiden kullanıcıya doğrudan değişimleri yapılabilir, taşınamazlar, depolanamazlar ve neredeyse derhal bozulabilir niteliktedirler. Hizmet şeklindeki malların tanımlanması çoğunlukla zordur çünkü meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri ile eş zamanlıdır. Hizmetler, birbirinden ayıramaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar, çoğu kez önemli bir şekilde müşteriyi kapsarlar ve hizmetlerin mülkiyeti devredilemezdir” (American Marketing Association Dictionary, 2018).

Hizmet, kavram olarak bir işletme veya bir kişi tarafından başka bir işletme ya da kişi için ortaklaşa olarak gerçekleştirilen eylemler, süreçler ve performanslar olarak tanımlanabilir (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, s. 4).

Daha öz bir ifade ile hizmetler satılan veya bir malın satışı ile bağlantılı olarak sunulan faaliyet, fayda veya tatmin bütünü olarak tanımlanabilir (Kavak, Eryiğit, & Tektaş, 2016, s. 15).

Bu yaklaşıma göre hizmetler, müşteriye değer yaratan ve onlara fayda sağlayan ekonomik faaliyetlerdir. Bu tanımlamada hizmet sunulacak kişi müşteri olup müşteriye fayda yaratılması ve müşteri tatmini önemlidir.

Hizmet kavramı, günümüze kadar farklı akademisyen ve uzmanlar tarafından çeşitli tanımlamalarla literatüre aktarılmıştır. Bu tanımlamalar kavramın gelişimini daha iyi aktarmak için Tablo 1’de verilmiştir;

Tablo 1: Hizmet Kavramının Tarihsel Süreç İçerisindeki Tanımları (Cowell, 1984, s. 21)

Fizyokratlar (- 1750)	<i>Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler</i>
Adam Smith (1723-1790)	<i>Somut (dokunulabilir) bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler</i>
J. B. Say (1767-1832)	<i>Ürünlere fayda ekleyen tüm imalat dışı faaliyetler</i>
Alfred Marshall (1842-1924)	<i>Yaratıldığı anda varlık bulan mallar</i>
Batı Ülkeleri (1925-1960) ve Çağdaş Tanım	<i>Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan faaliyetler bütünü</i>

Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere hizmet kavramı günümüze kadarki süreçte genişleyerek evrilmiştir. Hizmetler ile ilgili kapsamlı başka bir tanım ise Lovelock ve Wirtz tarafından yapılmıştır (Lovelock & Wirtz, 2007):

“Hizmetler bir taraf tarafından diğer tarafa sunulan; genellikle hizmeti satın alanların kendisine ya da satın alanların sorumluluğu altındaki nesnelere ya da diğer varlıklarına arzuladıkları sonuçları kazandıran zamana dayalı performanslardan oluşan ekonomik etkinliklerdir. Hizmetin müşterileri para, zaman ve çabaları karşılığında mallara, emeğe, profesyonel becerilere, tesislere, ağırlara ve sistemlere erişebilmek yoluyla değer elde etmeyi beklerler. Ancak bu süreç içerisinde yer alan fiziksel hiçbir unsurun sahibi olamazlar.”

Hizmetler, günümüzde yaşamımızın bir parçası haline gelmiştir. Sabah uyandığımız andan başlayarak kahvaltı yaparken izlenen televizyon yayınına, işe giderken kullanılan

servise ya da metroya, öğlen kahve içmek için gidilebilecek bir kafeden akşam yemeği için tercih edilebilecek bir restorana kadar hizmetler hayatımızla sürekli iç içedir (Baron & Harris, 2003, s. 1).

Hizmetlerin modern toplumlardaki yeri çok önemlidir. Gelişmiş toplumlarda pazara sürülen hizmetler çok çeşitli olmakta ve bu noktada hizmet sektörünün büyüklüğü ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla hizmetler aynı zamanda ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin bir göstergesi de olabilmektedir (Karafakıoğlu, 2012, s. 197; Öztürk, 2017).

1.2. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetlerin; soyutluk, ayrılmazlık (eş zamanlılık), değişkenlik (heterojenlik) ve dayanıksızlık şeklinde kendine has olmak üzere dört temel özelliği vardır (Kotler & Armstrong, 2011, s. 236). Hizmetlerin özellikleri, literatürde hizmetleri tüketim ve endüstriyel ürünlerden ayıran özellikler olarak da ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda hizmetlerin dört karakteristik özelliği aşağıda kısaca açıklanmıştır;

1.2.1. Soyutluk

Hizmetlerin tüketim ürünlerinden ve endüstriyel ürünlerden ayrılan en önemli karakteristik özelliği, fiziksel bir varlığa sahip olmamasıdır. Dolayısıyla hizmetler, beş duyu organımızla algılayamadığımız türden “soyut” ürünler olup performans veya eylemlerle ifade edilmektedir (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, s. 21). Hizmetlerin, bazı maddi unsurları içerse de temelinde maddi olmayan unsurlar yer almakta ve bu unsurlar diğer ürünlere kıyasla hizmetlerde daha ağır basmaktadır (Karaarslan, 2014, s. 30).

Örneğin; yolcu taşıyan bir uçak fiziksel bir mal olarak hizmetlerde var olsa da temelinde ulaştırma hizmeti yer almakta ve soyut unsurlar ağırlıklı olarak bulunmaktadır. Hizmetlerin soyut olması, tüketicilerin zihninde ürünle ilgili bir algının oluşmasını zorlaştırabilmekte ve hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesini güçleştirebilmektedir (Kotler & Armstrong, 2011, s. 236).

1.2.2. Ayrılmazlık

Hizmetlerde üretim, satış işlemi ile birlikte başlamakta, tüketim ise üretim ile eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Eş zamanlı üretim ve tüketim, diğer bir ifade ile ayrılmazlık özelliği nedeniyle hizmetler mallardan farklılaşmaktadır. Örneğin; bir uçakta ulaştırma hizmeti tüketiciler için bilet satın alma ile başlamakta, hizmetin üretimi ve tüketimi uçuş esnasında gerçekleşmektedir. Bu durum ise müşterinin de hizmet üretiminde bulunması ve hatta üretim sürecinin doğal bir parçası olması anlamına gelmektedir (Lovelock & Wirtz, 2007). Hizmetler, pazarda aynı anda üretilip tüketildikleri için kitlesel bir üretim zor olabilmektedir. Bununla birlikte hizmetler, hizmeti sunandan ayrı olarak düşünülemez ve hizmeti sunanın bir parçası olurlar. Pazarlama açısından üretim ve tüketimin ayrılmazlığı ilkesi neticesinde, bir işletme tarafından pazara sunulan hizmetlerin hacmi sınırlanabilmektedir (Öztürk, 2017). Örneğin; bir havayolu işletmesinde çalışan bir pilotun bir günde yapabileceği uçuş sayısı kısıtlıdır.

1.2.3. Değişkenlik

Hizmetlerin temel özelliklerinden ve insan faktörlerinin yoğun olarak kullanılmasından dolayı hizmetler değişkenlik gösterebilmekte yani standardizasyonu zorlaşmaktadır (Özer, ve diğerleri, 2016, s. 11). Örneğin; uçuş esnasında yolculara hizmet sağlayan kabin ekibi her ne kadar aynı tip kıyafetleri giyseler, yolcuları eğitim aldıkları gibi güler yüzlü karşılarsalar da, aynı gün içinde, aynı hizmet sunumunda bile psikolojik faktörlere, kişilik özelliklerine, iş yükü gibi çeşitli durumlara göre aynı kalitede hizmet veremeyebilirler. Dolayısıyla hizmetler zamana, insana veya işletmeye göre değişiklik gösterebilmekte ya da hizmet çıktıları değişken olabilmektedir. Diğer bir ifade ile hizmetlerin kalite ve içerikleri hizmeti sunandan bir diğerine, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne bile değişebilmektedir (Öztürk, 2017). Hizmetlerin değişkenlik özelliği nedeniyle ortaya çıkan bir pazarlama problemi ise işletmelerde kalite standartlarının oluşması ve kalite kontrol faaliyetlerinin zor olabilmesidir (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, s. 21). Bu nedenle fiziksel kanıtlar, franchising sistemi gibi unsurlar geliştirilerek hizmetlerde standardizasyon sağlanmaya çalışılır. Örneğin; havayollarında sürekli kalite kontrol faaliyetleri ile ilgili çalışmalar yapılmakta ve uluslararası akredite kuruluşlarla birlikte

kalite ve standartlarının şirket içi denetimi yapılarak değişkenlik unsurunun en aza indirilmesi amaçlanmaktadır.

1.2.4. Dayanıksızlık

Hizmetler, üretildikleri andan itibaren tüketilmek durumunda oldukları için stoklanamazlar yani diğer bir ifade ile dayanıksızdırlar. Örneğin; bir uçakta uçuş günü ve saati belirli olup bir koltuk için kesilmiş bilet o gün, o saatte kullanılmak durumundadır, daha sonraki uçuşlar için kullanılamazlar. Şirket açısından ise bir uçuştaki boş koltuklar kaybedilmiş kapasite anlamına gelebilmektedir. Ayrıca havayolu ulaştırma hizmeti gibi bazı hizmetlerde talep düzensiz olup mevsimlere, özel gün ve etkinliklere göre çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu tür hizmetlerde talebin dalgalı olması hizmetlerin dayanıksızlığını arttırabilmektedir (Öztürk, 2017). Örneğin; havayolu işletmeleri uçuşların belirli bir saat aralığında yoğunlaşmaması için genellikle uçuşun az olduğu sabah erken ve gece geç saatlerde bilet fiyatlarını indirimli bir şekilde müşterilerine satabilmektedir.

Hizmetlerin dayanıksızlık özelliği, hizmetleri diğer tüketim ve endüstriyel ürünlerden ayıran önemli özelliklerinden birisidir.

1.3. KALİTENİN TANIMI VE FONKSİYONLARI

Kalite; kavram olarak yirminci yüzyılda gerçekleşen küreselleşme ile önem kazanmış, firmalar yoğun rekabet ortamında mücadele edebilmek için tüketiciye sundukları mal ve hizmetlerde kaliteye önem vermeye başlamışlardır.

Günümüze kadar kalite kavramı ile ilgili olarak farklı tanımlamalar yapılmış ancak hizmet kavramı gibi kalite kavramının da genel kabul görmüş bir tanımı oluşturulamamıştır. Bu durum; kalite kavramının çok boyutlu olması ve sübjektif öğeler içermesi gibi nedenlerle açıklanabilir. Önceleri üretimde kalite eşittir sıfır hatalı üretim, verimli üretim gibi üretici bakış açısıyla yapılan kalite tanımlamaları artık günümüzde tüketici bakış açısıyla şekillenmeye başlamıştır. Örneğin; kalite kavramı için müşterinin şimdiki ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek (Hurley, 1994), amaca ve kullanıma uygunluk (Juran, 1988), bir ürünün belirtilen tüketici ihtiyacını karşılayabilme

becerilerini ortaya koyan yeteneklerin tümü (Özer, 1998) gibi tanımlamalar yapılmıştır. Günlük hayatımızda genellikle kalite kavramını; kullanılan bir mal ya da hizmete yönelik olarak daha önce zihnimizde oluşan beklentilerimizin, o malı ya da hizmeti kullandıktan sonra beklentilerimizi karşılayıp karşılayamadığını ifade ederken kullanabiliriz (Öztürk, 2017).

Pazarlama açısından kalite, ürünün kullanıma uygunluğu ve tüketicilerin beklentilerini karşılama düzeyi olarak tanımlanabilir (Kavak, Eryiğit, & Tektaş, 2016, s. 100). Diğer bir ifade ile kalite, mal ya da hizmetler için yapılan sübjektif bir değerlendirmedir. Örneğin; tüketici tarafından bir mal ya da hizmete özgü olarak yapılan görünüşü, fonksiyonelliği, güvenilirliği gibi değer yargıları tüketici için ürünün kalitesini göstermektedir.

Kalite kavramı, dinamik bir özellik taşımakta olup tüketicilerin beklentileri ya da değer yargıları değiştikçe mal ya da hizmetler ile ilgili olarak kalite anlayışları da değişebilmektedir (Karaarslan, 2014).

Açıklamalar ve tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere pazarlama literatüründe kalite kavramı, tüketici bakış açısı ile değerlendirilen bir kavram olup günümüzde algılanan kalite olarak önem kazanmıştır. Takip eden bölümde, algılanan kalite kavramı ve algılanan kalitenin unsurları açıklanacaktır.

1.4. ALGILANAN KALİTE KAVRAMI VE ALGILANAN KALİTENİN UNSURLARI

Pazarlama açısından kalite kavramı, tüketici odaklı olup tüketicinin bir algılama ve değerlendirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Algılan kalite, sübjektif bir kavram olarak günlük hayatta bir mal ya da hizmeti satın almadan önce o mal ya da hizmete ilişkin beklentiler ile mal veya hizmetin gerçekleşen performansının algılanma düzeyi arasındaki fark olarak ifade edilebilir (Öztürk, 2017).

Tüketici tarafından algılanan kalite, mallara kıyasla hizmetlerde çok çeşitli olabilmekte ve bir tüketici tarafından kaliteli olarak algılanan bir hizmet diğer bir tüketici için yeterli olmayabilmekte ve kalitesiz olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin; havayolu

ulaştırma hizmetinde, bir tüketici uçak içi koltuk arası mesafesini kalite unsuru olarak algılamakla birlikte diğer koltukların rahatlığını bir kalite unsuru olarak değerlendirebilmektedir. Algılanan kalite kavramı; teknik kalite, süreç kalitesi, sosyal ve psikolojik kalite gibi bazı alt kalite unsurlarından oluşur (Kavak, Eryiğit, & Tektaş, 2016). *Teknik kalite*, diğer bir ifade ile fonksiyonel kalite; bir mal ya da hizmetin vaat edilen özellikleri taşıması, bilimsel olarak kabul edilmiş standartlara uygun olmasıdır (Öztürk, 2017). Örneğin; havayolu ulaşımını kullanan bir yolcu için uçuşun ulusal ve uluslararası kurallara uygun, emniyetli bir şekilde ve vaat edilen zamanda gerçekleşmesi teknik kalite göstergesidir. *Süreç kalitesi*; satın alma öncesi tüketici ile satıcı arasındaki etkileşimle başlayıp satış sonrasına kadar yer alan tüm unsurların algılanan kalitesidir (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988). Süreç kalitesi, algılanan kaliteyi her aşamada etkileyebileceği için işletmeler için önemli bir unsur haline gelmiştir. Örneğin; havayolu ulaştırma hizmetlerinde bilet satışı ile başlayan ve uçuş öncesi havalimanında, uçuş esnasında uçakta ve uçuş sonrasında da sağlanan destek hizmetler, süreç kalitesi hakkında tüketicinin değer yargısını oluşturabilir ve algılanan kaliteyi etkileyebilir. *Sosyal kalite*; bir mal ya da hizmetin toplum için sağladığı faydalar ile ilgili tüketici beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının yanıtı olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2017). Örneğin; gökyüzünde milli bayrak taşıyıcımız olarak nitelendirilen Türk Hava Yolları uluslararası pazarda yakaladığı şöhret ve en çok noktaya uçan havayolu sıfatı ile ülkemiz için sosyal bir fayda sağlamaktadır. *Psikolojik kalite* ise; tüketicinin bir mal ya da hizmeti kullanırken psikolojik olarak nasıl hissettiği ve sosyal çevresi tarafından o mal ya da hizmeti kullanırken nasıl algılandığı ile ilgilidir (Özer, ve diğerleri, 2016). Örneğin; havayolu ile ulaşım hizmeti alan bir tüketici, sosyal medya hesaplarından uçuşa ait paylaşımlar yaparak psikolojik olarak sosyal çevresine kendisini kaliteli bir hizmet deneyimi almış olarak gösterebilir ve çevresel dönütler sayesinde psikolojik kaliteyi algılayabilir.

1.5. HİZMETLERDE KALİTE KAVRAMI

Pazarlama literatürü incelendiğinde hizmet kalitesi ile ilgili çalışmaların, 1970'li yıllardan itibaren başladığı ve günümüze kadarki süreçte hızlı bir gelişme gösterdiği görülmektedir. Pazarlama uzmanları ve akademisyenler tarafından malların kalite tanımı ve kalite ölçümleri daha önceki dönemlerde yapılmış ancak hizmet kalitesi kavramı

üzerine geniş çaplı bir tanımlama veya araştırmaya rastlanılamamıştır (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Hizmet kavramının doğası gereği soyut, dayanıksız ve değişken olması, ayrıca kalite kavramı ve gereksinimlerinin tüketiciler tarafından kolaylıkla ifade edilememesi ve çok boyutlu bir kavram olması hizmet kalitesi kavramını tanımlamayı zorlaştırmıştır (Kotler & Armstrong, 2011, s. 242; Akıncı, İnan, Aksoy, & Büyükküpcü, 2009).

Devletler ve küresel dünya ekonomisi göz önüne alındığında hizmetlerin payı ve önemi çok büyüktür. Özellikle yüzyılın son çeyreğinde hizmet sektöründe gerçekleşen hızlı büyüme ve gelişme hizmet kalitesi kavramına olan ilginin artmasını sağlamış ve bu konudaki akademik çalışmalar giderek artmıştır (Öztürk, 2017). Diğer bir ifade ile işletmeler başarılı olabilmek için kaliteli hizmet sunmayı ve hizmetlerinin müşterileri tarafından kaliteli olarak algılanmasını stratejik bir unsur olarak görmüşler ve müşterilerine sürekli olarak kaliteli hizmet vermeyi amaçlamışlardır.

Hizmet kalitesinde önemli olan unsur müşteri tarafından algılanan kalitedir. Hizmet kalitesini, “müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri ile hizmet sonrasında algıladıkları performans arasındaki fark” olarak tanımlayabiliriz (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Bu durumda ise; müşterilerin aldıkları hizmetler eğer beklentilerin üzerinde ise müşteriler hizmetleri kaliteli olarak, beklentilerinin altında ise hizmetleri kalitesiz olarak algılamaktadırlar. Hizmetlerde kalite kavramının ana hedefi, müşteri beklentilerinin istenilen düzeyde karşılanması ve müşteri tatmininin sağlanması olmalıdır (Grönross C. , 1982).

Hizmet kalitesi kavramı ile ilgili diğer bir konu ise müşterilerin bir hizmetin kalitesini değerlendirirken sadece çıktı odaklı olmayıp hizmetlerin sunumu sürecini de değerlendirme kapsamına almalarıdır. Yani müşteriler, hizmetlerin kalitesi ile ilgili bir yargılama yaparlarken sadece hizmetin sonucunu değil aynı zamanda verilmiş şeklini de değerlendirirler (Kavak, Eryiğit, & Tektaş, 2016, s. 103). Örneğin; bir noktadan diğerine gerçekleşen havayolu ulaştırma hizmetinde yolcular, sadece gidecekleri yere ulaştıkları için hizmet kalitesi hakkında bir yargıda bulunmayabilir ve algılanan hizmet kalitesi değerlendirmesinde, hizmet başlangıcından sonlanmasına kadar olan süreçteki hizmetin sunumunu göz önüne alabilir.

Hizmet kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalarda, günümüzde işletmeler için müşterilerine sundukları hizmetlerde algılanan hizmet kalitesinin diğer rakiplerine kıyasla daha iyi olması gerektiği ön plana çıkmıştır (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, s. 111). İşletmeler müşterilerine verecekleri kaliteli hizmetler sayesinde günümüzün çetin rekabet ortamında pazarda kalabileceklerini anlamışlar ve rakip işletmelerden hizmet kalitesi bakımından sürekli ve daha yüksek kalitede hizmet vermeyi amaçlayarak farklılaşmaya çalışmışlardır (Mucuk, 2012, s. 312). Örneğin; temelde aynı ulaştırma hizmetini veren iki ayrı havayolu işletmesi ele alındığında; aynı gün, aynı saat ve aynı varış noktası için aynı ücretlerden uçuş yapılabiliyorsa iki işletmeyi farklılaştıran unsurlardan en önemlisi, tüketiciler tarafından algılanan hizmet kalitesi olmakta ve tüketiciler hizmetlerini daha kaliteli olarak algıladıkları işletmeden hizmet almayı tercih edebilmektedir.

1.6. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI

Hizmet kalitesi boyutları, tüketiciler tarafından algılanan hizmet kalitesini etkileyen unsurların tespit edilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Pazarlama literatüründe, farklı akademisyenler tarafından hizmet kalitesinin boyutları çeşitli şekillerde ele alınmıştır (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, s. 111; Dalgıç, 2013; Karaarslan, 2014; Özer, ve diğerleri, 2016, s. 82; Öztürk, 2017). Bunlardan literatürde en çok incelenenleri şunlardır: Nelson, (1970) ise algılanan hizmet kalitesi boyutunu; satın alma öncesi ve satın alma sonrası olmak üzere iki sürece ayırarak incelemiş ve bu çalışmasında, satın alma öncesini araştırma kalitesi boyutu ile, satın alma sonrasını ise deneyim kalitesi boyutu ile açıklamıştır. Bu araştırma daha sonra Darby & Karni (1973) tarafından tekrar ele alınmış ve Nelson'un hizmet kalitesi boyutu modeline ek olarak "ahlaki (etik) kalite" boyutu eklenerek geliştirilmiştir. Buna göre; işletmeler, her açıdan müşterilerin emniyetine önem vermeli ve ahlaki açıdan sorumlu bir şekilde davranarak hizmetin düzgün ve tam olarak müşteriye sunulmasını sağlamalıdır (Özer, ve diğerleri, 2016, s. 82).

Grönross (1982), hizmet kalitesinin boyutlarını; teknik kalite, işlevsel (fonksiyonel) kalite ve imaj kalitesi olarak üç boyutta incelemiştir. Buna göre teknik kalite; hizmetlerin gerçekleşmesi esnasındaki somut malların kalitesini, fonksiyonel kalite; hizmetlerin müşteriye nasıl sunulduğuna ilişkin kaliteyi, imaj kalitesi ise müşterilerin firmayı nasıl

algıladıkları ve firmanın müşterilerin zihninde yer alan imajını göstermektedir (Grönross C. , 1990, s. 38).

Lehtinen & Lehtinen (1982) hizmet kalitesi boyutlarını; imaj kalitesi, fiziksel kalite ve etkileşim kalitesi olarak üç boyutta ele almıştır. Buna göre imaj kalitesi; işletmenin müşteri tarafından algılanan imajı olarak tanımlanmakta, fiziksel kalite; hizmet sunumundaki araçlar gibi somut öğelerin kalitesini göstermekte; etkileşim kalitesi ise hizmeti alırken müşteri ile hizmeti sunan kişilerin etkileşimini karşılamaktadır (Lehtinen & Lehtinen, 1982).

Hizmet kalitesinin boyutları, 1985 yılında Parasuraman ve arkadaşları tarafından ele alınan makalede; güvenilirlik, yetkinlik, nezaket, iletişim, cevap verebilirlik, ulaşılabilirlik, güvenlik, inanılabilirlik, müşteriye anlama ve somut varlıklar olmak üzere on farklı boyutta incelemiştir (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Daha sonra Parasuraman ve aynı arkadaşları, 1988 yılında hizmet kalitesi boyutlarını tekrar ele alıp var olan on boyutu beş boyutta toplayarak sadeleştirmişlerdir (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988). Bu boyutlar; işletmenin fiziksel görünümü ve donanımını oluşturan “somut varlıklar” boyutu; hizmetin söz verildiği gibi doğru ve tam verilmesi olarak “güvenilirlik” boyutu; hizmeti sağlayanların müşterilerin taleplerine zamanında yanıt verebilme becerisi olarak “cevap verebilirlik” boyutu; işletme çalışanlarının bilgisi, nezaketi ve güven ortamı yaratabilme yeteneği olarak “güven” boyutu; çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyarak onları anlaması olarak bilinen “empati” boyutudur.

Temelde ulaştırma hizmeti veren bir havayolu şirketinin hizmet kalitesinin boyutlarını Parasuraman ve arkadaşlarının geliştirdiği beş boyutlu hizmet kalitesi unsurları üzerinden incelemek istersek; somut varlıklar boyutunu, uçak, koltuklar, ikramlar gibi unsurlar; güvenilirlik boyutunu, söz verildiği gibi tam zamanında varış noktasına ulaşmak; cevap verebilirlik boyutunu, müşterilerin uçuş öncesi ya da uçuş esnasındaki taleplerine yanıt verebilmek; güvence boyutunu, kabin ekibinin sahip olduğu deneyim ve nezaket, empati boyutunu ise havayolu işletmesi çalışanlarının müşterinin rahatsız olduğu herhangi bir olumsuz durumda müşteriye sıcakkanlı ve bireysel ilgi gösterebilme yeteneği olarak örneklendirebiliriz.

1.7. HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜM MODELLERİ VE ARAÇLARI

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren hızla gelişen hizmet sektöründe işletmeler pazara sundukları malların ve hizmetlerin kalitesiyle kendi başarılarının doğru orantılı olduğunu fark etmiş ve kaliteye önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerin başarılı olmalarında önemli bir role sahip olan hizmet kalitesinin sürekli artırılmasında, özellikle günümüzün zorlu rekabet ortamındaki müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru ve eksiksiz bir şekilde belirlenmesi ve bu ihtiyaç ve beklentilere karşılık olarak işletmeler tarafından sunulan hizmet kalitesinin ölçülerek pazarda anahtar stratejiler geliştirilmesi çok önemlidir.

Hizmetlerin kendine has doğası ve çok çeşitli olmaları, hizmet kalitesi ölçümünü zorlaştırmış ve onu karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür. 1970'lerden itibaren pazarlama alanında akademisyenler hizmet kalitesinin ölçümü konusunda çeşitli model ve araçlar üzerinde çalışmışlardır. Bu model ve araçların literatürde ön plana çıkanları ve en çok atıf yapılanları ise; 1966 yılında Dr. Yogi Akao ve Dr. Shigeru Mizuno tarafından geliştirilmiş ve 1970'li yıllarda geniş uygulama alanı bulmuş olan Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) Yöntemi, 1984 yılında oluşturulan Grönross'un Nordik Modeli, 1985 yılında Parasuraman ve arkadaşlarının geliştirdiği Boşluk (Gap) Modeli ve 1988 yılında oluşturdukları SERVQUAL Ölçeği, 1992 yılında Cronin ve Taylor tarafından geliştirilen SERVPERF Ölçeği, 2001 yılında Brady ve Cronin tarafından geliştirilen Algılanan Hizmet Kalitesinin Hiyerarşik ve Çok Boyutlu Modeli, 2005 yılında Parasuraman ve arkadaşları tarafından geliştirilen E-S-QUAL Ölçeği'dir (Özer, ve diğerleri, 2016). Bu modeller ve araçlar takip eden bölümde kısaca açıklanacaktır.

1.7.1. Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi

Kalite Fonksiyon Yayılımı (Quality Function Deployment) yöntemi, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerini tanımlayarak bu ihtiyaçlara uyumlu mal ve hizmetlerin oluşturulmasında Toplam Kalite Yönetimi felsefesi çerçevesinde kullanılmak üzere geliştirilen ve pazarda işletmelerin temel yetkinliklerine destek olmak üzere rekabet üstünlüğünün sağlanmasında yardımcı olması amaçlanarak kullanılan kritik yöntemlerden birisidir.

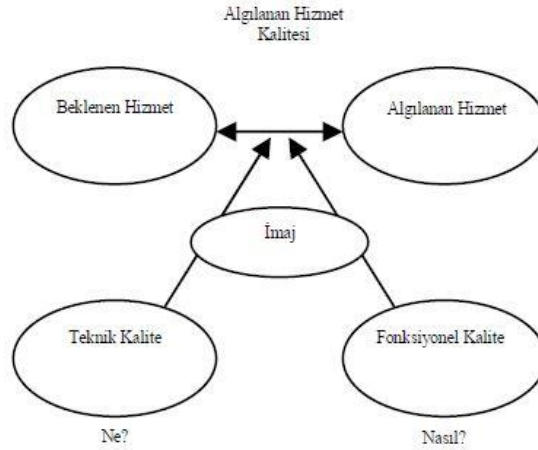
Kalite Fonksiyon Yayılımı kavramı ilk olarak 1966 yılında Japonya’da Bridgestone fabrikalarında Dr. Yogi Akao ve Dr. Shigeru Mizuno tarafından geliştirilmiş, daha sonra Mitsubishi Heavy Industries’in Kobe Tersaneleri’nde 1972 yılındaki kalite kontrollerinde geniş uygulama alanı bulmuştur. Toyota gibi üreticilerin ürün aşamasında maliyeti azaltırken ürün geliştirme sürecinin kısaltılmasını sağlayan bu yöntemi kullanmalarıyla birlikte Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, başta lojistik olmak üzere çeşitli alanlardaki üretim ve hizmet süreçlerine uygulanarak bu süreçlerin daha kaliteli hale getirilmesini sağlamıştır (Çavdar, 2009; Costa, Dekkar, & Jongen, 2011).

Günümüzde işletmeler yoğun küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için sundukları hizmet kalitesini daha iyi seviyelere getirebilmelidir. Diğer bir deyişle müşterilere sunulan hizmet kalitesinde sürekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi bu iyileştirmeler için gerçeğe en yakın sonucu işletmelere sunmaktadır. Yöntem, müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin daha sağlıklı ve güvenilir bir şekilde ortaya çıkarılmasını sağlayarak bu girdilerle daha kaliteli mal ve hizmet sunumu çıktısı sağlar (Guinta & Praizler, 1993; Zairi & Youssef, 1995).

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, bu çalışmanın ana konusunu oluşturduğu için ikinci bölümde daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.7.2. Nordik Modeli

Grönross tarafından 1984 yılında geliştirip hizmet kalitesini ölçmeyi amaçlayan en eski modellerden biri olan “Nordik Modeli”nde hizmet kalitesi; teknik kalite ve fonksiyonel kalite boyutlarıyla açıklanmaktadır (Grönross, 1984). Bu modelde; teknik kalite boyutu, müşterilerin hizmetlerin sunum sürecinde “ne” aldıklarını, fonksiyonel kalite boyutu ise müşterilerin hizmetlerin sunum sürecinde “nasıl” aldıklarını göstermektedir. Teknik kalite boyutu çıktı odaklıyken fonksiyonel kalite boyutu ise daha çok süreçle ilgilidir. Bu model Şekil 1’de gösterilmiştir;



Şekil 1: Nordik Modeli, Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implementations. *European Journal of Marketing*, 36-44.

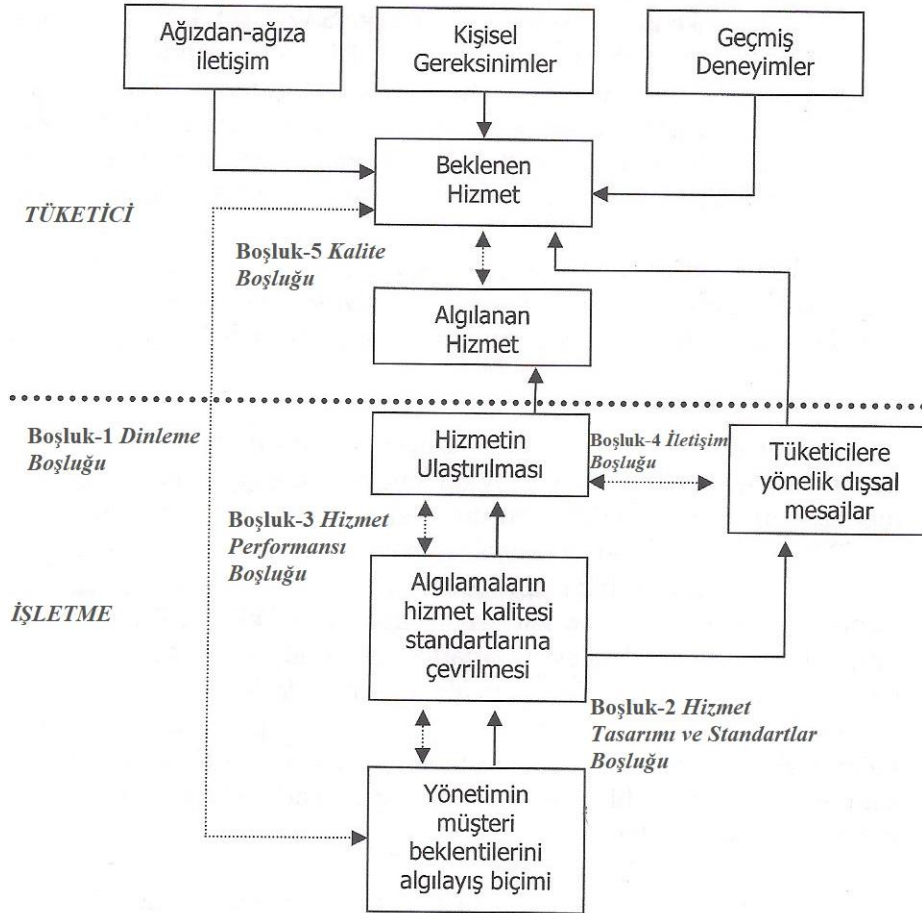
Şekil 1'e göre algılanan hizmet kalitesi; "Ne?" sorusunun cevabı olan teknik kalite, "Nasıl?" sorusunun yanıtı olan fonksiyonel kalite ve tüketiciler tarafından beklenen hizmet ile bir süzgeç görevi yapan ve kalitenin algılanışını çeşitli biçimlerde etkileyebilen "imaj" unsurlarının etkileşiminden oluşmaktadır (Grönross C. , 1990).

Algılanan hizmet kalitesinde, fonksiyonel kalitenin yüksek olması teknik kalitedeki kusurları ve performans düşüklüğünü telafi edebilir (Öztürk, 2017). Örneğin; havalimanlarında günümüzde yaygın olarak kullanılan self check-in kiosklarında müşteriler teknik sıkıntılar yaşayabilmektedir. Ancak havayolu firmasında müşteriyle ilişkide bulunan personelin çok iyi performans göstermesi ve güler yüzlü bir şekilde yardımcı olması sonucunda teknik kalitedeki ufak sıkıntılar müşteriler tarafından hoş görülebilmektedir. Dolayısıyla teknik kalite ve fonksiyonel kalite sürekli etkileşim halindedir.

1.7.3. Boşluk (GAP) Modeli ve SERVQUAL Ölçeği

Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985 yılında hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir bakış açısı kazandırarak hizmet kalitesini ölçebilmek için Boşluk (GAP) Teorisi adı verilen kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Bu model; müşterilerin hizmetlerden bekledikleri kalite ile algıladıkları kalite arasındaki farktan yola çıkarak müşterilerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı durumların tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. Boşluk modeli; dinleme boşluğu, hizmet tasarımı ve standartlar boşluğu,

hizmet performansı boşluğu, iletişim boşluğu ve kalite boşluğu olmak üzere beş alt kısımdan oluşur (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, s. 32). Bu modelde yer alan boşluklar Şekil 2’de gösterilmiş ve açıklanmıştır.



Şekil 2: Boşluk Modeli A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml ve Leonard Berry, (1985) " A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Vol.49, s.44.

Dinleme boşluğu, tüketici beklentileri ile hizmeti sunan şirket yönetiminin bu beklentileri algılaması arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2017). İşletmeler için tüketici beklentilerini anlayabilmek ve onlara istedikleri düzeyde kaliteli hizmet sunabilmek günümüzün rekabet ortamında hayatta kalabilmek için kritik faktörlerden birisidir. Dolayısıyla işletmeler müşteri beklentilerini doğru ve eksiksiz anlayabilmek için pazar araştırmalarına önem vererek müşterileri ile olan mesafesini en aza indirmelidir (Değer, 2012).

Şekil 2’de de ifade edildiği üzere tüketicilerin beklenen hizmet algısını ağızdan ağıza iletişim, kişisel gereksinimler ve geçmiş deneyimler gibi çeşitli unsurlar etkileyebilmektedir (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Örneğin; havayolu ile seyahat edecek olan bir müşterinin hizmet beklentilerini, havayolu şirketinin reklam, mesaj gibi tüketiciler için yapılan dışsal iletişim faktörleri, kişinin arkadaşları veya çevresi tarafından havayolu şirketinin hizmetlerinin değerlendirilmesi gibi yapılan ağızdan ağıza iletişim faaliyetleri etkileyebilecektir. Bunlara ek olarak, havayolu ulaştırma hizmetini kullanan bir müşterinin kişisel gereksinimleri de hizmetlerden beklentilerini de şekillendirebilir. Örneğin; toplantıya yetişecek bir iş adamı için uçağın zamanında kalkış ve varışı öncelikliken, aç bir yolcu için uçak içi yemek ve içecek hizmeti daha öncelikli olabilir. Ayrıca, tüketicilerin beklenen hizmet algısını etkileyen bir diğer unsur ise geçmiş deneyimleridir. Örneğin; bir havayolu şirketinin hizmetini daha önce kullanmış olan bir yolcu için aynı şirketten alacağı bir sonraki hizmet için beklenti düzeyi önceki deneyimleri doğrultusunda şekillenebilecektir.

Hizmet tasarımı ve standartlar boşluğu, işletmelerin tüketici beklentilerini doğru anlamalarına rağmen bu beklentileri karşılayacak hizmet kalitesinin seviyesinin belirlenmemesi ve kalite standartlarının oluşturulmamasından kaynaklanmaktadır. Müşterilere sunulan hizmetin kalite standartları net ve anlaşılır olmalı, standartlar belirlenerek uygulanmaya çalışılmalı ve dolayısıyla bu boşluk azaltılmalıdır (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Örneğin; havayolu işletmelerinde online check-in işlemlerinin uçuşa bir saat kala sona ermesi ve bu aşamadan sonra havalimanında check-in uygulamasının başlaması uçuşun aksamaması ve emniyeti için oluşturulan kalite standartlarındandır.

Hizmet performansı boşluğu, işletmelerin hizmet kalitesi standartlarını doğru olarak tasarlamalarına rağmen bu standartları hizmetin sunumu esnasında müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde aynı seviyede ulaştıramamasından kaynaklanmaktadır. Bir işletmede hizmetin sunumunda tüm çalışanlar her zaman aynı derecede performans gösteremeyebilir. İşletmeler, çalışanlarını işe alırken gerekli özeni gösterir ve hizmet sunumu için gerekli eğitimleri vererek kalite odaklı bir örgüt oluşturabilirlerse bu boşluk azaltılabilir. Örneğin; havayolu işletmelerinde yolcuların bilet veya bagaj işlemlerinin

yapıldığı kontuarlarda zorunlu olmadıkça her bir yolcu için önceden belirlenmiş standart sürenin dışına çıkılması bu boşluğu oluşturabilir.

