T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

KÜRESEL REKABET ORTAMINDA SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN BÖLGESEL BAZLI MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANALİZİ

FİLİZ MIZRAK

YÖNETİM VE STRATEJİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN

DOÇ. DR. SERHAT YÜKSEL

İSTANBUL - 2021

T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

KÜRESEL REKABET ORTAMINDA SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN BÖLGESEL BAZLI MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANALİZİ

FİLİZ MIZRAK

YÖNETİM VE STRATEJİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN

DOÇ. DR. SERHAT YÜKSEL

İSTANBUL - 2021

BEYAN

Doktora tezi olarak hazırladığım “Küresel Rekabet Ortamında Sivil Havacılık Sektörünün Bölgesel Bazlı Müşteri Memnuniyet Analizi” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Filiz Mızrak

TEŞEKKÜR

Çalışmam boyunca değerli yorum ve katkılarıyla beni yönlendiren, sürecin her anında yanımda olan, tezin tamamlanmasında çok büyük katkısı olan, akademik ve bilimsel deneyim ve tecrübelerini kendime rehber olarak aldığım değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Serhat Yüksel'e, süreç içerisinde destek ve önerileriyle çalışmaya katkı sunan Prof. Dr. Gökhan Silahtaroğlu, Prof. Dr. Hasan Dinçer ve Öğr. Gör. Serkan Eti'ye, doktora öğrenimim boyunca her daim desteklerini gördüğüm İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Strateji doktora programının kıymetli hocalarına, bu süreçte her daim yanımda olan sevgili eşime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

KÜRESEL REKABET ORTAMINDA SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN BÖLGESEL BAZLI MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANALİZİ

ÖZET

Küreselleşme ile meydana gelen yıkıcı rekabet ortamı, işletmelerin sürekli gelişmelerini zorunlu kılmıştır. Ancak, gelişim tek başına yeterli olmamaktadır, aynı zamanda işletmenin, çevrelerinde gerçekleşen değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bunu yaparken de değişime tepki olarak, işletmelerin çeşitli yenilikleri bünyelerinde gerçekleştirmesi hiç şüphesiz hayati önem taşımaktadır. İşletmeler, ürün veya hizmetin kolay bir şekilde ikame ediliyor olması ve müşteri beklentilerinin değişkenliği gibi nedenlerden dolayı, rekabet üstünlükleri aramaktadırlar. İşletmelerin bilançolarında görülmemelerine karşın, ayakta kalmalarını sağlayan en büyük etkenin müşteriler olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte, müşterileriler, işletmelerin var olma nedeni olarak tanımlanmakta ve önemleri de her geçen gün artmaktadır. Belirtilen bu durum havayolu endüstrisi için de önem arz edebilmektedir. Havayolu şirketleri süreçleri gereği farklı türde insanlara hizmet vermektedirler. Buradan anlaşılabileceği gibi, müşteri beklentilerinin etkin bir şekilde analiz edilmesi havayolu endüstrisi için oldukça zordur. Bu sektörde müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için özellikle farklı ülkelerdeki müşterilere ait beklentilerin net bir şekilde belirlenebilmesi gerekmektedir. Bu tezin amacı sivil havacılık sektöründe müşterilerin taleplerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesidir. Bu çerçevede, bölgesel bazda farklılıkları vurgulanması ve on yıllık zaman dilimi içinde havayolu sektöründeki müşteri taleplerinde değişiklik yaşanıp yaşanmadığının saptanması hedeflenmektedir. Son olarak, bu bağlamda, genel olarak sivil havacılık sektörüne, belirli ülkelere ve bölgelere yönelik stratejiler geliştirmektir. Bu sayede, havayolu şirketlerinin yatırımlarının daha etkin olabilmesi için etkin yatırım stratejileri önerilebilecektir. Analizde kullanılan veriler, Skytrax web sitesinden (skytraxratings.com) elde edilmiştir. Bu çalışmada da 2019 yılında en iyi 75 havayolu şirketi arasına giren şirketlere, 2011-2020 yılları arasında yapılan yorumlar analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri yıllar itibarıyla önemli ölçüde değişmemektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere,

müşterilerin şikayetine konu olan temel faktörlere yönelik havayolu şirketleri tarafından son yıllarda içerisinde ciddi bir önlem alınmamıştır. İkinci olarak, müşterilerin tüm havayolu şirketlerinden genel beklentileri sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır. Koltuk rahatlığı, kabin ekibinin kibar ve yardımsever olması ve yemeklerin lezzetli olması gibi hususlar tüm ülkeler için ön plana çıkmıştır. Üçüncü olarak, bazı ülkelerdeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Bu durumun ciddi ölçüde müşteri memnuniyetsizliği yaşadığı ortadadır. Bazı ülkelerin havayolu şirketlerine yönelik bu tür şikayetler bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu problemi yaşayan havayolu şirketlerinin gerekli tedbirleri almadığı durumda diğerlerine kıyasla önemli ölçüde rekabet avantajı kaybedecekleri ortadadır. Dördüncü olarak, bazı havayolu şirketlerinin uçaklarının temiz olmadığına yönelik birtakım şikayetleri tespit edilmiştir. Belirtilen ülkelerin havayolu şirketlerinin bu problemleri acilen çözmeleri gerekmektedir. Brezilya ve Çin'e yönelik öne çıkan diğer bir problem de İngilizce konuşma ile alakalıdır. Öte yandan, Afrika, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'lı müşterilerin uçaklardaki temizliğe daha fazla önem gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, Güney Amerika'lı müşterilerin fiyatların yüksek olmasına yönelik bazı rahatsızlıkları bulunduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler göz önünde bulundurularak, özellikle bu kıtaya hizmet veren havayolu şirketlerinin düşük fiyat odaklı yatırım stratejisini belirlemeleri yerinde olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Memnuniyeti; Sivil Havacılık; Metin Madenciliği