İletişim boşluğu, hizmetin sunumu ile tüketiciye yönelik dış iletişim olarak da bilinen ve işletmelerin müşteri çekebilmek için gerçeküstü ve abartılı beklenti yaratmasından kaynaklanmaktadır. Müşteriler, normal şartlar altında hizmeti kaliteli olarak algılayabilecekken önceden yaratılan normal hizmetin üzerinde bir kalite beklentisi nedeniyle verilen hizmet kalitesini düşük olarak algılayabileceklerdir. İşletmelerin müşterilerine yerine getirebilecekleri sözler vermeleri, sunabildikleri kalitede hizmet beklentisi yaratmaları ve çalışanlara hizmet içi eğitimler vererek hizmet sunumlarının standartlaşması ile bu boşluk azaltabilecektir (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Örneğin; bir havayolu işletmesi müşterilerine “her zaman dakiklik” şeklinde bir hizmet beklentisi yaratmamalıdır çünkü havayollarında dakiklik meteorolojik faktörlerden, uçuş emniyeti ile ilgili etkenlerden ve diğer çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir.

Kalite boşluğu, beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki fark olarak da tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile algılanan kalite beklenen kaliteyi karşılıyorsa veya üzerinde ise müşteriler hizmetleri kaliteli olarak algılayacaklardır. Kalite boşluğu, ilk dört boşluktan etkilenmekte olup kalite boşluğunun azaltılması için ilk dört boşluğun azaltılması gerekmektedir. Kalite boşluğunu azaltan, başka bir ifade ile beklenen hizmet düzeyi ve algılanan hizmet düzeyi arasında fark olmayan ya da algılanan hizmetin beklenen hizmeti aştığı durumlarda işletmeler, pazarda başarılı olabilecekler ve sundukları hizmetler müşterileri tarafından kaliteli olarak algılanabilecektir (Öztürk, 2017).

SERVQUAL ölçeği; 1988 yılında Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilmiş, müşterilerin bir işletmenin hizmetinden beklentileri ile işletme tarafından sunulan hizmetin algılanan performansı arasındaki farkı ölçen dolayısıyla hizmet kalitesi hakkında çıkarımlarda bulunmamıza yardımcı olan ölçektir (Akıncı, İnan, Aksoy, & Büyükküpcü, 2009). SERVQUAL ölçeği, iki ana bölümden oluşmaktadır ve birinci kısımda beklentiler, ikinci kısımda ise algılar ölçülmektedir. Birinci bölüm, müşterilerin hizmetten beklentilerini belirleyen “güvenilirlik”, “karşılık verebilirlik (cevap verebilirlik)”, “güven”, “empati” ve “somut varlıklar (fiziksel unsurlar)” boyutlarını

kapsayan yirmi iki ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise müşterilerin aldıkları hizmet performansına ilişkin değerlendirmelerini ölçen yirmi iki ifadeyi kapsamaktadır. Müşterilerin algıladıkları hizmet düzeyi, beklentilerini karşılıyor veya aşıyorsa hizmet kaliteli, beklentilerin altında ise hizmet kalitesiz olarak değerlendirilmektedir (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, s. 23).

SERVQUAL ölçeğinde yirmi iki ifadenin toplandığı, “somut varlıklar (fiziksel unsurlar)” “güvenilirlik”, “karşılık verebilirlik (cevap verebilirlik)”, “güven” ve “empati”den oluşan beş boyut literatürde aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988; Ladhari, 2009).

Fiziksel unsurlar boyutu, hizmetlerin sunumunda yer alan fiziksel araçlar, ekipmanlar ve personelin görünümü ile ilgili dört ifadeyi kapsamaktadır. Örneğin; havayolu işletmelerinin uçakları, check-in kontuarları, çalışanların temiz ve düzgün görünümü havayolu hizmetlerinin fiziksel unsurlar boyutu içerisinde değerlendirilebilir.

Güvenilirlik boyutu, hizmetlerin vaat edilen şekilde doğru ve tam olarak gerçekleştirilebilmesini ifade etmekte ve SERVQUAL ölçeğindeki beş ifadeyi kapsamaktadır. Örneğin; havayolu işletmelerinde önceden belirlenen uçuş kalkış ve iniş saatlerine uyulması, bilet, rezervasyon bilgileri gibi kayıtların hatasız tutulması havayolu hizmetlerinin güvenilirlik boyutu içerisinde yer alabilir.

Karşılık verebilirlik boyutu, çalışanların müşterilere yardım etme isteği ve sunulan hizmetlerin dakik bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgili dört ifadeden oluşmaktadır. Örneğin; havayolu işletmesi çalışanlarının uçuş öncesi, uçuş esnası ve sonrasında verdikleri tüm hizmet sunumu boyunca müşterilerine karşılaşılabilecekleri olası problemlere karşı yardım etme isteği, hızlı ve doğru hizmet anlayışı havayolu hizmetlerinin karşılık verebilirlik boyutları arasında değerlendirilebilir.

Güven boyutu, işletmenin çalışanlarının bilgili, deneyimli ve nazik olması ile müşteriler tarafından duyulan güven duygusu ile ilgili dört ifadeyi kapsamaktadır. Örneğin; havayolu işletmelerinde çalışanların deneyimli oluşu (kaptan pilotun uçuş saatleri, kabin ekibinin çalışma yılları... vb.), çalışanlarla yapılan işlemlerde (bilet, bagaj teslim vb.)

müşterilere karşı nazik davranılması gibi unsurlar havayolu hizmetlerinin güven boyutunu kapsayabilmektedir.

Empati boyutu, işletmenin ve çalışanların müşterilere sunduğu bireysel ilgi ve müşteri ile empati yapabilme yeteneğinden oluşan beş ifadeyi kapsamaktadır. Örneğin; havayolu işletmesinin, hizmetlerde sorun yaşayan müşterileri ile birebir ilgilenmesi ve işletmenin müşterilerin çıkarlarına en uygun olan şekilde davranması gibi unsurlar havayolu hizmetlerinin empati boyutu içerisinde yer alabilir.

SERVQUAL ölçeği literatürde yaygın olarak kullanılmasına ve atıf yapılmasına karşın zaman zaman akademisyenler tarafından eleştirilmiştir (Akıncı, İnan, Aksoy, & Büyükküpcü, 2009). Örneğin; Buttle, (1996) çalışmasında SERVQUAL ölçeğinin daha çok süreç odaklı olduğunu, beklentilerin farklılık göstermesi nedeniyle standart bir hizmet kalitesi ölçümü yapılamayabileceğini ifade etmiştir.

1.7.4. SERVPERF Modeli

SERVPERF modeli, Cronin ve Taylor tarafından 1992 yılında, Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL modelinin yetersiz olduğu ifade edilip beklenti ve algının ayrı ayrı ölçülmesi yerine performansın taban alınarak tek boyutlu ölçülmesinin daha iyi sonuçlar verebileceğinden hareketle geliştirilmiştir (Cronin & Taylor, 1992). SERVPERF ölçeği, SERVQUAL ölçeğinin güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence, empati ve somut varlıklar şeklinde ifade edilen beş boyutunu ve yirmi iki performans ölçütünü esas alarak müşterilerin beklentilerini değil sadece algılarını ölçmektedir. Diğer bir ifade ile SERVPERF modelinde hizmet kalitesini ölçmek için hizmet performansının ölçülmesinin daha doğru sonuçlar vereceği üzerinde durulmuştur. Literatürde yapılan bazı araştırmalarda SERVPERF modelinin hizmet kalitesinin boyutlarını açıklamada SERVQUAL modeline göre kısmen daha güçlü olduğu gösterilse de uygulama bakımından SERVQUAL modeli daha yaygındır (Bülbül & Demirer, 2008).

1.7.5. Algılanan Hizmet Kalitesinin Hiyerarşik ve Çok Boyutlu Modeli

Brady ve Cronin tarafından 2001 yılında geliştirilen Algılanan Hizmet Kalitesinin Hiyerarşik ve Çok Boyutlu Modeli, müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılarının birçok farklı düzeydeki performansın değerlendirilmesi sonucu bir araya gelip genel hizmet kalitesi algısına ulaştığını ifade etmektedir (Brady & Cronin, 2001). Bu modelde algılanan hizmet kalitesi önce etkileşim kalitesi, fiziksel çevre kalitesi ve çıktı kalitesi olmak üzere üç alt boyutta sınıflandırılmıştır. Daha sonra bu boyutlar kendi içerisinde de üç alt boyuta ayrılmıştır. Etkileşim kalitesinin alt boyutlarını; deneyim boyutu, tutum boyutu ve davranış boyutu, fiziksel çevre kalitesinin alt boyutlarını; ortam koşulları boyutu, tasarım boyutu ve sosyal faktörler boyutu, çıktı kalitesinin alt boyutlarını ise hizmeti bekleme süresi, dokunulabilir unsurlar ve birleşme değeri oluşturmaktadır.

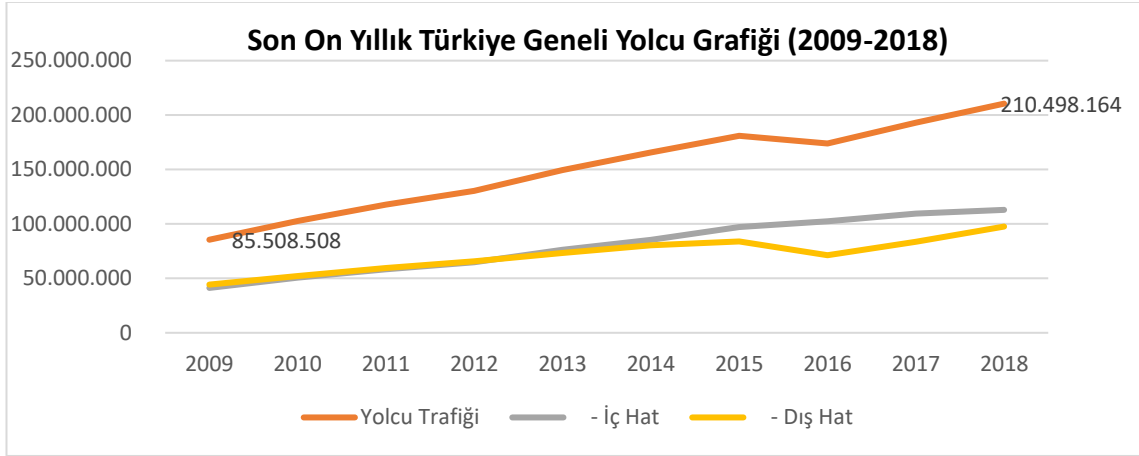
1.7.6. Web Tabanlı Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri

Günümüzde artık birçok işletme internetin yaygın kullanımı ile birlikte hizmetlerini elektronik ortam üzerinden müşterilerine sunmaya başlamış ve internetin hizmetlerdeki bu kullanımı pazardaki rekabeti daha üst boyutlara taşımıştır. Hizmetin yer aldığı her ortamda hizmet kalitesinden bahsedilmesi kaçınılmazdır. İşletmelerin, elektronik ortamda verdikleri hizmetlerini iyileştirmek ve müşterilerine daha kaliteli hizmet vermek için web tabanlı hizmet kalitelerini doğru bir şekilde ölçmeleri gerekmektedir. Web tabanlı hizmet kalitesini ölçmek için literatürde sıklıkla kullanılan ölçek ve modeller ise SITEQUAL, WebQual, E-TAILQ, E-S-QUAL ve E-RECS-QUAL şeklindedir.

1.8. HAVAYOLU HİZMET KALİTESİ

Bir hizmet sektörü türü olarak havayolu işletmeciliği sektörü, son yıllarda dünyada ve ülkemizde önemli derecede büyüme eğilimi yakalamış ve sektör içi rekabet büyük ölçüde artış göstermiştir (International Air Transport Association, 2019). Örneğin; Tablo 2'den de görülebileceği üzere; Türkiye genelinde 2016 yılı sonunda havayollarını kullanan yolcu sayısı 174 milyon iken 2017 yılında bu sayı 193 milyona çıkmış ve 2018 yılı sonunda ise 210 milyon yolcu olarak gerçekleşmiştir (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2019).

Tablo 2: Son On Yıllık Türkiye Geneli Yolcu Grafiği Tablosu (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2019)



Havayolu işletmeleri, günümüzün çetin küresel rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini korumak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve uzun vadede sadık müşteri kitlesi oluşturabilmek için müşterilerine sürekli olarak kaliteli bir hizmet sağlayabilmelidir. Diğer bir ifade ile kaliteli bir hizmet algısı sağlayabilmek için havayolu işletmelerinin müşterilerine sundukları hizmetler onların beklentilerini karşılayabilmeli hatta beklentilerinin üzerine çıkabilmelidir. Müşterilere kaliteli hizmet sunmak, havayolu taşımacılığı hizmetleri gibi rekabetçi hizmetler özelinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için hayati öneme sahip bir stratejidir (Zeithaml vd, 1996).

Akademik alan yazında havayolu işletmeciliği sektörü özelinde olmak üzere hizmet kalitesi hakkında farklı akademisyenler tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Genel olarak kabul gören tanım ise Okumuş ve Asil (2007) tarafından yapılan “kabul edilmiş profesyonel standartlara uygun olarak belirtilen ya da hissettirilen ihtiyaçları karşılama gücüne sahip bütün havayolu hizmetlerinin özellik ve nitelikleri toplamı” şeklindedir. Diğer bir ifade ile havayolu sektöründeki hizmet kalitesi kavramı, uluslararası ve ulusal düzeyde kabul edilen standartlara ve uygulamalara uygun olarak tüketicinin beklentilerini karşılayan havayolu hizmetlerinin bütünü şeklinde tanımlanabilir. Sonuç olarak, havayolu sektöründe hizmet kalitesi kavramı küresel bir tanım olup yalnızca bir işletmenin değil uluslararası ölçekte kabul gören kalite standartlarına bağlı olarak tüm işletmelerin aynı standartlara uygunluğu şeklinde tanımlanabilir.

Havayolu işletmeleri hizmet kalitesinin sürekliliği açısından ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından sürekli denetim altında tutulmaktadır. Ülkemizde, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından hizmet kalitesinin standartları belirlenmekte ve denetimi yapılmaktadır. Uluslararası ölçekte ise; Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (EASA) gibi örgütler havacılıkta hizmet kalitesi ile ilgili standartları belirlemekte ve bunların tüm ülkeler açısından uyumluluğu için çalışmalar yapmaktadır.

Hizmet kalitesi kavramının iyi anlaşılması ve tüketicilerin hizmetlerden beklentilerinin doğru ve eksiksiz bir şekilde analiz edilmesi havayolu işletmesi için rekabet ortamında stratejik bir önem arz edebilir. Diğer bir deyişle, işletme müşterilerini ne kadar iyi tanır ve onlara ne kadar kaliteli hizmet sunarsa pazarda sürdürülebilirliği yakalayarak rakiplerinden farklılaşabilir.

Havayolu hizmet kalitesi ile ilgili literatürde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar aşağıda yer alan Tablo 3'te çalışmanın içeriğinde kullanılan modele göre sınıflandırılmış ve takip eden paragraflarda literatürde yer alan çalışmalar kısaca anlatılmıştır.

Tablo 3: Havayolu Hizmet Kalitesi ile İlgili Çalışmalarda Kullanılan Temel Modeller

Havayolu Hizmet Kalitesiyle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	Havayolu Hizmet Kalitesi ile İlgili Çalışmalarda Kullanılan Temel Modeller		
	SERVQUAL	SERVPERF	Diğer
Sultan ve Simpson, 2000	*		
Robledo, 2001			*
Tsaur vd., 2002	*		
Cunnigham vd., 2002		*	
Gilbert ve Wong, 2003			*
Park vd., 2004	*		
Chen ve Chang, 2005	*		
Okumuş ve Asil, 2007	*		
Pakdil ve Aydın, 2007	*		
Lu ve Ling, 2008	*		
Nadiri vd., 2008			*
Saha ve Theingi, 2009		*	

An ve Noh, 2009	*		
Ataman vd., 2011	*		
Chou vd., 2011	*		
Kalthom vd., 2012		*	
Du vd., 2012	*		
Aydın ve Yıldırım, 2012	*		
Pekkaya ve Akıllı, 2013	*	*	
Hatipoğlu ve Işık, 2015	*		
Çırpın ve Kurt, 2016	*		

Genel olarak Tablo 3'te özetlendiği gibi literatürde havayolu hizmet kalitesi ile ilgili çalışmaların büyük çoğunlukla SERVQUAL modeli temel alınarak gerçekleştirildiği (Sultan & Simpson, 2000; Tsaur, Chang, & Yen, 2002; Jin-Woo Park & Wu, 2004; Chen & Chang, 2005; Okumuş & Asil, 2007; Pakdil & Aydın, 2007; Lu & Ling, 2008; An & Noh, 2009; Ataman, Behram, & Eşgi, 2011; Chou, Liu, Huang, Yih, & Han, 2011; Du, E., & A., 2012; Aydın & Yıldırım, 2012; Hatipoğlu & Işık, 2015; Çırpın & Kurt, 2016) görülmektedir. Diğer bir ifade ile SERVQUAL modeli, havayolu hizmet kalitesini belirlemede literatürde ön planda bulunan bir model olmuştur. Tüm bunlara ek olarak, bazı çalışmalarda ise SERVPERF modeli temel alınarak havayolu hizmet kalitesi ölçülmeye çalışılmıştır (Cunningham, Young, & Lee, 2002; Saha & Theingi, 2009; Abdullah, Jan, & Manaf, 2012). Öte yandan, Mehmet Pekkaya ve Fatma Akıllı tarafından yapılan çalışmada ise SERVQUAL ve SERVPERF modelleri karşılaştırmalı olarak havayolu hizmet kalitesini ölçmek için kullanılmıştır (Pekkaya & Akıllı, 2013). Ayrıca, bazı araştırmacılar havayolu sektörünün kendine has yapısı nedeniyle sadece bu sektör özelinde kendi geliştirdikleri ölçekleri kullanmışlar ve havayolları hizmet kalitesini ölçmeye çalışmışlardır (Robledo, 2001; Gilbert & Wong, 2003; Nadiri, Hussain, Ekiz, & Erdoğan, 2008; Korkmaz, Giritöglü, & Avcıkurt, 2015).

SERVQUAL ve SERVPERF modellerinin dışında havayolu hizmet kalitesini ölçmek için literatürde özel olarak çalışılmış olan bir diğer ölçek ise Halil Nadiri ve arkadaşları tarafından geliştirilen 43 maddelik AIRQUAL modelidir (Nadiri, Hussain, Ekiz, & Erdoğan, 2008). Kuzey Kıbrıs'ta ulusal havayolu şirketinin 583 müşterisi ile yapılan anket çalışması sonucunda oluşturulan bu ölçekte havayolu hizmet kalitesini etkileyen sekiz boyut bulunmuştur. Bu boyutlar sırasıyla, havayolu fiziksel unsurları, terminal fiziksel unsurları, personel, empati, imaj, müşteri memnuniyeti, yeniden satın alma niyeti,

ağızdan ağıza iletişim boyutlarıdır. Nadiri vd. (2008) AIRQUAL modeli ile yaptıkları araştırmada bu sekiz boyut arasından hizmet kalitesine en çok etki eden boyutu “fiziksel unsurlar” boyutu olarak bulmuşlardır. Ancak modelin sadece bir havayolu şirketi özelinde ve belirli bir coğrafi bölgede uygulanması gibi nedenlerle AIRQUAL modeli eleştiriler almış ve uygulama sayısı bakımından literatürde geniş yer bulamamış, diğer bir deyişle yaygınlaşamamıştır (Alotaibi, 2015).

Havayolu hizmet kalitesi ile ilgili literatür incelendiğinde çalışmaların farklı amaçlarla gerçekleştirildiği görülebilmektedir. Literatürde yer alan bu çalışmaların amaçları genellikle havayolu hizmet kalitesini ölçmek ve sektörün havayolu hizmet kalitesinin boyutları ile ilgili çıkarımlarda bulunmaya çalışmak olarak iki şekilde sınıflandırılabilir. Havayolu hizmet kalitesini ölçmeye yönelik çalışmalara Jin-Woo Park vd. (2004), Chen ve Chang (2005), Okumuş ve Asil (2007) ve Ataman vd., (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar örnek olarak gösterilebilir. Jin-Woo Park vd. (2004) müşterilerin havayolu işletmelerinden algıladıkları hizmet kalitesinin müşteri davranışlarına etkisini ölçmek amacıyla havayolu taşımacılığı ile seyahat eden 592 Koreli yolcu ile bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmanın en önemli bulguları arasında, havayolu ile seyahat eden müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılarının pozitif olduğu diğer bir ifade ile müşterilerin havayolları tarafından sunulan hizmetleri kaliteli olarak algıladıkları gösterilmektedir. Benzer şekilde Fang-Yuan Chen ve Yu-Hern Chang, 2005 yılında Tayvan’da havayolu ulaştırma hizmetlerinin kalitesini ölçmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın literatüre katkıları arasında müşterilerin havayolu hizmetlerinden bekledikleri hizmet kalitesini alamadıkları ortaya çıkmış ve yazarlar tarafından havayollarında hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur. Bir başka çalışmada ise Abdullah Okumuş ve Hilal Asil, 2007 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada havayolu işletmelerinden Türk Hava Yolları’nın 511 yolcusunun üzerinde algılanan hizmet kalitesini ölçmeye yönelik bir anket uygulamışlardır. Araştırmanın sonucunda; Türk Hava Yolları ile uçan yolcuların sunulan hizmetleri kaliteli olarak algıladıkları ve hizmetlerden memnun oldukları vurgulanmıştır. Tüm bunlara ek olarak, Göksel Ataman ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılan araştırmada iş amaçlı seyahat eden 225 yolcu ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda; iş amaçlı seyahat eden bu yolcuların algıladıkları hizmet kalitesi düzeyinin beklentilerine kıyasla daha geri planda kaldığı sonucuna varılmış diğer bir ifade ile

müşteriler sunulan hizmetleri kalitesiz olarak algılamışlardır. Yine aynı çalışmada, araştırmacılar tarafından hizmet kalitesini arttırabilmek için çeşitli öneriler de yapılmıştır. Literatürde yer alan havayolu hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalarda ayrıca hizmet kalitesinin algılanan kalite üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyutları ile ilgili çıkarımlar Tablo 4’te ifade edilmiştir:

Tablo 4: Havayolu Hizmet Kalitesi ile İlgili Çalışmalarda En Fazla Etkiye Sahip Hizmet Kalitesi Boyutları

Havayolu Hizmet Kalitesiyle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	Havayolu Hizmet Kalitesi ile İlgili Çalışmalarda En Fazla Etkiye Sahip Hizmet Kalitesi Boyutları				
	Fiziksel Unsurlar	Güvenilirlik	Karşılık Verebilirlik	Güven	Empati
Sultan ve Simpson, 2000		*			
Robledo, 2001	*				
Tsaur vd., 2002	*				
Cunningham vd., 2002		*			
Gilbert ve Wong, 2003		*			
Pakdil ve Aydın, 2007			*		
Saha ve Theingi, 2009	*				
An ve Noh, 2009			*		
Chou vd., 2011		*			
Kalthom vd., 2012	*				
Du vd., 2012					*
Aydın ve Yıldırım, 2012		*			
Hatipoğlu ve Işık, 2015		*			
Çırpın ve Kurt, 2016		*			

Tablo 4’te de görüldüğü üzere, havayolu hizmet kalitesi boyutlarından algılanan kaliteye en fazla etki eden boyutlar çeşitli çalışmalar ile araştırılmıştır. Fiziksel unsurlar, güvenilirlik, karşılık verebilirlik, güven ve empati olarak sınıflandırılan bu hizmet kalitesi boyutlarından (Öztürk, 2017) havayolu hizmet kalitesinde en fazla etkiye sahip olan boyut “güvenilirlik” boyutu olarak değerlendirilmiştir (Sultan & Simpson, 2000; Cunningham, Young, & Lee, 2002; Gilbert & Wong, 2003; Chou, Liu, Huang, Yih, & Han, 2011; Aydın & Yıldırım, 2012; Hatipoğlu & Işık, 2015; Çırpın & Kurt, 2016).

Hizmet kalitesinde fiziksel unsurlar boyutunun havayolu hizmet kalitesi üzerinde çok etkili olduğu sonucuna varan çalışmalara Robledo, (2001), Tsaur vd., (2002), Saha ve Theingi, (2009) Kalthom vd., (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar örnek verilebilir. Robledo, (2001) uluslararası havayolu taşımacılığı sektöründe hizmet kalitesi ve boyutlarını ölçmek için kendi geliştirmiş olduğu model ve ölçek ile algılanan hizmet kalitesi düzeyini ölçmeye çalışmıştır. Robledo (2001) modelinde, fiziksel unsurlar boyutunun hizmet kalitesi üzerinde en fazla etkiye sahip boyut olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde, Tsaur vd., (2002) yaptıkları çalışmada havayolu hizmet sektöründe algılanan hizmet kalitesi unsurlarını belirlemeye çalışmışlar ve Tayvan’da havayolu ulaşım sektörünü kullanan 211 kişi ile gerçekleştirdikleri anket çalışması sonucunda algılanan hizmet kalitesini en çok etkileyen unsurun havayolları hizmetlerinin fiziksel unsurlar boyutu olduğu sonucuna varmışlardır. Saha ve Theingi, (2009) tarafından gerçekleştirilen diğer bir çalışmada ise Tayvan’da havayolu hizmetlerinin hizmet kalitesi ölçülmeye ve havayollarında algılanan hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti ve davranışlarına olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın nihayetinde seyahat eden yolcuların farklı işletmeler için farklı hizmet kalitesi beklentilerine sahip oldukları çıkarımında bulunulmuş ve algılanan kalite üzerinde etki eden en büyük hizmet kalitesi boyutunun da “fiziksel unsurlar” boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Yine benzer bir şekilde Kalthom vd., (2012) tarafından yapılan araştırmada müşteri memnuniyetini en çok etkileyen havayolu hizmet kalitesi boyutları ölçülmeye çalışılmış ve çalışma sonucunda havayolu hizmet kalitesi boyutlarından en çok etki oranına sahip olan boyutun “fiziksel unsurlar” boyutu olduğu saptanmıştır.

Hizmet kalitesinin güvenilirlik boyutunun havayolu hizmet kalitesi üzerinde çok etkili olduğu sonucuna varan araştırmalara, Sultan ve Simpson, (2000), Cunnigham vd., (2002), Gilbert ve Wong, (2003), Chou vd., (2011), Aydın ve Yıldırım, (2012), Hatipoğlu ve Işık, (2015), Çırpın ve Kurt, (2016) tarafından yapılan çalışmalar örnek olarak gösterilebilir. Sultan ve Simpson, (2000) yaptıkları çalışmada havayolu taşımacılığını kullanan uluslararası yolcuların hizmet kalitesi, beklenti ve algı düzeyleri ile ulusal kimlikleri arasındaki bağlantıyı incelemiştir. 716 Amerikan vatandaşı ve 12 ülkeden toplam 1078 Avrupa vatandaşı ile yapılan anket çalışması sonucunda her iki grubun havayolu hizmet kalitesi beklenti ve algı düzeyleri arasında farklılıklar olduğu ancak hizmet kalitesi

boyutlarından “güvenilirlik” boyutunun her iki grup için de hizmet kalitesinde en fazla etkiye sahip olan boyut olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Cunnigham vd., (2002) Amerika ve Kore vatandaşlarının havayolu hizmet sektöründe algıladıkları hizmet kalitesi düzeylerini değerlendirmek için bir çalışma düzenlemişlerdir. Çalışma sonucunda farklı kültürlerin hizmet kalitesini değerlendirirken farklı kriterleri göz önüne aldıkları ancak hizmet kalitesi boyutlarından “güvenilirlik” boyutunun hizmet kalitesinde en fazla etkiye sahip olan boyut olduğu belirlenmiştir. Diğer bir çalışmada ise Gilbert ve Wong, (2003) Hong Kong havalimanından yolculuk eden 328 kişi ile havayolu hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak bir anket çalışması düzenlemişlerdir. Gilbert ve Wong, havayolu hizmet kalitesini etkileyen en önemli unsurun “güvenilirlik” boyutunun olduğu ayrıca müşterilerin havayolu ulaştırma hizmetini kullanma amaçları ve etnik yapılarına göre algılanan hizmet kalitesi düzeylerinin farklılaştığı sonucuna varmışlardır. Ek olarak Chou vd., (2011) tarafından Tayvan havayolları yolcuları ile gerçekleştirilen çalışmada havayolu hizmet kalitesi ve hizmet kalitesinin boyutları ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın nihayetinde en önemli hizmet kalitesi boyutunun “güvenilirlik” boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Yine benzer bir şekilde Aydın ve Yıldırım, (2012) tarafından İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı’nda gerçekleştirilen çalışmada farklı havayolu şirketlerinin 111 yolcusu ile bir anket çalışması yapılmış ve çalışmanın sonucunda “güvenilirlik” boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerinde en fazla etkisi olan boyut olduğu sonucuna varılmıştır. Hatipoğlu ve Işık, (2015) araştırmalarında AnadoluJet Havayolları ile seyahat eden 500 kişi ile bir anket çalışması yaparak algılanan hizmet kalitesini ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda; “güvenilirlik” boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu ve beklenen kalitenin yüksek, algılanan kalitenin nispeten daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile müşteriler kendilerine sunulan hizmetleri kalitesiz olarak algılamışlardır. Öte yandan, Çırpın ve Kurt, (2016) bir havayolu şirketinin 174 yolcusuna anket çalışması uygulayarak havayolu hizmet kalitesini ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda algılanan kalitenin beklenen kaliteyi aştığı, diğer bir ifade ile havayolu şirketinin hizmetlerinin kaliteli olarak algılandığı ve algılanan hizmet kalitesine en çok etki eden boyutun “güvenilirlik” boyutu olduğu belirtilmiştir.

Hizmet kalitesinde “karşılık verebilirlik” boyutunun havayolu hizmet kalitesi üzerinde çok etkili olduğu sonucuna varan araştırmalara Pakdil ve Aydın, (2007) ile An ve Noh,

(2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar örnek olarak gösterilebilir. Pakdil ve Aydın, (2007) havayolu ile seyahat eden 385 yolcu ile gerçekleştirilen çalışmada hizmet kalitesinin müşteri üzerinde oluşturduğu etkiyi ölçmeye çalışmış ve çalışmanın sonucunda hizmet kalitesi boyutlarından “karşılık verebilirlik” boyutunun hizmet kalitesini etkileyen en önemli unsur olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, An ve Noh, (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışma uçuş esnasında algılanan kaliteyi ölçmek amaçlı farklı sınıflarda (örneğin: ekonomi sınıfı, birinci sınıf gibi) biletlere sahip olan yolcular üzerinde uygulanmış ve farklı sınıflarda seyahat eden müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerinin ve algılarının nispeten farklılaştığı tespit edilmiştir. Örneğin; ekonomi sınıfı bilete sahip bir yolcunun hizmet kalitesi beklenti düzeyi birinci sınıf bilete sahip bir yolcudan daha düşük olmuştur. Ayrıca, çalışma tamamlandığı zaman her iki müşteri sınıfı için de havayolu hizmet kalitesi boyutlarından en çok etki oranına sahip olan boyutun “karşılık verebilirlik” boyutu olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak; havayolu hizmet kalitesi ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda öncelikle “güvenilirlik” boyutunun daha sonra ise “fiziksel unsurlar” ve “karşılık verebilirlik” boyutlarının yolcuların sunulan hizmeti kaliteli olarak algılamaları üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Tüm bunlara ek olarak, havayolu hizmet kalitesi tüm havayolu işletmelerini ilgilendiren uluslararası bir konu olarak değerlendirilebilir. Sürekli gelişen ve değişen uluslararası pazarda havayolu şirketleri müşterilerine daha kaliteli hizmet sağlayarak hem işletmelerini pazarda iyi bir konuma getirecekler hem de müşterileri ile uzun vadede güvene dayalı işlemler gerçekleştireceklerdir. Rekabet içinde yer alan bir havayolu firması için pazara sunduğu hizmetlerin müşterileri tarafından kaliteli olarak algılanması stratejik bir gereklilik unsurudur (Jin-Woo Park & Wu, 2004).

Hizmet kalitesinin bir diğer önemi ise kaliteli hizmetlerin işletmelerin toplam maliyetlerini azaltması, kalitesiz hizmetlerin ise tam tersi etki ile maliyetleri artırmasıdır. Yapılan bir araştırmayla kalitesiz hizmet sonucu ortaya çıkan maliyetlerin toplam maliyetler içinde %30-%40 paya sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Crosby, 1979). Örneğin; Scandinavian Airlines Systems (SAS) Havayolları 1989 yılında yolcuların

kaybolan bagajlarını bulmak ya da telafisini sağlamak için 12 milyon dolar harcamıştır (Öztürk, 2017).

Bir havayolu şirketi, en üst düzeyde rekabetin yaşandığı havayolu ulaştırma sektöründe hizmetlerini kaliteli sunmayı ve hizmet kalitesini sürekli geliştirmeyi amaçlamalıdır. Berry, Parasuraman ve Zeithaml, (1994) hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi için bir işletme tarafından uygulanabilecek on öneri geliştirmişler ve bu önerilerin çeşitli hizmet endüstrilerine kolaylıkla uyarlanabileceğini savunmuşlardır (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1994). Bu on öneri ise; “dinlemek”, “güvenilirlik”, “temel hizmet”, “hizmet tasarımı”, “telafi etmek”, “müşterilere sürpriz yapmak”, “dürüstlük”, “ekip çalışması”, “personel araştırması”, “hizmetkâr liderlik” şeklinde açıklanmaktadır (Öztürk, 2017).

Müşterileri ve pazarı *dinlemek*, bir işletmenin hizmetlerindeki kalitenin artmasında önemli etkenlerden birisi olup müşterilerin beklentilerini ve algılamalarını öğrenmeyi, onlarla doğru bir iletişim kurulmasını ve daha kaliteli bir hizmet sunulmasını sağlar (Kordupleski, Rust, & Zahorik, 1993). Örneğin; İngiliz Havayolları (British Airways) yöneticisi Sir Collin Marshalls ile yapılan bir röportajda, yönetici Sir Collin Marshalls tüm seyahatleri boyunca bilinçli olarak yolcularla konuştuklarını, müşteri hizmetlerini iyileştirmek veya geliştirmek için sürekli olarak forumlar düzenlediklerini ve bu sayede onların havayolu hizmetleri hakkındaki düşüncelerini rahatlıkla öğrenebildiklerini ifade etmiştir. Ayrıca müşterilerin şikâyetlerinden, önerilerinden ve övgülerinden faydalanarak müşterileri hakkında bilgi topladıklarını ve her geçen gün hizmet kalitesini daha da iyileştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir (Prokesch, 1995).

Güvenilirlik, hizmet kalitesi boyutları içerisinde sürekli olarak algılanan hizmet kalitesinin en önemli etkeni olarak bulunmuştur (Aydın & Yıldırım, 2012). Güvenilirlik, müşteriye vaat edilen tüm hizmetlerin işletme tarafından tam zamanında, doğru ve eksiksiz bir şekilde yapılabilmesini ifade eder. Örneğin; havayolu ulaştırma sektöründe uçakların belirlenen programda tam zamanında iniş ve kalkışları müşteri açısından hizmetlerin güvenilirlik boyutunu temsil eder.

Hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir diğer öneri ise işletmenin *temel hizmetlere* odaklanmasıdır. Bir başka deyişle müşteriler bir hizmet işletmesinden en basit hali ile temel hizmet beklemektedir. Örneğin; havayollarının tüketicilere sağladığı temel hizmet

kişi ya da ürünü bir yerden diğerine ulaştırmadır anlayışı ile hareket eden Soutwest Havayolları uçuş öncesi ve sonrasında herhangi bir ek hizmet vermeyip sadece uçuş esnasındaki temel hizmetleri vermektedir. Bu sayede Soutwest Havayolları sadece kendi alanında uzmanlaşarak tam zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirdiği hizmet sunumu sayesinde hizmet kalitesini arttırabilmiştir (Hallowell, 1996).

Hizmetlerin müşteriye nasıl güvenle ulaştırılacağı ve hizmet sunumunda hangi unsurların birlikte hareket edeceği bir *hizmet tasarımı* şeklinde oluşturulur ve müşteriye kaliteli bir hizmet sağlamak için bu oldukça önemlidir. Güçlü bir hizmet sunumu için hizmeti pazara sunmadan önce hizmet tasarımının yapılması gerekmektedir. Örneğin, yeni faaliyete giren İstanbul Havalimanı'nda etkinlik gösterecek havayolları için hizmet tasarım süreçleri, eğitimler ve simülasyonlar aracılığı ile müşterilere kaliteli bir hizmet sunulması amaçlanmaktadır.

Hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir başka öneri ise hataların *telafi edilmesidir*. Her hizmet sürecinde ufak ya da büyük bazı hata veya hatalar yapılabilir ancak burada önemli olan unsur bu hataların hizmet sunumuna ve müşterilere olabildiğince yansıtılmamaya çalışılması, eğer yansdıysa bu hataların en hızlı şekilde telafi edilmesidir. Örneğin; hemen her gün havayollarında yolcular bagaj ile ilgili problemler yaşamaktadır. Rakiplerinden hizmet kalitesi yönüyle farklılaşmak isteyen bir havayolu şirketi için buradaki önemli unsur etkin telafi yönteminin hızlı bir şekilde müşteriye uygulanması olacaktır. Problemler doğru bir şekilde çözüldüğünde olaylar bazen işletme için bir avantaj haline dönüşebilir. Örneğin; İngiliz Havayolları (British Airways) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre kendi şirketlerinin telafi etme sistemi ile deneyim yaşamış olan müşteriler, hiçbir problem yaşamamış müşterilere oranla %5-10 daha fazla tatmin duymaktadır (Jenkinson, 1996).

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve arttırılmasına yönelik başka bir öneri ise *müşterilere sürpriz yapmaktır*. Burada ifade edilmek istenilen durum hizmet kalitesini müşterilerin beklentilerinin üzerine çıkarmak için onlara uçuş esnasında yapılan çeşitli sürprizlerdir. Örneğin; Türk Hava Yolları Miles&Smiles müşterilerinin uçuşları doğum günlerinde ise onlara kutlama pastası ikram eder. Başka bir örnekte ise havayolları, özel günlerde

(anneler günü, sevgililer günü... vb. gibi) müşterilerine çeşitli sürprizler yaparak onların hizmetlerini daha kaliteli olarak algılamalarını sağlayabilirler.

Dürüstlük, müşterilerin hizmet işletmelerinden beklediği en temel unsurdur. İşletmeler pazara hizmetlerini sunarken müşterileri işletmeyi ve sunduğu hizmeti dürüst olarak algılayarlarsa güven unsuru oluşur. Örneğin; havayolları tarafından kaybedilen, karıştırılan ya da zarar gören müşteri bagajları ile ilgili havayolu işletmelerinin müşterilerine dürüst davranması müşterinin hizmeti kaliteli olarak değerlendirebilmesine olanak sağlayabilir.

Hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir başka öneri hizmet sunumundaki *ekip çalışmasıdır*. Günümüz iş yaşamının ve hizmet sektörünün stresi ile başa çıkabilmenin önemli unsurlarından biri olan ekip çalışması sayesinde çalışma motivasyonu artar, hizmet sunumu kesintisiz bir şekilde devam eder ve müşteriler tarafından hizmetlerde algılanan kalite artabilir. Örneğin; havayollarında kabin ekibinin sürekli iş birliği içerisinde çalışması ve koordinasyonu sayesinde birçok başarılı hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir.

Bir işletmenin çalışanları hizmet sunumunda rol oynarken hizmet kalitesini azaltan unsurlar hakkında bilgi sahibi olabilir ve bu durum işletmenin *personel araştırması* yöntemi ile ortaya çıkarılarak çözülebilir ve bu sayede hizmet kalitesi artırılabilir. İşletmeler pazara sundukları hizmetlerin kalitesini arttırmak için belirli aralıklarla personel araştırması yapmalıdır (Öztürk, 2017).

Son olarak, hizmetlerin sunumunda hizmet verenlere hizmet eden ve onlara motivasyon sağlayarak yol gösterici olan lider rolü *hizmetkar liderlik* olarak tanımlanır ve bir işletmenin hizmet sunumunun başarıyla gerçekleşmesinde önemli bir rol oynar (Dierendonck, 2010). Örneğin; havayolu işletmelerinde uzun yolculuklarda kabin baş amiri genellikle deneyimli hizmetkâr liderlerden seçilerek kabin ekibinin enerjilerinin artması ve motive olmaları sağlanır ve bu sayede hizmet sunumu daha kaliteli bir şekilde gerçekleştirilir.

BÖLÜM II

KALİTE FONKSİYON YAYILIMI (QFD) YÖNTEMİ VE KANO MODELİ

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla araştırmanın ana yöntemi olan Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modeli detaylı bir şekilde incelenecektir. Daha sonra Kano modelinin Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile bütünleştirilmesi ele alınacaktır.

2.1. KALİTE FONKSİYON YAYILIMI (QFD) YÖNTEMİ

“Kalite” kavramı, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin temelini oluşturmakta ve yöntemin uygulama aşamalarında belirleyici bir önem taşımaktadır. Bu nedenle Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminden bahsedilmeden önce kalite kavramının tekrar açıklanması yöntemin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Önceki bölümlerde de üzerinde durulduğu gibi günlük hayatımızda genellikle kalite kavramını; kullanılan bir mal ya da hizmete yönelik olarak daha önce zihnimizde oluşan beklentilerimizin, o malı ya da hizmeti kullandıktan sonraki beklentilerimizi karşılayıp karşılayamadığını ifade ederken kullanabiliriz. Buna ek olarak, kalite kavramı dinamik bir özellik taşımaktadır ve tüketicilerin beklentileri veya değer yargıları değiştikçe mal ya da hizmetler ile ilgili olarak kalite anlayışları da değişebilmektedir (Karaarslan, 2014). David A. Garvin, 1987 yılında Harvard Business Review dergisinde yayımlanan bir makalesinde, kalite ile ilgili geleneksel tanımlardan vazgeçilmesi gerektiğini, bu kavramın sadece “gereksinimlere uygunluk” olarak değerlendirilmemesinin gerekliliğini ve kalite kavramının gerçek anlamda çok daha geniş bir alanı kapsadığını ifade etmiştir (Garvin, 1987).

Pazarlama açısından kalite, ürünün kullanıma uygunluğu ve tüketicilerin beklentilerini karşılama düzeyi olarak tanımlanabilir (Kavak, Eryiğit, & Tektaş, 2016). Diğer bir ifade ile kalite, mal ya da hizmetler için yapılan sübjektif bir değerlendirmedir. Örneğin; tüketici tarafından bir mal ya da hizmete özgü olarak yapılan görünüşü, fonksiyonelliği, güvenilirliği gibi değer yargıları tüketici için ürünün kalitesini göstermektedir. Bu

kapsamda kalite kavramı aslında çok geniş bir kavramı ifade etmekte olup Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin temel yapı taşını oluşturmaktadır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, Japonca aslı “Hinshitsu Ki No Tenkai” (Xie, Goh, & Tan, 2003), İngilizce tercümesi “Quality Function Deployment” (QFD) olan ve Türk literatüründe ise “Kalite Fonksiyon Yayılımı”, “Kalite Fonksiyon Açılımı” ya da “Kalite Fonksiyon Göçerimi” (Yenginol, 2000) gibi henüz tam mutabakata varılmamakla birlikte “Kalite Fonksiyon Yayılımı” şeklinde kullanımı daha geniş kabul görmüş olan bir yöntemdir (Kelesbayev, 2014). Bu yöntem için akademisyenler ve çeşitli kuruluşlar tarafından literatürde birçok farklı tanımlama yapılmıştır. Örneğin; Akao & Kogure, (1983) Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemini müşteri odaklı kalitenin elde edilmesini sağlamak için gerekli olan faaliyetler bütünü şeklinde tanımlamıştır. Griffin & Hauser, (1993) ise Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemini, müşterilerin sesini dinleyerek onların tam olarak neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını anlamlandıran ve daha sonra bunları şirketin kaynaklarını kullanarak en etkili ve verimli bir şekilde karşılamanın yollarını bulmaya çalışan ve bir takım tarafından yürütülen mantıksal bir mal ya da hizmet geliştirme yöntemi şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, mal ve hizmetlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre tasarlanması felsefesine dayanan mal ve hizmet geliştirme süreci olarak ifade edilmiştir (Çalıpınar & Soysal, 2010).

Yukarıda yapılan açıklamalardan tümünü kapsayıcı genel bir tanımlamaya ulaşılmak istenirse; Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) yöntemi, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerini belirleyerek bu ihtiyaçlara uyumlu mal ve hizmetlerin oluşturulmasında Toplam Kalite Yönetimi felsefesi çerçevesinde kullanılmak üzere geliştirilen ve pazarda işletmelerin temel yetkinliklerine destek olarak rekabet üstünlüğünün sağlanmasında yardımcı olması amaçlanarak kullanılan kritik yöntemlerden birisidir.

2.1.1. Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) Yönteminin Tarihçesi

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin temelleri, Dr. Yoji Akao ve Dr. Shigeru Mizuno'nun 1950'li yıllardan beri yürüttükleri kalite ile ilgili çalışmalarına dayanmaktadır. Kalite Fonksiyon Yayılımı kavramı, ilk olarak 1966 yılında Japonya'da

Bridgestone fabrikalarında Dr. Yoji Akao ve Dr. Shigeru Mizuno tarafından geliştirilmiş, daha sonra Mitsubishi Heavy Industries'in Kobe Tersaneleri'nde 1972 yılındaki kalite kontrollerinde geniş uygulama alanı bulmuştur (Guinta & Praizler, 1993).

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi hakkında ilk akademik çalışma, Dr. Yoji Akao tarafından 1972 yılında "Standardization and Quality Control" dergisinde yayımlanan "Development and Quality Assurance of New Products: A System of Quality Deployment" isimli çalışmadır. Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi hakkında ilk kitap ise 1978 yılında yayınlanan ve editörlüğü Dr. Yoji Akao ve Dr. Shigeru Mizuno tarafından yapılmış olan "Quality Function Deployment: An Approach to Company-Wide Quality Control" isimli kitaptır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile ilgili öncü çalışmalar Japonya'da Toyota markası üretim süreçlerinde uygulanmıştır. Toyota ve bağlı tedarikçileri tarafından geliştirilerek kendi üretim süreçlerine uygulanan Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi sayesinde Toyota'nın ürün geliştirme maliyetlerinde %60'lara varan ciddi bir azalma olmuş ayrıca yeni ürün geliştirme süreçlerinde büyük oranda kısalmalar yaşanmıştır. Toyota gibi üreticilerin ürün aşamasında maliyeti azaltırken ürün geliştirme sürecinin kısaltılmasını sağlayan bu yöntemi kullanmalarıyla birlikte Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, başta lojistik olmak üzere çeşitli alanlardaki üretim ve hizmet süreçlerine uygulanarak bu süreçlerin daha kaliteli hale getirilmesini sağlamıştır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı ilk yıllarda sadece üretim işletmelerinde uygulanırken kısa bir süre içerisinde hizmet işletmelerinde de uygulanmaya başlayarak hizmet ve süreç kalitesi iyileştirmelerinde kullanılmıştır. Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin hizmet sektöründe ilk uygulamaları 1980'li yıllarda alışveriş merkezleri, perakende mağazacılık gibi işletmelerde olmuştur (Kılıç & Babat, 2011).

Yine bu yöntem, Japonya'da yaygın olarak kullanıldıktan ve başarıları ile ün kazandıktan sonra 1980 yılından itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde makale ve kitap çevirileriyle yaygınlaştırılmıştır (Çavdar, 2009; Costa, Dekkar, & Jongen, 2011). Amerika'da, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin geniş bir şekilde yayılmasında American Supplier Institute (ASI) ve Growth Opportunity Alliance of Lawrence/Quality Productivity Center (GOAL/QPC) gibi kuruluşlar konferans, sempozyum ve çeşitli

çalışmaları ile öncülük etmişlerdir. Amerika’da Kalite Fonksiyon yayılımı yöntemini uygulayan şirketler arasında Ford, Xerox, Hawlett-Packard, 3M gibi ünlü firmalar da yer almaktadır (Tontini, 2007).

Japonya ve ABD’den sonra Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, Avrupa bölgesinde ilk kez 1992 yılında İngiltere’de gerçekleştirilmiş sempozyum ile yaygınlaşmaya başlar ve bu yöntemi Avrupa’da kullanan ilk işletme ise Philips Corporation olur (Yenginol, 2000). Türkiye’de bu yöntem hakkında ilk bilgilendirici yazılar 1990’lı yıllarda çeşitli akademisyenlerin çeviri ve araştırmalarıyla akademik literatüre kazandırılmıştır. Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemini ilk defa 1994 yılında Arçelik firması beyaz eşya ürün dizisi üzerinde uygulanmış ve bu yöntemle başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Akbaba, 2005). Daha sonra şirket elektrik süpürgesi ve diğer ev aletleri için de Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemini uygulamaya devam etmiştir. Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin uygulama başarısı sonrasında ülkemizde Tofaş, Cevher Maden Sanayi, BMC, Beko gibi birçok işletmede zamanla kullanımı artarak devam etmiştir.

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi sadece işletmelerin değil akademik çalışmaların da önemli bir parçası olmuştur. Akademik literatürde Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi; yeni ürün geliştirme, kalite yönetimi, hizmet kalitesi araştırmaları, müşteri istekleri değerlendirmesi, eğitim sektörü gibi birçok alanda uygulanmıştır. Daha önce de bahsedildiği gibi Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ilk zamanlarda sanayi ürünleri ve üretim işletmelerinde kullanım alanı bulsa da kısa sürede hizmet sektöründe de özellikle bankacılık hizmetleri (Ko & Lee, 2000; Gonzalez, Quesada, Picado, & Eckelman, 2004), sağlık hizmetleri (Gremyr & Raharjo, 2013; Lee, Ru, Yeung, Choy, & Ip, 2015), eğitim hizmetleri (Gonzalez, Quesada, Mueller, & Mueller, 2011; Muda & Roji, 2015), perakendecilik (Sahney, 2008; Bennur & Jin, 2012), lojistik (Baki, Başfıncı, Ar, & Çilingir, 2009; Zarei, Fakhrzad, & Paghaleh, 2011) ve turizm hizmetleri (Xian-Hong, 2007; Das & Mukherjee, 2008) gibi alanlarda uygulanmıştır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı ile ilgili literatür incelendiğinde yöntem ile ilgili çalışmaların zaman içerisinde bir artış eğiliminde olduğu söylenebilir (Kelesbayev, 2014; Demirbağ & Çavdar, 2016). 2008 yılında yapılan bir araştırmada, Kalite Fonksiyon Yayılımı

yöntemi hakkında 157 makale incelenmiş ve yöntemin yıllar içinde artarak akademik araştırmalara konu olduğu sonucuna varılmıştır (Carnevalli & Miguel, 2008).

Ayrıca, mal ve hizmet kalitesinin artırılmasında faydalı olan Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin yaygınlaştırılması ve geniş kitlelere duyurulması için bazı kuruluşlar tarafından ulusal ve uluslararası düzeyde düzenli olarak birçok sempozyum ve konferans yapılmaktadır (Kelesbayev, 2014).

2.1.2. Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) Yönteminin Faydaları ve Sakıncaları

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin mal ve hizmetlerin ilk defa geliştirilmesi veya hâlihazırda var olan mal ve hizmetlerin gelişim süreçlerinde uygulanması işletmeler için çeşitli faydalar sağlar (Carnevalli & Miguel, 2008). Bu faydalardan en önemlisi ve literatürde en çok ön planda yer alanı, yöntemin işletmenin müşteri beklentilerini daha sağlıklı ve güvenilir bir şekilde ortaya çıkarması ve bu sayede mal ve hizmetler hakkında işletmenin müşteri bakış açısını yakalayabilmesidir. Bu bağlamda, işletmeler müşterilerinden algıladıkları net girdiler ile sahip oldukları sınırlı kaynakları daha etkili ve verimli bir şekilde kullanarak kaliteli mal ve hizmet sunumu çıktısı sağlayabilecekler ve bir mal veya hizmetin kritik özelliklerine odaklanabileceklerdir. (Carnevalli & Miguel, 2008). Bu sayede müşteriler ile işletmeler arasında kolaylıkla uzun vadeli güvene dayalı bir ilişki kurulabilecektir (Guinta & Praizler, 1993; Zairi & Youssef, 1995; Öter & Tütüncü, 2001).

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin uygulanmasının bir diğer faydası ise işletme içi iletişimin gelişerek takım çalışması faaliyetlerinin artması, sorunlara ve süreçlere farklı bakış açıları ile bakılarak etkili çözümler üretilmesidir. Örneğin; bir işletmede hizmetin müşteriye sunumu esnasında gerçekleşen problemler yöntemin uygulanma esnasında kolaylıkla şirket içinde tartışılabilir ve en kısa zamanda çeşitli önlemler alınabilir. Bu sayede işletmeler müşterilerine daha kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirebilirler (Yenginol, 2008).

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile ilgili bir başka fayda ise malların veya hizmetlerin geliştirilme süreçlerini azaltarak hızlı bir şekilde pazardaki konumlarını almalarını

sağlamasıdır. Bu sayede işletme rakiplerinden hız, performans ve verimlilik yönleriyle farklılaşabilmektedir (Hauser & Clausing, 1988).

Tüm bu faydalara ek olarak Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, işletmelere üzerinde çalışılan mal veya hizmet ile rakip mal ve hizmeti karşılaştırabilme imkânı sunmaktadır. Bu sayede bir işletme kolaylıkla eksikliğini görebilecek ve rakibini doğru bir şekilde analiz edecektir. Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile rakiplerini doğru analiz edip varsa eksikliklerini gideren işletmeler müşterilerinin de istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak pazara sundukları mal ya da hizmetlerin kalitesini arttırabilirler (Kelesbayev, 2014).

Öte yandan, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin uygulanmasında bazı sakıncalar bulunabilir. Literatürde yer alan çalışmalarda en çok vurgulanan sakınca, üst yönetim tarafından yöntemin uygulanışı esnasında yeterli desteğin alınmaması şeklindedir (Ginn & Zahiri, 2005; Carnevalli & Miguel, 2008). İşletmenin üst yönetimi tarafından yeterli destek alınmadığında uygulama süreçlerinde harcanan zaman, emek ve masraflar birer kayıp olarak değerlendirilebilir. Yöntemin uygulanmasında karşılaşılan diğer bir sıkıntı ise çalışanlara ekstra iş yükünün oluşabilmesidir. Halihazırda belirli bir yoğunlukta görev yapan işletme çalışanları bu yöntemin aşamalarında görev alırken ek çalışmalar içerisinde olabilecektir. Buna ek olarak, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin nasıl uygulandığının işletme tarafından tam olarak bilinmemesi ve yöntemin etkin kullanılmaması gibi nedenler yöntemin sakıncaları arasında yer almaktadır (Martins & Aspinwall, 2001).

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde müşteri beklentilerinin müşteri memnuniyeti düzeyi üzerindeki etkisi aynı olarak kabul edilmektedir (Demirbağ & Çavdar, 2016). Ancak müşterilerin beklentileri zaman içerisinde değişebilir ve farklı önem düzeylerine sahip olabilir. Bu nedenle Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi farklı modellerle (Analitik Hiyerarşi Modeli, Kano Modeli... vb.) birlikte kullanıldığında müşteri beklentilerini daha iyi anlamlandırarak verimli sonuçlar vermektedir.

2.1.3. Kalite Fonksiyon Yayılımı Süreci

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, müşterilerin bir mal veya hizmette bulunmasını istedikleri nitelikleri, teknik standartlar ile kıyaslayarak gerçekleştirilebilir hedef fonksiyonlara dönüştüren ve bu hedefleri işletme içerisinde ilgili birimlere dağıtarak mal veya hizmet kalitesini geliştirmeyi amaçlayan süreçler bütünüdür. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin tüm süreçlerinin müşterilerden alınan girdi ile başlaması ve süreç boyunca bu girdiler doğrultusunda şekillenmesidir. Diğer bir ifade ile Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin temelinde müşteri beklentileri yer almaktadır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı süreci temelde; “planlama süreci”, “müşterilerin sesinin dinlenilmesi”, “kalite evinin inşa edilmesi”, “sonuçların analiz edilip değerlendirilmesi” olmak üzere dört alt süreçten oluşmaktadır (Day, 1993; Cohen, 1995). Bu süreçlerin hepsi kendi içerisinde uyumlu olarak sürdürülmeli, tüm süreçler doğru ve eksiksiz bir şekilde tamamlanarak Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde resmin bütünü ortaya çıkarılmalı başka bir deyişle uygulanan yöntem başarı ile sonuçlandırılmalıdır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı sürecinin ilk basamağı “planlama” olarak adlandırılan başlangıç aşaması olup sonuca kadarki süreçler, hangi amaç ve doğrultuda hareket edileceği, zaman ve bütçe kısıtlamaları gibi temel ama önemli konuların planlanmalarından oluşur. Daha sonra temel girdilerin alınacağı ve yöntemle bütünleştirilecek olan ikinci aşamaya diğer bir ifade ile “müşterilerin sesinin dinlenilmesi” aşamasına geçilir. Bu aşamada müşteriler ile çeşitli yöntemlerle iletişime geçilerek onların beklentileri tam ve doğru bir şekilde belirlenmeye çalışılır. Daha sonra bu beklentiler -isteğe bağlı olarak- çeşitli model veya yöntemlerle kendi içerisinde önem sırasına göre düzenlenir ve önceliklendirilir. Ayrıca bu aşama, müşteri verilerine sahip olunması diğer bir ifade ile temel girdilerin elde edilmesi nedeniyle Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin uygulama sürecinde büyük gizlilik ve önem taşımaktadır. Müşteri beklentileri belirlendikten sonra üçüncü aşama olan “kalite evinin inşa edilmesi” bölümüne geçilir. Bu aşama Kalite Fonksiyon Yayılımı sürecinin en kritik bölümü olup dikkatli bir şekilde yapılandırılmalıdır. Son aşamada ise Kalite Evi’nden elde edilen

sonuçlar analiz edilip değerlendirilir ve süreç bu Şekilde tamamlanmış olur. Kalite Fonksiyon Yayılımı süreci aşağıda detaylı bir Şekilde açıklanmaktadır:

2.1.3.1. Planlama AŞaması

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, belirli aşamalardan oluşan bir süreç olup yöneticiler tarafından işletmenin mal veya hizmetlerinin kalitesini artıracak bir proje olarak da değerlendirilebilir. Her projede olduğu gibi Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin bir işletmede uygulanması zaman, emek, bte ve ekip çalışması gibi unsurları içerebilmektedir. Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin planlama aşamasında da bu unsurlar ele alınarak tartıŐılır ve işletme tarafından hedefler belirlenir. Bu bağlamda, planlama aşaması Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin yol haritasının oluŐturulacaęı, st yönetimin desteğinin alınacağı, zaman ve bte gibi çeşitli kısıtlamaların tartıŐılacaęı aŐamadır.

2.1.3.2. Müşterilerin Sesinin Dinlenilmesi AŞaması

Günümüzde zorlu rekabetin yaşandığı ulusal ve uluslararası pazarlarda işletmelerin pazara sundukları mal veya hizmetler, müşterilerin beklentileriyle ne kadar uyumlu olursa işletmeler aynı oranda rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilir ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilirler. Her geçen gün modern dünyada tüketiciler interneti ve sosyal medyayı aktif bir Şekilde kullanmakta ve bu sayede bir mal veya hizmet hakkında daha fazla bilgi sahibi olarak beklentilerini, istek ve ihtiyaçlarını çeşitlendirerek deęiŐtirebilmektedir. Böylesine hızlı değişen beklentilerin işletmeler tarafından anlaŐılabilmesindeki en önemli unsur, müşterilerin sesinin dinlenilmesi olacaktır. Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin ikinci aşaması olan bu bölümde işletmeler müşterilerin beklentilerini analiz ederek değerlendirmektedir (Kelesbayev, 2014).

Müşterilerin sesinin dinlenilmesi Kalite Fonksiyon Yayılımı uygulama sürecinin en temel aşaması olarak kabul edilir. Ayrıca, müşterilerin sesinin dinlenilmesiyle beklentilerinin anlaşılması sayesinde işletmeler pazara sundukları mal veya hizmet özelliklerini gözden geçirirken gereksiz olanları eleyerek veya daha az geliştirerek önemli düzeyde maliyet avantajı elde ederler. Bu bağlamda, işletmeler mal veya hizmet sunumunda verimliliklerini arttırarak rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı sağlayabilirler.

Öte yandan, bu aşamada müşteriler hakkında kritik verilere sahip olunacağı için sürecin işletme tarafından gizlilik içerisinde sürdürülmesi gerekmektedir (Day, 1998).

İşletmeler “müşterilerinin sesini dinlemek” için anketler, odak grup görüşmeleri, derinlemesine görüşme tekniği gibi çeşitli araçlardan faydalanabilir (Kelesbayev, 2014). *Anketler*, birincil kaynaklardan diğer bir ifade ile müşterilerden bilgi toplamak için hazırlanan ve mal veya hizmet hakkında çeşitli sorularla müşterilerin beklentilerini belirlemeye çalışan sistematik bir soru formudur (İslamoğlu & Alınacı, 2016). İşletmeler anketler sayesinde müşterilerinin malları veya hizmetleri hakkındaki düşüncelerini kolaylıkla elde edip yorumlayabilirler. Örneğin; Türk Hava Yolları yurtiçi ve yurtdışı bazı uçuşları sonrasında hizmet kalitesinin değerlendirilmesi amacıyla online ya da yüz yüze anketler uygulamaktadır.

Müşterilerin sesini dinlemek için diğer bir teknik olan *odak grup görüşmeleri*, katılımcı sayısının 6-12 arasında ve süresinin genellikle 1-3 saat arasında değişebildiği, önceden belirlenmiş bir konu üzerinde, yapılandırılmamış ve doğal bir ortamda tartışmaların sağlandığı sistematik bir süreçtir (Kavak, 2013). Örneğin; bazı havayolu şirketleri birinci sınıfta uçmuş olan müşterileriyle hizmet kalitesini ve performansını değerlendirme amacıyla odak grup görüşmesi yapmaktadır.

Derinlemesine görüşme tekniği, yine odak grup görüşmeleri gibi yapılandırılmamış, doğrudan bilgi alma ve veri toplama yöntemi olup tek bir katılımcı ile gerçekleştirilir (Kavak, 2013). Bu teknikte amaç, müşterilerin beklentilerini belirlerken derinlerinde yatan nedenlerin araştırılmasıdır. Örneğin, havayollarında yeni uçuş rotaları planlanırken sık uçan müşterilerle derinlemesine görüşmeler yapıp bu tür müşterilerin beklentileri göz önüne alınarak ileriye dönük planlamalar yapılmaktadır.

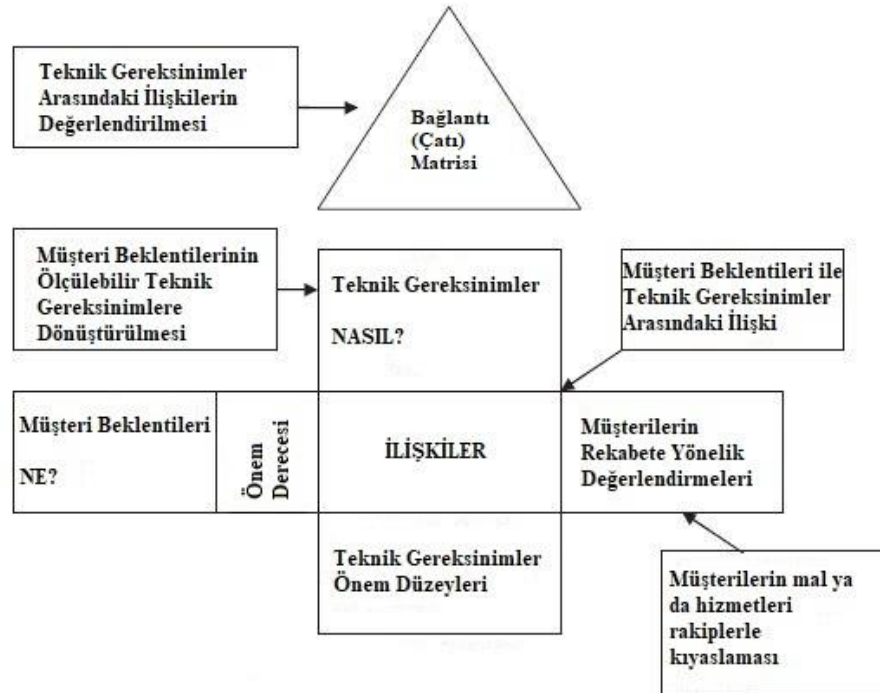
Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemindeki temel amaçlardan birisi de müşterilerin sesini dinleyerek müşteriye memnun edecek mal veya hizmet beklentilerinin tespitini sağlamaktır. Ancak bu yöntemde müşteri beklentilerinin müşteri memnuniyeti düzeyi üzerindeki etkisi aynı olarak kabul edilir (Demirbağ & Çavdar, 2016). Hâlbuki bazı gereksinimlerin karşılanması müşteri memnuniyet düzeyini önemli derecede artırırken bazı gereksinimlerin karşılanması ise müşteri memnuniyet düzeyini göreceli olarak daha az düzeyde olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilecektir (Sofyalıoğlu & Tunail, 2012).

Bu noktada ise; Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin en önemli girdilerinden biri olan müşterinin beklentilerinin tam ve doğru bir şekilde anlaşılması ve tespit edilmesi, bu beklentilerin işletmeler tarafından karşılanabilme derecesi ile müşteri memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik geliştirilen “Kano Modeli” devreye girecektir.

Kano modeli bu tezin uygulama kısmında Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile bütünleşik bir şekilde yer aldığından takip eden bölümde detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

2.1.3.3. Kalite Evinin Oluşturulması Aşaması

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin üçüncü ve ana aşamasını oluşturan matrislerin bir aradaki görüntüsü bir eve benzediği için “Kalite Evi” ismini almış olup Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin en bilinen çıktısını oluşturmuştur (Demirbağ & Çavdar, 2016). Kalite Evi ve aşamaları altı bölümden oluşmakta ve bu aşamalar Şekil 3’te gösterilmektedir:



Şekil 3: Kalite Evinin Bölümleri

Şekil 3’te de gösterildiği üzere Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin sonucunda oluşturulan Kalite Evi; “müşteri istekleri” diğer bir ifade ile “Neler?” olarak tanımlanan ve matrisin temel girdisini oluşturan bölüm, “teknik gereksinimler”den başka bir deyişle

“Nasıl?”dan oluşan bölüm, müşteri isteklerinin rekabete yönelik değerlendirmelerinin yer aldığı “planlama matrisi” bölümü, müşteri istekleri ve teknik gereksinimler arasındaki ilişkiyi gösteren “ilişkiler matrisi”, kalite evinin üst kısmında yer alan ve teknik gereksinimlerin birbirlerine olan etkilerinin incelendiği “bağlantı (çatı) matrisi” ve teknik gereksinimlerin rakiplere göre durumunu ifade eden “rekabete dayalı teknik değerlendirmeler” matrislerinden oluşur (Han, Chen, Ebrahimpour, & Sodhi, 2001). Bu bölümler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır:

2.1.3.3.1. Müşterinin Sesi (Ne’ler?)

Bu bölümde daha önceki kısımda da belirtildiği gibi Kalite Fonksiyon Yayılımı sürecinin başlangıç matrisi olan müşterilerin sesi diğer bir ifade ile müşterilerin ihtiyaçları çeşitli yöntemlerle sırasıyla analiz edilerek değerlendirilir. Bu kısımda dikkat edilmesi gereken noktalardan biri ise müşteri ihtiyaçlarının önem derecelerine göre sıralanmasıdır. Bu sıralamada genellikle basit sıralama yöntemi, \$100 yöntemi, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ve Kano modeli kullanılmaktadır (Değer, 2012).

Basit sıralama yönteminde müşteri beklentilerinin önem düzeyi “1” en düşük, “5” en yüksek olmak üzere puanlandırılarak ortalamaları hesaplanır. Bu yöntem, uygulamada müşteriler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir (Sofyalıoğlu, 2006).

Müşteri beklentilerinin sınıflandırılmasında diğer bir yöntem olan \$100 yönteminde ise müşterilerden \$100’ı ihtiyaçları doğrultusunda dağıtması istenir. Diğer bir deyişle müşteri, ihtiyaçlarını nispi önem düzeyine göre sıralayacaktır.

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), ilk olarak 1980 yılında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen her kriterin belirlenen amaca ulaşmadaki rolüne verilen ve göreceli önceliklere dayanan çok boyutlu karar verme tekniklerinden birisidir (Handfield, Walton, Sroufe, & Melnyk, 2002). Burada her bir müşteri beklentisi “1” ile “9” arasında müşteri tarafından puanlanır. Daha sonra her bir müşteri beklentisine ait değerler genel toplama bölünerek müşteri ihtiyacının nispi önem derecesi belirlenmiş olur.

Müşteri beklentilerinin sınıflandırılmasında diğer bir yöntem olan Kano modeli, bu tezin uygulama kısmında yer aldığından takip eden bölümde detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

2.1.3.3.2. Teknik Gereksinimler (Nasıl'lar?)

Teknik gereksinimler diğerk bir ifade ile kalite karakteristikleri, müşterinin sesi gibi işletmenin iş süreçlerinin ve teknik boyutlarının belirlendiğı ve her bir müşteri ihtiyacını karşılayacak en az bir teknik gereksinimin ortaya çıkarıldığı bölümdür. Bu bölüm için işletmenin tüm iş süreçlerinin ayrıntılı bir şekilde bilinmesi gerekmektedir. Dolayısıyla teknik gereksinimler bir grubun bir araya gelerek tanımlayabildiğı toplantılarla belirlenir. Belirlenen teknik gereksinimler matriste ilgili alana yazılır (Yayla, Altuntaş, & Yıldız, 2010).

Teknik gereksinimler matrisi, müşterilerin beklentileri matrisi ile ileriki aşamalarda ilişki içerisinde olacağından işletme tarafından dikkatle belirlenmesi gerekmektedir.

2.1.3.3.3. Planlama Matrisi

Kalite evinin sağ matrisini oluşturan bu bölüm, müşteri beklentilerinin rekabete yönelik değerlendirilmesi aşamasından oluşmakta ve her bir müşteri beklentisi ile ilgili rakip ürünlerle çeşitli kıyaslamalar ve değerlendirmeler yapılmasına yardımcı olmaktadır (Kelesbayev, 2014). Şekil 4'te temel bir planlama matrisi ve unsurları gösterilmiştir. Planlama matrisinde ilk olarak müşteri beklentileri ve bunların ham önem düzeyleri

	Ham Önem	Rekabet Analizi			Hedef	İyileştirme Oranı	Satış Puanı	Nihai Önem
		İşletmenin Ürün/Hizmeti	Rakip Ürün/Hizmet-1	Rakip Ürün/Hizmet-2				
Müşteri Gereksinimleri								

Şekil 4: Temel Bir Planlama Matrisi Gösterimi (Shen & Tan, 2000)

hesaplanır. Bu kısımda kullanılan teknikler, yukarıda “müşterilerin sesi” bölümünde detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bu hesaplamalardan sonra işletme, müşterilerinden varsa sektörde kendisine en yakından başlamak üzere iki rakip işletmenin mallarını veya hizmetlerini seçerek onları derecelendirmesini ister. Böylece işletme rakiplerine göre rekabette hangi konumda olduklarını anlamlandırabilir ve bu sayede stratejik bir avantaj elde edebilir (Shen & Tan, 2000). Müşterilerin rakip mal veya hizmet ile ilgili yaptıkları

kıyaslamalardan sonra her bir mal veya hizmet özelliği için stratejik hedef puanı hesaplanır ve matriste yerleştirilir. Daha sonra kıyaslama ile belirlenen stratejik hedefler, mevcut mal ya da hizmetin önem derecesine bölünerek iyileştirme oranı hesaplanır. Buradaki amaç, ulaşılması istenilen stratejik hedef puanı ile mevcut durumun karşılaştırılması ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasıdır. Bu aşamalardan sonraki sütun, satış puanı sütunudur ve burada müşteri isteklerinde yapılacak olan bir ilerlemenin, satışlarda herhangi bir değişiklik yapıp yapmayacağı üç farklı alt kategori puanı ile hesaplanır. Bu puanlar sırasıyla;

- Satış Potansiyelini Önemli Derecede Arttırır: 1.5 puan
- Satış Potansiyelini Arttırır: 1.2 puan
- Satış Potansiyelini Etkilemez: 1.0 puan şeklindedir.

Planlama matrisinin son kısmında ise her bir mal ya da hizmet özelliğinin nihai önem derecesi belirlenir. Nihai önem derecesi aşağıdaki formül ile hesaplanarak matrisin ilgili sütununa yazılır ve Kalite Fonksiyon Yayılımı matrisinin planlama aşaması tamamlanmış olur:

$$\text{Nihai Önem} = \text{Önem Derecesi} \times \text{İyileştirme Oranı} \times \text{Satış Puanı}$$

Planlama matrisi işletmelere rekabetçi bir bakış açısı kazandırır ve işletmenin mal veya hizmetlerinin pazarda hangi konumda yer aldığını bilmesini sağlar.

2.1.3.3.4. İlişkiler Matrisi

Bu matris, Kalite Evi'nin ortasında yer alarak müşteri beklentileri ve teknik gereksinimler arasındaki ilişkiyi gösteren uygulamadır. Burada ana amaç, her bir teknik karakteristiğinin müşteri beklentisini karşılama ne kadar etkili ve önemli olduğunun belirlenmesidir. Her bir ilişki düzeyi Tablo 5'te belirtildiği gibi puanlanır (Day, 1998);

Tablo 5: İlişki Matrisi Değerlendirme Tablosu

İlişki Derecesi	Puan
Güçlü İlişki	9
Orta İlişki	3
Zayıf İlişki	1
İlişki Yok	0

İlişkiler matrisinin tamamlanması ile birlikte her bir teknik gereksinimin önem derecesi aşağıdaki formüle göre hesaplanabilir ve sonuçlar Kalite Evi'nin en alt kısmına kaydedilir (Değer, 2012);

$$\text{Teknik Önem Derecesi} = (\sum (\text{Düzeltilmiş Önem} \times \text{İlişki Puanı}))$$

$$\text{Nispi Teknik Önem Derecesi} = \frac{\text{Mutlak Teknik Önem Derecesi}}{\text{Tüm Teknik Önem Derecelerinin Toplamı}}$$

Yukarıda yer alan formüller ile hesaplanmış olan teknik önem derecesi, Kalite Evi'nin alt kısmında gösterilir ve Kalite Evi'nin bütünü ile değerlendirilir.

2.1.3.3.5. Bağlantı (Çatı) Matrisi

Bağlantı matrisi, Kalite Evi'nin en üst kısmını diğer bir ifade ile evin çatısını oluşturan matristir. Teknik gereksinimlerin birbirleri içerisindeki etkilerinin incelendiği ve bağlantılarının belirlendiği bölüm olarak da ifade edilebilir. Bu matrisin ana amacı, birbirlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen teknik gereksinimlerin olup olmadığını incelemektir. Teknik gereksinimler arasında olumlu ilişki varsa (+) işareti ile gösterilir, olumsuz bir ilişki varsa (-) işareti ile gösterilir ve herhangi bir ilgi bulunmuyorsa bağlantı (çatı) matrisindeki etkileşim alanı boş bırakılır (Cohen, 1995).

Bağlantı (çatı) matrisinin oluşturulmasındaki diğer bir amaç ise teknik gereksinimlerin birbiri ile örtüşmelerinin daha iyi görülerek matristen çıkarılması ve birbirini olumsuz yönde etkileyen teknik gereksinimler arasında işletmeye seçim yapma şansının verilmesidir.

2.1.3.3.6. Rekabete Dayalı Teknik Değerlendirmeler Matrisi

Kalite Evi'nin bu bölümünde teknik gereksinimler müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkaracak şekilde sıralanır. Bu bölümde alınan en önemli karar, tüketici beklentilerine karşılık gelen en önemli teknik gereksinimlerin ortaya çıkarılması ve hangi teknik gereksinime öncelik verileceğinin belirlenmesidir. Buna ek olarak bu bölümde teknik gereksinimler için rekabet bazlı analizler ve değerlendirmeler yine bu matriste incelenmektedir.

2.1.3.4. Analiz ve Değerlendirme

Kalite Evi'nin inşa edilmesinden sonra bu evin çıktılarının analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir diğer ifade ile matristen elde edilen bulgular neticesinde işletmelerin hangi mal ve hizmetlerde hangi iyileştirmeleri yapacakları, hangi oranda rakiplerine üstünlük sağlayacakları ve pazara sundukları mal ve hizmetlerde hangi şekilde kalite iyileştirmelerine gidecekleri hakkında çeşitli değerlendirmelerin yapıldığı bölümdür. Burada Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi üzerinde çalışan tüm paydaşlar ve üst yönetim, pazara sundukları mal veya hizmetlerin kalitesinin artırılması ile ilgili bazı kararlar alırlar. Alınan kararların işletmenin tüm fonksiyonlarına yayılmasıyla hedefler belirlenir ve bu sayede Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi amacına başarı ile ulaşmış olur.