REGIONAL BASED CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS OF THE CIVIL AVIATION SECTOR IN A GLOBAL COMPETITIVE ENVIRONMENT

ABSTRACT

The destructive competitive environment that has emerged with globalization has made it necessary for businesses to constantly develop. However, development alone is not enough, the business also needs to keep up with the changes taking place in their environment. While doing this, it is undoubtedly vital for businesses to realize various innovations within their bodies in response to change. Businesses are looking for competitive advantages due to reasons such as the easy replacement of the product or service and the variability of customer expectations. Although they are not seen in the balance sheets of the enterprises, it is accepted that the biggest factor that ensures their survival is the customers. However, customers are defined as the reason for the existence of businesses and their importance is increasing day by day. This situation may also be important for the airline industry. Airline companies serve different types of people due to their processes. As can be understood from this, it is very difficult for the airline industry to analyze customer expectations effectively. In order to ensure customer satisfaction in this sector, it is necessary to clearly define the expectations of customers in different countries. The aim of this thesis is to determine the factors affecting the demands of customers in the civil aviation sector. In this framework, it is aimed to highlight regional differences and to determine whether there has been a change in customer demands in the airline industry within a ten-year period. Finally, in this context, it is to develop strategies for the civil aviation sector in general and for specific countries and regions. In this way, effective investment strategies will be suggested for airline companies to make their investments more effective. The data used in the analysis were obtained from the Skytrax website (skytraxratings.com). In this study, the comments made between 2011 and 2020 on the companies that were among the top 75 airline companies in 2019 were analyzed. According to the results of the analysis, customer expectations for airline companies do not change significantly over the years. As it can be understood from here, airline companies have not taken any serious measures in recent

years regarding the main factors that are the subject of customer complaints. Secondly, the general expectations of customers from all airline companies is the quality of the service offered. Matters such as the comfort of the seats, the polite and helpfulness of the cabin crew and the deliciousness of the meals have come to the forefront for all countries. Third, there are complaints of general delays from airlines in some countries. It is obvious that this situation has serious customer dissatisfaction. Some countries do not have such complaints against airline companies. Therefore, it is obvious that airline companies experiencing this problem will lose a significant competitive advantage compared to others if they do not take the necessary precautions. Fourth, a number of complaints from some airline companies that their planes were not clean were identified. The airline companies of the mentioned countries need to solve these problems urgently. Another prominent problem for Brazil and China is related to speaking English. On the other hand, it was concluded that customers from Africa, North America and South America attach more importance to the cleanliness of their aircraft. Finally, it was determined that South American customers had some discomfort with the high prices. Considering this information, it would be appropriate for airline companies serving this continent to determine their investment strategy focused on low prices.

Keywords: Customer Satisfaction; Civil Aviation; Text Mining

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **ii**

ÖZET ..... **iii**

ABSTRACT ..... **v**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xv**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xvi**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.1 Müşteri Kavramı 9
1.1.1 İç Müşteri 10
1.1.2 Dış Müşteri 10
1.2 Müşteri Tipolojisi 10
1.2.1 Hakim Alıcı Müşteri Tipi 11
1.2.2 Sabırlı Müşteri 11
1.2.3 Saldırgan Müşteri 11
1.2.4 Özgün Müşteri 11
1.2.5 Sıfırın Altında Müşteri 11
1.3 Müşteri İlişkilerine Geçiş Süreci 12
1.3.1 Vizyon Belirleme 13
1.3.2 Uygulama Aşaması 13
1.3.3 Ölçme Safhası 14
1.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi 14
1.4.1 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Doğuşu 18
1.4.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihi Gelişimi 21
1.4.2.1 Doğrudan Pazarlama Dönemi 21
1.4.2.2 Kitlesel Pazarlama Dönemi 21
1.4.2.3 Hedef Pazarlama Dönemi 22
1.4.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları 22
1.5 Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci 24
1.5.1 Müşteri Tanıma 24
1.5.2 Müşterileri Farklılaştırma 27
1.5.2.1 Değer Farklılaşması 27
1.5.2.2 Müşteri İhtiyaçlarına Göre Farklılaşması 30
1.5.3 Müşterilerle Etkileşim Kurma 32
1.5.4 Kişiselleştirme 36
1.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi Türleri 39

1.6.1 Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi....39
1.6.2 Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi....40
1.6.2.1 Pazarlama Otomasyonu....40
1.6.2.2 Satış Gücü Otomasyonu....41
1.6.2.3 Servis Otomasyonu....42
1.6.3 Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi....43
1.6.4 Müşterek Müşteri İlişkileri Yönetimi....44
1.7 Müşteri İlişkilerinde Bilgi Yönetim Süreci....44
1.7.1 Bilgi....46
1.7.2 Bilgi Teknolojileri (BT)....46
1.7.3 Bilgi Yönetimi....46
1.7.4 Bilgi Yönetimi Süreci....47
1.7.4.1 Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teknik Engeller....48
1.7.4.2 Veri Havuzu....49
1.7.4.3 Analitik Araçlar....53
1.7.4.4 Bilgi Teknoloji Sistemleri....59
1.7.4.5 Ön Ofis ve Arka Ofis Uygulamaları....60

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE REKABET STRATEJİLERİ

2.1 Stratejik Yönetim....66
2.1.1 Rekabet Avantajı....69
2.1.2 Stratejik Liderler....69
2.1.3 Vizyon ve Misyon....69
2.1.4 Fırsatlar ve Tehditler....70
2.1.5 Güçlü ve Zayıf Yönler....71
2.1.6 Uzun Vadeli Hedefler....72
2.1.7 Yıllık Hedefler....72
2.1.8 Strateji....72
2.1.9 Politikalar....74
2.2 Stratejik Yönetim Modeli....74
2.3 Stratejik Yönetimin Faydaları....75
2.4 İşletme Düzeyinde Strateji....77
2.4.1 Sektör Yapısının Analizi....77
2.4.2 Rekabet Avantajını Belirleyen Faktörler....87
2.4.3 Rekabet Avantajının Dayanıklılığı....92
2.5 Genel Rekabet Stratejileri....93
2.5.1 Maliyet Liderliği Stratejisi....94
2.5.2 Farklılaşma Stratejisi....97
2.5.3 Odaklanma Stratejisi....101
2.6 Farklı Sanayi Ortamlarında Rekabetçi Konumlandırma....103
2.6.1 Parçalı ve Büyüyen Endüstrilerde Stratejiler....104
2.6.2 Olgun Endüstrilerde Stratejiler....106
2.6.3 Daralan Sektörlerde Stratejiler....110
2.7 Küresel Sektörlerde Rekabet....112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVA YOLU TAŞIMACILIĞINDA STRATEJİK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

3.1 Hava Yolu Taşımacılığının Kapsamı ve Ekonomik Önemi 122
3.2 Hava Yolu Taşımacılığının Büyümesine ve Strateji Geliştirilmesine Etki Eden Faktörler.....124
3.2.1 Küreselleşme.....124
3.2.2 Demografik Faktörler 125
3.2.3 Serbestleşme 126
3.2.4 Üretim Faktörleri 127
3.3 Hava Taşımacılığında Talep Kavramının Stratejik Önemi.....127
3.4 Hava Yolu Taşımacılığında Ürün Kavramının Stratejik Önemi 134
3.4.1 Filo ve Programlarla İlgili Ürün Özellikleri 135
3.4.2 Müşteri Hizmetleriyle İlgili Ürün Özellikleri.....139
3.5 Hava Yolu Taşımacılığında Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi.....142
3.5.1 İş Seyahatlerinin Yapılması 143
3.5.2 Ulaşım Şeklinin Belirlenmesi 143
3.5.3 Hangi Bölümde Hizmet Alacağının Belirlenmesi 144
3.5.4 Havayolu Seçimi.....144
3.5.5 Endüstriyel Satın Alma Davranışları 144
3.5.6 Hava Taşımacılığında Yolcu Segmentasyonu 146
3.5.6.1 Seyahat Amacı 146
3.5.6.2 Yolculuk Süresi.....147
3.5.6.3 Coğrafi Bölge ve Kültür 148
3.5.7 Müşteri İhtiyaçları.....149
3.5.7.1 Uçuş Zamanları ve Sıklıkları 150
3.5.7.2 Dakiklik 151
3.5.7.3 Havaalanı Konumu 151
3.5.7.4 Bilet Esnekliği.....151
3.5.7.5 Sık Uçuş Avantajları.....152
3.5.7.6 Havaalanı Servisi 152
3.5.7.7 Uçak İçi Servis.....152
3.5.8 İş Seyahati Yolcularının Demografik ve Psikolojik Özellikleri 153
3.5.9 Eğlence Amaçlı Seyahat Eden Yolcularının Demografik ve Psikolojik Özellikleri 155
3.6 Hava Yolu Endüstrisinde Genel Stratejiler.....157
3.6.1 Hava Yolu Endüstrisinin Porter'ın Beş Kuvveti Çerçevesinde Değerlendirilmesi.....158
3.6.2 Hava Yolu Endüstrisinde Stratejik Ürün Seçimi ve İş Modelinin Belirlenmesi 160
3.6.2.1 Kapsamlı Ağ Taşıyıcıları.....162
3.6.2.2 Bölgesel Hava Yolları.....164
3.6.2.3 Düşük Maliyetli Hava Yolu Şirketleri 165
3.6.2.4 Hibrit Hava Yolları 168
3.6.2.5 Ürün veya Pazar Odaklı Taşıyıcılar.....169

3.7 Hava Yolu Taşımacılığında İlişkisel Pazarlamanın Strateji Geliştirmedeki Rolü 171
3.7.1 Kalite Yönetimi.....172
3.7.2 Müşteri İlişkileri 173
3.7.3 Pazarlama İletişimi 174
3.7.4 Sadakat Programları.....177
3.8 Hava Yolu Sektörüne Yönelik Çalışmaların Literatürel İncelenmesi 179

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU ENDÜSTRİSİNDEKİ MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNE YÖNELİK ANALİZ