2.2. KANO MODELİ

Bu bölümde Kano Modeli'nin tarihçesi ve uygulama aşamaları sırasıyla ele alınarak açıklanacaktır.

2.2.1. Kano Modeli'nin Tarihçesi

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler; nicelik ya da müşterilerine sundukları mal ve hizmet kalitesi gibi nitelik unsurları bakımından varsa pazardaki diğer rakiplerinden farklılaşmaya çalışmakta ve müşterilerinin beklentilerini karşılayarak veya onlara beklentilerinin üzerinde kaliteli bir mal ya da hizmet sunarak müşterilerini memnun etmeyi ve onlarla uzun vadede güvene dayalı, sadık ilişkiler kurmayı hedeflemektedir (Matzler & Hinterhuber, 1998). Diğer bir ifade ile günümüzün rekabet temelli pazarında ayakta kalabilmenin ve rakiplerle mücadele edebilmenin en önemli unsurlarından birisi müşteri beklentilerinin işletmeler tarafından doğru ve tam olarak anlaşılabilmesidir. Bu nedenle, 1984 yılında Dr. Noritoki Kano ve arkadaşları tarafından oluşturulan Kano modeli, temelde müşteri beklentilerini, müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisine göre sınıflandıran ve literatürde yaygın olarak kullanılan modellerden birisidir (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984; Demirbağ & Çavdar, 2016).

Kano modeli, bir mal ya da hizmet için müşteri beklentilerinin müşteri memnuniyetine farklı oranlarda katkıda bulunacağı varsayımından hareketle çeşitli müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farklı alt kategoriler içerisinde sınıflandırılmasını sağlayan, müşteri memnuniyeti ile mal ya da hizmetin performans düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren ve bu ilişkiyi temel, doğrusal ve heyecan verici olarak esasında üç şekilde gruplandırarak etkili bir yöntemdir (Day, 1993, s. 16; Sofyalıoğlu & Tunail, 2012, s. 127; Shahin, Pourhamidi, Antony, & Park, 2013).

Kano modelinde; müşterinin bazı istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük bir gelişme sağlandığında müşteri memnuniyeti büyük oranda artarken diğer yandan müşterinin birtakım istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında büyük bir gelişme olsa bile müşteri memnuniyeti derecesinin neden sıradan bir artış gösterebileceği açıklanır (Matzler & Hinterhuber, 1998, s. 27; Shen & Tan, 2000).

Bu bağlamda Kano modeli, bir mal ya da hizmetin performansı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkararak müşteriye daha fazla değer katabilecek mal ya da hizmetlerin geliştirilmesini sağlar. Diğer bir ifade ile Kano modeli, müşteriler ile işletmelerin uzun vadeli ve güvene dayalı sadık ilişkiler oluşturmasını sağlayarak her iki paydaşa da değer katmaktadır (Lofgren & Witell, 2005).

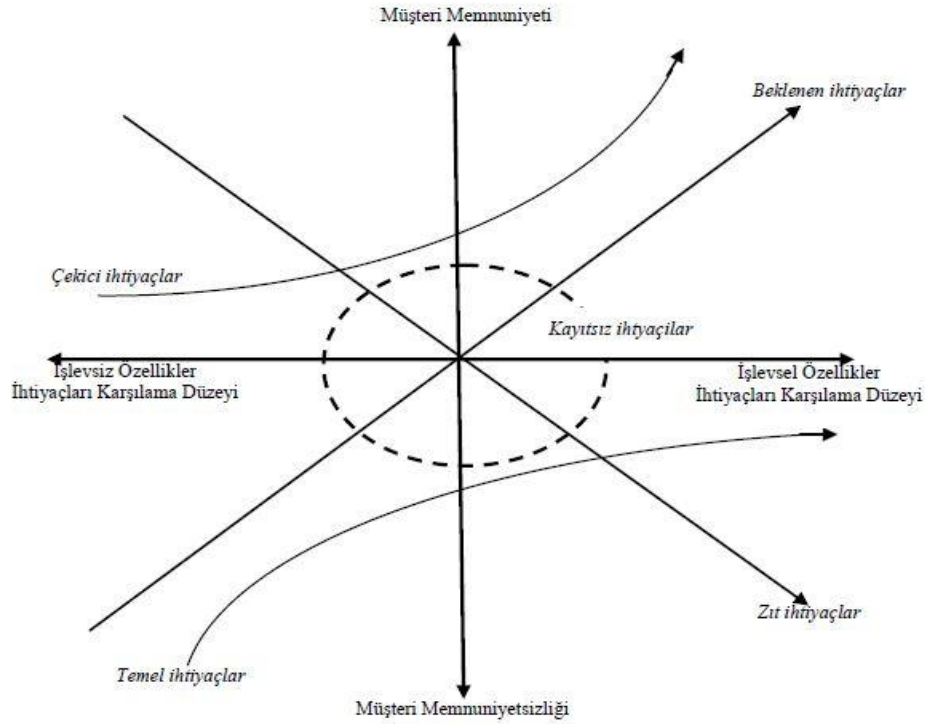
2.2.2. Kano Modeli'nin Uygulanması ve Aşamaları

Kano modelinin uygulanmasında; müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tanımlama, kano anketlerinin oluşturulması, müşteri görüşmelerinin yönetilmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve yorumlanması olmak üzere dört temel aşama bulunmaktadır (Matzler & Hinterhuber, 1998).

Kano modeli; müşterilerin gereksinimleri ya da mal veya hizmette bulunmasını istedikleri kalite niteliklerini, müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşteri memnuniyeti düzeyindeki etkisine göre temel (olması gereken), doğrusal (beklenen) ve heyecan verici (etkileyici) olmak üzere üç asıl kategoriden oluşturmaktadır (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984). Bu üç kalite türünün yanı sıra nötr (kayıtsız), karşıt (zıt) ve şüpheli olmak üzere gerçek bir müşteri ihtiyacı sayılmayıp “karakteristik özellikler” olarak

nitelendirilebilen üç kategori daha bulunmaktadır (Tontini, 2007; Chen & Chuang, 2008).

Bu bilgiler dâhilinde Kano modelini anlatan grafik Şekil 5'te gösterilmiştir:



Şekil 5: Kano Modelinin Grafiksel Gösterimi (Matzler & Hinterhuber, 1998)

Şekil 5'te gösterilen Kano Modeli kategorileri aşağıda açıklanmıştır:

Temel (Olması Gereken) Gereksinimler: Bir mal ya da hizmette müşterilerin açıkça belirtmediği ancak o mal ya da hizmette bulunması gereken ihtiyaçlardır. Şekilde de görülebileceği üzere temel (olması gereken) ihtiyaçların karşılanmaması yüksek düzeyde müşteri memnuniyetsizliğine neden olurken bu ihtiyaçların karşılanması ise müşteri memnuniyetini arttırmaz çünkü müşteriler hâlihazırda aradıkları üründe o gereksinimi karşılamayı beklemektedirler (Lo, Shen, & Chen, 2017). Müşteriler, temel gereksinimlerden nadiren söz ederler. Örneğin; havayollarında müşteriler uçuş esnasında herhangi bir şeye ihtiyaçları olduğunu talep etmeleri halinde kabin ekibi tarafından kendileri ile ilgilenilmesini beklerler. Tam tersi bir durumda yardım veya destek talebinin sonuçsuz kalması senaryosu müşteri memnuniyetsizliğine yol açarak müşterilerin diğer

uçuşlarında rakip firmalara yönelmesine neden olacaktır. Çoğu zaman müşteriler tarafından bir kalite unsuru olarak bile algılanmayan bu temel gereksinimler kategorisi, işletmeler için kritik bir öneme sahiptir. Öte yandan bu sınıflandırmada yer alan gereksinimler, müşteriler olumsuz bir deneyim yaşadıklarında ortaya çıkmakta ve daha çok müşteri şikâyetlerinden öğrenilebilmektedir (King, 1987).

Doğrusal (Beklenen) Gereksinimler: Bu tür gereksinimler, müşteriler tarafından sıklıkla belirtilip açık bir biçimde dile getirilen ve karşılanması istenilen ihtiyaçlardır (Guinta & Praizler, 1993, s. 31). Şekilde de görülebileceği üzere ihtiyaçların karşılanması ile memnuniyet düzeyi arasındaki ilişki doğrusaldır. Diğer bir ifade ile ihtiyaçların karşılanma seviyesinin yüksek olması müşteri memnuniyetinin de yüksek düzeyde olmasını sağlayacak ya da tam tersi bir durumda ihtiyaçların karşılanması seviyesi azaldıkça memnuniyet düzeyi de o ölçüde azalacaktır (Shahin, Pourhamidi, Antony, & Park, 2013). Örneğin; havayolu işletmelerinin müşterileri yolculukları boyunca rötarlı uçuş istememekte ve varılacak hedefe erkenden ulaşma isteği içinde olmaktadır. Uçuş ne kadar erken tamamlanırsa müşteri memnuniyeti artabilmekte gecikmeler ya da rötarlar ise müşteri memnuniyetini azaltabilmektedir.

Heyecan Verici (Çekici) Gereksinimler: Heyecan verici gereksinimlerin karşılanması müşteri memnuniyetini büyük ölçüde arttıracak ancak söz konusu gereksinimlerin karşılanmaması durumu müşteriye memnuniyetsizliğe sevk etmeyecektir (Guinta & Praizler, 1993). Heyecan verici gereksinimlerin keşfedilmesi doğrusal ve temel gereksinimlere kıyasla daha zor olabilirken keşfedilmesi durumunda ise en üst düzeyde müşteri memnuniyeti yaratabileceği için işletmeye rakiplerine kıyasla büyük bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Shahin, Pourhamidi, Antony, & Park, 2013). Örneğin; bir havayolu işletmesinde uçuştan sonra müşterilere uçuşla ilgili küçük bir anı objesinin verilmesi müşteri açısından heyecan verici olabilmekte ve hizmet sonucunda müşterinin memnuniyet düzeyi artabilmektedir.

Bu üç temel kategorinin yanı sıra nötr (kayıtsız), karşıt (zıt) ve şüpheli olarak sınıflandırılabilen diğer gereksinimleri incelersek;

Nötr (Kayıtsız) Gereksinimler: Müşteriler için önemli olmayıp mal veya hizmette bulunup bulunmaması da müşteri memnuniyetini etkilemeyen gereksinimlerdir

(Kelesbayev, 2014). Örneğin; havayollarında kullanılan uçaklarda uçağın motor tipi müşteri açısından önemli bir özellik olmayabilir.

Karşıt (Zıt) Gereksinimler: Mal veya hizmetlerin ihtiyaçları karşılama performansı ne kadar yüksekse müşteri memnuniyeti o kadar azalır (Demirbağ & Çavdar, 2016). Örneğin; havayollarında son zamanlarda popüler olan online check-in uygulaması, bazı müşteriler tarafından zaman avantajı sağladığı için istenerek heyecan verici gereksinim kategorisine girebilirken bazı müşterilerin ise uygulamaya adapte olamaması nedeniyle müşteri memnuniyetsizliğine yol açarak yine bu kategoriye girebilmektedir.

Şüpheli Gereksinimler: Bu tip, ihtiyaçların belirlenmesinde soru yanlış ifade edilmiş veya müşterinin soruyu doğru anlamayarak soruya yanlış ya da tutarsız bir cevap vermesi sonucu oluşmuş çok nadir rastlanılabilen gereksinimlerdir (Değer, 2012).

Kano modeline göre; mal ya da hizmet özellikleri müşteriler açısından dinamik bir yapıda olup bu özellikler zamanla heyecan verici gereksinimlerden temel gereksinimler kategorisine doğru değişebilir. Bir işletme tarafından ilk olarak pazara sunulan ve müşteriler tarafından heyecan verici gereksinimler kategorisinde tanımlanabilen ürün özellikleri zamanla pazardaki diğer rakiplerin bunu fark edip taklit etmesiyle müşteriler tarafından doğrusal (beklenen) ve temel (olması gereken) gereksinimlere dönüşebilir. Dr. Noritoki Kano'ya göre bu modelin işletmeler tarafından süreklilik esasında uygulanması rekabet açısından diğer işletmelere karşı pazarda büyük bir avantaj sağlayacaktır (Kano, 2001). Dr. Noritoki Kano farklı yıllarda televizyonların uzaktan kumandaları ile ilgili çalışmalarda bulunmuş ve ürün özelliklerinin müşteriler açısından zamanla nasıl farklı gereksinim kategorisine girdiğini kanıtlamıştır. Uzaktan kumanda ile ilgili yaptığı çalışmasının anket sonuçları değerlendirildiğinde; 1983 yılında bu ürün, müşteriler tarafından heyecan verici bir kalite özelliği olarak değerlendirilirken 1989 yılında doğrusal (beklenen) ve son olarak 1998 yılında ise temel (olması gereken) bir kalite özelliğine dönüşmüştür (Kano, 2001; Sofyalıoğlu & Tunail, 2012). Havayollarının müşterilerine sunduğu hizmet özelliklerinden örnek verecek olursak; günümüzde istenilen mekân ve zamanda elektronik olarak yapılabilen online check-in uygulaması, ilk zamanlarda müşteriler tarafından heyecan verici gereksinimler kategorisi içerisinde değerlendirilse de artık uygulama birçok işletme tarafından pazara sunulduğu ve

müşteriler tarafından yaygın olarak kullanıldığı için doğrusal veya temel gereksinimler kategorisine girmiş olabilir (Korkmaz, 2013).

Müşteri beklentileri ve bu beklentileri karşılayan mal veya hizmet özellikleri doğru ve tam bir şekilde tanımlandıktan sonra her bir ürün özelliğinin hangi Kano kategorisi içerisinde değerlendirilebileceğinin bulunması amacıyla Dr. Noritoki Kano tarafından “Kano Anketi” olarak da bilinen özel bir anket geliştirilmiştir (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984). Kano anketinde, müşterilere ayrı ayrı her bir ürün özelliğiyle ilgili bir olumlu ve bir olumsuz soru çifti sorulur. Sorulan soruların ilkinde verilen ürün özelliğinin üründe bulunması halinde müşterilerin ne hissedeceği sorulmaktadır. Diğer soruda ise verilen özelliğin üründe bulunmaması durumunda müşterilerin ne hissedeceği sorulmaktadır. Daha sonra aynı ürün özelliği için müşteriler tarafından her iki soru tipine de verilen cevaplar toplu bir şekilde incelenerek ilgili ürün özelliği için müşteri beklentileri ve Kano kategorisi belirlenir. Kano anketinde müşteriye, “çok hoşuma gider”, “öyle olmasını beklerim”, “fark etmez”, “hoşlanmam ama katlanabilirim”, “hiç hoşuma gitmez” olmak üzere toplam beş cevap seçeneği sunulur ve kendisine en yakın hissettiği cevabı vermesi beklenir (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984). Aşağıda Tablo 6’da Kano anketi için oluşturulan örnek olumlu (işlevsel) ve olumsuz (işlevsiz) soru çifti ve cevap kategorileri verilmiştir;

Tablo 6: Örnek Kano Modeli Anketi Soru Çifti (Walden, 1993)

	<u>Sorular</u>	<u>Cevaplar</u>
<i>Olumlu (İşlevsel) Soru</i>	Eğer otomobilinizin yakıt tüketimi düşük olsaydı nasıl hissederdiniz?	1. Çok hoşuma gider 2. Öyle olmasını beklerim 3. Fark etmez 4. Hoşlanmam ama katlanabilirim 5. Hiç hoşuma gitmez
<i>Olumsuz (İşlevsiz) Soru</i>	Eğer otomobilinizin yakıt tüketimi yüksek olsaydı nasıl hissederdiniz?	1. Çok hoşuma gider 2. Öyle olmasını beklerim 3. Fark etmez 4. Hoşlanmam ama katlanabilirim 5. Hiç hoşuma gitmez

Müşteriler ile görüşmeler yapıp anketler tamamlandıktan sonraki adım, modeldeki son aşama olan Kano anketinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. Kano anketinin sonuçlarını değerlendirirken ilk olarak kullanılan tablo, Matzler ve Hinterhuber tarafından 1998 yılında geliştirilen Kano Değerlendirme Tablosu'dur. Kano anketi değerlendirme tablosu Tablo 7'de verilmiştir:

Tablo 7: Kano Anketi Değerlendirme Tablosu (Matzler & Hinterhuber, 1998)

<u>Müşteri Beklentileri</u>		Olumsuz (İşlevsiz) Soru Formatı				
		1. Çok hoşuma gider	2. Öyle olmasını beklerim	3. Fark etmez	4. Hoşlanmam ama katlanabilirim	5. Hiç hoşuma gitmez
Olumlu (İşlevsel) Soru Formatı	1. Çok hoşuma gider	Ş	H	H	H	D
	2. Öyle olmasını beklerim	K	N	N	N	T
	3. Fark etmez	K	N	N	N	T
	4. Hoşlanmam ama katlanabilirim	K	N	N	N	T
	5. Hiç hoşuma gitmez	K	K	K	K	Ş

Yukarıda verilen Kano anketi değerlendirme tablosunda müşterilerin aynı ürün özelliği için olumlu ve olumsuz soru formatlarına verdikleri yanıtlar incelenir. Tabloda “Ş” harfi şüpheli gereksinimleri, “H” harfi heyecan verici gereksinimleri, “D” harfi doğrusal (beklenen) gereksinimleri, “K” harfi karşıt (zıt) gereksinimleri, “N” harfi nötr gereksinimleri ve son olarak “T” harfi ise temel (olması gereken) gereksinimleri ifade etmektedir. Örneğin; yukarıdaki tabloda verilen soru çiftine bir müşteri olumlu soru formatı için “çok hoşlanırım” seçeneğini işaretlemiş ve olumsuz soru formatı içinse “hiç hoşlanmam” yanıtını vermişse söz konusu mal ya da hizmet özelliği tabloda “D” harfi ile ifade edilen doğrusal (beklenen) gereksinimler kategorisi altında değerlendirilmektedir.

Kano modelinde bir sonraki aşama, Kano değerlendirme tablosundan elde edilen verilerin frekans tablosunun oluşturulmasıdır (Berger, ve diğerleri, 1993). Tablo 8’de toplamda 30 müşteri için her bir müşteri beklentisi için örnek frekans tablosu verilmiştir:

Tablo 8: Kano Anketinde Yer Alan Her Bir Müşteri Beklentisi için Örnek Frekans Tablosu
(Berger, ve diğerleri, 1993)

Müşteri Beklentisi	T	D	H	K	N	Ş	Toplam	Baskın Kategori Sınıfı
1.	20	5	2	3	0	0	30	T
2.	5	23	2	0	0	0	30	D
3.	4	2	24	0	0	0	30	H
...

Tablo 8’de yer alan frekans tablosundaki her bir satırda müşterilerin yanıtlarının toplamı ele alınmış ve en çok tekrar eden kategori (mod) ilgili müşteri beklentisi için baskın kategori olarak seçilmiştir. Örneğin; Tablo 8’deki ilk müşteri beklentisi sorusunun Tablo 7’de yer alan kano anketi değerlendirme tablosu ile incelenmesi sonrasında 30 müşteri beklentisi içerisinde; 20 tanesi “T” temel (olması gereken) gereksinimler, 5 tanesi “D” doğrusal (beklenen) gereksinimler, 2 tanesi “H” heyecan verici gereksinimler, 3 tanesi “K” karşıt (zıt) gereksinimler olarak değerlendirilmiş ve baskın kategori incelendiğinde ise “T” temel (olması gereken) gereksinimin en çok tekrar eden müşteri beklenti kategorisi olduğu tespit edilmiştir.

Müşterilerin birbirine yakın veya benzer sayılarda yanıt verdikleri bazı durumlarda ise yukarıda bahsedilen mod istatistiği yetersiz kalabilmektedir. Örneğin; müşteriler tarafından verilen 30 adet cevapta 15 adet “T”, 15 adet “D” olması durumunda baskın olan sınıf belirgin olamamaktadır. Bu nedenle bir gereksinimin müşteri memnuniyetindeki ortalama etkisini hesaplamak amacıyla müşteri memnuniyet ve müşteri memnuniyetsizlik katsayıları hesaplanması yöntemi olarak da bilinen bir çeşit ortalama hesaplanması konusu ele alınmıştır (Walden, 1993). Müşteri memnuniyet ve memnuniyetsizlik katsayıları yöntemi, mal ya da hizmete ilişkin ihtiyaçların

karşılanmasının ya da karşılanmamasının müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği üzerindeki etkisini gösterir (Matzler & Hinterhuber, 1998; Demirbağ & Çavdar, 2016). Müşteri memnuniyet ve memnuniyetsizlik katsayıları yöntemi hesaplamalarında yaygın olarak kullanılan formüller Tablo 9’da verilmiştir:

Tablo 9: Müşteri Memnuniyet ve Memnuniyetsizlik Katsayıları Yöntemi Hesaplama Formülleri (Matzler & Hinterhuber, 1998)

Müşteri Memnuniyet Katsayısı	$\frac{H + D}{H + D + T + N}$
Müşteri Memnuniyetsizlik Katsayısı	$\frac{D + T}{(H + D + T + N).(-1)}$

Tablo 9’da verilen formüllerden müşteri memnuniyet katsayısı, heyecan verici (H) ve doğrusal (D) ihtiyaçların karşılanması ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Aksine negatif katsayılı müşteri memnuniyetsizlik katsayısı ise doğrusal (D) ve temel (T) ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda artmaktadır. Müşteri memnuniyeti katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve değerın 1’e yaklaşması ürün kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir. Müşteri memnuniyetsizlik katsayısı ise -1 ile 0 arasında değer alır ve değerın -1’e yaklaşması incelenen ürün özelliğinin karşılanmamasının müşteri memnuniyetsizliğini arttırdığını göstermektedir (Matzler & Hinterhuber, 1998).

Kano modeli hizmetlerde genellikle eğitim hizmetleri (Liu & Wu, 2009; Apornak, 2017; Madzik, Budaj, Mikulas, & Zimın, 2019), sağlık hizmetleri (Yeh & Chen, 2014; Gustavsson, Gremyr, & Sarenmalm, 2016), turizm hizmetleri (Shahin, 2004; Füller & Matzler, 2007), bankacılık hizmetleri (Bhattacharyya & Rahman, 2004) gibi sektörlerde ve literatürde hizmetlerde pazarlama stratejileri (Yang, 2003; İter, Özgen, & Akyol, 2007) gibi alanlarda yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Bu çalışmalarda Kano modeli genellikle, hizmetlerde müşteri ihtiyaçlarını belirlemek, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini analiz etmek amacıyla kullanılmıştır.

2.3. KALİTE FONKSİYON YAYILIMI YÖNTEMİ VE KANO MODELLERİNİN BİRLİKTE KULLANIMI

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde müşteri gereksinimleri temel girdi olarak kabul edilmekle birlikte her birinin önem derecesi ve kategorisi eşit kabul edilir. Hâlbuki tüketici beklentilerinin mal ya da hizmetlerin kullanılmasıyla oluşan tüketici memnuniyeti üzerindeki etkisi farklı düzeylerde olabilmektedir (Kelesbayev, 2014). Dolayısıyla Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin dezavantajını ortadan kaldırmak, tüketici gereksinimlerini kendi içerisinde sınıflandırarak ve önem derecelerini belirleyerek daha iyi anlamak ve yöntemin uygulanması sonrasında daha verimli sonuçlar elde etmek için Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi literatürde mevcut olan ve tüketici beklentilerini ölçen ya da sınıflandıran diğer model veya yöntemlerle birlikte kullanılabilir. Bu model ve yöntemlerden bazıları “Analitik Hiyerarşi Süreci”, “Bulanık Mantık Modeli” ve “Kano Modeli”dir.

Analitik Hiyerarşi Süreci, Thomas L. Saaty tarafından 1980 yılında geliştirilmiş olan ve alternatiflerin sıralanmasında çeşitli kıstaslar arasında ikili karşılaştırmalar yaparak uygulanan bir karar verme sürecidir. Analitik Hiyerarşi Süreci, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin çıktısı olan Kalite Evi’nin temelini oluşturan “müşterilerin sesi” matrisinde müşteri beklentilerinin önceliklendirilmesinde kullanılabilir. Analitik Hiyerarşi Süreci’nde temel amaç çeşitli matrisler yöntemiyle müşteri beklentilerinin ağırlıklarını belirlemek ve kendi içlerinde beklentileri sıralamaktır.

Bulanık Mantık Modeli, karar verme süreciyle ilgili rasyonel yaklaşımlardan çok insan öznelliğini dikkate alan ve sayılar yerine kelimelerin analizi olarak adlandırılan dilsel karakteristikleri temel alan bir modeldir. Bulanık Mantık Modeli geleneksel Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde “müşterilerin sesi” matrisinde müşteri beklentilerinin belirlenmesinde ve sıralanmasında dilsel karakteristikleri kullanarak müşteri tercihlerinin bulanık ve belirsiz olduğunu savunur. Ancak Bulanık Mantık Modeli, literatürde Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile çok sık kullanılmamıştır.

Kano Modeli, temelde müşteri beklentilerini, müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisine göre sınıflandıran ve bu nedenle özellikle pazarlama ile ilgili çalışmalarda kullanımı daha uygun olan bir modeldir (Demirbağ & Çavdar, 2016).

Kano modeli müşteri memnuniyetini oluşturan tüm mal veya hizmet unsurlarının memnuniyet üzerinde aynı düzeyde etkili olamayabileceği mantığı üzerine kurulu bir

modeldir. Hizmetler de çok sayıda unsuru bünyelerinde barındıran karmaşık yapıya sahip ürünler oldukları için tüm unsurların aynı düzeyde müşteri memnuniyeti yaratacağını varsaymak, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi aşamasında yetersiz bir bakış açısı olabilecektir. Bu nedenle çalışmada Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin söz konusu eksikliğinin giderilmesi noktasında, müşteri beklentilerinin ölçümünde ve sınıflandırılmasında Kano modeli kullanılmıştır.

Böylece, Kano modeli sayesinde işletmeler doğrudan müşterisinin sesini dinleyebilirler ve onların ihtiyaç ve isteklerini tespit ederek kolay bir şekilde sınıflandırır, bunları kendi içerisinde önceliklendirebilirler (Demirbağ & Çavdar, 2016). Bu önceliklendirme ile işletmeler, kendi stratejik planlamalarını yapabilirler ve uzun vadede müşteri ilişkilerini geliştirerek kârlılıklarını arttırabilirler. Dolayısıyla, müşterinin sesinin doğrudan dinlenilmesi, tüketici beklentilerini sınıflandırılmasının kolay ve etkili bir biçimde yapılması nedeniyle Kano modeli, Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi için çok önemli bir model niteliğindedir (Tontini, 2007; Sofyalıoğlu & Tunail, 2012).

Ek olarak çalışmanın havayolu hizmet sektöründe uygulanması da Kano modelinin kullanımını destekler niteliktedir. Şöyle ki; havayolu hizmet sektöründe birtakım teknik standartların altına inilememesi kendiliğinden sektörde belirli standartlar çerçevesinde hizmet verilmesine neden olacaktır. Örneğin, uçuş emniyeti ile ilgili temel yükümlülükleri yerine getirmeyen havayolu firması uçuşlarını gerçekleştiremez. Dolayısıyla, Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi bünyesindeki teknik gereksinimler kısmında çok büyük değişiklikler yapılması veya kısıtlamalara gidilmesi söz konusu olamamaktadır. Bu nedenle Kalite Evi'nde müşterinin sesi matrisinin önemi bir kat daha artmaktadır.

Kano modeli bu noktada, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin çıktısı olan Kalite Evi'nin sol matrisini oluşturan tüketici beklentilerinin önem düzeylerinin belirlenerek sınıflandırılmasında yardımcı olmakta ve işletmelerin tüketici beklentilerini daha iyi anlayarak ortaya çıkan beklentilere karşılık gelecek teknik gereksinimleri belirlemede önemli bir rol üstlenmektedir. Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde Kano modelinin kullanılması, analizlerin daha ileri düzeyde yapılmasını sağlamakta ve müşterinin sesinin iyi anlaşılması sonucunda daha verimli çıktılar alınmasına yardımcı olmaktadır.

Liu, 2013								*
Ji vd., 2014				*				
Kuo vd., 2016		*						
Apornak, 2017								*
Beheshtinia ve Azad, 2017		*						

Tablo 10’da da görülebileceği üzere Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi ve Kano modeli; literatürde yenilikçi ürün geliştirme süreçlerinin oluşturulmasında (Shen vd., 2000), turizm gibi hizmetlerin geliştirilmesinde ve kalitenin arttırılmasında (Tan ve Pawitra, 2001), bankacılık hizmetlerinde müşterilerin beklentilerinin daha iyi analiz edilerek hizmet süreçlerinin yapılandırılmasında (Tontini, 2003), ürün tasarımının tüketicilerin beklentilerini dikkate alarak optimize edilmesinde (Lai vd., 2004; Ji vd., 2014), NASA’nın Hava Durumu Bilgi Projesi’nin bir parçası olan pilot kabini hava durumu bilgi sisteminin ve göstergelerinin tasarlanmasında (Sireli vd., 2007), sağlık hizmetlerinin tasarlanmasında ve kalitesinin arttırılmasında (Chiou and Cheng, 2008), lojistik hizmetleri süreçlerinin geliştirilmesinde (Baki vd., 2009), çoklu ürün tasarım süreçlerinde (Raharjo vd., 2010), web sitesi tasarımında ve tüketicilerin beklentileri doğrultusunda şekillendirilmesinde (Chaudha vd., 2011), perakende mağaza tasarımında ve özelliklerinin müşterilerin tatminini sağlayacak doğrultuda yeniden oluşturulmasında (Bennur ve Jin, 2012), yüksek lisans eğitim programının öğrencilerin beklentileri doğrultusunda yeniden yapılandırılarak düzenlenmesinde (Arefi vd., 2012), üniversite yurtlarının hizmetlerinin kalitesinin arttırılmasında (Liu, 2013), otel hizmetlerinin tüketici beklentilerinin göz önünde bulundurularak düzenlenmesinde (Kuo vd., 2016; Beheshtinia ve Azad, 2017), eğitim hizmetlerindeki ders tasarımında (Apornak, 2017) birlikte kullanılmış ve genellikle tüketicilerin beklentileri ön planda yer alarak Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi şekillenmiştir. Ayrıca literatürde yer alan önceki çalışmalar incelendiğinde; havacılık sektöründe, Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile Kano modelinin ürün geliştirme ve teknik kısımlarda kullanıldığı (Sireli, Kaufmann, & Ozan, 2007) ancak hizmetlerde kullanılması ile ilgili bir çalışmaya rastlanılmadığı tespit edilmiştir.

BÖLÜM III

UYGULAMA: ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın amacından, devamında ise önemi ve araştırma sorusundan bahsedilecektir. Daha sonra, çalışmanın ana yöntemi olan Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve yöntemin Kano modeli ile bütünleştirilmesi detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde, yöntem açıklanırken soru kâğıdının hazırlanması, örneklemin oluşturulması, verilerin analize hazırlanması ile ilgili bilgiler de verilecek ve Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile Kano modeli birlikte kullanılarak yöntemin çıktısı olan Kalite Evi, havayolu hizmet sektörü özelinde oluşturulacaktır.

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ VE ARAŞTIRMA SORUSU

Havayolu işletmeciliği, günümüzde küresel anlamda sık rekabetin yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Bir hizmet sektörü türü olarak havayolu işletmeciliği sektörü, son yıllarda dünyada ve ülkemizde önemli derecede büyüme eğilimi yakalamış ve sektör içi rekabet büyük ölçüde artış göstermiştir (International Air Transport Association, 2019). Örneğin; Türkiye genelinde 2016 yılı sonunda havayollarını kullanan yolcu sayısı 174 milyon iken 2017 yılında bu sayı 193 milyona çıkmış ve 2018 yılı bitiminde ise 210 milyon yolcu olarak hesaplanmıştır. (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2019). Havayolu işletmeleri, günümüzün çetin küresel rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini korumak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve uzun vadede sadık müşteri kitlesi oluşturabilmek için müşterilerine sürekli olarak kaliteli hizmet sağlayabilmelidir. Diğer bir ifade ile kaliteli bir hizmet algısı sağlayabilmek için havayolu işletmelerinin müşterilerine sundukları hizmetler onların beklentilerini karşılayabilmeli hatta beklentilerinin üzerine çıkabilmelidir (Ostrowski, O'Brien, & Gordon, 1993). Pazara sundukları kaliteli hizmetin sonucunda ise işletmeler, sektördeki diğer rakiplerinden farklılaşmakta ve onlardan ayrılarak ön plana çıkmaktadır (Shaw, 2007).

Havayolu işletmeciliği sektöründe yer alan hizmetler genel anlamda iç içe geçmiş birçok iş ve işlemin bütünleşik şekilde gerçekleşmesiyle tüketicilere sunulmakta ve sunulan hizmetler doğası gereği riskli olarak değerlendirilmektedir. Günümüzün gelişen teknolojileri ve eğitim olanakları sayesinde her ne kadar dünya genelinde havayolu

ulaştırma metodunda kaza-kırım oranı azalsa da, yaşanan kaza-kırım sonrasında can kaybı ihtimalinin fazla olmasından dolayı halen havayolu ulaştırma sektörü riskli bir sektör olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca havayolu sektörü, uçak satın almadan şirketin kurulmasına kadar çok maliyetli bir sektör olarak bilinmektedir. Örneğin; ülkemizde bir havayolu işletmesini kurabilmek için en az iki uçağa ve 5 milyon dolar ödenmiş sermayeye sahip olunması gereklidir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2014). Karmaşık yapısı, maliyetli ve riskli bir sektör olması nedeniyle havayolu işletmeciliğinde kaliteye her anlamda önem verilmelidir.

Bu kapsamda çalışmanın temel amacı, havayolu hizmetlerinde kalite karakteristiklerinin değerlendirilmesi ve varsa eksikliklerin giderilmesine ve geliştirilmesine yönelik önerilerin sunulması olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, havayolu endüstrisi özelinde Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modeli hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde bütünleşik bir şekilde kullanılacaktır. Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin temel yaklaşımında mal veya hizmetlerle ilgili her bir müşteri ihtiyacının müşteri memnuniyeti üzerinde aynı oranda etkisi olduğu kabul edilir. Hâlbuki bazı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması müşteri memnuniyeti üzerinde daha çok etkiliyken bazılarının karşılanması ise daha az etkiye sahip olacaktır (Demirbağ & Çavdar, 2016). Bu noktada ise, Kano modeli ile müşteri ihtiyaçları sınıflandırılacak ve önem düzeyleri belirlenecektir. Dolayısıyla Kano modeli ile bütünleştirilmiş Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamıza ve etkili bir uygulama yapılarak daha verimli sonuç elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Bir başka ifade ile Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi içerisinde Kano Modeli'nin kullanılmasıyla Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi'nin eksiksiz ve daha etkili bir şekilde uygulanması sağlanarak literatüre katkı yapılacaktır.

Literatürde yer alan önceki çalışmalar incelendiğinde; Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile Kano modelinin havacılık sektöründe, ürün geliştirme ve teknik kısımlarda kullanıldığı (Sireli, Kaufmann, & Ozan, 2007) ancak hizmetlerin kalitesini değerlendirme sürecinde kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Hâlbuki havacılık sektöründe hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde akademik çalışmalar, sektörün kendine has karmaşık sistemlerden oluşan yapısı, riskli olarak değerlendirilmesi ve çok maliyetli bir alan olması nedeniyle büyük önem taşımakta olup dünyada ve ülkemizde yapılacak akademik

çalışmalar ile hizmetlerdeki kalite arttırılabilecektir (Tiernan, Rhoades, & Jr, 2008). Dolayısıyla bu çalışmanın literatüre önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Havayolu hizmet kalitesi ile ilgili yapılan literatür çalışması sonucunda aşağıdaki araştırma sorusu oluşturulmuş ve çalışmanın sonucunda incelenmiştir;

Araştırma Sorusu: Havayolu taşımacılığı sektöründe Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) yöntemi ve Kano modeli birlikte kullanılarak hizmet kalitesini arttırma amaçlı öneriler sunulabilir mi?

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

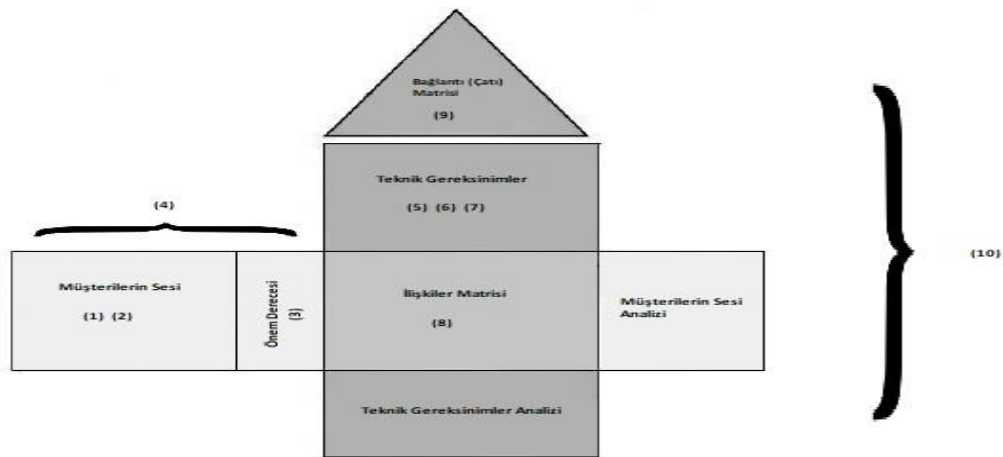
Bu araştırmada, çalışmanın amacı ile incelenen araştırma sorusuna uygun olarak tanımlayıcı araştırma yöntemi benimsenmiş ve odak grup görüşmesi, derinlemesine görüşme teknikleri ile desteklenmiştir. Anket tekniği ile de kantitatif araştırma tasarımı uygulanmıştır. Yöntem kısmında ise aşağıdaki adımlar sırasıyla takip edilmiştir:

1. İlk olarak Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde tüketici beklentilerinin (müşterilerin sesi) toplanılması bölümünde Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 1988 yılında hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilmiş SERVQUAL ölçeğinde (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988) yer alan ifadeler havayolu hizmet sektörüne uyarlanmıştır.
2. SERVQUAL ifadelerinin Türk tüketiciler ve havayolu hizmet sektörü açısından farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi amacıyla 10 kişi ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir.
3. Kano Modeli anketi ile tüketici beklentilerinin Kano kategorileri ve önem dereceleri belirlenmiştir.
4. SERVQUAL ifadeleri, odak grup görüşmesi ve Kano Modeli ile elde edilen bilgiler Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin çıktısı olan “Kalite Evi”nde “müşterilerin sesi” bölümüne aktarılmıştır.
5. “Kalite Evi”nde “müşterilerin sesi” bölümü tamamlandıktan sonra teknik gereksinimlerin belirlenmesi amacıyla ilgili literatür ile Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (EASA) gibi uluslararası, Sivil

Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) gibi ulusal havacılık organizasyonlarının yayımlamış olduğu ulusal ve uluslararası havacılık mevzuatlarından faydalanılmıştır.