4.1 Araştırmanın Amacı.....190
4.2 Araştırmanın Kapsamı 190
4.3 Araştırmada Kullanılan Yöntem.....191
4.3.1 Metin Madenciliği.....191
4.3.1.1 Bilgi Erişimi.....193
4.3.1.2 Doğal Dil İşleme.....193
4.3.1.3 Bilgi Çıkarımı 194
4.3.1.4 Veri Madenciliği.....194
4.3.2 Metin Madenciliğinin Kullanım Alanları 199
4.3.3 Metin Madenciliğinde Önişleme Teknikleri.....200
4.3.3.1 Dokümanların Toplanması ve Standartlaştırılması.....200
4.3.3.2 Parçalara Ayırma (Tokenization).....201
4.3.3.3 Cümle Yapısının Belirlenmesi (Part of Speech Tagging) 202
4.3.3.4 Kelime Köklerinin Bulunması (Lemmenization – Stemming Process).....202
4.3.3.5 Etkisiz Kelimelerin Çıkarılması (Stop-Words).....203
4.3.3.6 Kelime Çantası Modeli (Bag of Words) 203
4.3.3.7 N-GRAM 204
4.3.4 Knime ile Metin Madenciliği Analizi 204
4.4 Analiz Sonuçları 214
4.4.1 Havayolu Şirketinin Bulunduğu Ülke Bazlı Analiz Sonuçları 215
4.4.2 Havayolu Şirketinin Bulunduğu Bölge Bazlı Analiz Sonuçları 329
4.4.3 Değerlendirmede Bulunan Müşterilerin Bulunduğu Bölge Bazlı Analiz Sonuçları 348

SONUÇ 367

KAYNAKÇA..... 383

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Klasik Pazarlamanın Karşılaştırılması … 17

Tablo 2: Bölgesel Bazlı Hava Taşımacılığı Verileri ……..... 123

Tablo 3: Hava Taşımacılığında Talebi Etkileyen Faktörler …….....133

Tablo 4: Knime' da metin madenciliği analizi yapmak için kullanılan düğümler …….206

Tablo 5: Avusturalya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 215

Tablo 6: Avusturya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 218

Tablo 7: Azerbaycan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 221

Tablo 8: Bahreyn'e Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 223

Tablo 9: Brezilya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 225

Tablo 10: Brunei'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 227

Tablo 11: Kanada'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 229

Tablo 12: Çin'e Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 232

Tablo 13: Kolombiya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 235

Tablo 14: Danimarka'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 238

Tablo 15: Etiyopya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 241

Tablo 16: Fijii'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 244

Tablo 17: Finlandiya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 246

Tablo 18: Almanya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 249

Tablo 19: Yunanistan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 252

Tablo 20: Hong Kong'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 255

Tablo 21: Hindistan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 258

Tablo 22: Endonezya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 261

Tablo 23: İrlanda'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 264

Tablo 24: İtalya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 267

Tablo 25: Japonya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 270

Tablo 26: Kazakistan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 273

Tablo 27: Malezya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 275

Tablo 28: Maritus'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 278

Tablo 29: Hollanda'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 280

Tablo 30: Yeni Zelanda'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 282

Tablo 31: Norveç'e Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 284

Tablo 32: Umman'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 287

Tablo 33: Filipin'e Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 289

Tablo 34: Polonya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 292

Tablo 35: Katar'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 294

Tablo 36: Rusya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 296

Tablo 37: Suudi Arabistan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 299

Tablo 38: Singapur'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 301

Tablo 39: Güney Afrika'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 304

Tablo 40: Güney Kore'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 306

Tablo 41: İspanya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 308

Tablo 42: İsviçre'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ….....310

Tablo 43: Tayvan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ….....312

Tablo 44: Tayland'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ….....315

Tablo 45: Türkiye'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ….....317

Tablo 46: Birleşik Arap Emirlikleri'ne Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ……...320

Tablo 47: Amerika Birleşik Devletleri'ne Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi 322

Tablo 48: Vietnam'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ….....325

Tablo 49: 44 Farklı Ülkeye İlişkin Analiz Sonuçlarını İçeren Özet Tablo 327

Tablo 50: Afrika Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ……329

Tablo 51: Asya Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi …….332

Tablo 52: Avusturalya Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ……..…335

Tablo 53: Avrupa Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ……...338

Tablo 54: Kuzey Amerika Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ……..…341

Tablo 55: Güney Amerika Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi ……..…345

Tablo 56: Altı Farklı Bölgeye İlişkin Analiz Sonuçlarını İçeren Özet Tablo ……347

Tablo 57: Afrika Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi ……..348

Tablo 58: Asya Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi ……..351

Tablo 59: Avustralya Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi ……..354

Tablo 60: Avrupa Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi ……..357

Tablo 61: Kuzey Amerika Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi ……..360

Tablo 62: Güney Amerika Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi ……..363

Tablo 63: Kıta Bazlı Müşteri Beklentilerini Gösteren Özet Tablo ……. 366

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Müşteri İlişkileri Yönetimi ……16

Şekil 2: Michael E. Porter'ın Kuvvetler Modeli ……79

Şekil 3: 1980-2020 yılları arasında Hava Taşımacılığına olan Talep ……132

Şekil 4: Doğal Dil İşleme ve Metin Madenciliği ……194

Şekil 5: Veri madenciliği ve metin madenciliği süreçlerinin birbirleriyle ilişkileri ….195

Şekil 6: Metin Madenciliği Bileşenleri ……196

Şekil 7: Çalışmada kullanılan verinin bir kısmının görüntüsü ……205

Şekil 8: Group Loop Start analiz edilecek sütunun seçimi ……210

Şekil 9: Row Filter üzerinde yorum yapılan yılların filtrelenmesi ……211

Şekil 10: Ngram Creator düğümü üzerinde ikili ve üçlü kelimelerin seçimi ……212

Şekil 11: Knime Platform üzerinde oluşturulan modelin ilk çalışma sayfası ……212

Şekil 12: Knime Platform üzerinde en çok kullanılan tekli kelimeleri ve kullanım sıklıklarını bulmak için oluşturulan modelin görüntüsü ……213

Şekil 13: Knime Platform üzerinde en çok kullanılan ikili ve üçlü kelimeleri ve kullanım sıklıklarını bulmak için oluşturulan modelin görüntüsü ……214

Şekil 14: Tezde Üretilen Modelin Detayları……. ……373

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AHP: Analitik Hiyerarşi Prosesi

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme

BT: Bilgisayar Teknolojisi

CEO: Chief Executive Officer

CRM: Customer Relationship Management

ERP: Kurumsal Kaynak Planlaması

GSYİH: Gayrı Safi Yurtiçi Hasıla

IATA: The International Air Transport Association

IE: Bilgi Çıkarımı

IR: Bilgi Erişimi

KNIME: Konstanz Information Miner

LCC: düşük maliyetli havayolları

MİY: Müşteri İlişkileri Yönetimi

OLAP: Çevrimiçi Analitik İşleme

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TV: Televizyon

US: United States

Vd.: ve diğerleri

VIP: Very Important People

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda hava taşımacılığı endüstrisi, küresel ulaşım ağının çok önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Hava yolu taşımacılığının özellikle uzun mesafeli seyahatlerde hızlı servis veriyor olması onu, küresel ticaret ve turizmin yürütülmesi için gerekli kılmaktadır. Birçok akademik çalışmada, hava taşımacılığının turizmi ve ticareti kolaylaştırarak ekonomik büyümeye destek vermesinden bahsedilmektedir. Aynı zamanda hava yolu endüstrisi istihdam sağlamasıyla ekonomilerin can damarı olmuştur. Ülkeler için yaşam standartlarını iyileştirirken, yoksulluğu azaltmaktadır. Havacılığın sağladığı vergilerin ülke ekonomilerine ciddi destekte bulunduğu bilinmektedir. Özellikle, havacılığa yatırım yapan gelişmiş ülkelerde bu durum daha iyi gözlemlenmektedir (Rajiani ve Kot, 2018).

Bununla birlikte, havacılık, yöneticilerin, mühendislerin ve diğer kritik çalışanların geniş bir alana dağılmış iş yerleri arasında seyahat etmesine izin vererek, iş operasyonlarını ve verimliliği desteklemektedir. Dahası, havacılık, üretkenliği arttırmakta, yatırımı teşvik etmekte ve şirketlerin tecrübeli çalışanları istihdam etmelerine olanak tanımaktadır. Havacılık, birçok ulusal ekonominin önemli bir parçası olan turizm için de yine gelişmekte olan ülkelerde oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Son olarak, havacılık, yeterli karayolu ve demiryolu altyapısından yoksun topluluklara hayati önem taşıyan ulaşım sunmaktadır. Bu katkı, özellikle en çok doğal afetlerin hemen ardından hayat kurtaran malzemeler uçaklar sayesinde ulaştırıldığında gözlemlenmektedir (O'Connor ve Fuellhart, 2015).

Aynı zamanda, çoğu turizmle ilgili olan dolaylı işler de dahil olmak üzere, havacılık, 3.5 trilyon dolarlık küresel ekonomik etkiye veya küresel GSYİH'nin % 4.1 'ine sahip yaklaşık 87.7 milyon işi desteklemiştir. Bununla birlikte, dolaylı olarak ve teşvik ederek havacılığın desteklediği birçok endüstri ve iş kolu mevcuttur. Örneğin turizm, havacılık olmadan var olmayacak dünya çapında milyonlarca işi desteklemektedir (IATA annual review, 2020). Havacılık, turizmi ve ticareti kolaylaştırarak, ekonomik büyüme yaratan, istihdam sağlayan, yaşam standartlarını iyileştiren küreselleşmeye katkıda bulunmaktadır. Bu bakımdan havacılık endüstrisinin dünya refah ve ekonomisine katkısı tartışmasızdır.

Yukarıda bahsedilen hususlardan yola çıkarak, hava yolu endüstrisinin hem ülke ekonomilerine katkı sağlaması hem de insanların sosyal hayatlarının kalitesini arttırması açısından hayati önem taşıdığını söylemek doğru olacaktır. Bu bağlamda, hava yolu

endüstrisinin karlı olması birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Dolayısı ile, havayolu endüstrinin karlılığını arttıracak doğru yatırım stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, havayolu ulaşım sektörünün bünyesinde bulunan havayolu yolcu taşıma şirketlerinin bağlı bulundukları ülkenin yanı sıra, globalde de rekabetin yoğun olması nedeniyle, bu pazardan pay alabilmeleri için stratejilerini sağlam temellere dayandırmaları gerekmektedir.

Genel olarak, işletmeler ihtiyaçlarını karşılayacak kaynakları elde etme yollarına, elde edilen kaynağın kullanış biçimine, yapılan yatırımlarla bu kaynağın nasıl artırılacağına, maliyetleri azaltma ve karlılığın arttırma yöntemlerine ilişkin finansal stratejiler geliştirmektedirler. Uygulanacak olan bu stratejiler, işletmelerin, kârlarını maksimize etme, değerlerini yükseltme, varlıklarını koruyabilme ve rekabet avantajı elde etme gibi temel amaçlarını gerçekleştirmelerinde oldukça önemlidir.