6. Daha sonra tüketicilerin beklentilerini karşılayacak teknik gereksinimlerin daha iyi anlaşılması için ülkemizde sivil havacılık alanında faaliyet gösteren 3 farklı havacılık firmasının kalite müdürü ve kalite birim yetkilisi konumundaki 3 kişi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır.
7. Ardından teknik gereksinimlerin belirlenmesinde herhangi bir eksiklik olmaması ve gerçek örneklerle desteklenebilmesi için ülkemizde Türk Hava Yolları, Avrupa’da Lufthansa Havayolları ve Amerika’da American Airlines olmak üzere dünyada faaliyet gösteren üç farklı havayolu şirketinin örnek hizmet sunumu uygulamaları, yayımlamış oldukları “İşletme El Kitapları” aracılığıyla incelenmiştir.
8. Daha sonra tüketici beklentileri (müşterinin sesi) ile teknik gereksinimler arasındaki ilişkiler analiz edilerek “ilişkiler matrisi” oluşturulmuştur.
9. Teknik gereksinimlerin kendi içerisindeki etkileşimleri belirlenerek bağlantı matrisi diğer bir ifade ile “Kalite Evi”nin çatı matrisi oluşturulmuştur.
10. Tüm veriler toplanarak Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin çıktısı olan “Kalite Evi”ne aktarılmış ve sonuçlar ile ilgili yorumlamalar yapılarak yöntemin uygulaması başarı ile tamamlanmıştır.

Yukarıda sırasıyla verilen aşamaların ve planlamaların hepsi Şekil 6 ve Şekil 7’de özet olarak gösterilmiş ve takip eden bölümde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.



Şekil 6: Araştırmanın Yöntemi ve Aşamaları



Şekil 7: Araştırmanın Planı

3.2.1. Tüketicilerin Beklentilerinin Belirlenmesi

Tüketici beklentilerinin belirlenmesi aşaması, tüm matrisleri etkileyen bir aşama olduğu için Kalite Fonksiyon Yayılım yönteminin en önemli ve temel kısmını oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin çıktısı olan “Kalite Evi” müşterilerle doğrudan ilgili tek matris olan “müşterilerin sesi” matrisi üzerine şekillenir. Bu bağlamda, çalışmanın amaçlarına uygun olarak dört bölümden oluşan bir soru kâğıdı hazırlanmıştır. Soru kâğıdı hazırlanırken sorular konu bakımından genelden özele doğru sıralanmış ve demografik özelliklerin soru kâğıdının son bölümünde yer almasına özen gösterilmiştir (Kavak, 2013, s. 206). Çalışmada kullanılan soru kâğıdı Ek-1’de sunulmuştur. Soru kâğıdının ön sayfasında katılımcılara gönüllü katılım formu sunulmuş ve sadece istemeleri dâhilinde çalışmaya katılabilecekleri belirtilmiştir. Soru kâğıdının giriş bölümünde, katılımcılara daha önce herhangi bir uçuşa katılıp katılmadıkları ile ilgili bir soru sorulmuş ve katılmayanların doğrudan elenmesiyle ankete devam edilmiştir. Katılımcılara daha önceden herhangi bir uçuşa katılıp katılmadıkları ile ilgili sorunun sorulmasının amacı; uçuş operasyonlarına katılan katılımcıların deneyim sahibi oldukları için hizmet kalitesi ile ilgili beklentilerini daha gerçekçi yansıtacaklarının düşünülmesidir.

Soru kâğıdının ilk bölümünde; tüketicilerin beklentilerini anlamak için Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 1988 yılında hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilmiş SERVQUAL ölçeğinde (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988) yer alan ifadeler kullanılmış ve bu ifadeler Türkiye’de havayolu hizmet kalitesi ölçümünde SERVQUAL ifadelerini kullanan diğer çalışmalarla kıyaslanmıştır (Ataman, Behram, & Eşgi, 2011; Yıldız & Erdil, 2013). Tablo 11’de çalışmada kullanılan SERVQUAL ölçeği ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 11: Çalışmada Kullanılan SERVQUAL Ölçeği İfadeleri

İfadeler	Boyut
1. Havayolu işletmeleri modern ekipmanlara sahip olmalıdır. (Örneğin; uçaklar, check-in kontuarları... vb.)	Fiziksel Unsurlar Boyutu
2. Havayolu işletmelerinin fiziksel unsurları çekici olmalıdır. (Örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.)	
3. Havayolu işletmelerinin çalışanları temiz ve düzgün görünümlü olmalıdır.	
4. Havayolu işletmelerinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) görünüşü sağladıkları hizmet ile uyumlu olmalıdır.	
5. Havayolu işletmeleri belirli bir zamanda bir şeyi yapmaya söz verdiğinde bunu yapmalıdırlar.	Güvenilirlik Boyutu
6. Yolcular problemler yaşadığında havayolu işletmeleri anlayışlı ve rahatlatıcı olmalıdır.	
7. Havayolu işletmeleri güvenilir olmalıdır.	
8. Havayolu işletmeleri hizmetlerini taahhüt ettikleri zamanda yerine getirmelidir.	
9. Havayolu işletmeleri kayıtlarını hatasız tutmalıdır. (Örneğin; bilet, rezervasyon bilgileri... vb.)	Karşılık Verebilirlik Boyutu
10. Havayolu işletmelerinden hizmetlerini müşterilerine tam olarak ne zaman sunacaklarını söylemeleri beklenmemelidir. (R)	
11. Müşterilerin havayolu işletmelerinin çalışanlarından hızlı hizmet beklemesi gerçekçi değildir. (R)	
12. Havayolu işletmelerinin çalışanları müşterilere yardım etmeye her zaman istekli olmak zorunda değildir. (R)	
13. Havayolu işletmelerinin çalışanlarının, müşterilerin isteklerine hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olmaları kabul edilebilir. (R)	Güven Boyutu
14. Müşteriler havayolu işletmelerinin çalışanlarına güvenebilmelidir.	
15. Müşteriler havayolu işletmelerinin çalışanları ile yaptıkları işlemlerde (örneğin; bilet kontrol, bagaj teslim... vb.) kendilerini güvende hissedebilmelidir.	
16. Havayolu işletmelerinin çalışanları nazik olmalıdır.	
17. Havayolu işletmelerinin çalışanları, işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli destek almalıdır.	Empati Boyutu
18. Havayolu işletmelerinden müşterilere bireysel ilgi göstermeleri beklenmemelidir. (R)	

19. Havayolu işletmelerinin çalışanlarından müşterilere kişisel özen göstermesi beklenmemelidir. (R)	Empati Boyutu
20. Havayolu işletmelerinin çalışanlarından, müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmelerini beklemek gerçekçi değildir. (R)	
21. Havayolu işletmelerinden, müşterilerinin çıkarlarına en uygun olanı içtenlikle istemesini beklemek gerçekçi değildir. (R)	
22. Havayolu işletmelerinden, müşterilerinin tamamı için uygun çalışma saatlerine sahip olması beklenmemelidir. (R)	
(R)= Ters kodlanmış ifade	

Daha sonra tüketicilerin havayolu hizmet kalitesi beklentilerini daha iyi anlamak ve bu beklentilerinin SERVQUAL ölçeğinin ifadelerine uyumluluğunu görmek, gerekirse ifadelere ekleme yapmak amacıyla kalitatif araştırmada doğrudan birincil veri toplama tekniklerinden olan odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesi 1 akademisyen moderatör, 3 idari personel ve 6 akademisyen olmak üzere toplam 10 katılımcı ile gerçekleştirilmiş, katılımcıların demografik, ekonomik yapı gibi unsurlar açısından homojen olmasına ve konu hakkında bilgi sahibi olmalarına dikkat edilmiştir (Kavak, 2013, s. 72). Odak grup görüşmesine başlanılmadan önce katılımcılara, “ses kayıtlarının alınacağı” ifadesi bulunan gönüllü katılım formu okutulmuş ve imzalatılmıştır. Odak grup görüşmesi yaklaşık olarak 1 saat sürmüş ve görüşme boyunca ses kaydı yapılarak katılımcılara aşağıda ifade edilen beş soru sorulmuştur;

1. Uçuş deneyiminiz sırasında yaşadıklarınızı düşünerek bir havayolu hizmetini kaliteli olarak algılayabilmeniz için sizce hangi fiziksel özelliklere veya görünümlere sahip olması gerekir?
2. Uçuş deneyiminiz sırasında yaşadıklarınızı düşünerek bir havayolu hizmetini kaliteli olarak algılayabilmeniz için havayolu hizmetinin sizce hangi güvenilirlik boyutlarına sahip olması gerekir?
3. Uçuş deneyiminiz sırasında yaşadıklarınızı düşünerek bir havayolu hizmetini kaliteli olarak algılayabilmeniz için sizce hizmetin hangi yanıt verebilirlik (karşılık verebilirlik) özelliklerine sahip olması gerekir? (Hizmetlerden nasıl geri dönüt almayı beklersiniz?)
4. Uçuş deneyiminiz sırasında yaşadıklarınızı düşünerek bir havayolu hizmetini kaliteli olarak algılayabilmeniz için sizce hangi güven (güvence) özelliklerine sahip olması gerekir?
5. Uçuş deneyiminiz sırasında yaşadıklarınızı düşünerek bir havayolu hizmetini kaliteli olarak algılayabilmeniz için sizce hangi empati özelliklerine sahip olması gerekir?

Odak grup görüşmesi sonucunda, katılımcılar yukarıda ifade edilen beş soru ile ilgili görüşlerini tartışmışlardır. Tartışma sonucunda odak grup görüşmesinin en çok tekrarlanan cevapları SERVQUAL boyutları açısından analiz edilmiş ve her bir soru altında tartışılan temel noktalar Tablo 12’de sunulmuştur:

Tablo 12: Odak Grup Görüşmesi Cevapları				
Fiziksel Unsurlar	Güvenilirlik	Karşılık (Yanıt) Verebilirlik	Güven	Empati
<ul style="list-style-type: none"> - Teknolojik uçak ve ekipmanları - Modern check-in, bagaj teslim kontuarları - Rahat koltuklar - Çalışanların çağdaş görünümü - Uçak içi sistemlerin görünümü 	<ul style="list-style-type: none"> - Daha önceden bilinen kaza-kırım sayısı ve etkisi - Vaatlerin doğru ve eksiksiz şekilde sunulması - Zamanında hizmet sunumu 	<ul style="list-style-type: none"> - İhtiyaç durumunda çalışanların müşteriye yardımı - Müşterilerin özellikle kayıp bagaj ve kontuar alanlarında hızlı hizmet beklemesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların sorumluluk duygusu ve iş yapış biçimleri - Çalışanların müşteriye karşı tutumları 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların içtenlikle müşterilere ilgi göstermesi ve yardımcı olması - Müşterinin ihtiyaçlarının bilinmesi - Çalışanların müşterilere nazik davranması

SERVQUAL ölçeğindeki ifadeler ile yapılan odak grup görüşmesinden elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış, sonuçta SERVQUAL ölçeğinde yer almayan ancak odak grupta ortaya çıkan yeni bir ifadenin olmaması nedeniyle tüketici beklentilerinin ölçümüne SERVQUAL ölçeğinin ifadeleri ile devam edilmiştir.

SERVQUAL ölçeğinde yer alan 22 ifade Kano modeli soru çiftlerine uyarlanarak olumlu ve olumsuz formatlarda hazırlanmıştır. Katılımcıların bu bölümdeki her bir soru çiftine katılma derecelerine “1=Çok Hoşuma Gider”, “2=Öyle Olmasını Beklerim”, “3=Fark Etmez”, “4=Hoşlanmam ama Katlanabilirim”, “5=Hiç Hoşuma Gitmez” şeklinde 5’li Likert tipi ölçek ile yanıt vermeleri istenmiştir.

Daha sonra Kano modeli'nde verilen ifadeler Kano modeli'nde her bir ifadenin önem derecesini hesaplamak için kullanılan Kano önem düzeyi ifadelerine uyarlanarak "1=Hiç Önemli Değil", "9=Son Derece Önemli" olmak üzere 9'lu Likert tipi ölçek ile katılımcılara sorulmuştur. 9'lu Likert tipi ölçek kullanılmasının nedeni Kano önem düzeyi ifadelerinin ölçümünün orijinalinde kullanılmış olmasıdır (Berger, vd., 1993).

Soru kâğıdının son bölümünde ise katılımcıların, cinsiyet (Kadın-Erkek), öğrenim durumu (İlköğretim, Lise, Üniversite, Lisansüstü), aylık gelir (1000TL ve altı, 1001-2000 arası, 2001-3000 arası, 3001-4000 arası, 4001 ve üzeri) ve yaş ile ilgili sorulan demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

SERVQUAL ifadeleri havayolu hizmet sektörüne uyarlandıktan ve odak grup görüşmesi ile desteklendikten sonra oluşturulan soru kâğıdı uygulamaya geçirilmiştir. Bu kapsamda; çalışmanın örneklem çerçevesi Ankara ilinde yaşayan bireysel tüketicilerden oluşan 400 kişi olarak belirlenmiştir. Ankara, ülkemizin başkenti olmakla beraber birçok noktadan yapılan karşılıklı uçuşlarla yolcu değişim noktasıdır. Türkiye genelinde 2018 yılı sonu havayollarını kullanan yolcu sayısı 210 milyondur (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2019). Ancak Türkiye'de havayollarını kullanan müşterilere dair bir listeye ulaşamadığı için örneklem seçme yöntemi olarak olasılıklı olmayan örneklem seçme yöntemlerinden kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde, 100.000 kişiden büyük olan evrenlerde kabul edilebilir örneklem büyüklüğü 384 olarak ifade edilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2010, s. 178). Anket formları ise örneklemde yer alan katılımcılarla yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur.

Verilerin toplanılması aşamasına geçilmeden önce, soru kâğıdında yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının tespit edilmesi amacıyla 50 katılımcıdan oluşan ön bir test gerçekleştirilmiştir. Ön çalışmada katılımcılardan alınan geri bildirimler doğrultusunda anket formunda yer alan ifadelerin açık ve anlaşılır olup herhangi bir düzeltme yapılmasına ihtiyaç olmadığına karar verilmiştir. Sonuçların güvenilirliği açısından oldukça kritik bir nokta olduğundan uygulama belirlenen örneklem yöntemi çerçevesinde yapılmıştır (Kavak, 2013, s. 210).

Çalışmanın ana uygulama kısmında kullanılan soru kâğıtlarının örneklem hacmi 400 olarak belirlenip Ankara ilinde yaşayan bireysel tüketicilerden 15 Mart 2019 ile 30 Mart 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Uygulama boyunca toplamda 483 soru kâğıdı dağıtılmış ve 468 tanesi geri dönmüştür. Soru kâğıtlarının geri dönüş oranı %96'dır. Toplanan soru kâğıtlarından 66 tanesi eksik cevaplama, soru atlama, birden çok seçeneği işaretleme ve bazı bölümlerde yer alan tüm sorulara aynı yanıtı verme vb. gibi nedenlerden dolayı güvenilir bulunmamış ve analizlere dâhil edilmemiştir. Ön test aşamasında toplanan 50 katılımcının yanıtları da soru kâğıtlarında herhangi bir değişiklik yapılmadığı için uygulamaya dâhil edilmiştir. Toplamda ise 402 soru kâğıdı çalışmaya dâhil edilmiştir.

Hazırlanan soru kâğıdının son kısmında örnekleme ait demografik bazı özellikleri görmek amacıyla tüketicilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve aylık kişisel gelir düzeyini öğrenmeye yönelik sorular sorulmuştur. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ilişkin veriler Tablo 13'te sunulmaktadır. Tablo 13'te yer alan bilgilere göre, katılımcıların %58,5'i erkeklerden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcıların %69'u üniversite mezunudur. Bunun yanı sıra, katılımcıların %70'i 18-34 yaş aralığındadır. Son olarak ise katılımcıların %29'unun aylık kişisel gelir düzeyi 2001-3000 arasında yer almaktadır.

Tablo 13: Örneklemin Demografik Özellikleri

Katılımcıların Cinsiyeti	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Katılımcıların Öğrenim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Erkek	237	58,955224	İlköğretim	6	1,4925373
Kadın	165	41,044776	Lise	27	6,7164179
<i>Toplam</i>	402	100	Üniversite	280	69,651741
			Lisansüstü	89	22,139303
			<i>Toplam</i>	402	100
Katılımcıların Yaşı	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Katılımcıların Aylık Kişisel Gelir Düzeyi	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
18-34	284	70,646766	1000 TL ve altı	29	7,2139303
35-49	87	21,641791	1001- 2000 arası	66	16,41791
50-66	31	7,7114428	2001- 3000 arası	117	29,104478
<i>Toplam</i>	402	100	3001- 4000 arası	101	25,124378
			4001 ve üzeri	89	22,139303
			<i>Toplam</i>	402	100

Çalışmada kullanılan soru kâğıdında yer alan havayolu sektörüne uyarlanmış SERVQUAL ifadelerinin güvenilirlik testi Cronbach Alfa kat sayıları değerlendirilerek yapılmıştır (Kavak, 2013, s. 178). Cronbach Alfa sonuçları Tablo 14’te gösterilmektedir. Cronbach Alfa katsayısı %70 ve üzerinde ise ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010). Dolayısıyla ölçekte yer alan ifadeler güvenilir kabul edilir.

Tablo 14: Güvenilirlik Testi (Cronbach Alfa) Sonuçları

İfadeler	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	
	Ölçek	Madde Çıkarıldığında Alfa
MS1. Havayolu işletmeleri modern ekipmanlara sahip olmalıdır. (Örneğin; uçaklar, check-in kontuarları... vb.)	Fiziksel Unsurlar Boyutu (0,714)	0,712
MS2. Havayolu işletmelerinin fiziksel unsurları çekici olmalıdır. (Örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.)		0,714
MS3. Havayolu işletmelerinin çalışanları temiz ve düzgün görünümlü olmalıdır.		0,711
MS4. Havayolu işletmelerinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) görünüşü sağladıkları hizmet ile uyumlu olmalıdır.		0,712
MS5. Havayolu işletmeleri belirli bir zamanda bir şeyi yapmaya söz verdiğinde bunu yapmalıdırlar.	Güvenilirlik Boyutu (0,718)	0,718
MS6. Yolcular problemler yaşadığında havayolu işletmeleri anlayışlı ve rahatlatıcı olmalıdır.		0,716
MS7. Havayolu işletmeleri güvenilir olmalıdır.		0,712
MS8. Havayolu işletmeleri hizmetlerini taahhüt ettikleri zamanda yerine getirmelidir.		0,716
MS9. Havayolu işletmeleri kayıtlarını hatasız tutmalıdır. (Örneğin; bilet, rezervasyon bilgileri... vb.)		0,718

MS10. Havayolu işletmelerinden hizmetlerini müşterilerine tam olarak ne zaman sunacaklarını söylemeleri beklenmemelidir. (R)	Karşılık Verebilirlik Boyutu (0,751)	0,750
MS11. Müşterilerin havayolu işletmelerinin çalışanlarından hızlı hizmet beklemesi gerçekçi değildir. (R)		0,750
MS12. Havayolu işletmelerinin çalışanları müşterilere yardım etmeye her zaman istekli olmak zorunda değildir. (R)		0,751
MS13. Havayolu işletmelerinin çalışanlarının, müşterilerin isteklerine hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olmaları kabul edilebilir. (R)		0,751
MS14. Müşteriler havayolu işletmelerinin çalışanlarına güvenebilmelidir.	Güven Boyutu (0,790)	0,790
MS15. Müşteriler havayolu işletmelerinin çalışanları ile yaptıkları işlemlerde (örneğin; bilet kontrol, bagaj teslim... vb.) kendilerini güvende hissedebilmelidir.		0,789
MS16. Havayolu işletmelerinin çalışanları nazik olmalıdır.		0,789
MS17. Havayolu işletmelerinin çalışanları, işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli destek almalıdır.		0,790
MS18. Havayolu işletmelerinden müşterilere bireysel ilgi göstermeleri beklenmemelidir. (R)	Empati Boyutu (0,822)	0,820
MS19. Havayolu işletmelerinin çalışanlarından müşterilere kişisel özen göstermesi beklenmemelidir. (R)		0,822
MS20. Havayolu işletmelerinin çalışanlarından, müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmelerini beklemek gerçekçi değildir. (R)		0,821
MS21. Havayolu işletmelerinden, müşterilerinin çıkarlarına en uygun olanı içtenlikle istemesini beklemek gerçekçi değildir. (R)		0,820
MS22. Havayolu işletmelerinden, müşterilerinin tamamı için uygun çalışma saatlerine sahip olması beklenmemelidir. (R)		0,820
(R)= Ters kodlanmış ifade		

Daha sonra, katılımcıların Kano önem düzeyinde yer alan 9'lu Likert tipi ölçek doğrultusunda verdikleri cevapları birbirinden ne kadar bağımsız değerlendirdiklerinin test edilmesi amacıyla SPSS 24 programında Ki-kare analizi uygulanmıştır (Kavak, 2013, s. 252). Ki-kare analiz sonuçları Tablo 15'te sunulmaktadır. SPSS Ki-kare sonuçlarında p değerinin .000 olması arzu edilen durum iken en fazla .050 olmasına izin verilir. Sonuçlar, katılımcıların cevap seçeneklerini %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olarak ayırt ettiklerini göstermektedir.

Tablo 15: Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları

İfadeler	Cevapların Bağımsızlığı (Ki-Kare)	
	Ki- Kare	P*
MS1. Havayolu işletmesinin modern ekipmanlara (örneğin; uçaklar, check-in kontuarları... vb.) sahip olması...	384,269	0.000
MS2. Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) çekici olması...	427,622	0.000
MS3. Havayolu işletmesinin çalışanlarının temiz ve düzgün görünümlü olması...	568,179	0.000
MS4. Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) görünüşünün sağladığı hizmet ile uyumlu olması...	592,418	0.000
MS5. Havayolu işletmesinin belirli bir zamanda bir şeyi yapmaya söz verdiğinde bunu yapması...	362,204	0.000
MS6. Problem yaşadığınızda havayolu işletmesinin anlayışlı ve rahatlatıcı olması...	539,612	0.000
MS7. Havayolu işletmesinin güvenilir olması...	603,970	0.000
MS8. Havayolu işletmesinin hizmetlerini taahhüt ettiği zamanda yerine getirmesi...	606,766	0.000
MS9. Havayolu işletmesinin kayıtlarını (örneğin; bilet, rezervasyon bilgileri... vb.) hatasız tutması...	297,045	0.000
MS10. Havayolu işletmesinin hizmetlerini müşterilerine tam olarak ne zaman sunacağını söylemesi...	218,388	0.000

MS11. Havayolu işletmesinin çalışanlarından hızlı hizmet alabilmeniz...	363,224	0.000
MS12. Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilere yardım etmeye her zaman istekli olması...	458,199	0.000
MS13. Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilerin isteklerine hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması...	244,687	0.000
MS14. Havayolu işletmesinin çalışanlarına güvenebilmeniz...	605,522	0.000
MS15. Havayolu işletmesinin çalışanları ile yaptığımız işlemlerde (örneğin; bilet kontrol, bagaj teslim... vb.) kendinizi güvende hissetmeniz...	507,080	0.000
MS16. Havayolu işletmesinin çalışanlarının nazik olması...	490,070	0.000
MS17. Havayolu işletmesinin çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli desteği alması...	375,448	0.000
MS18. Havayolu işletmesinin size bireysel ilgi göstermesi...	348,249	0.000
MS19. Havayolu işletmesinin çalışanlarının size kişisel özen göstermesi...	355,572	0.000
MS20. Havayolu işletmesinin çalışanlarının ihtiyaçlarınızın ne olduğunu bilmesi...	413,841	0.000
MS21. Havayolu işletmesinin çıkarlarınıza en uygun olanı içtenlikle istemesi...	499,567	0.000
MS22. Havayolu işletmesinin müşterilerinin tamamı için uygun çalışma saatlerine sahip olması...	249,383	0.000
*P<0.05		

Tüketici beklentilerinin daha iyi anlaşılması ve kendi içerisinde önceliklendirilerek sınıflandırılması, Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin “müşterilerin sesi” matrisinin oluşturulması aşamasında Kano modeli devreye girmektedir. Çalışmamızda SERVQUAL ifadeleri ve odak grup görüşmesi ile belirlenen 22 ifade Kano modeline uyarlanmış ve her bir hizmet özelliği ile ilgili bir olumlu ve bir olumsuz soru çifti tüketicilere sorulmuştur. Sorulan soruların ilkinde verilen hizmet özelliğinin havayolu hizmetlerinde bulunması halinde müşterilerin ne hissedeceği, diğerinde ise verilen hizmet özelliğinin havayolu hizmetlerinde bulunmaması durumunda müşterilerin ne hissedeceği sorulmaktadır. Daha sonra aynı hizmet özelliği için müşteriler tarafından her iki soru

tipine de verilen cevapların aşağıda gösterilen Kano Anketi değerlendirme tablosu (Tablo-16) baz alınarak istatistiksel modları toplu bir şekilde incelenir (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984). Cevapların birbirine yakın olması veya Kano kategorisinin tam olarak belirlenememesi durumunda “Müşteri Memnuniyet Katsayısı” ve “Müşteri Memnuniyetsizlik Katsayısı” formülleri kullanılmaktadır (Matzler & Hinterhuber, 1998). Ancak çalışmamızda kullanılan ifadelere verilen yanıtlar net bir biçimde birbirinden ayırt edilebildiği için ilgili formüllerin kullanılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Tablo 16’da “Ş”= Şüpheli gereksinimleri, “H”= Heyecan verici gereksinimleri, “D”= Doğrusal (beklenen) gereksinimleri, “K” = Karşıt (zıt) gereksinimleri, “N”= Nötr gereksinimleri, “T”= Temel (olması gereken) gereksinimleri ifade etmektedir.

Tablo 16: Kano Anketi Sonuç Değerlendirme Tablosu (Matzler & Hinterhuber, 1998)

<u>Müşteri Beklentileri</u>		Olumsuz (İşlevsiz) Soru Formatı				
		1. Çok hoşuma gider	2. Öyle olmasını beklerim	3. Fark etmez	4. Hoşlanmam ama katlanabilirim	5. Hiç hoşuma gitmez
Olumlu (İşlevsel) Soru Formatı	1. Çok hoşuma gider	Ş	H	H	H	D
	2. Öyle olmasını beklerim	K	N	N	N	T
	3. Fark etmez	K	N	N	N	T
	4. Hoşlanmam ama katlanabilirim	K	N	N	N	T
	5. Hiç hoşuma gitmez	K	K	K	K	Ş

Daha sonra Kano modelinde verilen 22 ifadenin her birinin önem derecesini hesaplamak için Kano önem düzeyi ifadeleri kullanılmıştır. Kano önem düzeyi ifadeleri ile her bir hizmet özelliğinin tüketiciler için ne derecede önemli olduğunun belirlenmesi amacıyla katılımcılara “1=Hiç Önemli Değil” ve “9=Son Derece Önemli” olmak üzere 9’lu Likert tipi ölçek ile önceden belirlenen 22 ifade sorulmuştur. Kano önem düzeyi belirlenirken

9'lu Likert tipi ölçek kullanılmasının nedeni ölçümün orijinalinde kullanılmış olmasıdır (Berger, vd., 1993).

Kano modelinin uygulanması, Kano kategorilerinin ve önem düzeylerinin belirlenmesi sonucunda 22 ifade için oluşturulan Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: Kano Kategorileri ve Önem Düzeyleri Tablosu

Tüketici Beklentileri (Müşterinin Sesi)	H	T	D	K	Ş	N	Toplam	Kano Kategorisi	Önem Düzeyi	Düzeltilmiş Önem Düzeyi
MS1. Havayolu işletmesinin modern ekipmanlara (örneğin; uçaklar, check-in kontuarları... vb.) sahip olması...	89	66	188	-	-	59	402	D	8,077	16,154
MS2. Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) çekici olması...	84	58	167	-	1	92	402	D	7,351	14,702
MS3. Havayolu işletmesinin çalışanlarının temiz ve düzgün görünümlü olması...	96	53	185	1	-	67	402	D	8,119	16,238
MS4. Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) görünüşünün sağladığı hizmet ile uyumlu olması...	56	90	190	-	-	66	402	D	8,164	16,328
MS5. Havayolu işletmesinin belirli bir zamanda bir şeyi yapmaya söz verdiğinde bunu yapması...	87	86	173	-	1	55	402	D	8,256	16,512
MS6. Problem yaşadığımızda havayolu işletmesinin anlayışlı ve rahatlatıcı olması...	97	73	174	-	-	58	402	D	8,273	16,546
MS7. Havayolu işletmesinin güvenilir olması...	45	97	231	-	2	27	402	D	8,616	17,232
MS8. Havayolu işletmesinin hizmetlerini taahhüt ettiği zamanda yerine getirmesi...	63	86	184	-	-	69	402	D	8,388	16,776

Tüketici Beklentileri (Müşterinin Sesi)	H	T	D	K	Ş	N	Toplam	Kano Kategorisi	Önem Düzeyi	Düzeltilmiş Önem Düzeyi
MS9. Havayolu işletmesinin kayıtlarını (örneğin; bilet, rezervasyon bilgileri... vb.) hatasız tutması...	94	76	158	1	1	72	402	D	7,925	15,850
MS10. Havayolu işletmesinin hizmetlerini müşterilerine tam olarak ne zaman sunacağını söylemesi...	113	49	149	-	-	91	402	D	7,669	15,338
MS11. Havayolu işletmesinin çalışanlarından hızlı hizmet alabilmeniz...	167	39	118	-	1	77	402	H	7,917	31,668
MS12. Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilere yardım etmeye her zaman istekli olması...	93	62	188	-	-	59	402	D	7,970	15,940
MS13. Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilerin isteklerine hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması...	103	86	146	-	4	63	402	D	7,431	14,862
MS14. Havayolu işletmesinin çalışanlarına güvenebilmeniz...	73	92	195	-	-	42	402	D	7,712	15,424
MS15. Havayolu işletmesinin çalışanları ile yaptığımız işlemlerde (örneğin; bilet kontrol, bagaj teslim... vb.) kendinizi güvende hissetmeniz...	47	96	216	1	2	40	402	D	8,465	16,930
MS16. Havayolu işletmesinin çalışanlarının nazik olması...	81	77	181	-	-	63	402	D	7,961	15,922
MS17. Havayolu işletmesinin çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli desteği alması...	66	86	153	2	2	93	402	D	7,320	14,640
MS18. Havayolu işletmesinin size bireysel ilgi göstermesi...	156	58	107	-	-	81	402	H	7,365	29,460
MS19. Havayolu işletmesinin çalışanlarının size kişisel özen göstermesi...	102	49	158	-	3	90	402	D	7,483	14,966
MS20. Havayolu işletmesinin çalışanlarının ihtiyaçlarınızın ne olduğunu bilmesi...	106	52	159	-	-	85	402	D	7,624	15,248

Tüketici Beklentileri (Müşterinin Sesi)	H	T	D	K	Ş	N	Toplam	Kano Kategorisi	Önem Düzeyi	Düzeltilmiş Önem Düzeyi
MS21. Havayolu işletmesinin çıkarlarınıza en uygun olanı içtenlikle istemesi...	112	51	183	-	-	56	402	D	7,885	15,770
MS22. Havayolu işletmesinin müşterilerinin tamamı için uygun çalışma saatlerine sahip olması...	98	66	154	-	1	83	402	D	7,436	14,872

Tablo 17’de 22 tüketici beklentisi ifadelerine ait Kano kategorileri ve önem düzeyleri belirlenmiştir. Kano modelinin Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemine dâhil edilmesi aşamasında Tan ve Pawitra (2001) tarafından önerilen süreç uygulanmış ve her bir ifade için belirlenen önem düzeyleri ait oldukları Kano kategorisi parametreleri ile çarpılmıştır. Tan ve Pawitra (2001) tarafından belirlenen parametreler ise heyecan verici ihtiyaçlar için “4”, doğrusal ihtiyaçlar için “2” ve temel ihtiyaçlar için “1” şeklindedir. Parametrelerin çarpımı ile Tan ve Pawitra (2001) çalışmalarında tüketici beklentilerinden en çok heyecan verici olanlara odaklanılması gerektiğini (parametre: 4) ve bu gereksinimlerin müşteri memnuniyeti üzerinde doğrusal (parametre: 2) ve temel ihtiyaçlara (parametre: 1) kıyasla daha fazla etki yapacağını savunmuştur (Tontini, 2007).

Çalışmada Tan ve Pawitra (2001) tarafından uygulanan sürecin kullanılmasının nedeni havayolu sektörünün kendine özgü yapısıdır. Havayolu sektörü temelde tüketicilerin ulaştırma ihtiyacını gidermektedir. Ayrıca uluslararası ve ulusal kuruluşlar tarafından yapılan denetim ve belirlenen minimum hizmet özellikleri sayesinde tüketicilere verilmesi gereken en alt düzeydeki hizmetler standartlaşmıştır. Dolayısıyla havayolları tüketicilerde heyecan yaratacak hizmet karakteristiklerine odaklanarak çetin rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlamalıdır.

Çalışmada ortaya çıkan tüketici beklentilerinden 20 tanesi doğrusal ve 2 tanesi heyecan verici ihtiyaçlar kategorisinde değerlendirilmiştir. Heyecan verici ihtiyaçlar kategorisi içerisinde değerlendirilen 11. ifade “Havayolu işletmesinin çalışanlarından hızlı hizmet alabilmeniz” ve 18. ifade “Havayolu işletmesinin size bireysel ilgi göstermesi” ifadelerinin önem düzeyleri “4” ile çarpılarak düzeltilmiş önem düzeyi sütununa kaydedilmiştir.

Ayrıca, tüketici beklentilerinin düzeltilmiş önem düzeyi ile sıralanması sonucunda, ilk 3 tüketici beklentisi 11. ifade “Havayolu işletmesinin çalışanlarından hızlı hizmet alabilmeniz”, 18. ifade “Havayolu işletmesinin size bireysel ilgi göstermesi” ve 7. ifade “Havayolu işletmesinin güvenilir olması” şeklinde sıralanmıştır. Aynı şekilde son 3 tüketici beklentisi ise sırasıyla 13. ifade “Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilerin isteklerine hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması”, 2. ifade “Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) çekici olması” ve 17. ifade “Havayolu işletmesinin çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli desteği alması” şeklinde sıralanmıştır. Tüketici beklentileri çalışmanın son bölümünde ayrıntılı biçimde ele alınarak tartışılmıştır.

3.2.2. Teknik Gereksinimlerin Belirlenmesi

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde, tüketici beklentilerinin çıktıları incelenip Kano modeli ile önem düzeyleri belirlendikten sonra bu ihtiyaçlara karşılık gelecek teknik gereksinimlerin incelenmesi aşamasına geçilir.

Teknik gereksinimlerin belirlenmesi için gerekli veri aşağıda açıklandığı üzere üç farklı kaynaktan elde edilmiştir.

1. Ülkemizde havacılık sektöründe faaliyet gösteren Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) yayımladığı kanun ve yönetmelikler, dünyada Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (EASA) gibi uluslararası kuruluşların yayımladıkları ilgili mevzuatlar tüketici beklentileri açısından incelenmiştir. Havacılık sektörü dünyada diğer sektörlerden farklı olarak ayrıntılı bir şekilde mevzuatlarla düzenlenmiştir. Havacılık alanında oyun kurucu otoriteler olan uluslararası ve ulusal kuruluşlar temel operasyon kuralları ve standartlarını belirleyerek ülkelere ve havayolu işletmelerine uygulatır. Örneğin; “Havayolu işletmesinin güvenilir olması” tüketici beklentisini karşılayacak teknik gereksinimler, Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) tarafından yayımlanan “Annex-19” (Safety Management) kitapçığında uygulamaları ve tavsiyeleri ile yer almaktadır.

2. Ülkemizde sivil havacılık alanında faaliyet gösteren 3 farklı havacılık firmasının kalite müdürü veya kalite birim yetkilisi konumundaki toplam 3 kişi ile doğrudan bilgi alma ve veri toplama yöntemlerinden birisi olan derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak havayolu hizmetlerinde müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak teknik gereksinimler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda bahsedilen alanında uzman 3 kişiye derinlemesine görüşme öncesinde içerisinde “ses kayıtlarının alınacağı” ifadesi geçen “gönüllü katılım formu” imzalatılmıştır. Derinlemesine görüşme tekniğinde “Neden?” sorusu yerinde kullanılmalıdır (Kavak, 2013, s. 75). Bu bağlamda alanında uzman kalite yöneticilerine derinlemesine görüşme boyunca müşterilerin sesi olarak ifade edilen 22 ifadeyi karşılayabilecek teknik gereksinimler ve bunların nedenleri açıkça sorulmuştur. Her bir görüşme için ses kaydı alınmış ve görüşmeler yaklaşık olarak 15 dakika sürmüştür.
3. Teknik gereksinimlerin belirlenmesinde herhangi bir eksiklik olmaması ve gerçek örneklerle desteklenebilmesi için ülkemizde Türk Hava Yolları, Avrupa’da Lufthansa Havayolları ve Amerika’da American Airlines olmak üzere dünyada faaliyet gösteren üç farklı havayolu şirketinin örnek hizmet sunumu uygulamaları yayımlamış oldukları ve şirketlerin tüm faaliyetlerinin temelini oluşturan, operasyonların tüm tanımlamalarının detaylı bir şekilde açıklandığı “İşletme El Kitapları” ve operasyonel kitap veya kitapçıklar aracılığıyla incelenmiştir.

Yukarıda bahsedilen 3 farklı kaynaktan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ilk olarak 28 adet teknik gereksinim belirlenmiş ancak üç teknik gereksinim diğerleriyle büyük oranda örtüştüğü için elenmiş ve Tablo 18’de belirtilen 25 maddelik teknik gereksinimler tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 18: Teknik Gereksinimler

Numara (TG-X)	TEKNİK GEREKSİNİMLER
<i>TG-1</i>	Hizmet Altyapısı (Uçuş Sistemleri)
<i>TG-2</i>	Hizmet Altyapısı (Müşteri Sistemleri)
<i>TG-3</i>	Hizmet Ortamı Görünümü (Müşteri Karşılama Noktaları, Uçak İçi Ekipmanlar...
<i>TG-4</i>	Personelin Dış Görünüşü (Kabin Ekibi, Kontuar Görevlileri... vb.)

TG-5	Hizmet Ortamının Hizmet ile Uyumu (Uçak İçi Teknolojiler, Bagaj Kabul... vb.)
TG-6	İşletmenin Doğruluğu ve Problemlere Yaklaşımı
TG-7	İşletmenin Güvenilirliği
TG-8	İşletmenin Dakikliği
TG-9	Kayıtların Doğruluğu ve Gizliliği
TG-10	Müşteri Bilgilendirilmesi
TG-11	Hizmet Sunumunun Hızı
TG-12	Personel Sayısının Yeterliliği
TG-13	Personele Güven
TG-14	Çalışanların Desteklenmesi ve Teşvikler
TG-15	İşletmenin Müşterileri ile Birebir İlgilenmesi
TG-16	Personelin Müşteriye Yaklaşımı
TG-17	İşlem Saatlerinin Müşteriye Uygunluğu
TG-18	Kalifiye Personel
TG-19	Uçuş Emniyeti
TG-20	Hizmet Bütçesi (Finansal Yatırımlar)
TG-21	Sık Kullanıcı Programları (Frequent Flyer Program)
TG-22	Hizmet Tesisinin Boyutları
TG-23	Opsiyonlu Hizmet Sunumu (ekstra uçak içi eğlence sistemleri, Wi-Fi ve diğer)
TG-24	Web Sitesi ve Mobil Uygulamalar
TG-25	Uçuşlar Arası Koordinasyon ve Aktarmalar

Tablo 18’de belirtilen her bir teknik gereksinim aşağıda sırasıyla açıklanmıştır;

TG-1- Hizmet Altyapısı (Uçuş Sistemleri): Havayolu işletmelerinin uçuş faaliyetlerini ve operasyonlarını gerçekleştirmesi diğer bir ifade ile müşterilerine hizmet sunumunu yapabilmesi için en temel şart uçuşla ilgili sistemlerin varlığıdır. Bu sistemler, başta uçak içi kokpit ve ekipmanlar olmak üzere hava seyrüsefer yardımcı cihazlarını ve tüm teknik donanımları kapsamaktadır. Örneğin; Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu’nun yayınladığı (ICAO) “Annex-6” kitapçığı bölüm-6’da uçak içi ekipmanlar ve standartları ile Annex-6’ya ilave Bölüm-F’de ifade edilen minimum ekipman listesi, bir havayolu işletmesinde olması gereken uçuş sistemleri altyapısını kapsamaktadır. Uçuş sistemleri altyapılarına örnek olarak; manyetik pusula, zaman göstergeleri, hassas yükseklikölçer,

hava hızı gösterge sistemleri, elektronik yön göstergeleri ile iletişim yardımcı cihazları gösterilebilir. (International Civil Aviation Organization, 2018). Uçuş sistemleri ile ilgili donanımlar, Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) Annex-6 “Uçağın İşletmesi” (Operation of Aircraft) isimli kurallar ile belirlenen ölçütlerde ve standartlarda olmalıdır (International Civil Aviation Organization, 2018). Ayrıca, tüm uçuş sistemleri Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) tarafından “Annex-8” de belirlenen şekli ile modern ve uçuşa elverişlilik standartlarına uygun şekilde olmalıdır (International Civil Aviation Organization, 2010). Ülkemizde ise uçuş sistemleri ile ilgili altyapılar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından yayımlanan Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A) ile belirlenmektedir. Kurallara ve yönetmeliklere uymayan bir havayolu işletmesinin sahip olduğu uçak, uçuşa elverişli sayılmaz ve herhangi bir ülke hava sahasında sivil havacılık ile ilgili faaliyetlerde bulunamaz.

TG-2- Hizmet Altyapısı (Müşteri Sistemleri): Bir havayolu işletmesinin en önemli varlık nedeni müşterileridir. İşletmeler pazardaki tüketicileri ne kadar iyi tanır ve istek ile ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak onları sadık müşterilerine katabilirlerse bir o kadar da rekabette sürdürülebilirliği sağlarlar. Havayolu işletmeleri için müşteri check-in cihazları, kontuarlar, uçak içi koltuklar, multimedya ve eğlence sistemleri gibi donanımlar müşteri sistemleri hizmet altyapısında yer alan unsurlara örnek olarak gösterilebilir. Bir havayolu işletmesi için müşteri sistemlerinin hizmet altyapısı gereksinimleri, yetkili sivil havacılık otoriteleri tarafından kontrol edilmekte ve her havayolu işletmesi tarafından kendilerine özgü hazırladıkları “İşletme El Kitabı”nda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. İşletme El Kitabı içeriğinde her bir hizmet sunumu ve hizmet sunumlarının nasıl olması gerektiği ile hizmet altyapısının nasıl kullanıldığı belirli bir standart çerçevesinde açıklanmaktadır. Her havayolu işletmesi, Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu’nun (ICAO) yayınladığı Annex-6’ya ilave bölüm-2’de de belirtildiği gibi kendi iş ve işleyişiyle ilgili olarak “İşletme El Kitabı” hazırlamalı ve bu kitap yetkili kuruluşlar tarafından onaylanmalıdır (International Civil Aviation Organization, 2018). Müşteri sistemleri hizmet altyapısı “İşletme El Kitabı” ile planlı bir şekilde oluşturulmalı ve işletmeler hizmet akışını müşterilerin beklentileri doğrultusunda şekillendirmelidir.

TG-3- Hizmet Ortamı Görünümü: Hizmetler, genellikle işletme tarafından oluşturulan fiziksel ortamlarda diğer bir ifade ile hizmet ortamında müşterilerine ulaştırılır. Günümüzün rekabet temelli pazarında işletmeler, rakiplerinden farklılaşmak ve üstün olmak amacıyla hizmet ortamı tasarımını modern görünümlü, müşterilerin isteklerine kolaylıkla yanıt verebilen bir şekilde tasarlamaktadırlar. Hizmet ortamının görünümü, müşteriler hizmet almadan önce ve hizmet alırken algılanan kaliteyi etkileyen önemli unsurlardan biri olabilmektedir. Havayollarında hizmet ortamının görünüşü temel olarak uçağın dekor, koltuklar, uçak içi sistemler gibi iç unsurlarından ve uçak modeli, uçak boyama ve modern kaplama gibi dış unsurlarından oluşur (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Uçağın dekoru, koltukların rengi gibi uygulamalar havayolu işletmesinin tercihine bırakılmıştır ancak uçakta taşınabilecek maksimum yolcu (koltuk) sayısı, koltukların yerleşim düzeni ve uçağın dış kaplaması gibi unsurlar, uçak üreticisi firma ve ilgili ülkenin sivil havacılık otoritesinin belirlediği kısıtlarla sınırlandırılmıştır. Örneğin, Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (EASA) tarafından yayımlanan “Part-21 (Design Standards)” kitapçığı “A” bölümünde yer alan teknik gereksinimler kabin içi maksimum koltuk sayısı ve yerleşim düzeniyle ilgili kısıtlamaları içermektedir (European Aviation Safety Agency, 2018).

TG-4- Personelin Dış Görünüşü: Havayolu işletmelerinde müşterilerin hizmet sunumunu alırken karşılaştıkları ilk temas noktası olan kontuar görevlileri ve kabin ekibi gibi havayolu işletmesi personelinin dış görünüşü, müşteride hizmet kalitesi hakkında algı oluşturabilmektedir. Personelin görevinin niteliğine uygun, temiz ve modern bir üniforma giymesi ve bu üniforma ile hizmet sunumunu gerçekleştirmesi müşterilerin sunulan hizmetleri kaliteli olarak algılamalarını sağlayacaktır. Personelin dış görünüşü ile ilgili Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan “Sivil Hava Ulaşımına Açık Havaalanlarında Yer Alan Gayrisihhi İşyerleri İçin İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik (SHY-33A)” bölüm-4 madde 20’de (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2017) ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından yayımlanan “IATA Cabin Operations Safety Best Practices Guide” bölüm-5 alt bölüm 5.3’te personelin dış görünüşü ile ilgili uyulması gereken kurallar ve işletmelere tavsiyeler bulunmaktadır (International Air Transport Association, 2017). Örneğin; her havayolu işletmesinin personeli ait olduğu firmanın üniformasını giyerek diğer firma

personellerinden görünüş olarak farklılaşmalı ve personelin üniformaları acil durumlarda kolay bir şekilde tanımlanabilmesi için akılda kalıcı renkleri içermelidir.

TG-5- Hizmet Ortamının Hizmet ile Uyumu: Tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de hizmet ortamının müşteriye sunulan hizmetlerle uyumlu olması gerekmektedir. Hizmet ortamı ve sağlanan hizmetler arasındaki uyum, müşterilere hizmet ulaştırılmasını kolaylaştırabilecek hatta müşterilerce hizmetlerin kaliteli olarak algılanmasını sağlayabilecektir. Örneğin; havayolu işletmelerinde uçak içinde yer alan uçak içi teknolojiler, eğlence sistemleri ve koltuklar ile uçağa binmeden önceki süreçte uygulanan bagaj kabul hizmetinin verildiği alanlar sunulan hizmetle tamamen uyumlu olmalıdır. Havayolu ulaştırma hizmetlerinde havayolu şirketleri tarafından müşterilerine sunulan hizmetler büyük çoğunlukla havaalanlarında yer aldığından hizmet ortamının oluşturulmasında havalimanı işletmesinin de kararları etkili olabilmektedir. Ülkemizdeki havayolu şirketleri, müşterilerine sağladıkları hizmetler ile ilgili olarak ulusal anlamda düzenleyici ve denetleyici bir kuruluş olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından düzenli olarak denetimlere tabi tutulmakta ve yine Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanmış olan “Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği” (SHY-6A) çerçevesindeki yönetmelikler doğrultusunda hareket etmektedir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2014). Havayolu işletmeleri hizmet ortamını sağladıkları hizmetlerle uyumlu olarak tasarlamalıdır. Örneğin, Türk Hava Yolları İstanbul Havalimanında müşterilerin uçuş öncesinde vakit geçirmesi ve tüm ihtiyaç ve isteklerini kolaylıkla karşılayabilmesi için özel olarak tasarlanan yolcu salonu hizmeti sunmaktadır.

TG-6- İşletmenin Doğruluğu ve Problemlere Yaklaşımı: Havayolu işletmelerinin hizmet sunumları doğası gereği çok karmaşık bir yapıya sahip olmakla birlikte çeşitli paydaşların ortak ve uyumlu bir şekilde çalışması sonucunda hizmetler, doğru ve istenilen bir şekilde müşterilere ulaştırılır. Havayolu işletmesi hizmetlerini müşterilere sunarken bu karmaşık yapıyı da göz önüne alarak vaatlerde bulunmalıdır. Buna ek olarak havayolu işletmeleri, sundukları hizmetlerin tamamında müşterilerine karşı yasal düzenlemeler gereğince doğrudan sorumlu olup müşterileri herhangi bir problem yaşadıklarında işletmeler bu durumu anlayışla çözebilmelidirler. Uluslararası Havacılık Kanunları’ndan Montreal Sözleşmesi, Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO)’nun yayımladığı “ICAO Core Principles on Consumer Protection”, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)

tarafından yayımlanan “IATA Passenger Rights” kuralları, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan “SHT-Yolcu” talimatı, “Yolcu Hakları Uygulama Esasları Genelgesi” ve “SHGM Yolcu Hakları Broşürü”; uluslararası ve ulusal bağlamda yolcular ile ilgili hakların yer aldığı ve işletmenin doğruluğu ile müşterilerinin problemlerine yaklaşımının çerçevesini belirleyen ve işletmenin sorumluluklarını bildiren kurallar bütünüdür (International Civil Aviation Organization, 2019; International Air Transport Association, 2019; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2017). Örneğin; “SHT-Yolcu” talimatı 7. madde, 3. ve 4. bendinde aktarma ve koordinasyon işlemlerinde yaşanabilecek problemlerde yolculara bilet ücreti iadesi ve tazminat ödemesi yapılacağı belirlenmiştir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2017).

TG-7- İşletmenin Güvenilirliği: Bir havayolu işletmesinin en önemli güç unsurlarından birisi işletmenin güvenilirliğidir. İşletmenin güvenilirliği sayesinde işletmeler müşterileriyle uzun vadeli güvene dayalı ilişkiler kurabilmektedir. Havayolu işletmelerinde güvenilirlik denildiği zaman işletmenin iş ve işlemlerinin emniyeti ile ilgili uygulamalar, emniyetsiz durum sayısı ve kaza-kırım oranı gibi göstergeler göz önüne alınmaktadır. Uçuş ve operasyon emniyeti ile ilgili tüm unsurlar, havayolu işletmeleri için büyük önem taşımakta olup uluslararası ve ulusal havacılık otoriteleri tarafından kurullarla ve ilgili sivil havacılık otoriteleri tarafından yılda bir yapılan düzenli denetimlerle kontrol edilmektedir. Uluslararası otoritelerden Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO)’nun yayımladığı Annex-19 (Safety Management)’un tamamı (International Civil Aviation Organization, 2013) ve ulusal havacılık otoritemiz Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan “Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği (SHY-SMS)” (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2016), havayolu işletmelerinin emniyet yönetimleriyle ilgili tüm kuralları kapsamaktadır. Örneğin; Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO)’nun yayımladığı Annex-19 (Safety Management) kitapçığında yaşanan her emniyetsiz olayın havayolu işletmesi tarafından düzenli olarak ve gönüllü bir şekilde raporlanması gerektiği, sistemde bulunan raporların sayısı ve önemine göre emniyet uygulamaları gerçekleştirilmesi ve işletmenin güvenilirlikle ilgili tüm faaliyetleri düzenli olarak gerçekleştirmesi gerektiği belirtilmiştir (International Civil Aviation Organization, 2013). Havayolu işletmeleri güvenilirlik ile ilgili tüm tedbirleri almalı ve uygulamalara önem vererek tüketici beklentilerini karşılamalıdır.

TG-8- İşletmenin Dakiklığı: Havayolu işletmeleri için müşterilere sunulan hizmetlerin zamanında gerçekleşmesi büyük önem taşımaktadır. Örneğin; bir işletme büyük çoğunlukla vaat ettiği zamanda kalkış ve iniş operasyonlarını gerçekleştirebiliyorsa sunulan hizmetler müşteriler tarafından güvenilir ve kaliteli olarak algılanabilir (Pakdil & Aydın, 2007). Ayrıca, işletme tarafından sunulan hizmetlerden herhangi birinin zamanında gerçekleşmemesi havayolu taşımacılığı sektörünün iç içe geçmiş bütünleşik yapısı nedeniyle tüm faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından yayımlanan ve uygulanması tavsiye edilen “Fast Travel Program”, havayolu işletmelerinin dakiklık ile bağlantılı unsurlarını kolaylaştıracak güncel check-in, güvenlik taraması gibi çeşitli uygulamalar içermektedir (International Air Transport Association, 2019). Örneğin; Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından önerilen “OneID” konsepti ile her bir müşteri güvenli dijital kimliğiyle hızlı bir şekilde güvenlik ve check-in uygulamalarından geçebilmektedir. Tüm bunlara ek olarak işletme, uçuş programlarını hazırlarken hizmetlerin zamanında gerçekleşmesi için gerekli tüm kontrolleri yapmalıdır (Wu & Caves, 2003).

TG-9- Kayıtların Doğruluğu ve Gizliliği: Tüm havayolu işletmelerinde müşterilere, uçaklara ve uçuşa ait bütün veriler yüksek derecede önemli bilgiler içerdiğinden bunlara ait kayıtlar işletme tarafından doğru ve emniyetli bir şekilde tutulmalıdır. Örneğin; rezervasyon bilgileri, bilet üzerindeki bilgiler, bagaj kayıt bilgilerinin hatasız ve tam olması uçuşların sağlıklı ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi için önemli etkenlerden birisidir. Bir müşteri, hizmet alabilmek için kişisel bilgilerini paylaşmaktaysa bu durum işletmeye duyulan güvenle ilişkili olup bilgilerin gizlilik içerisinde işletme veri tabanında barındırılması gerekmektedir. Havayollarında tüm verilerin gizlilik içerisinde muhafaza edilmesi önem taşımaktadır ve özellikle Avrupa’da bu durum yasalarla belirlenmiştir (The Council of the European Union, 2018). Ayrıca Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO)’nun yayımladığı Annex-19 (Safety Management)’a ilave bölüm-3’te uçuşlar, müşteriler ve çalışanlara ait kayıtların kesinlikle sistemli bir şekilde tam ve gizli olarak depolanması gerektiği belirtilmiştir ve bu durumla ilgili tüm sorumluluğun işletmeye ait olacağı ifade edilmiştir. (International Civil Aviation Organization, 2013).

TG-10- Müşteri Bilgilendirilmesi: Havayolu işletmelerinde müşteriler hizmet alırken sürekli olarak güncel bilgilere sahip olmak isterler. Dolayısıyla işletmenin müşterilerinin sunulan hizmetlerle ilgili olarak talep ettiği ya da edebileceği tüm gerekli bilgileri hizmet sunmadan önce, hizmet sunumunda ya da hizmet sunumu sonrasında müşteriye doğru ve eksiksiz bir biçimde iletmesi gerekmektedir. Müşterilerini bilgilendiren işletmeler tüm bilgi akışlarına hâkim olur ve böylelikle hizmetlerin aksamadan devamlılığı sağlanır. Örneğin; hava muhalefeti nedeniyle yaşanan rötarlar, iptal edilen seferler ve bagajlarla ilgili uçuş öncesi bilgilendirmeler hizmetlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için önem taşımaktadır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından yapılan bir araştırmaya göre günümüzde müşteriler uçuşlarıyla ilgili olarak güncel bilgileri başta cep telefonlarına gelen kısa mesajlarla ve akıllı telefon uygulamalarıyla takip etmek, gerçek zamanlı ve doğru seyahat bildirimleri almak ve bu araçlar sayesinde bagajları ile ilgili sürekli bilgilendirilmeyi istemektedirler (International Air Transport Association, 2018). Örneğin; Avrupa'nın en bilinen havayolu işletmelerinden birisi olan Lufthansa Havayolları, uçuşla ilgili yaşanan tüm güncellemeleri ve bilgilendirmelerini uçuş öncesinde müşterilerine kısa mesaj ve mail yoluyla aktarmaktadır.

TG-11- Hizmet Sunumunun Hızı: Günümüzdeki zorlu rekabet ortamında havayolu işletmeleri zamanla yarışmakta, hizmetlerini zamanında, doğru ve tam bir biçimde sunarak pazarda yer alan rakiplerinden farklılaşmak istemektedir. İş ve işlemlerde dakiklik, tüm süreçlerin birbiriyle bağlantılı ve iç içe olması nedeniyle havayolu işletmelerinde bütün operasyonları etkileyebilen kritik bir unsurdur. Dolayısıyla işletmeler, teknolojiyi ve yeni uygulamaları takip edip hizmet süreçlerini sürekli güncel tutarak müşterilerine hızlı hizmet sunmalıdır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından yayımlanan ve uygulanması tavsiye edilen "Fast Travel Program", havayolu işletmelerinin hızlı hizmet sunumu gerçekleştirebilmesi ile ilgili unsurlarını kolaylaştıracak güncel check-in, güvenlik taraması gibi çeşitli uygulamalar içermektedir (International Air Transport Association, 2019). Örneğin; Amerikan Havayolları işletmesinin havalimanlarında yer alan kioskları ile müşteriler check-in, uçuş değiştirme, bagaj kartı yazdırma gibi işlemleri kendileri hızlı bir şekilde gerçekleştirmekte ve bu işlemler herhangi bir sıra beklenilmeden kolaylıkla yapılabilmektedir.

TG-12- Personel Sayısının Yeterliliği: Havayolu işletmelerinin müşterilerine doğru ve eksiksiz bir şekilde hizmet sunabilmek için yeterli sayıda personele ihtiyaçları bulunmaktadır. Havacılık işletmelerinde personel sayısı işletme tarafından belirlenen bir konu olup işletmenin büyüklüğüne ve faaliyet gösterdiği operasyonlarının çeşitliliğine göre değişiklik gösterebilmekte ve bu noktada yetkili otorite tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde hareket edilmektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan “Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)” Madde 14, havayolu işletmelerinin personel sayılarıyla ilgili yükümlülüklerini kapsamaktadır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2014). Ayrıca, Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (EASA) tarafından yayımlanan “Part-CC” kitapçığında yer alan kurallarla yolcu başına düşen kabin ekibi sayısı, yedek personel sayısı belirlenmektedir. Örneğin; uçak içinde yer alan her 50 yolcuya en az 1 kabin ekibi hizmet verecek şekilde planlama yapılmalıdır. (European Aviation Safety Agency, 2012; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2016).

TG-13- Personele Güven: Havayolu işletmelerindeki hizmet sunumunda müşterilerin temas noktası doğrudan havayolu işletmesinin çalışanları olmaktadır. İşletmeler tarafından sunulan hizmetlerin en önemli unsurunu oluşturan personellere, müşterilerin güven duyması ve onların yönlendirmelerine sadık bir şekilde hareket ederek hizmet sunumunun kolaylaştırılması sağlanmalıdır (Yaylalı & Dilek, 2017). Müşterilerin personele güven duygusu personele verilen eğitimlerle doğru orantılı olarak artmakta ve bu sayede müşterilere sunulan hizmetlerin akışı rahatlıkla sağlanmaktadır. Ayrıca, tüm personel için kurallar ve tavsiyelerin yer aldığı işletme el kitaplarında, müşterilerle nasıl iletişime geçilebileceği ve güven kazanılabileceği ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Örneğin; Türk Hava Yolları’nda uçuş esnasında korku yaşayan yolculara nasıl yaklaşılması gerektiği ve yolcuların güveninin nasıl kazanılacağı “Kabin Ekibi El Kitabı”nda belirtilmiştir (Türk Hava Yolları, 2014).

TG-14- Çalışanların Desteklenmesi ve Teşvikler: Havayolu işletmelerinde sunulan hizmetler genellikle karmaşık ve yoğun bir süreç içerisinde işlemektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri hizmet sunumunun aksamaması ve belirlenen çerçeve içerisinde gerçekleşmesi için çalışanlarına gerekli desteği vermeli, onları güdüleyecek uygulamalar geliştirmelidir. Bu uygulamalar arasında sürekli verilen eğitimler, sertifikasyonlar ve bu eğitimlere bağlı teşvikler örnek gösterilebilir. Bu sayede personel hem eğitimini

tamamlamış olacak hem de işletme tarafından desteklenmiş olacaktır. Havayolu işletmeleri personellerini belirli süreler içerisinde, vardiya usulü ile çalıştırmak zorundadır ve çalışma süreleri personelin görev tanımına göre çeşitlilik göstermekte olup Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan “Uçucu Ekip, Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı (SHT-6A-50)” ile belirlenmiştir. Örneğin; bir uçucu ekip üyesi için uçuş süresi bir ayda 110 saati geçemez (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2012). Ayrıca, çalışanların havayolu işletmesi tarafından desteklenmesi yaşanabilecek hataları ve kaza-kırımları önler, personelin dikkat edilmesi gereken konulara odaklanmasıyla sağlıklı bir hizmet sunumunun gerçekleşmesini sağlar (International Air Transport Association, 2015).

TG-15- İşletmenin Müşterileri ile Birebir İlgilenmesi: Tüm havayolu işletmeleri müşterileri ile birebir ilgilenerak onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, kaliteli hizmet sunmak ve bu sayede müşterileri ile uzun vadeli güvene dayalı ilişkiler kurmak istemektedir. Müşteri ilişkilerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için işletmenin, müşterileri hakkında önemli verilere ve bu verileri anlamlı müşteri bilgilerine dönüştürebilecek sistemleri oluşturması gerekmektedir. Örneğin; Amerikan Havayolları gerçekleştirdiği müşteri veri tabanı analizleri sonucunda müşterilerinin uçak içi eğlence ile ilgili hizmet uygulamalarını arttırması gerektiği sonucuna varmış ve uçak içi eğlence sistemlerini çeşitlendirerek ve güncelleyerek hizmet kalitesini arttırmayı amaçlamıştır.

TG-16- Personelin Müşteriye Yaklaşımı: Havayolu işletmelerinde müşteriler herhangi bir problem yaşadıklarında ya da yardıma ihtiyaç duyduklarında istek ve ihtiyaçlarına hemen cevap verebilecek bir personel onlara yardımcı olmalıdır. Daha önce de bahsedildiği üzere havayolu ulaştırma endüstrisi çok karmaşık alt sistemlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş bir bütündür. Bu sistemin içerisinde yer alan müşterilere karşı personelin yaklaşımı, müşterinin hizmetlerde kalite algılaması üzerinde etkili olabilecektir. Bu nedenle havayolu işletmeleri personelin işe alım kriterlerini doğru belirlemelidir. Ayrıca havayolu işletmeleri, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanmış olan “Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)” madde 39’da da belirtildiği üzere personellerine hizmet süreçleri ile ilgili hizmet içi eğitimler vermek zorunda olup bu eğitimler de sürekli olarak belirli aralıklarla yapılan tazeleme eğitimleri ile güncellenmektedir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2014). Bu sayede personelin

müşteriye yaklaşımı yapıcı ve bilinçli olur. Tüm bunlara ek olmak üzere havayolu işletmelerinin iş süreçleri ile ilgili özel olarak hazırlanmış ve personelin müşteriye yaklaşımına yardımcı olan el kitapları bulunmaktadır. Örneğin; Türk Hava Yolları’nda “Kabin Ekibi El Kitabı”nda, havada yolcunun sağlık durumunun bozulması halinde personelin müşteriye yaklaşımı ve alınacak tedbirler özel olarak belirtilmiştir (Türk Hava Yolları, 2014).

TG-17-İşlem Saatlerinin Müşteriye Uygunluğu: Havayolu işletmeleri, olağanüstü haller haricinde genellikle 7 gün 24 saat şeklinde usulüne uygun olarak sürekli faaliyet göstermektedir. İşlem saatlerinin müşteriye uygunluğu ile ifade edilen durum uçuş saatlerinin müşteriye uygun olmasıdır. Uçuş saatleri, uluslararası ve ulusal sivil havacılık otoritelerinin kurallarına uygun olarak havayolu işletmesi bünyesinde yer alan uçuş planlama ve koordinasyon bölümünde belirlenir. Havayollarının işlem saatleri ve uçuş rotaları, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından yayımlanan “Standard Schedules Information Manual”de (International Air Transport Association, 2017) ortaya konulan öneriler, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu’nun ilgili maddeleri ile ülkeler arasında yapılan ikili ve çoklu anlaşmalar ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan “Slot Uygulama Prensipleri Talimatı (SHT-SLOT)” (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2016) çerçevelerine uygun olarak her yıl düzenli bir şekilde planlanmakta ve ilgili otoritelerden izinler alınarak işletme tarafından belirlenmektedir. Ayrıca, havayolu işletmeleri bazı rotalardaki işlem saatlerini başka bir deyişle uçuş saatlerini müşterilerin demografik yapısına göre şekillendirebilir. Örneğin; Ankara ve İstanbul şehirlerimizde iş insanları yoğunlukta olduğundan bu iki şehrimiz arasında uçuşlar genellikle sabah erken ve akşam geç saatlerde yoğunlaştırılmıştır.

TG-18- Kalifiye personel: Havayolu işletmelerinde işlemler yoğun ve karmaşık bir yapıya sahip olup bu kesintisiz iş akışı içerisinde müşteriye doğru bir hizmet sunumu gerçekleştirebilmek için tecrübeli başka bir deyişle kalifiye personele ihtiyaç duyulmaktadır. Havayolu işletmelerinde görev yapan kalifiye personel, görev yapacağı alanlarda uluslararası ve ulusal sivil havacılık otoriteleri tarafından onaylı sertifikalara ve yetkilendirmelere sahip onaylı personel olmalıdır (International Civil Aviation Organization, 2019). Ayrıca kalifiye personel, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanmış olan “Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)”

kapsamında temel emniyet ve hizmet süreçleri ile ilgili sürekli verilen hizmet içi eğitimleri almak zorunda olup bu eğitimler sonrasında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2014). Kalifiye personel için bir diğer örnek ise pilotlardan verilebilir. Örneğin; Türk Hava Yolları'nda kaptan pilot olabilmek için pilotların en az 5000 saatlik uçuş deneyimine sahip olması gerekmektedir.

TG-19- Uçuş emniyeti: Havayolu işletmeleri için uçuş emniyeti çok önemli bir konu olup uluslararası ve ulusal havacılık otoriteleri tarafından kurullarla ve ilgili sivil havacılık otoriteleri tarafından sürekli yapılan planlı ya da plansız denetimlerle kontrol edilmektedir. Uluslararası otoritelerden Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO)'nun yayımladığı Annex-19 (Safety Management)'un uçuş operasyonları emniyet bölümünün havayolu işletmesinin sorumlulukları kısmı (Chapter-4) ve ulusal havacılık otoritemiz Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan “Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği (SHY-SMS)”, (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2016) havayolu işletmelerinin emniyet yönetimleriyle ilgili tüm kuralları kapsamaktadır. Uçuş emniyeti, havacılıkta ulusal ve uluslararası alanlarda önem taşıyan konuların başında gelmektedir. Uçuş emniyetini sağlayan ve az kaza-kırım oranına sahip işletmelerin hizmetleri müşteriler tarafından daha güvenilir ve kaliteli olarak algılanabilmektedir.

TG-20- Hizmet Bütçesi (Finansal Yatırımlar): Havayolu işletmeleri, buldukları ülkenin işletme kuruluş ve hizmet bütçesi standartlarına göre faaliyet göstermektedirler. Ülkemizde ise bir havayolu işletmesi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nin (SHY-6A) üçüncü bölümünde ifade edilen kuruluş ve hizmet bütçesi kurallarına uygun olarak müşterilerine faaliyette bulunabilir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2014). Hizmet bütçesi, havayolu işletmeleri arasındaki rekabette kritik bir unsurdur. Günümüzde birçok havayolu işletmesi sadece kendi öz faaliyetlerine odaklanmakta ve diğer destek faaliyetleri sağlamada, örneğin; temsil, yer hizmetleri vb. üçüncü bir şirket ile anlaşarak rekabette üstün olmak istemektedir. Sadece kendi öz faaliyetlerine odaklanan işletmeler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak hizmet bütçesini şekillendirebilir, bütçelerini daha verimli ve etkin bir biçimde kullanabilirler.

TG-21- Sık Kullanıcı Programları (Frequent Flyer Program): Müşteriler ile havayolu işletmesi arasında bir üyelik ve sadakat ilişkisi yaratmayı amaçlayan sık kullanıcı programlarında (frequent flyer program) yolculara çeşitli dönemlerde uçuş yaptıkları mesafeye ve uçuş sayısına göre değişen ödüller sunulur. Günümüzde bu tür programlar sadakat programları olarak da bilinmektedir (Öztürk, 2017). Sık kullanıcı programları ile işletmeler hem müşterileri hakkında ayrıntılı bir veri tabanına sahip olmakta hem de onları bedava bilet, indirimli bilet, havaalanında veya uçakta özel hizmetler, ekstra bagaj hakkı, ücretsiz uçuş sınıfı yükseltme (upgrade) gibi tekliflerle sadık müşterileri yapmayı hedeflemektedir. Her havayolu işletmesi müşterilerinin çeşitli istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için sık kullanıcı programı içeriğini kendileri belirlemekte ve bunu kendi iç mevzuatlarıyla şekillendirebilmektedir. Örneğin; Türk Hava Yolları “Miles&Smiles” sık kullanıcı programında müşterileri uçuş yaptıkları mesafeye (mil) göre dört farklı kategori içerisinde sınıflandırarak onlara ödül biletten uçuş önceliğine, indirimli otel ve araç rezervasyonlarından lounge hizmetine kadar çeşitli imkânlar sunmaktadır (Turkish Airlines, 2019).

TG-22- Hizmet Tesisinin Boyutları: Hizmet işletmelerinin fiziksel çevreleriyle ilgili özellikler hem tüketicilerin hem de personelin duygusal, psikolojik ve bilişsel tüm tepkilerini etkileyebilmektedir (Öztürk, 2017). Havayolu işletmelerinin hizmet sunumu çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğundan müşteri ya da personel yoğunlukla zaman baskısı içerisinde olup hizmet tesisinin yerleşim düzeni ve işlevselliği çok önemli olabilmektedir. Müşterilerin ve çalışanların hareketlerini geliştirebilmek amacıyla hizmet tesisinin boyutları işletmeler tarafından çeşitli şekillerde kontrol edilebilmektedir. Örneğin; uçuş öncesi havalimanı içerisinde müşterilerin check-in, bagaj ve çeşitli işlemlerini gerçekleştirebildikleri kontuar sayısı havayolu işletmesinin kontrolünde olup bu sayı yoğunluğa göre artırılıp azaltılabilir. Benzer şekilde, uçuşa gidiş ve gelişlerde kullanılan uçak köprülerinin sayısı, havalimanında hangi alandaki köprülerin kullanılabilceği müşterilerin hareketlerini kolaylaştıracak olup uçağın tipine ve havayolu işletmesinin kararına göre şekillenebilmektedir. Ayrıca, uçak içerisindeki koltuk sayısı, koltukların yerleşim şekli ve koltuk aralıkları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği’ne (SHY-6A) uygun olarak işletme tarafından belirlenebilen bir unsur olup yolcuların istek veya ihtiyaçlarına göre şekillenebilmektedir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2014). Örneğin; havayolu

işletmelerinin büyük çoğunluğunda iş insanları sınıfında koltuklar arasındaki aralıklar çok geniş olup bu sınıfta uçan müşterilerin rahat etmeleri amaçlanmıştır.

TG-23- Opsiyonlu hizmet sunumu: Havayolu işletmeleri müşterilerin taleplerine göre onlara uçuş öncesi, uçuş esnasında veya uçuş sonrasında isteğe bağlı ek hizmetler sunabilmektedir. Örneğin; uçuş öncesinde havalimanına transfer veya uçuş sigortası, uçuş esnasında ekstra uçak içi eğlence sistemleri veya yiyecek-İçecek hizmetleri, uçuş sonrasında araç kiralama, konaklama gibi ek hizmetler havayolu işletmeleri tarafından müşterilere isteğe bağlı olarak sunulabilmektedir. Opsiyonlu hizmet sunumu havayolu işletmelerine göre çeşitli şekillerde olabilmekte ve bu ek hizmetler müşterilerin hizmet kalitesi algısı üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin; Türk Hava Yolları tarafından yurt içi ve yurt dışı uçuşlarda müşterilerine sunduğu seyahat sigortası ile şirket; uçuş rötarı, tarifeli uçuşun kaçırılması, bagaj kayıp ve hasar, kaza gibi yaşanabilecek olumsuz durumlarda müşterilerine belirlediği limitlerde teminat vermektedir (Türk Hava Yolları, 2019).

TG-24- Web Sitesi ve Mobil Uygulamalar: Bilgisayarın ve internetin kullanımı modern dünyada vazgeçilmez bir unsur olarak bilinmekte diğer bir ifade ile günümüzün modern toplumlarında tüketiciler bilgi edinmeden alışverişe kadar birçok işlemi bilgisayarlar ve internet aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2018 yılında yayımlanan Bilgi Toplumu İstatistiklerine göre; ülkemizde bilgisayar kullanım oranı %97 ve internet erişimi %95,3 olarak belirlenmiştir (Türkiye İstatistik Kurumu , 2019). Havayolu işletmelerinde başta bilet satış, check-in ve rezervasyon işlemleri gibi hizmetlerin satın alınması çoğunlukla işletmenin internet sitesi veya varsa mobil uygulamaları üzerinden gerçekleştirilmektedir. İnternet sitesinin yapısı ve içeriği müşterilerin istekleri doğrultusunda düzenlenmeli, havayolu işletmesinin web sitesi ve mobil uygulamaları erişilebilirlik ile kullanım kolaylığı açısından tüketicilere uygun olarak tasarlanmalıdır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen küresel yolcu anketi (IATA- Global Passsenger Survey) 2018 sonuçlarına göre günümüzde müşteriler bilet, rezervasyon ve check-in işlemlerini başta internet sitesi olmak üzere mobil uygulamalar üzerinden gerçekleştirmektedir (International Air Transport Association, 2018). Ayrıca müşteriler gerçekleştirecekleri uçuşlarıyla ilgili tüm bilgilere işletmenin internet sitesi veya mobil uygulamaları

aracılığıyla erişmek istemektedir. Havayolu hizmet sektörü gibi zamanla yarışan hizmet sektörlerinde anlık bilgilendirme önemli olup müşterilere ulaşmada ve hizmet sunumunu kolaylaştırmada web sitesi ve mobil uygulamaların önemi artmaktadır. Örneğin; Türk Hava Yolları, internet sitesi ve mobil uygulaması ile bilet satın alma işlemlerini, uçuşla ilgili tüm değişiklikler ve güncellemelerini ve müşterileri bilgilendirmelerini bu kanallar üzerinden gerçekleştirmektedir.

TG-25- Uçuşlar Arası Koordinasyon ve Aktarmalar: Her havayolu işletmesi uçuşla ilgili olarak kalkış ve varış noktalarını ve bu noktalardaki uçuş saatlerini uluslararası ve ulusal sivil havacılık otoritelerinin kurallarına uygun olarak belirlemektedir. Dolayısıyla işletmeler uçuşlar arasındaki koordinasyonu kendileri sağlamak ve takip etmektedir. Koordinasyonu tam uçuşlarda planlamalar doğru ve eksiksiz bir şekilde gerçekleşmekte olup müşteriler hava muhalefeti gibi olağanüstü durumlar hariç eksiksiz ve tam zamanında hizmet alabilmektedir. Hava muhalefeti, uçuşların gerçekleştiği havalimanlarında yaşanabilecek sıkıntılar veya ülkelerin hava sahası sınırlamaları nedeniyle uçuş planlamaları ile uçuşlar arası koordinasyon ve aktarma işlemleri zorlaşmakta ve işletmeler bu gibi durumlarda anlık planlamalar yapmaktadır. Her uçuş sadece kalkış ve varış olarak tamamlanmamakta diğer rotalardan ara noktalarda yolcu aktarmaları yapılabilmektedir. Örneğin; Türk Hava Yolları, Ankara'dan İzmir'e doğrudan uçuş gerçekleştirmesinin yanı sıra Ankara'dan İstanbul'a, İstanbul'dan İzmir'e yolcu aktarmalı olarak uçuşlar gerçekleştirmektedir. İşletmeler uçuşlar arasında gerçekleştirdiği aktarmalardan da doğrudan sorumlu olup müşterilerin bu aktarmalar sırasında karşılaşacakları hizmet sunumu önemlidir. Özellikle uluslararası uçuşlarda karşılaşılan uçuşlar arası koordinasyon ve aktarma problemlerinde işletmeler müşterilerine her türlü kolaylığı sağlamakla yükümlü olup bu yükümlülükler Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından yayımlanan "IATA Passenger Rights" kuralları, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan "SHT-Yolcu" talimatı ile güvence altına alınmıştır (International Air Transport Association, 2019). Örneğin; "SHT-Yolcu" talimatı 7. madde, 3. ve 4. bendinde yolculara aktarma ve koordinasyon işlemlerinde tüm hizmetlerin verilerek kolaylığın sağlanması ve yaşanabilecek problemlerde bilet ücreti iadesi ve tazminat ödemesi yapılacağı belirlenmiştir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2017). Tüm bunlara ek olarak işletmeler, koordinasyon ve

aktarma problemlerinin müşterilerin hizmet kalitesi algısı üzerinde etkili olabileceğini bilerek bu gibi durumlar karşısında gerekli tüm önlemleri almalıdır.