Birçok iş stratejisti, stratejik kararların, firmanın pazarda en iyi nasıl rekabet edebileceğini tanımlayan temel bir konsepte dayanması gerektiğine inanmaktadır. Michael Porter tarafından geliştirilen üç genel strateji: maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma, hava yolu endüstrisinde faaliyet gösteren hava yolu şirketlerinin aldıkları kararların temelini oluşturmuştur. Firmalar, bu stratejileri izleyerek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar (Ellis, 2020).

Maliyet liderliğini takip eden bir firma, belirli bir kalite seviyesi için en düşük maliyetli üretimi sürdürmeye çalışmaktadır. Bu strateji, müşterilerin talep ettiği temel ürün özelliklerini belirlemeyi ve bunları minimum kaynak, yüksek verimlilik ve yüksek hacimle sunmayı içermektedir. Yolcular, daha düşük bir fiyat için güvenlikten ödün vermemektedir, ancak, çoğu daha ucuz bir ücret karşılığında yüksek yoğunluklu koltukları kabul etmektedir. Southwest Airlines muhtemelen küreselde en iyi bilinen düşük maliyet stratejisi uygulayan havayolu örneğidir, ancak Avrupalı bir şirket olan Ryanair'in bu stratejiye daha çok bağlı olduğu gözlemlenmektedir (Fageda vd., 2015).

Bir farklılaştırma stratejisi, çeşitli tüketici grupları için benzersiz ürünler sunmayı hedeflemektedir. Uyarlanmış ürün özellikleri marka sadakati yaratmakta ve bu da birinci sınıf fiyat talep etme yeteneği anlamına gelmektedir. Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi, farklılaşma geniş, endüstri çapında veya daha dar bir temelde takip edilebilmektedir. Geniş kapsamlı bir firma, birçok müşteri segmenti için özel ürünler sunmaktadır. Havayolu

endüstrisinde, American Airlines, Air Canada, British Airways, Turkish Airlines gibi en kapsamlı ağ havayolları, ekonomi sınıfından, birinci sınıfa kadar her tüketici grubu için ürün sunmaktadır (Kan vd., 2019).

Odaklanma stratejisi ise, genellikle maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri peşinde koşan firmalar tarafından iyi hizmet verilmeyen belirli bir pazar segmentinin ihtiyaçlarına hitap etmektedir. "Niş strateji" bu strateji için kullanılan başka bir terimdir. Odaklanma stratejisi firmaları tek bir ürüne odaklanmakta ve bu işletmeye pazarda rakipsiz uzmanlaşma sağlamaktadır. Hava yolu endüstrisinde de tek bir coğrafi bölgeye odaklanan hava yolu şirketleri bulunmaktadır. Örneğin, Freebird hava yolları çoğunlukta Rusya-Antalya arasında turistlik amaçlı seyahat eden yolculara hizmet vermektedir. Fedex, MNG gibi işletmeler ise yalnız kargo taşımacılığına odaklanmaktadır (Feldhusen vd., 2011).

Rekabetçi ve hızla değişen bir havayolu pazarında, işletmeler sadece yüksek kaliteli hizmet sunmakla kalmamakta, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere de uygun şekilde tepki vermektedirler. Bu bağlamda, tüm müşterileri eşit olarak hedeflemek veya tüm müşterilere aynı teşvikleri sunmak müşteri memnuniyeti açısında yeterli olmamaktadır. İşletmelerin, yalnızca bireysel ihtiyaçlarına veya satın alma davranışlarına göre belirli karlılık kriterlerini karşılayan müşterileri hedef almaları yararlı olmaktadır. Müşteri davranışının; pazarlama faaliyetinin seviyesi, çevrenin rekabet gücü, marka algısı, yeni teknolojilerin etkisi ve bireysel ihtiyaçları içerebilen bir dizi faktör arasındaki karmaşık etkileşimlerin sonucu şekillendiği vurgulanmaktadır (Chiang, 2019).

Havayolu müşterilerinin özellikleri ve davranışları daha da karmaşıktır ve müşteri algısı ile davranışı; güvenlik, hizmet, teknoloji, çevre ve fiyat gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu nedenle, havayolu müşterilerinin tutum ve sadakatini etkileyen en önemli faktörleri, şirketlerin belirlemesi gerekmektedir. Bu noktada, etkili bir müşteri ilişkileri stratejisinin, hizmetlerin soyut doğası ve müşterilerle yüksek düzeyde etkileşim nedeniyle hizmet endüstrileri için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü, müşteri odaklılık, yalnızca müşteriyi elde tutmak ve şirketin karlılığını artırmakla kalmaz, aynı zamanda, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Navimipour ve Soltani, 2016).

İşletmelerin bilançolarında görülmemelerine karşın, ayakta kalmalarını sağlayan en büyük etkenin müşteriler olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte, müşterileriler,

işletmelerin var olma nedeni olarak tanımlanmakta ve önemleri de her geçen gün artmaktadır. Aynı zamanda müşteriler, işletmelerin belirlediği tüm stratejilerin baş rolünde olmaktadır. Şirketler için ulusal sınırların kolay aşılıyor olması ve tüm dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, müşterilere çok fazla sayıda alternatif sunmakta, bu durum müşterilerle kurulacak ilişkilerin önem kazanmasına neden olmaktadır.

Bu bağlamda, müşteri beklentilerinin belirlenmesi, tüm sektörler için olduğu gibi, havayolu sektörü için de rekabetin armasıyla daha da önemli hale gerekmektedir. Bu yüzden, işletmelerin müşteri talep ve beklentilerini anlayabilmesi için çeşitli analizler yapması gerekmektedir. Bu analizler ile müşterilerin beklentileri belirlenmekte ve bu beklentileri uygulayabilecek doğru stratejiler geliştirilebilmektedir.