3.2.3. İlişki Matrisinin Oluşturulması

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde tüketici beklentileri (müşterinin sesi) ve her bir beklentiye karşılık gelen en az bir teknik gereksinimin belirlenmesi sonrasındaki aşama, tüketici beklentileri ve teknik gereksinimlerin arasındaki ilişkilerin belirlendiği “İlişki matrisi”nin oluşturulması aşamasıdır. İlişki matrisi Kalite Evi’nin gövde kısmını oluşturmaktadır. İlişki matrisinde ana amaç, her bir teknik karakteristiğin müşteri ihtiyacını karşılamada ne kadar etkili ve önemli olduğunun belirlenmesidir. Literatürde Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde ilişki matrisi oluşturulması aşamasında eğer bir tüketici beklentisi ile teknik gereksinim arasında “Güçlü İlişki” varsa “9” puan, “Orta İlişki” varsa “3” puan, “Zayıf İlişki” varsa “1” puan ve herhangi bir ilişki yoksa “0” puan verilerek matris oluşturulur (Day, 1998).

Çalışmamızda yer alan ilişki matrisi tüketiciler ile yapılan odak grup görüşmesi ve yöneticiler ile yapılan derinlemesine görüşmeler çerçevesinde araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Her bir tüketici beklentisi sırasıyla ele alınarak teknik gereksinimler ile karşılaştırılmış ve puanlama yapılmıştır. Örneğin; çalışmamızda ilk tüketici beklentisi (MS.1) olan “Havayolu işletmesinin modern ekipmanlara (örneğin; uçaklar, check-in kontuarları... vb.) sahip olması”, maddesine, belirlenen teknik gereksinimler arasından 1. teknik gereksinim (TG.1) ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu düşünülerek “9” puan verilmiştir. Ayrıca, ilk tüketici beklentisi (MS.1) ile 7. teknik gereksinim (TG-7) arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu planlanarak “3” puan verilmiştir. Öte yandan, ilk tüketici beklentisi (MS.1) ile 4. teknik gereksinim (TG-4) arasında herhangi bir ilişki bulunmadığından “0” puan verilerek ilişki matrisi oluşturulmuştur.

Çalışmadaki tüm ilişkilerin gösterildiği ilişki matrisi bu bölümün sonunda sayfa 101’de yer alan “Kalite Evi”nde gösterilmiştir.

3.2.4. Bağlantı (Çatı) Matrisinin Oluşturulması

Bağlantı matrisi “Kalite Evi”nin en üst kısmını bir başka deyişle evin çatısını oluşturan matristir. Bağlantı matrisinde teknik gereksinimlerin birbirleri içerisindeki etkileri incelenir ve ilişkileri belirlenir. Bağlantılar arasında olumlu ilişki varsa (+) ile gösterilir, olumsuz bir ilişki varsa (-) ile gösterilir ve herhangi bir ilgi bulunmuyorsa bağlantı (çatı) matrisindeki etkileşim alanı boş bırakılır (Cohen, 1995).

Bu aşamada 25 teknik gereksinimin birbirleriyle ilişkileri sırayla incelenmiştir. Örneğin; 1. teknik gereksinim (TG-1) olan uçuş sistemleri hizmet altyapısı ile 2. teknik gereksinim (TG-2) müşteri sistemleri altyapısı, 7. teknik gereksinim (TG-7) işletmenin güvenilirliği, 11. teknik gereksinim (TG-11) hizmet sunumunun hızı ve 19. teknik gereksinim (TG-19) uçuş emniyeti arasında pozitif (+) bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan, 20. teknik gereksinim (TG-20) olan hizmet bütçesi ile 2. teknik gereksinim (TG-2) müşteri sistemleri hizmet altyapısı, 14. teknik gereksinim (TG-14) çalışanların desteklenmesi ve teşvikler ve 22. teknik gereksinim (TG-22) olan hizmet tesisinin boyutları arasında negatif yönlü (-) bir ilişki bulunmaktadır. Teknik gereksinimler arasında pozitif yönlü ilişki olması durumunda birinde yapılan iyileştirme veya geliştirme diğerini olumlu yönde etkilerken olumsuz ilişki olması durumunda tam tersi bir etki olabilecektir.

Çalışmada kullanılan bağlantı (çatı) matrisi havayolu sektörü bazlı olup herhangi bir şirket özelinde yapılmadığı ve şirketin teknik gereksinimleri belirlenmediği için teknik gereksinimler arasındaki ilişkilerde sadece sektörde ön plana çıkan teknik gereksinimlerin ilişkileri değerlendirilmiştir.

Çalışmadaki tüm teknik gereksinimler arasında belirlenmiş olan bağlantı (çatı) matrisi bu bölümün sonunda sayfa 101’de yer alan “Kalite Evi”nde gösterilmiştir.

3.2.5. Kalite Evinin Oluşturulması

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin çıktısı olan Kalite Evi’nin oluşturulması aşaması; tüketici beklentilerini ifade eden müşterilerin sesi matrisi, teknik gereksinimler, teknik gereksinimler ile tüketici beklentilerinin incelendiği ilişki matrisi, teknik gereksinimlerin

kendi aralarındaki ilişkilerinin incelendiği bağlantı (çatı) matrislerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.

Bu aşamada tüketicilerin sesi matrisi ve ilişki matrisi çalışmanın en önemli iki matrisini oluşturmaktadır. Bu çalışmada yer alan tüketicilerin sesi matrisi, odak grup görüşmesi ve SERVQUAL ifadeleri ile oluşturulmuş ve Kano modeli ile kendi içerisinde sınıflandırılarak önem düzeyine göre önceliklendirilmiştir. Tüketicilerin sesi olarak da adlandırılan tüketici beklentileri matrisi ve ağırlıkları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Tüketici Beklentileri Matrisi ve Ağırlıkları

Tüketici Beklentileri (Müşterinin Sesi)	Önem Derecesi	Kano Kategorisi	Düzeltilmiş Önem Derecesi	Nispi Önem Derecesi
MS.1	8,077	D	16,154	4,280
MS.2	7,351	D	14,702	3,895
MS.3	8,119	D	16,238	4,302
MS.4	8,164	D	16,328	4,326
MS.5	8,256	D	16,512	4,375
MS.6	8,273	D	16,546	4,384
MS.7	8,616	D	17,232	4,566
MS.8	8,388	D	16,776	4,445
MS.9	7,925	D	15,850	4,200
MS.10	7,669	D	15,338	4,064
MS.11	7,917	H	31,668	8,391
MS.12	7,970	D	15,940	4,223
MS.13	7,431	D	14,862	3,938
MS.14	7,712	D	15,424	4,087
MS.15	8,465	D	16,930	4,486
MS.16	7,961	D	15,922	4,219
MS.17	7,320	D	14,640	3,879
MS.18	7,365	H	29,460	7,806
MS.19	7,483	D	14,966	3,965
MS.20	7,624	D	15,248	4,040
MS.21	7,885	D	15,770	4,178
MS.22	7,436	D	14,872	3,940

Tablo 19’da tüketici beklentilerinin düzeltilmiş önem düzeyi ile sıralanması sonucunda en önemli ilk 3 tüketici beklentisi; 11. ifade “Havayolu işletmesinin çalışanlarından hızlı hizmet alabilmeniz”, 18. ifade “Havayolu işletmesinin size bireysel ilgi göstermesi” ve 7. ifade “Havayolu işletmesinin güvenilir olması” şeklinde belirlenmiştir.

Daha sonra her bir teknik gereksinim kendi içerisinde önem düzeyine göre önceliklendirilerek havayolu hizmet kalitesinin artırılması konusu üzerinde en çok çalışılması gereken alanlar belirlenmeye çalışılmıştır. Teknik gereksinimlerin önem düzeyleri hesaplanırken aşağıdaki formüller kullanılmıştır (Değer, 2012);

$$\text{Mutlak Teknik Önem Derecesi} = (\sum (\text{Düzeltilmiş Önem} \times \text{İlişki Puanı}))$$

$$\text{Nispi Teknik Önem Derecesi} = \frac{\text{Mutlak Teknik Önem Derecesi}}{\text{Tüm Teknik Önem Derecelerinin Toplamı}}$$

Yukarıda yer alan formül ile hesaplanmış olan mutlak ve nispi teknik önem dereceleri Kalite Evi’nin alt kısmında gösterilir ve Kalite Evi’nin bütünü ile değerlendirilir. Örneğin; çalışmamızda ilk tüketici beklentisinin (MS-1) düzeltilmiş önem derecesi 16,154 olarak belirlemiştir. İlk teknik gereksinimle (TG-1) arasındaki ilişki puanı ise “9” olarak belirlenmiştir. Bunların çarpımı $16,154 \times 9 = 145,386$ ’dır. Benzer şekilde ilk teknik gereksinim için (TG-1) ilişki puanlarının tamamı her bir tüketici beklentisi için hesaplanmış olan düzeltilmiş önem derecesi ile çarpılarak toplanır ve ilk teknik gereksinim için mutlak önem düzeyi tespit edilir. İlk teknik gereksinim (TG-1) için mutlak önem derecesi 869,672 olarak hesaplanmıştır. Hesaplama kullanılan işlemler $((16,154 \times 9) + (14,702 \times 3) + (16,328 \times 3) + (16,512 \times 9) + (17,232 \times 9) + (16,776 \times 9) + (15,850 \times 1) + (31,668 \times 3) + (16,930 \times 3) + (14,872 \times 1))$ şeklindedir. Benzer şekilde tüm teknik gereksinimlerin önem düzeyleri belirlenerek Kalite Evi’nin taban kısmına kaydedilir. Çalışmamızda ortaya çıkan mutlak ve nispi teknik önem dereceleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Mutlak ve Nispi Teknik Önem Dereceleri Tablosu

Teknik Gereksinimler	Mutlak Teknik Önem Derecesi	Nispi Teknik Önem Derecesi
TG.1	869,672	3,496
TG.2	1527,952	6,143
TG.3	977,060	3,928

Teknik Gereksinimler	Mutlak Teknik Önem Derecesi	Nispi Teknik Önem Derecesi
TG.4	822,456	3,307
TG.5	955,390	3,841
TG.6	1243,462	4,999
TG.7	1725,534	6,938
TG.8	740,384	2,977
TG.9	516,382	2,076
TG.10	1045,794	4,205
TG.11	811,672	3,263
TG.12	883,468	3,552
TG.13	1290,418	5,188
TG.14	689,800	2,773
TG.15	863,764	3,473
TG.16	1315,610	5,290
TG.17	703,082	2,827
TG.18	933,312	3,752
TG.19	1098,932	4,418
TG.20	953,090	3,832
TG.21	1001,426	4,026
TG.22	620,046	2,493
TG.23	778,230	3,129
TG.24	1460,962	5,874
TG.25	1041,502	4,187

Tablo 20’de teknik gereksinimler önem düzeyi sıralaması sonucunda, en önemli ilk 3 teknik gereksinim sırasıyla TG-7 (işletmenin güvenilirliği), TG-2 (müşteri sistemleri hizmet altyapısı) ve TG-24 (web sitesi ve mobil uygulamalar) olarak belirlenmiştir.

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde Kalite Evi oluşturulurken havayolu hizmet sektörünün bilgi gizliliğine önem vermesi ve teknik veya operasyonel anlamda herhangi bir bilgi paylaşımamasından ve araştırma herhangi bir mevcut firma üzerinden yürütülmediğinden dolayı bu çalışmada rekabet analizine yer verilmemiştir. Literatürde Kalite Evi’nin farklı uygulamaları mevcut olup rekabet analizi olmadan da mal veya hizmet kalitesini arttırmada Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kalite Evi’nin uygulamasının yapıldığı çalışmalar da mevcuttur (Tontini, 2007; Demirbağ & Çavdar, 2016). Çalışmada kullanılan Kalite Evi bölüm sonunda sayfa 101’de yer almaktadır.

KALITE EVİ



İlgili Dereceli	Yama
Göçü İlgili	9
Orta İlgili	3
Zayıf İlgili	1
İlgisiz	0

Tebliğ Görevlileri	Önem Düzeyi																										
	TG1	TG2	TG3	TG4	TG5	TG6	TG7	TG8	TG9	TG10	TG11	TG12	TG13	TG14	TG15	TG16	TG17	TG18	TG19	TG20	TG21	TG22	TG23	TG24	TG25		
MS1	8077	9	9	9	9	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	1	3	0	0	3	0	0	1	1	9	3
MS2	7351	3	3	3	3	3	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
MS3	819	0	1	9	9	9	9	0	0	0	0	0	9	9	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	
MS4	8164	3	3	9	3	8	3	2	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
MS5	8296	9	9	0	0	0	0	9	9	3	0	3	0	3	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
MS6	8273	0	1	0	0	0	0	1	9	9	0	0	3	1	1	3	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	
MS7	868	9	3	3	3	3	3	9	9	3	9	9	3	1	3	3	1	3	9	3	3	0	1	1	9	3	
MS8	888	9	9	1	1	1	1	3	9	9	1	1	1	3	3	1	0	3	1	9	1	0	1	1	3	3	
MS9	7925	1	9	0	0	0	0	3	9	9	1	1	1	1	1	0	3	9	1	1	0	0	0	0	9	1	
MS10	7669	0	9	0	0	0	0	1	3	9	9	0	1	1	0	1	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	
MS11	7917	3	3	1	1	1	1	3	3	0	1	9	9	0	3	0	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	
MS12	7290	0	1	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	1	3	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	
MS13	7481	0	0	0	0	0	0	0	1	9	0	0	3	3	1	1	3	9	1	3	1	0	1	1	3	0	
MS14	7112	0	3	3	3	3	3	3	3	9	0	3	9	1	3	9	0	9	9	0	1	0	0	0	0	1	
MS15	8465	3	0	9	3	3	3	3	9	0	3	9	1	0	3	9	1	9	0	1	0	0	1	1	3	0	
MS16	7963	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
MS17	7380	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
MS18	7365	0	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
MS19	7485	0	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
MS20	7624	0	9	0	1	9	3	0	1	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	
MS21	7885	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	
MS22	7495	1	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	9	0	0	1	0	0	0	1	1	3	

Keno Kategorisi	Düzeltilmiş Önem Derecesi	Nispi Önem Derecesi
D	16154	4280
D	14702	3895
D	16218	4202
D	16218	4206
D	16217	4219
D	16246	4294
D	17222	4586
D	16276	4445
D	15280	4200
D	15338	4064
H	31668	8391
D	15240	4223
D	14682	3838
D	15424	4087
D	16309	4486
D	15302	4219
H	14660	3879
H	29260	7266
D	14666	3965
D	15248	4040
D	15270	4178
D	14827	3940

BÖLÜM IV

SONUÇ, TARTIŞMA, KISITLAR VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano Modeli'nin bütünleşik kullanımı sonucunda oluşturulan “Kalite Evi”nin çıktıları ele alınarak tartışılacaktır. Daha sonra araştırmanın literatüre ve sektöre olan katkıları ifade edilerek yöneticiler için öneriler sunulacaktır. Son olarak çalışmanın kısıtları değerlendirilecek ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Havayolu işletmeciliği son yıllarda dünyada ve ülkemizde büyük ölçüde gelişme kaydeden sektör içi rekabetin uluslararası ve ulusal alanda artış gösterdiği önemli bir sektör haline dönüşmüştür (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2018). Dolayısıyla havayolu işletmeleri, müşterilerine sundukları hizmetlerle onların beklentilerini karşılayabilmeli hatta onları beklentilerinin üzerine çıkararak rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlamalıdır. Ayrıca daha önceden de bahsedildiği gibi havayolu işletmelerinde sunulan hizmetler doğası gereği riskli ve maliyetli olarak değerlendirilmekte ve karmaşık bir süreçte müşterilere ulaştırılmaktadır. Bu nedenle havayolu işletmeleri sınırlı kaynaklarıyla kaliteye her anlamda önem vererek müşterilere sürekli kaliteli hizmetler sunmalıdır.

Literatürde yer alan önceki çalışmalar incelendiğinde; havacılık sektöründe, Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile Kano modelinin ürün geliştirme ve teknik kısımlarda kullanıldığı (Sireli, Kaufmann, & Ozan, 2007) ancak hizmetlerde kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Bu noktada söz konusu yöntem ve modelin havayolu hizmet sektöründe birlikte kullanılmasının literatüre önemli katkılarının olacağı düşünülmektedir. Ek olarak çalışmamızda, Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi içerisinde Kano Modeli'nin kullanılmasıyla Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi'nin eksiksiz ve daha etkili bir şekilde uygulanması sağlanarak literatüre katkı yapılacaktır.

Tüm bunlardan hareketle, çalışmanın temel amacı; havayolu hizmetlerinde kalite karakteristiklerinin Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modelinin birlikte

kullanılarak değerlendirilmesi ve varsa eksikliklerin giderilmesine dönük önerilerin sunularak hizmet kalitesinin artırılması olarak belirlenmiştir.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde; hizmet kavramı, hizmetlerin özellikleri, kalite kavramı ve hizmetlerde kalite kavramı ele alınmıştır. Ayrıca hizmet kalitesinin boyutları incelenmiş ve hizmet kalitesi ölçüm modelleri ve araçları üzerinde durulmuştur. Buna ilaveten havayolu sektöründe hizmet kalitesi kavramı ve literatürü incelenmiştir. İkinci bölümde; çalışmanın ana yöntemini oluşturan Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi ve Kano modeli ele alınmış ve birlikte kullanımları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde; çalışmanın amacı, önemi ve araştırma sorusu açıklanmıştır. Devamında araştırmanın yöntemi sırasıyla ayrıntılı bir şekilde açıklanarak uygulamada neler yapıldığı ele alınmış ve Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modelinin birlikte kullanılması sonucu oluşturulmuş “Kalite Evi”ne yer verilmiştir. Daha sonra, Kalite Evi’nin çıktılarının incelenmesi aşamasına geçilmiştir.

Daha önceden de belirtildiği gibi Kalite Evi’nin en önemli iki matrisini; tüketici beklentileri (müşterinin sesi) matrisi ve tüketici beklentileri ile teknik gereksinimlerin kıyaslandığı “ilişki matrisi” oluşturmaktadır. Tüketici beklentileri (müşterinin sesi) matrisi ile havayolu hizmetlerinde müşterilerin en çok hangi hizmet özelliklerine önem verdiği anlaşılmaktadır. Tüketici beklentileri ve teknik gereksinimler arasındaki ilişkinin incelendiği “ilişki matrisi” sonucunda ise Kalite Evi’nin en alt kısmında oluşan teknik önem dereceleri belirlenir. Teknik önem derecelerinin belirlenmesi ile havayolu hizmetlerinin kalitesinin artırılmasında işletmeler için hangi teknik alanlarda daha fazla çalışılması gerektiği belirlenir. Havayolu gibi maliyetli ve riskli bir sektör için doğru teknik gereksinimlere odaklanmak işletmelerin zaman, para ve işgücü açısından rakiplerine kıyasla ön plana çıkmalarını sağlayacaktır.

Bu kapsamda, çalışma sonucunda ortaya çıkan ilk üç ve son üç önem düzeyine sahip tüketici beklentileri ve teknik gereksinimler aşağıda sırasıyla ele alınarak tartışılacaktır. Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modelinin bir arada kullanılması sonucunda oluşmuş tüketici beklentileri matrisi ve ağırlıkları 3. bölümde yer alan Tablo 19’da verilmiştir. Tablo 19’da tüketici beklentilerinin düzeltilmiş önem düzeyi ile sıralanması sonucunda en önemli ilk 3 tüketici beklentisi; 11. ifade “Havayolu işletmesinin

çalışanlarından hızlı hizmet alabilmeniz”, 18. ifade “Havayolu işletmesinin size bireysel ilgi göstermesi” ve 7. ifade “Havayolu işletmesinin güvenilir olması” şeklinde belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile tüketiciler havayolu işletmeleri tarafından sunulan hizmetlerin hız faktörüne, kişiselleştirilmiş olmasına ve güvenilir olmasına önem vermektedir. Tüketicilerin havayolu işletmelerinin güvenilirliğine önem vermesi daha önceki çalışmalarda da desteklendiği gibi (Korkmaz, 2013; Hatipoğlu & Işık, 2015) beklenen bir unsurdur. Öte yandan hızlı ve kişiselleştirilmiş hizmet beklentisi, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen küresel yolcu anketi (IATA- Global Passenger Survey) sonuçları ile örtüşmekte ve çalışmamız ile de desteklenmektedir (International Air Transport Association, 2018).

Havayolu işletmeleri için en önemli ilk üç tüketici beklentisi; hızlı hizmet, bireysel ilgi gösterilmesi ve işletmenin güvenilir olması ifadeleri hizmet kalitesinin artırılmasında önemli bir rol oynayabilir. Diğer bir ifade ile işletmeler bu tüketici beklentileri doğrultusunda hareket edebilir ve yapacakları bir iyileştirme müşteri memnuniyetini büyük ölçüde arttırarak algılanan hizmet kalitesi düzeyini yükseltebilir.

Çalışmada heyecan verici tüketici gereksinimlerine odaklanılmasının nedeni havayolu hizmet sektörünün kendine özgü yapısıdır. Havayolu hizmet sektöründe uluslararası ve ulusal kuruluşlar tarafından yapılan denetim ve belirlenen minimum hizmet özellikleri sayesinde tüketicilere verilmesi gereken en alt düzeydeki hizmetler standartlaşmıştır. Diğer bir ifade ile müşterilere temelde verilmesi gereken tüm hizmetler ilgili otoritelerin kuralları ile kesinleştirilmiştir. Kurallara uymayan işletmeler havayolu hizmet sektöründe yer alamazlar ve faaliyette bulunamazlar. Dolayısıyla havayolu işletmeleri tüketicilerde heyecan yaratacak hizmet karakteristiklerine odaklanarak farklılaşabilmekte ve çetin rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlayabilmektedir.

Ayrıca 3. bölümde yer alan Tablo 19’den de görülebileceği üzere çalışmada ortaya çıkan tüketici beklentilerinden 20 tanesi doğrusal ve 2 tanesi heyecan verici ihtiyaçlar kategorisinde değerlendirilmiştir. Tüketici gereksinimlerinin bu şekilde ortaya çıkmasının nedeni; havacılık sektörünün kendine özgü yapısı sonucunda tüketicilerin en temel düzeyde hizmetleri hâlihazırda alıyor olması ve diğer ulaştırma modlarına kıyasla

katlandıkları maliyetlerin daha fazla olması yüzünden belirli düzeyde beklenti oluşması olabilir. Literatürde yer alan ve havayolu hizmet kalitesini ölçen diğer çalışmalarda da tüketici gereksinimleri çoğunlukla doğrusal (beklenen) ve heyecan verici kategorilerinde değerlendirilmiştir (Korkmaz, 2013). Ek olarak tüketiciler, Kano modelinde beklentilerinin ölçülmesinde farklı cevaplar vermişler ancak baskın kategoriler değerlendirilerek bir genelleme yapıldığı için 20 tanesi doğrusal ve 2 tanesi heyecan verici ihtiyaçlar kategorisinde değerlendirilmiştir.

Tüketicilerin beklentileri, heyecan verici gereksinimler kategorisi (H) dışarıda tutularak sadece doğrusal gereksinimler (D) incelendiğinde ise ilk iki gereksinim sırasıyla; 7. ifade “Havayolu işletmesinin güvenilir olması” ve 15. ifade “Havayolu işletmesinin çalışanları ile yaptığımız işlemlerde (örneğin; bilet kontrol, bagaj teslim... vb.) kendinizi güvende hissetmeniz...” şeklinde ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile heyecan verici gereksinimler inceleme dışında bırakıldığında tüketiciler için güvenilirlik ve güven ile ilgili unsurlar en önemli unsurlar olarak ön plana çıkmıştır. Bu durum ise hâlihazırda literatürde yer alan çalışmalar ile desteklenmekte ancak heyecan verici gereksinimler gibi rekabet unsuru oluşturmamaktadır (Korkmaz, 2013).

Benzer şekilde önem düzeyi bakımından son 3 tüketici beklentisi ise 13. ifade “Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilerin isteklerine hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması”, 2. ifade “Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) çekici olması” ve 17. ifade “Havayolu işletmesinin çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli desteği alması” şeklinde sıralanmıştır. Bir başka deyişle, tüketiciler için çalışanların hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması, fiziksel unsurların çekiciliği ve çalışanların kendi firmalarından yeterli desteği alması diğer tüketici beklentilerine kıyasla nispeten daha az öneme sahip olmuştur.

Daha önceden de belirtildiği üzere çalışmada önemli diğer bir matris olan teknik önem dereceleri matrisi, Kalite Evi'nin en alt kısmında yer almaktadır. Teknik önem dereceleri, işletmeler için belirli teknik kalite karakteristiklerine odaklanılmasını sağlamakta ve böylece hizmet kalitesinin artırılmasında yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda çalışmadaki mutlak ve nispi teknik önem dereceleri 3. bölümde yer alan Tablo 20'de verilmiştir. Tablo

20’de teknik gereksinimler önem düzeyi sıralaması sonucunda, en önemli ilk 3 teknik gereksinim sırasıyla işletmenin güvenilirliği, müşteri sistemleri hizmet altyapısı ile web sitesi ve mobil uygulamalar olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile havayolu işletmeleri, araştırmamızda yer alan tüketici beklentilerini karşılamak için güvenilirlik, hizmet altyapısı ile web sitesi ve mobil uygulamalar teknik gereksinimleri üzerine odaklanarak çeşitli çalışmalar yapmalıdır. Örneğin; günümüzde mobil telefon kullanımının artması ve internetin her yerde yaygınlaşması (Türkiye İstatistik Kurumu, 2019) ile tüketiciler, online bilet satın alma, check-in hizmetleri ve diğer hizmetleri genelde web sitesi ve mobil uygulamalar aracılığıyla satın almaktadır (International Air Transport Association, 2018). Dolayısıyla işletmeler, web sitesi ve mobil uygulamalar üzerinde çalışarak yoğun rekabet ortamında tüketiciler için hizmet kalitesini artırıcı faaliyetlerde bulunmalıdırlar.

Öte yandan, 3. bölümde yer alan Tablo 20’den de görülebileceği üzere teknik önem derecesine göre nispeten daha az önemli son üç teknik gereksinim ise sırasıyla çalışanların desteklenmesi ve teşvikler, hizmet tesisinin boyutları, kayıtların doğruluğu ve gizliliği olarak belirlenmiştir. Bir başka deyişle çalışanların desteklenmesi, hizmet tesisinin boyutları ile kayıtların doğruluğu ve gizliliği teknik gereksinimleri müşteri beklentilerini karşılamada öteki teknik gereksinimlere göre kısmen daha az önem taşımaktadır. İşletmeler bu teknik gereksinimlere daha az odaklanarak finansal anlamda verimlilik sağlayabilir. İlgili teknik gereksinimlerin nispeten daha az önemli çıkmasının nedeni hizmet sunumu ile dolaylı yoldan etkileşimde olmaları, havayolu işletmelerinin kontrolü altında şekillenebilmeleri ve hâlihazırda uluslararası mevzuatlarla minimum standartlarının belirlenmiş olmasıdır. Örneğin; hizmet tesisinin boyutlarının ayarlanması uluslararası ve ulusal mevzuatlar dâhilinde havayolu işletmelerine bırakılmıştır. Havayolu işletmeleri havalimanlarında kontuar sayılarını arttırarak ya da azaltarak hizmet tesisi boyutlarını şekillendirebilirler. Yoğun yolcu trafiğinin yaşandığı havalimanlarında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri yolcuların check-in, bagaj ve çeşitli işlemlerini yapacakları gerekli kontuar sayılarını optimizasyon yöntemleri ile belirleyebilir ve fazladan açacakları her bir kontuar için ek ücretten kurtulabilir.

Çalışmada kullanılan **araştırma sorusu**; “Havayolu taşımacılığı sektöründe Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) yöntemi ve Kano modeli birlikte kullanılarak hizmet kalitesini artırma amaçlı öneriler sunulabilir mi?” şeklindedir. Buna göre, çalışmamızda

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modelinin birlikte kullanılarak Kalite Evi'nin oluşturulması sonucunda; havayolu işletmelerinin hangi teknik kalite gereksinimleri üzerine daha çok odaklanması gerektiği belirtilmiş ve tüketici beklentileri anlamlandırılarak hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik önerilerde bulunulmuştur. Dolayısıyla, ilgili araştırma sorusu doğrulanmış ve havayolu hizmetlerinde daha önce incelenmemiş bir yöntemi uygulamış olması nedeniyle literatüre önemli katkıları olabileceği düşünülmüştür.

4.2. ARAŞTIRMANIN KATKILARI VE YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER

Havayolu ulaştırma sektörü günümüzde özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli bir büyüme eğilimi yakalamış, ülkemizde ise son on yılda açılan havalimanları sayısı ve diğer modlara kıyasla en hızlısı olması nedeniyle sürekli bir artış göstermiştir. 2010 yılında ülkemizde havayolu hizmetini kullanan yolcu sayısı yıllık 103 milyon iken 2018 yılında ise yıllık 210 milyona ulaşmıştır (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2019). Yolcu sayısındaki artış pazardaki rekabet ortamını daha da arttırmış, yeni havayolu şirketleri kurulmuş veya hâlihazırda var olan şirketler rekabetçi politikalarını sertleştirmişlerdir.

Ayrıca havayolu işletmeleri ve sundukları hizmetler, temel kuruluş ve işletimi itibariyle maliyetli ve karmaşık sistemlerden oluşmakta, kaza-kırım sonrası oluşabilecek senaryolar itibariyle de riskli olarak değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla işletmeler, küresel rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini korumak ve sadık müşteri kitlesiyle rakiplerine kıyasla ön planda yer almak için tüketicilere kaliteli hizmet sağlamalı ve hizmet kalitesini sürekli arttıracak faaliyetlerde bulunmalıdır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminde müşteri gereksinimleri temel girdi olarak kabul edilmekle birlikte her birinin önem derecesi ve kategorisi eşit kabul edilir. Hâlbuki tüketici beklentilerinin mal ya da hizmetlerin kullanılmasıyla oluşan tüketici memnuniyeti üzerindeki etkisi farklı düzeylerde olabilmektedir (Kelesbayev, 2014). Dolayısıyla Kalite Fonksiyon Yayılımı yönteminin dezavantajını ortadan kaldırmak, tüketici gereksinimlerini kendi içerisinde sınıflandırarak ve önem derecelerini belirleyerek daha iyi anlamak ve yöntemin uygulanması sonrasında daha verimli sonuçlar elde etmek için çalışmamızda, Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi Kano modeli ile

bütünleşik bir şekilde kullanılmış ve literatürdeki çalışmalara katkı yapılması amaçlanmıştır.

Literatürdeki mevcut çalışmalar incelendiğinde, Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile bütünleştirilmiş Kano modelinin havacılıkta teknik ve ürün geliştirme alanlarında kullanıldığı (Sireli, Kaufmann, & Ozan, 2007) ancak havayolu hizmetlerinde kullanılmadığı görülmüştür. Hâlbuki Kano modeli ile bütünleştirilmiş Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile hizmetlerin kalitesinin artırılmasına ve kritik hizmet karakteristiklerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu noktada söz konusu yöntem ve modelin havayolu hizmet sektöründe birlikte kullanılmasının literatüre önemli katkılarının olacağı düşünülmektedir.

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modelinin birlikte kullanılmasıyla oluşturulan Kalite Evi'nin sonucunda ortaya çıkan tüketici beklentileri önem düzeyleri ve tüketici beklentilerini karşılayacak teknik gereksinimlerin önem dereceleri havayolu şirketlerinin pazarlama ve kalite departmanlarına hizmet kalitesini arttıracak ve stratejiler belirlemede kullanılacak türden bilgiler sağlamaktadır.

Çalışmamızda en önemli ilk üç tüketici beklentisi; “hızlı hizmet”, “müşterilere bireysel ilgi” ve “güvenilirlik” olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile günümüzde tüketiciler, havayolu işletmelerinden hizmetlerini hızlı bir şekilde sunmalarını, kendilerine bireysel ilgi gösterilmesini ve işletmenin güvenilir olmasını beklemektedir. Dolayısıyla havayolu işletmeleri ilgili tüketici beklentilerini temel alarak hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar içerisine girebilir ve pazarda rekabet avantajı elde edebilir. Örneğin; havayolu işletmeleri tarafından yapılan kalite değerlendirmeleri çerçevesinde hizmet sunumunu geciktiren veya engelleyen iş veya işlemler güncellenerek hizmetin sunum hızı artırılabilir. Havalimanlarında yer alan kontuarlarda kuyruk oluşmasını engelleyen otomatik check-in bankoları veya internet üzerinden yapılan online check-in uygulamaları hızlı hizmet anlayışı çerçevesinde oluşturulmuş güncel uygulamalara örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca, havayolu işletmeleri pazarlama araştırmaları ile müşterilerini daha iyi tanıyarak onlara kişiselleştirilmiş hizmet sunumu ile bireysel ilgi gösterebilir. Amerikan Havayolları tarafından gerçekleştirilen pazarlama araştırmaları sonrasında müşterilere uçak içi internet (wi-fi), kulaklık ve tablet bilgisayar gibi uçak içi

eğlence sistemlerinin sağlanması kişiselleştirilmiş hizmet sunumu ile bireysel ilgi gösterilmesine örnek olabilir (Shaw, 2007). Ek olarak, havayolu işletmeleri sektör tarafından kabul edilen standartlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürerek yaşanabilecek olası kaza-kırım olaylarını en aza indirmeli ve böylece güvenilirliğini arttırabilmelidir.

Çalışmamızda tüketici beklentilerine karşılık gelen en önemli ilk üç teknik gereksinim ise “güvenilirlik”, “müşteri sistemleri hizmet altyapısı” ve “web sitesi ile mobil uygulamalar” olarak belirlenmiştir. Havayolu işletmeleri tarafından çalışanlarına sunulabilecek hizmet içi eğitimler, yetki ve sertifikasyonlar ile çalışanlara kazandırılacak gönüllü olay raporlama anlayışı ile güvenilirlik uygulamaları arttırılabilir. Havayolu işletmeleri müşteri sistemleri hizmet altyapısını tüketicilerdeki beklentileri dikkate alarak sürekli güncellemeli ve kabul edilen standartların üzerine çıkabilecek uygulamalar geliştirmelidir. Örneğin; son yıllarda uçuş öncesinde bilet satın alım işlemlerinde müşterilerin ihtiyacı olabilecek sigorta, otel ve kiralık araç ile ilgili hizmetlerin ve satışlarının internet sitesinde bütünleşik bir şekilde sunulması müşteri sistemleri hizmet altyapısı güncellemelerine örnek olarak verilebilir. Ek olarak, havayolu işletmeleri web sitesi ve mobil uygulamalarının hizmet kalitesini arttıracak çalışmalar düzenleyebilir ve günümüzde yaygın olarak kullanılan mobil uygulamalarını tüketicilerin beklentileri doğrultusunda şekillendirerek oluşturabilir. Mobil uygulama ile uçuş öncesinde daha fazla bagaj satın alımı özelliği, Türk Hava Yolları mobil uygulamasının tüketici beklentileri doğrultusunda güncellenmesine örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, havayolu işletmelerinin kalite departmanları ve yöneticileri ilgili teknik gereksinimler üzerine yoğunlaşarak ve bu sayede tüketici beklentilerine karşılık vererek hizmet kalitesini arttırabilir. Hizmet kalitesinin artmasıyla işletmeler rakiplerine kıyasla rekabette ön plana çıkabilir.

Sonuç olarak, Kalite Evi'nin çıktıkları işletmelere havayolu hizmetleri ile ilgili resmin bütünü sunmakta ve hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalarında kullanabilecekleri türden bilgiler sağlamaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Sosyal bilimlerde yapılan çoğu araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ile bütünleştirilmiş Kano modeli uygulamamızda havayollarında veri gizliliğine önem verilmesi, bazı kritik bilgilerin paylaşılmaması nedeniyle hiçbir rekabet analizine yer verilememiş veya sektör içi kıyaslama yapılamamıştır. Ayrıca çalışma belirli bir firma üzerinden yürütülmediğinden mevcut durumla ilgili analizler yapılmamıştır. Bu yönleriyle, ilerleyen çalışmalarda mevcut durum ve rekabet analizleri yapılabilir.

Diğer bir kısıt ise çalışmada kullanılan örneklem seçimidir. Havayolu sektörü uluslararası bir sektör olup her ülkeden milyarlarca kişi farklı firmalarla ülke içi veya farklı ülkeler arasında seyahat etmektedir. Ancak çalışmada kullanılan örneklem ulusal tabanlı olup gelecek çalışmalarda uluslararası yolcular için de araştırma tekrarlanabilir. Ayrıca, Türkiye’de havayollarını kullanan müşterilere dair bir listeye ulaşılamadığı için örneklem seçme yöntemi olarak olasılıklı olmayan örneklem seçme yöntemlerinden kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Gelecek araştırmalarda çalışmanın genellenebilirliğini arttırmak için tesadüfi yöntemlerle örneklem seçimi yapılabilir.

Gelecek çalışmalarda, tam hizmet sunan ve kısıtlı hizmet sunan havayolları işletmelerinin müşterilerinin hizmet kalitesi kriterleri farklılık gösterebileceği için iki farklı hizmet türünün kalite karşılaştırması Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Kano modelinin birlikte incelenmesi ile yapılabilir.

Ek olarak, uzun menzilli ve kısa menzilli uçuşlarda hizmet kalitesi unsurları farklılık gösterebileceği için gelecekte daha özel çalışmalar yapılabilir, hizmet kalitesi arttırılabilir veya uzun menzilli ve kısa menzilli uçuşlarda yer alan firmalar için rekabet analizi yapılabilir.

Ayrıca, havayolu işletmeciliği pazarının yapısı gereği firmalar yerel veya uluslararası alanda faaliyetlerini sürdürerek hizmetlerini müşterilerine sunabilirler. Gelecek çalışmalarda havayolu hizmet kalitesi unsurlarının geliştirilmesi için Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modeli ulusal veya uluslararası alanda faaliyetlerini sürdüren

havayolu işletmelerinin hizmet kalitesi unsurları ve tüketici beklentileri ile tekrar yapılabilir.

Bunların yanı sıra, gelecek çalışmalarda yer hizmetleri işletmeleri, gümrüksüz satış mağazaları, havalimanı işletmeleri gibi diğer havacılık kuruluşları ile ilgili Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi ve Kano modelinin bütünleşik kullanılmasıyla ayrıntılı hizmet sunumunu ölçebilecek çalışmalar yer alabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. (2005). Müşteri Odaklı Hizmet Üretiminde Kalite Fonsiyon Göçerimi Yaklaşımı: Konaklama İşletmeleri için Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 59-81.
- Akıncı, S., İnan, E. A., Aksoy, Ş., & Büyükküpcü, A. (2009). Pazarlama Literatüründe Hizmet Kalitesi Kavramının Dünü ve Bugünü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61-82.
- Alotaibi, M. M. (2015). *Evaluation of "AIRQUAL" Scale for Measuring Airline Service Quality and Its Effect on Customer Satisfaction and Loyalty*. Cranfield: School of Aerospace.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- American Marketing Association Dictionary*. (2018, 10 13). American Marketing Association Website: www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx adresinden alındı
- Apornak, A. (2017). Customer satisfaction measurement using SERVQUAL model, integration Kano and QFD approach in an educational institution. *International Journal of Productivity and Quality Management*.
- Ataman, G., Behram, N. K., & Eşgi, S. (2011). İş Amaçlı Havayolu Pazarında Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Modeli ile Ölçülmesi ve Türk Hava Yolları "Business Class" Yolcuları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 73-87.
- Aydın, K., & Yıldırım, S. (2012). The Measurement of Service Quality with SERVQUAL for Different Domestic Airline Firms in Turkey. *Serbian Journal of Management*, 219-230.
- Baki, B., Başfıncı, Ç. Ş., Ar, İ. M., & Çilingir, Z. (2009). An Application of Integrating Servqual and Kano's Model Into QFD For Logistics Services: A Case Study From Turkey. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 106-126.
- Baron, S., & Harris, K. (2003). *Services Marketing: Text and Cases*. New York: Palgrave Macmillan.
- Beheshtinia, M. A., & Azad, M. F. (2017). A fuzzy QFD approach using SERVQUAL and Kano models under budget constraint for hotel services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-23.
- Bennur, S., & Jin, B. (2012). A Conceptual Process of Implementing Quality Apparel Retail Store Attributes: An Application of Kano's Model and the Quality Function Deployment Approach. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 174-183.

- Berger, C., Blauth, R., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., & Pouliot, F. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality. *Center for Quality Management Journal*, 3-36.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1994). Improving Service Quality in America: Lessons Learned. *Academy of Management Executive*, 32-52.
- Bhattacharyya, S. K., & Rahman, Z. (2004). Capturing the customer's voice, the centerpiece of strategy making: A case study in banking. *European Business Review*, 128-138.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 34-49.
- Buttle, F. (1996). Servqual: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 8-32.
- Bülbül, H., & Demirel, Ö. (2008). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 181-198.
- Carnevali, J., & Miguel, P. (2008). Review, Analysis and Classification of the Literature on QFD-Types of Research, Difficulties and Benefits. *International Journal of Production Economics*, 737-754.
- Chaudha, A., Jain, R., Singh, A. R., & Mishra, P. K. (2011). Integration of Kano's Model into Quality Function Deployment (QFD). *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 689-698.
- Chen, C.-C., & Chuang, M.-C. (2008). Integrating The Kano Model into a Robust Design Approach to Enhance Customer Satisfaction with Product Design. *International Journal of Production Economics*, 667-681.
- Chen, L.-H. (2011). Understanding E-Learning Service Quality of a Commercial Bank by Using Kano's Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 99-116.
- Chiou, C., & Cheng, Y. (2008). An Integrated Method of Kano Model and QFD for Designing Impressive Qualities of Healthcare Service. *International Industrial Engineering and Engineering*, (s. 590-594). Singapore.
- Cohen, L. (1995). *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Costa, A., Dekkar, M., & Jongen, W. (2011). Quality Function Deployment in the Food Industry: A Review. *Trends in Food Science & Technology*, 306-314.
- Cowell, D. (1984). *The Marketing of Services*. London: William Heinmann Ltd.
- Cronin, J. J., & Taylor, A. S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 55-68.

- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill
- Çalıpınar, H., & Soysal, M. (2010). Kalite Fonksiyon Yayılımı Yönteminin GSM Operatöründe Uygulanması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 95-115.
- Çavdar, E. (2009). Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi Unsurları ve Bir Uygulama. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 110-115.
- Dalgıç, A. (2013). *Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Antalya'da Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free Competition and The Optimal Amount of Fraud. *The Journal of Law & Economics*, 67-88.
- Das, D., & Mukherjee, K. (2008). A QFD Approach to Addressing The Impacts of Tourism Development. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-38.
- Day, R. G. (1993). *Quality Function Deployment*. Asq Publications.
- Day, R. G. (1998). *Kalite Fonksiyon Yayılımı: Bir Şirketin Müşterileri ile Bütünleştirilmesi*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Değer, Ç. (2012). *Kano Modeli İle Bütünleştirilmiş Servis Kalitesinin Kalite Fonksiyon Yayılımına Uygulanarak Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulanması*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Demirbağ, Ş., & Çavdar, E. (2016). Kalite Fonksiyon Yayılımı Planlama Matrisinde Kano Modelinin Kullanılması: Akıllı Telefonlar Üzerine Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 211-226.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi. (2019, 02 20). *İstatistikler: 2018 Yılı Sonu Yolcu İstatistikleri*. <https://www.dhmi.gov.tr/Lists/IstatistikList/Attachments/339/YOLCU.pdf> adresinden alındı
- Dierendonck, D. v. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 1228-1261.
- European Aviation Safety Agency. (2012). *Part-CC*. Cologne.
- European Aviation Safety Agency. (2018). *Easy Access Rules for Airworthiness and Environmental Certification (Part-21/IR+AMC/GM)*. Cologne.
- Füller, J., & Matzler, K. (2007). Virtual Product Experience and Customer Participation—A Chance for Customer-centred, Really New Products. *Technovation*, 378-387.

- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 101-109.
- Ginn, D., & Zahiri, M. (2005). Best Practice QFD Application: An Internal/External Benchmarking Approach Based On Ford Motors' Experience. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 38-58.
- Gonzalez, M. E., Quesada, G., Mueller, J., & Mueller, R. D. (2011). International Business Curriculum Design: Identifying the Voice of the Customer Using Qfd. *Journal of International Education in Business*, 6-29.
- Gonzalez, M. E., Quesada, G., Picado, F., & Eckelman, C. A. (2004). Customer Satisfaction Using Qfd: An E-Banking Case. *Managing Service Quality: An International Journal*, 317-330.
- Gremyr, I., & Raharjo, H. (2013). Quality Function Deployment in Healthcare: A Literature Review and Case Study. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 135-146.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The Voice of Customer . *Marketing Science*, 1-27.
- Grönross, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors : Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönross, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implementations. *European Journal of Marketing* , 36-44.
- Grönross, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Massachusetts: Lexington Books.
- Guinta, L. R., & Praizler, N. C. (1993). *The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers Through Quality Function Deployment*. New York: Amacom Books.
- Gustavsson, S., Gremyr, I., & Sarenmalm, E. K. (2016). Using An Adapted Approach to the Kano Model to Identify Patient Needs From Various Patient Roles. *The TQM Journal*, 151-162.
- Hair, J., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* . United States of America: Pearson.
- Hallowell, R. (1996). Soutwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 513-534.
- Han, S. B., Chen, S. K., Ebrahimpour, M., & Sodhi, M. (2001). A Conceptual QFD Planning Model. *International Journal of Quality& Reliability Management*, 796-812.

- Handfield, R., Walton, S. V., Sroufe, R., & Melnyk, S. A. (2002). Applying Environmental Criteria to Supplier Assessment: A Study in the Application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 70-87.
- Hatipoğlu, S., & Işık, E. S. (2015). Havayolu Ulaşımında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: İç Hatlarda Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 293-312.
- Hauser, J. R., & Clausing, D. (1988). The House of Quality. *Harward Business Review*, 63-73.
- Hurley, R. (1994). TQM and Marketing: How Marketing Operates in Quality Companies. *Quality Management Journal*, 42-51.
- İlter, B., Özgen, Ö., & Akyol, B. (2007). Lise Öğrencilerinin Alışveriş Merkezi Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması: İzmir İli Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 141-162.
- International Air Transport Association. (2015). *Fatigue Management Guide for Airline Operators*. Montreal, Canada.
- International Air Transport Association. (2017). *Cabin Operations Safety Best Practices Guide* . Montreal, Quebec.
- International Air Transport Association. (2017). *Standard Schedules Information Manual*. Montreal, Canada.
- International Air Transport Association. (2018). *IATA Global Passenger Survey Highlights (IATA-GPS)*. Montreal, Canada.
- International Air Transport Association. (2019, 03 22). *Fast Travel Program*. <https://www.iata.org/whatwedo/passenger/fast-travel/Pages/index.aspx> adresinden alındı
- International Air Transport Association. (2019, Ocak 20). *IATA Annual Review 2018*. IATA Official Web Site: <https://www.iata.org/publications/Pages/annual-review.aspx> adresinden alındı
- International Air Transport Association. (2019, 04 20). *IATA Passenger Rights*. <https://www.iata.org/policy/Documents/passenger-rights.pdf> adresinden alındı
- International Civil Aviation Organization. (2010). *Annex-8 Airworthiness of Aircraft (International Standards and Recommended Practices)*. Montreal, Canada.
- International Civil Aviation Organization. (2013). *Annex-19 Safety Management*. Montreal, Canada.
- International Civil Aviation Organization. (2018). *Annex-6 Operation of Aircraft (International Standards and Recommended Practices)*. Montreal, Canada.

- International Civil Aviation Organization. (2019, 04 20). *ICAO Core Principles on Consumer Protection*.
https://www.icao.int/sustainability/SiteAssets/pages/eap_ep_consumerinterests/ICAO_CorePrinciples.pdf adresinden alındı
- İslamoğlu, A. H., & Alniaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Jenkinson, A. (1996). *Valuing Your Customers*. Berkshire: McGraw-Hill Publications.
- Ji, P., Jin, J., Wang, T., & Chen, Y. (2014). Quantification and Integration of Kano's Model into QFD for Optimising Product Design. *International Journal of Production Research*, 6335-6348.
- Jin-Woo Park, R. R., & Wu, C.-L. (2004). The Effect of Airline Service Quality on Passengers' Behavioural Intentions: A Korean Case Study. *Journal of Air Transport Management*, 435-439.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York: The Free Press.
- Kano. (2001). Life Cycle and Creation of Attractive Quality. *4th International QMOD Conference Quality Management and Organizational Development*. Sweden: Linköpings Universitet.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality. *Japanese Society for Quality Control*, 147-156.
- Karaarslan, E. (2014). *Havayolu Yolcu Taşımacılığında Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Kabin Hizmetlerinin Müşteri Tercihlerine Etkisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Karafakioğlu, M. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları-Tasarım ve Analiz*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kavak, B., Eryiğit, C., & Tektaş, Ö. Ö. (2016). *Pazarlamada Ürün: Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kelesbayev, D. (2014). *Kano Modelinin Kalite Fonksiyon Yayılımı ile Bütünleştirilmesi ve Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Kılıç, B., & Babat, D. (2011). Kalite Fonksiyon Göçerimi: Yiyecek İçecek İşletmelerine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 93-104.
- King, R. (1987). Listening to the Voice of the Customer: Using the Quality Function Deployment System. *Global Business and Organizational Excellence: A Review of Research and Best Practices*, 277-281.

- Ko, A. S., & Lee, S. F. (2000). Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*, 469-477.
- Kordupleski, R., Rust, R., & Zahorik, A. (1993). Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (or Whatever Happened to Marketing?). *California Management Review*, 82-96.
- Korkmaz, H. (2013). *Müşteri Memnuniyetinde Kano Modeli: Türkiye'deki Havayolu Yolcuları Örneği*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kuo, C.-M., Chen, H.-T., & Boger, E. (2016). Implementing City Hotel Service Quality Enhancements: Integration of Kano and QFD Analytical Models. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 748-770.
- Ladhari, R. (2009). A Review of Twenty Years of SERVQUAL Research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 172-198.
- Lai, X., Xie, M., & Tan, T. C. (2004). Optimizing Product Design Using the Kano Model and QFD. *IEEE International Engineering Management Conference*, (s. 1085-1089).
- Lee, C., Ru, C. t., Yeung, C. L., Choy, K., & Ip, W. H. (2015). Analyze the healthcare service requirement using fuzzy QFD. *Computers in Industry*, 1-15.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. (1982). *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Helsinki: Service Management Institute.
- Liu, M. S. (2013). Assessing Student Dormitory Service Quality by Integrating Kano Elaborative Mode with Quality Function Deployment Method- A Case Study in a Hospitality College in Southern Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 133.
- Liu, M., & Wu, S. (2009). Service Quality of Student Dorms Using a Refined Kano 2d Model: A Case Study of a National Hospitality College in Southern Taiwan. *Journal of Information & Optimization Sciences*, 481-488.
- Lo, S. M., Shen, H.-P., & Chen, J. C. (2017). An Integrated Approach to Project Management Using the Kano Model and QFD: An Empirical Case Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1584-1608.
- Lofgren, M., & Witell, L. (2005). Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging. *Quality Management Journal*, 7-20.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing*. London: Pearson Prentice Hall.
- Madzik, P., Budaj, P., Mikulas, D., & Zimin, D. (2019). Application of the Kano Model for a Better Understanding of Customer Requirements in Higher Education-A Pilot Study. *Administrative Sciences*, 1-18.

- Martins, A., & Aspinwall, E. M. (2001). Quality Function Deployment: An Empirical Study in the UK. *Total Quality Management*, 575-588.
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to Make Product Development Projects More Successful by Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction into Quality Function Deployment. *Technovation*, 25-38.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Muda, N., & Roji, N. S. (2015). A Quality Function Deployment (QFD) Approach in Determining the Employer's Selection Criteria. *Journal of Industrial Engineering*, 1-10.
- Nadiri, H., Hussain, K., Ekiz, E. H., & Erdoğan, Ş. (2008). An Investigation on the Factors Influencing Passengers' Loyalty in the North Cyprus National Airline. *The TQM Journal*, 265-280.
- Nelson, P. (1970). Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy*, 311-329.
- Okumuş, A., & Asil, H. (2007). Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 152-175.
- Ostrowski, P., O'Brien, T., & Gordon, G. (1993). Service Quality and Customer Loyalty in the Commercial Airline Industry. *Journal of Travel Research*, 16-24.
- Öter, Z., & Tütüncü, Ö. (2001). Turizm İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi: Seyahat Acentelerine Yönelik Varsayımsal Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 95-116.
- Özer, L. (1998). *Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini "Rusya Federasyonu Vatandaşlarının Türkiye'ye Seyahatlerine İlişkin Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Ölçümü*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Özer, L., Kazancı, Ş., Yılmazel, S. E., Şen Küpeli, T., Kuş Demiray, D., Ozanözgü, A. M., . . . Onuklu, N. N. (2016). *Hizmet Pazarlaması: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, S. A. (2017). *Hizmet Pazarlaması: Kuram, Uygulama ve Örnekler*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Pakdil, F., & Aydın, Ö. (2007). Expectations and Perceptions in Airline Services: An Analysis Using Weighted SERVQUAL Scores. *Journal of Air Transport Management*, 229-237.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. A. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual-Model of Service Quality and Its Implications for Future-Research. *Journal of Marketing*, 41-50.

- Pawitra, T. A., & Tan, K. C. (2003). Tourist Satisfaction in Singapore – A Perspective from Indonesian Tourists. *Managing Service Quality: An International Journal*, 399-411.
- Pekkaya, M., & Akıllı, F. (2013). Havayolu Hizmet Kalitesinin SERVPERF-SERVQUAL ölçeği ile Değerlendirilmesi ve İstatistiksel Analizi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 75-96.
- Pourhasomi, M. H., Khamseh, A. A., & Hosseini, S. M. (2012). Integrating Kano's Model into Quality Function Deployment (QFD) to Optimally Identify and Prioritize the Needs of Higher Education. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 233-246.
- Prokesch, S. E. (1995). *Competing on Customer Service*. Harvard Business Review.
- Raharjo, H., Brombacher, A. C., Goh, T. N., & Bergman, B. (2010). On Integrating Kano's Model Dynamics into QFD for Multiple Product Design. *Quality and Reliability Engineering International*, 351-363.
- Sahney, S. (2008). Critical Success Factors in Online Retail – An Application of Quality Function Deployment And Interpretive Structural Modeling. *International Journal of Business and Information*, 144-163.
- Shahin, A. (2004). Integration of Fmea And The Kano Model: An Exploratory Examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 731-746.
- Shahin, A., Pourhamidi, M., Antony, J., & Park, S. H. (2013). Typology of Kano Models: A Critical Review of Literature and Proposition of A Revised Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 314-358.
- Shaw, S. (2007). *Airline Marketing and Management*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Shen, X., & Tan, K. (2000). Integrating Kano's Model in the Planning Matrix of Quality Function Deployment. *Total Quality Management*, 1141-1151.
- Sireli, Y., Kauffmann, P., & Ozan, E. (2007). Integration of Kano's Model into QFD for Multiple Product Design. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 380-390.
- Sireli, Y., Kaufmann, P., & Ozan, E. (2007). Integration of Kano's Model Into QFD for Multiple Product Design. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 380-390.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2012). *Uçucu Ekip, Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı (SHT-6A-50)*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2014). *Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2015). *Yolcu Hakları Uygulama Esasları Genelgesi*. Ankara.

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2016). *Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği (SHY-SMS)*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2016). *Slot Uygulama Prensipleri Talimatı (SHT-SLOT)*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2017). *Havayolu İle Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Talimat (SHT-YOLCU)*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2017). *Sivil Hava Ulaşımına Açık Havaalanlarında Yer Alan Gayrisihhi İşyerleri İçin İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik (SHY-33A)*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2018). *Faaliyet Raporu-2018*. Ankara: T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı.
- Sofyalıoğlu, Ç. (2006). *Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Gıda Sanayiinde Uygulanabilirliği: Kano Modeli ile Bütünleşik Bir Yaklaşım*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-Doktora Tezi.
- Sofyalıoğlu, Ç., & Tunail, İ. (2012). Kano Modelinin Kalite Fonksiyon Göçerimi Planlama Matrisinde Kullanımı. *Ege Akademik Bakış*, 125-135.
- Tan, K. C., & Pawitra, T. A. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development. *Managing Service Quality*, 418-430.
- The Council of the European Union. (2018). *Regulation (EU) 2018/1725 of the European Parliament and of the Council on the Protection of Natural Persons with Regard to the Process Personal Data by the Union*. Brüksel.
- Tiernan, S., Rhoades, D. L., & Jr, B. W. (2008). Airline service quality: Exploratory analysis of consumer perceptions and operational performance in the USA and EU. *Managing Service Quality: An International Journal*, 212-224.
- Ting, S.-C., & Chen, C.-N. (2002). The Asymmetrical and Non-Linear Effects of Store Quality Attributes on Customer Satisfaction. *Total Quality Management*, 547-569.
- Tontini, G. (2003). Deployment of Customer Needs in the QFD Using A Modified Kano Model. *Journal of Academy of Business and Economics*, 103-116.
- Tontini, G. (2007). Integrating the Kano Model and QFD for Designing New Products. *Total Quality Management*, 599-612.
- Turkish Airlines. (2019, 04 20). *Program Detayları*. Turkish Airlines Miles and Smiles Web Sitesi: <https://www.turkishairlines.com/tr-int/miles-and-smiles/program-detaylari/index.html> adresinden alındı
- Türk Hava Yolları. (2014). *Kabin Ekibi El Kitabı*. İstanbul.

- Türk Hava Yolları. (2019, 02 21). *Yurtdışı ve Yurtiçi Seyahat Sigortası*. Turkish Airlines Official Web Site: <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/ucak-bileti/seyahat-sigortasi/> adresinden alındı
- Türkiye İstatistik Kurumu . (2019, 04 21). *Temel İstatistikler: Bilim, Teknoloji ve Bilgi Toplumu*. Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) Web Sitesi: <http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> adresinden alındı
- Uca, M., & Menteş, S. (2008). İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 73-91.
- Walden, D. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality. *Center for Quality Management Journal*, 1-36.
- Wu, C.-L., & Caves, R. E. (2003). Flight Schedule Punctuality Control And Management: A Stochastic Approach. *Transportation Planning and Technology*, 313-330.
- Xian-Hong, B. (2007). Quality Function Deployment (QFD): An Extended Framework for Hotel Service Quality Management . *Journal of Guilin Institute of Tourism*.
- Xie, M., Goh, T. N., & Tan, K.-C. (2003). *Advanced QFD Applications*. American Society for Quality Press.
- Yang, C.-C. (2003). Establishment and Applications of the Integrated Model of Service Quality Measurement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 310-324.
- Yayla, A. Y., Altuntaş, S. E., & Yıldız, A. (2010). İşletmelerin Hizmet Kalitesi Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Kalite Fonksiyonu Göçerimi Uygulaması. *Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1-20.
- Yaylalı, M., & Dilek, Ö. (2017). Havayolu Ulaşımında Tüketici Tercihlerine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 75-88.
- Yeh, T.-M., & Chen, S.-H. (2014). Integrating Refined Kano Model, Quality Function Deployment, and Grey Relational Analysis to Improve Service Quality of Nursing Homes. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industry*, 172-191.
- Yenginol, F. (2000). Yeni Ürün Geliştirmede Müşteri İstek ve İhtiyaçlarını Teknik Karakteristikelere Dönüştürmeyi Sağlayan Bir Yöntem: Kalite Fonksiyon Göçerimi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir.
- Yenginol, F. (2008). Neden Kalite Fonksiyon "Göçerimi" ?". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7-15.
- Yıldız, O., & Erdil, T. S. (2013). Türkiye Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Ölçümlenmesi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 89-100.

- Zairi, M., & Youssef, M. A. (1995). Quality Function Deployment, A Main Pillar for Successful Total Quality Management and Production Development. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9-23.
- Zarei, M., Fakhrzad, M., & Paghaleh, M. J. (2011). Food Supply Chain Leanness Using a Developed QFD Model. *Journal of Food Engineering*, 25-33.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapore: McGraw Hill Companies Inc.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*. New York: The Free Press.

EKLER

EK-1

ÇALIŞMADA KULLANILAN GÖNÜLLÜ KATILIM VE SORU FORMU

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi İşletme bölümünde Doç. Dr. Öznur ÖZKAN TEKTAŞ danışmanlığında yürütülen Mert AKINET' in, “Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) ve Kano Modeli Yöntemlerinin Hizmet Sektöründe Birlikte Kullanımı: Havayolu Taşımacılığı Sektörü Üzerinde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans tezine veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Bu anketin amacı; havayolu endüstrisi özelinde müşteriler tarafından algılanan hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesi ve etkilerinin incelenmesidir. Araştırmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan gerekli onay alınmıştır.

Bu ankete katılım **tamamen gönüllülük esasına** dayanmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın herhangi bir aşamasında herhangi bir nedenden dolayı hiçbir sorumluluğunuz olmaksızın istediğiniz anda katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Herhangi bir rahatsızlık durumunda bu rahatsızlığın giderilmesi için gereken yardım tarafınıza sağlanacaktır.

Bu çalışmada veriler toplu bir şekilde değerlendirileceği için vermiş olduğunuz cevaplar ve katılımcı bilgileriniz araştırmacı tarafından bütünüyle gizlilik içinde tutularak üçüncü kişilerle paylaşılmayacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışma bittikten sonra da sonuçlar hakkında araştırmacıya telefon ya da e-posta ile ulaşılarak bilgi istenilebilir.

Yukarıda ifade edilen açıklamalara göre tamamen gönüllülük esasına dayanan bu çalışmaya katılmayı kabul ediyorsanız ve herhangi bir sorunuz bulunmuyorsa lütfen aşağıdaki bilgileri doldurunuz ve anketi tamamlayınız.

Kıymetli katılımlarınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Öznur ÖZKAN TEKTAŞ

Araştırmacı
Mert AKINET

Katılımcı

Tarih:
Adınız ve Soyadınız:
Adres:
Tel:
İmza:

Araştırmacı

Adı Soyadı: Mert AKINET
Adres: Bahçekapı Mah. Okul Sok. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Etimesgut/ANKARA
Tel: +90 0553 331 79 31
E- posta: mertakinet@gmail.com
İmza:

Sayın Katılımcı,

Cevaplamanız için size verilen bu form, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı yüksek lisans programında Doç. Dr. Öznur ÖZKAN TEKTAŞ danışmanlığında Arş. Gör. Mert AKINET tarafından yürütülmekte olan “Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) ve Kano Modeli Yöntemlerinin Hizmet Sektöründe Birlikte Kullanımı: Havayolu Taşımacılığı Sektörü Üzerinde Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmaya katılmak ve soruları cevaplamak **TAMAMEN gönüllülük esasına** dayanmaktadır. Bu formda verdiğiniz bilgiler gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Lütfen tüm soruları eksiksiz bir şekilde cevaplamaya özen gösteriniz.

Kıymetli katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Mert AKINET
mertakinet@gmail.com

UYARILAR

* Aşağıdaki anket formunda havayolları tarafından tüketicilere sunulan hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesi istenmektedir. Değerli katılımcı, daha önceden havayolu ulaşım çeşidini (en az 1 kere) kullandınız mı? (**Eğer yanıtınız “HAYIR” ise, anketi lütfen doldurmayınız.**)

EVET HAYIR

** Aşağıdaki ifadeler iki bölümde de yer almaktadır. **Bölüm-1**'de lütfen soruları bir havayolu işletmesinden **beklediğiniz ideal hizmeti düşünerek** cevaplayınız.

BÖLÜM-1

Çalışmanın bu bölümünde, bir havayolu işletmesinin müşterilerine sunması gereken hizmetlerin nasıl olması gerektiği hakkında sorular yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular için lütfen **son uçuşunuzu** dikkate alarak sunulan hizmetlerle ilgili **olması gereken durumu (ideal durumu)** size göre en iyi şekilde ifade eden seçeneği işaretleyiniz.

Aşağıda yer alan ifadelere ilişkin katılma düzeyinizi; “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “7=Kesinlikle Katılıyorum” arasında size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Havayolu işletmeleri modern ekipmanlara sahip olmalıdır. (Örneğin; uçaklar, check-in kontuarları... vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2. Havayolu işletmelerinin fiziksel unsurları çekici olmalıdır. (Örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3. Havayolu işletmelerinin çalışanları temiz ve düzgün görünümlü olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4. Havayolu işletmelerinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) görünüşü sağladıkları hizmet ile uyumlu olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5. Havayolu işletmeleri belirli bir zamanda bir şeyi yapmaya söz verdiğinde bunu yapmalıdırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6. Yolcular problemler yaşadığında havayolu işletmeleri anlayışlı ve rahatlatıcı olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7. Havayolu işletmeleri güvenilir olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8. Havayolu işletmeleri hizmetlerini taahhüt ettikleri zamanda yerine getirmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9. Havayolu işletmeleri kayıtlarını hatasız tutmalıdır. (Örneğin; bilet, rezervasyon bilgileri... vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10. Havayolu işletmelerinden hizmetlerini müşterilerine tam olarak ne zaman sunacaklarını söylemeleri beklenmemelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11. Müşterilerin havayolu işletmelerinin çalışanlarından hızlı hizmet beklemesi gerçekçi değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
12. Havayolu işletmelerinin çalışanları müşterilere yardım etmeye her zaman istekli olmak zorunda değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

13. Havayolu işletmelerinin çalışanlarının, müşterilerin isteklerine hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olmaları <u> kabul edilebilir.</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
14. Müşteriler havayolu işletmelerinin çalışanlarına güvenebilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
15. Müşteriler havayolu işletmelerinin çalışanları ile yaptıkları işlemlerde (örneğin; bilet kontrol, bagaj teslim... vb.) kendilerini güvende hissedebilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
16. Havayolu işletmelerinin çalışanları nazik olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
17. Havayolu işletmelerinin çalışanları, işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli destek almalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
18. Havayolu işletmelerinden müşterilere bireysel ilgi göstermeleri <u> beklenmemelidir.</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
19. Havayolu işletmelerinin çalışanlarından müşterilere kişisel özen göstermesi <u> beklenmemelidir.</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
20. Havayolu işletmelerinin çalışanlarından, müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmelerini beklemek <u> gerçekçi değildir.</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
21. Havayolu işletmelerinden, müşterilerinin çıkarlarına en uygun olanı içtenlikle istemesini beklemek <u> gerçekçi değildir.</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
22. Havayolu işletmelerinden, müşterilerinin tamamı için uygun çalışma saatlerine sahip olması <u> beklenmemelidir.</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

BÖLÜM-2

Çalışmanın bu bölümünde havayolu işletmesi tarafından gereksinimlerinizin karşılanması veya karşılanmaması durumunda ne hissedeceğinizi sorulmaktadır. Bu bölümde “1= Çok Hoşuma Gider”, “2=Öyle Olmasını Beklerim”, “3=Fark Etmez”, “4=Hoşlanmam ama Katlanabilirim”, “5=Hiç Hoşuma Gitmez” ifadelerinden oluşan 5 kutucuk bulunmaktadır. Lütfen size en uygun kutucuğu işaretleyiniz.

Aşağıda yer alan ifadelere ilişkin gereksinimlerinizin karşılanması veya karşılanmaması durumunda ne hissedeceğinizi “1= Çok Hoşuma Gider” ile “5= Hiç Hoşuma Gitmez” arasında size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Çok Hoşuma Gider	Öyle Olmasını Beklerim	Fark Etmez	Hoşlanmam Ama Katlanabilirim	Hiç Hoşuma Gitmez
1.	Havayolu işletmesinin modern ekipmanlara sahip olması (örneğin; uçaklar, check-in kontuarları... vb.) sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin modern ekipmanlara sahip olmaması (örneğin; uçaklar, check-in kontuarları... vb.) sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) çekici olması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) çekici olmaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Havayolu işletmesinin çalışanlarının temiz ve düzgün görünümlü olması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanlarının temiz ve düzgün görünümlü olmaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) görünüşünün sağladığı hizmet ile uyumlu olması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) görünüşünün sağladığı hizmet ile uyumlu olmaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

5.	Havayolu işletmesinin, belirli bir zamanda bir şeyi yapmaya söz verdiğinde bunu yapması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin, belirli bir zamanda bir şeyi yapmaya söz verdiğinde bunu yapmaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Problem yaşadığınızda havayolu işletmesinin anlayışlı ve rahatlatıcı olması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Problem yaşadığınızda havayolu işletmesinin anlayışlı ve rahatlatıcı olmaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Havayolu işletmesinin güvenilir olması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin güvenilir olmaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Havayolu işletmesinin hizmetlerini taahhüt ettiği zamanda yerine getirmesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin hizmetlerini taahhüt ettiği zamanda yerine getirmemesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Havayolu işletmesinin kayıtlarını hatasız tutması sizi nasıl etkiler? (Örneğin; bilet, rezervasyon bilgileri... vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin kayıtlarını hatalı tutması sizi nasıl etkiler? (Örneğin; bilet, rezervasyon bilgileri... vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Havayolu işletmesinin hizmetlerini müşterilerine tam olarak ne zaman sunacağını söylemesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin hizmetlerini müşterilerine tam olarak ne zaman sunacağını söylememesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Havayolu işletmesinin çalışanlarından hızlı hizmet almanız sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanlarından hızlı hizmet almamanız sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilere yardım etmeye her zaman istekli olması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilere yardım etmeye her zaman istekli olmaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilerin isteklerine hemen cevap verebilmesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilerin isteklerine hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Havayolu işletmesinin çalışanlarına güvenebilmeniz sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanlarına güvenememeniz sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Havayolu işletmesinin çalışanları ile yaptığınız işlemlerde (örneğin; bilet kontrol, bagaj teslim... vb.) kendinizi güvende hissetmeniz sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanları ile yaptığınız işlemlerde (örneğin; bilet kontrol, bagaj teslim... vb.) kendinizi güvende hissetmemeniz sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Havayolu işletmesinin çalışanlarının nazik olması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanlarının nazik olmaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Aşağıda yer alan ifadelere ilişkin gereksinimlerinizin karşılanması veya karşılanmaması durumunda ne hissedeceğinizi “1= Çok Hoşuma Gider” ile “5= Hiç Hoşuma Gitmez” arasında size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Çok Hoşuma Gider	Öyle Olmasını Beklerim	Fark Etmez	Hoşlanmam Ama Katlanabilirim	Hiç Hoşuma Gitmez
17.	Havayolu işletmesinin çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli desteği alması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli desteği almaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Havayolu işletmesinin bireysel ilgi göstermesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin bireysel ilgi göstermemesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Havayolu işletmesinin çalışanlarının kişisel özen göstermesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanlarının kişisel özen göstermemesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Havayolu işletmesinin çalışanlarının ihtiyaçlarınızın ne olduğunu bilmesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çalışanlarının ihtiyaçlarınızın ne olduğunu bilmemesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Havayolu işletmesinin çıkarlarınıza en uygun olanı içtenlikle istemesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin çıkarlarınıza en uygun olanı içtenlikle istememesi sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Havayolu işletmesinin müşterilerinin tamamı için uygun çalışma saatlerine sahip olması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Havayolu işletmesinin müşterilerinin tamamı için uygun çalışma saatlerine sahip olmaması sizi nasıl etkiler?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

BÖLÜM-3

Çalışmanın bu bölümünde havayolu işletmelerinin hizmetlerine yönelik özellikler sıralanmıştır. Havayolu işletmesi tarafından alınıp olduğunuz hizmetlerin kalitesini değerlendirirken her bir özelliğin sizin için ne derecede önemli olduğunu “1=Hiç Önemli Değil”, “9=Son Derece Önemli” olmak üzere size göre en iyi şekilde ifade eden seçeneği işaretleyiniz.

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Hiç Önemli Değil → Son Derece Önemli </div>								
1. Havayolu işletmesinin modern ekipmanlara (örneğin; uçaklar, check-in kontuarları... vb.) sahip olması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
2. Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) çekici olması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
3. Havayolu işletmesinin çalışanlarının temiz ve düzgün görünümü olması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
4. Havayolu işletmesinin fiziksel unsurlarının (örneğin; yolcu büroları, uçak içi sistemler, uçak koltukları... vb.) görünüşünün sağladığı hizmet ile uyumlu olması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
5. Havayolu işletmesinin belirli bir zamanda bir şeyi yapmaya söz verdiğinde bunu yapması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
6. Problem yaşadığınızda havayolu işletmesinin anlayışlı ve rahatlatıcı olması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

7. Havayolu işletmesinin güvenilir olması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
8. Havayolu işletmesinin hizmetlerini taahhüt ettiği zamanda yerine getirmesi...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
9. Havayolu işletmesinin kayıtlarını (örneğin; bilet, rezervasyon bilgileri... vb.) hatasız tutması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
10. Havayolu işletmesinin hizmetlerini müşterilerine tam olarak ne zaman sunacağını söylemesi...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
11. Havayolu işletmesinin çalışanlarından hızlı hizmet alabilmeniz...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
12. Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilere yardım etmeye her zaman istekli olması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
13. Havayolu işletmesinin çalışanlarının müşterilerin isteklerine hemen cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
14. Havayolu işletmesinin çalışanlarına güvenebilmeniz...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
15. Havayolu işletmesinin çalışanları ile yaptığınız işlemlerde (örneğin; bilet kontrol, bagaj teslim... vb.) kendinizi güvende hissetmeniz...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
16. Havayolu işletmesinin çalışanlarının nazik olması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
17. Havayolu işletmesinin çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için kendi firmalarından yeterli desteği alması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
18. Havayolu işletmesinin size bireysel ilgi göstermesi...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
19. Havayolu işletmesinin çalışanlarının size kişisel özen göstermesi...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
20. Havayolu işletmesinin çalışanlarının ihtiyaçlarınızın ne olduğunu bilmesi...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
21. Havayolu işletmesinin çıkarlarınıza en uygun olanı içtenlikle istemesi...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
22. Havayolu işletmesinin müşterilerinin tamamı için uygun çalışma saatlerine sahip olması...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

BÖLÜM-4

1. Cinsiyet:

- 1) Kadın
- 2) Erkek

2. Yaşınız:

3. Öğrenim durumunuz:

- a) İlköğretim
- b) Lise
- c) Üniversite
- d) Lisansüstü

4. Aylık Kişisel Geliriniz:

- 1) 1000 TL ve altı
- 2) 1001- 2000 arası
- 3) 2001- 3000 arası
- 4) 3001- 4000 arası

Araştırmamıza sağlamış olduğunuz katkıdan dolayı çok teşekkür ederim...

Arş Gör. Mert AKINET

e-posta: mertakinet@gmail.com

EK 2 ETİK KOMİSYON İZİN YAZISI



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : 35853172-300
Konu : Mert AKINET Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 10.01.2019 tarihli ve 12908312-300/00000406207 sayılı yazı

Enstitünüz İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **Mert AKINET**'in **Doç. Dr. Öznur ÖZKAN TEKTAŞ** danışmanlığında hazırladığı "**Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) ve Kano Modeli Yöntemlerinin Hizmet Sektöründe Birlikte Kullanımı: Havayolu Taşımacılığı Sektörü Üzerinde Bir Uygulama**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **22 Ocak 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-izmalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 2901990f-0464-4906-923b-8765501bd048 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLFRİ



EK 3 ORJİNALLİK RAPORU



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 02/07/2019

Tez Başlığı : HAVAYOLU HİZMET KALİTESİ UNSURLARININ KALİTE FONKSİYON YAYILIMI (QFD) VE KANO MODELLERİNİN BİRLİKTE KULLANILMASI İLE BELİRLENMESİ

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 148... sayfalık kısmına ilişkin, 2.../7.../2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç
- 4- Alıntılar dâhil
- 5- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

02/07/2019

Adı Soyadı: MERT AKINET

Öğrenci No: N16220390

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: FAZARLAMA YÜKSEK LİSANS

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Öznur Özkan Tektaş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : MERT AKINET

Doğum Yeri ve Tarihi : ANKARA, 1994

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : TÜRK HAVA KURUMU
ÜNİVERSİTESİ-HAVACILIK
YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Öğrenimi :HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ-
PAZARLAMA TEZLİ YÜKSEK LİSANS

Bildiği Yabancı Diller :İNGİLİZCE

Bilimsel Faaliyetleri :1 makale, 3 bildiri

İş Deneyimi

Stajlar : Turkish Airlines, TAV Ankara, DHMİ

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : TÜRK HAVA KURUMU
ÜNİVERSİTESİ, Araştırma Görevlisi,
2017-devam

İletişim

E-Posta Adresi : mertakinet@gmail.com

Tarih : 19.06.2019