Diğer yandan, havacılık sektörünün çok uluslu yapısı yani müşterilerinin farklı ülkelerden gelmeleri ve kültürlere sahip olmaları nedeniyle, müşteri beklentilerinin belirlenmesinin oldukça zor olduğu tartışılmaktadır. Bu çerçevede, detaylı ve çok kapsamlı bir analiz, sağlıklı ve güvenilirliği yüksek sonuçlar elde etmek için gerekli olmaktadır. Yapılacak analizin çok kapsamlı olmasının yanı sıra, spesifik yani ülke ve bölge bazında olması da oldukça önemlidir çünkü tek bir stratejinin bütün hava yolu şirketleri için etkili olması söz konusu olmamaktadır.

Bu çalışmada, havayolu sektöründeki müşteri beklentilerinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Fakat, her hava yolu şirketi için farklı müşteri tipleri söz konusu olduğu için analiz kapsamlı ve spesifik bir biçimde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, 2019 yılında, Skytrax tarafından farklı kategorilerde en iyi havayolu şirketi olarak belirlenen 75 hava yolu şirketine ait müşteri yorumları Skytrax'in internet sitesi üzerinden çekilmiştir. Bu hava yolu şirketleri farklı ülkelerde faaliyet göstermekte ve farklı müşteri tiplerine hitap etmektedir. Aynı zamanda yorum yapan kişiler, 160 farklı ülkede ikamet etmedirler, bu da analizin kapsamını oldukça genişletmektedir.

Çalışmada, 2011-2020 yılları arasında yapılan yaklaşık 65000 müşteri yorumu Knime platformu üzerinden metin madenciliği yöntemiyle; havayolu şirketlerinin faaliyet gösterdiği ülke, bölge ve müşterilerin ikamet ettikleri coğrafi bölge olmak üzere üç farklı yönden analiz edilmiştir. Bununla birlikte, havacılık endüstrisinde müşteri beklentilerinin yıllar içinde değişikliğe uğrayıp uğramadığını tespit etmek amacıyla analiz, yıl bazlı da gerçekleştirilmiştir.

Metin madenciliği ile yorumlarda en çok kullanılan tekli, ikili ve üçlü kelimeler tespit edilmiş olup, farklı ülke ve bölgelerde müşteri beklentileri açısından kümeleme olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın birçok özgünlüğü bulunmaktadır. Öncelikle, havayolu şirketlerine yönelik müşteri yorumları kullanılarak ülke bazlı spesifik bir analiz yapılmıştır. Aynı zamanda, analiz havayolu şirketlerinin faaliyet gösterdiği bölgeler baz alınarak uygulanmıştır. Müşterilerin bulundukları bölgelerinde filtrelenip analize dahil edilmesi, müşteri beklentilerinin farklı coğrafya ve kültürlere göre değişiklik gösterip göstermediğini anlamak açısından oldukça etkili olmuştur. Ayrıca yapılan trend analizi yani yorumların yıl bazlı analiz edilmesi, çalışmanın özgünlüğünü arttırmıştır. Bugüne kadar havacılık sektörüne yönelik yapılan çalışmalarda çoğunlukla ekonometrik yöntemler kullanılmış, şirketlerin karlılığına ve finansal yapılarına odaklanılmıştır. Bu çalışmada ise büyük veri kullanılarak, kapsamlı bir analiz gerçekleştirilmiş olup, müşteri beklentilerinin anlaşılması ve havacılık endüstrisi için etkili yatırım stratejileri geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışma dört farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde durulmuş olup, "müşteri", "müşteri tipolojisi" gibi kavramlardan bahsedilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi türleri ve yönetim süreci detaylıca anlatılmıştır. Aynı zamanda, ilk bölümde, müşteri ilişkilerinde bilgi yönetim sürecine yönelik kapsamlı bir çerçeve oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise "müşteri ilişkileri yönetiminde rekabet stratejileri" başlığı altında stratejik yönetim süreci hakkında detaylı açıklamalar yapılmıştır. Stratejik yönetim modeli ve faydaları üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte, havayolu şirketleri tarafından uygulanan rekabet stratejilerinden yine bu bölümde bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü havacılık endüstrisine yönelik geliştirilmiş olup, havacılıkla ilgili önemli sayısal bilgiler sağlanmıştır. Ayrıca, hava taşımacılığında müşteri faktörünün önemi, bu sektördeki yolcu segmentasyonu, müşteri beklentileri, yolcuların demografik ve psikolojik özellikleri vurgulanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Yine üçüncü bölümde, havayolu taşıyıcıları benimsedikleri strateji türlerine göre sınıflandırılmış ve örneklerle açıklanmıştır. Üçüncü bölümün sonunda, havacılık sektörü ile ilgi yapılmış çalışmalar odaklandıkları konulara göre sınıflandırılmıştır.

Dördüncü bölümde ise çalışmanın amacı, kapsamı ve araştırmada kullanılan yöntem üzerinde durulmuştur. Uygulanan metin madenciliği yöntemiyle ilgili detaylı bilgiler sağlanmıştır. Bununla birlikte, metin madenciliği uygulayabilmek için yararlanılan Knime platformu hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen analizin süreci adım adım yine bu bölümde anlatılmış olup, bulgular tablolar yardımıyla açıklanmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise bulgular baz alınarak, havayolu şirketlerine yönelik çeşitli yatırım stratejileri geliştirilmiştir.

1. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Küreselleşme ile meydana gelen yıkıcı rekabet ortamı, işletmelerin sürekli gelişmelerini zorunlu kılmıştır. Ancak, gelişim tek başına yeterli olmamaktadır, aynı zamanda işletmenin, çevrelerinde gerçekleşen değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bunu yaparken de değişime tepki olarak, işletmelerin çeşitli yenilikleri bünyelerinde gerçekleştirmesi hiç şüphesiz hayati önem taşımaktadır. İşletmeler, ürün veya hizmetin kolay bir şekilde ikame ediliyor olması ve müşteri beklentilerinin değişkenliği gibi nedenlerden dolayı, rekabet üstünlükleri aramaktadırlar. Bu çerçevede, artan rekabete duyarsız kalmak, yeniliklere cevap verememek ve değişimlere ayak uydurmak, işletmelerin pazardan silinmelerine ve hatta yok olma tehlikesi yaşamalarına neden olabilmektedir.

İşletmelerin bilançolarında görülmemelerine karşın, ayakta kalmalarını sağlayan en büyük etkenin müşteriler olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte, müşterileriler, işletmelerin var olma nedeni olarak tanımlanmakta ve önemleri de her geçen gün artmaktadır. Aynı zamanda müşteriler, işletmelerin belirlediği tüm stratejilerin baş rolünde olmaktadır. Şirketler için ulusal sınırların kolay aşılıyor olması ve tüm dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, müşterilere çok fazla sayıda alternatif sunmakta, bu durum müşterilerle kurulacak ilişkilerin önem kazanmasına neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için müşterilerini memnun etmek durumundadır. Aksi durumda, işletmelerin rakiplerine kıyasla önemli ölçüde rekabet avantajı kaybedeceği ortadadır.

Bu açıdan bakıldığında, müşteriler yalnızca satın alan rolünden çıkmaktadır. Çünkü, müşteriler, değer yaratma sürecine katılmakta, işin meydana getirildiği ağın parçası olmaktadır. Aynı zamanda, müşteriler, bir birey olmanın yanı sıra, söz konusu işletmelerin sosyal ve kültürel dokusunun parçası olan yeni bir rol üstlenmişlerdir. Bu nedenle, işletmenin müşterileri ile olan ilişkisine yeteri kadar yoğunlaşmaması ve müşteri taleplerini geleneksel yöntemlerle ile karşılamaya çalışması, kendisi için büyük bir tehlike oluşturmaktadır. Küresel rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen işletmelerin, müşteri odaklı rekabet anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

Yirmi birinci yüzyılın pazarı, nispeten istikrarlı müşteri tabanları ve sağlam pazar nişleriyle karakterize edildiğinden geçmiş dönemlerden farklı olduğu bilinmektedir. Günümüzde müşteriler, hareketli bir hedefi temsil etmektedir ve en köklü pazar liderleri bile hâkim durumlarından hızla uzaklaştırılabilmektedir. Rekabet avantajına alternatif yollar bulmak için acil ihtiyaç, iş ortamındaki derin değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Bu değişikler; rekabetin büyümesi ve çeşitliliği, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılabilirliği olarak saptanmıştır. Bununla birlikte, artan beklentiler, küresel bir çalışma ortamının ortaya çıkması ve elektronik etkin çağda geleneksel zaman çerçevelerinin aşınması da meydana değişikler arasında sayılmaktadır. Bu değişiklikler, daha geniş işletme ufuklarının ve daha müşteri odaklı bakış açılarının benimsenmesini güçlendirmiştir.

Günümüz yıkıcı rekabet ortamında, işletmeler yalnızca faaliyet gösterdikleri ülkedeki rakipleriyle değil, aynı zamanda yabancı rakiplerle de mücadele ederek rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Diğer bir taraftan, müşteri taleplerindeki değişimler, siyasi ve politik yapılar, ulusal ve uluslararası yasalar, işletmeleri tüm yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi müşterileriyle olan ilişkilerini yönetme konusunda da stratejik hamleler yapmaya mecbur kılmıştır. Bu nedenle, işletmeler, rakiplerine göre güçlü ve zayıf noktalarını sürekli analiz edip, çevresel koşulları; fırsat ve tehditleri de göz önünde bulundurarak kısa ve uzun vadeli stratejiler oluşturmalıdır. Bununla birlikte işletmeler, oluşturdukları stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar.

Şirketler, mükemmel ürünler sunmanın artık yeterli olmadığının farkına varmışlardır. Bunun nedeni hiç şüphesiz, ürünlerin taklit edilme kolaylığı ve faaliyet gösterdikleri pazarın doygunluğa ulaşabilme ihtimalinin var olmasıdır. Günümüzün temel farklılaştırıcısı, tutarlı ve farklı bir temelde sunulan hizmettir. Hizmetin bir ürüne göre taklit edilmesi daha zordur, çünkü hizmet müşteri girişi ve katılımı gerektirmektedir. Bu nedenle, müşterilerin beklentileri, tercihleri ve davranışları hakkında bilgi edinerek, rekabet avantajı elde edilebilmektedir. Rekabet avantajı elde edebilmek de müşterilerle sürekli diyalog kurmayı ve müşterilerle her temas kurulduğunda elde edilen bilgiyi kullanmayı gerektirmektedir.

Müşteri odaklı rekabet ile işletmelerin teknolojik rekabet çerçevesinde de rakipleriyle mücadele edebilecek donanıma sahip olmaları oldukça önemlidir. İşletmeler, basit bir üretici, işletmeci satıcı olmak yerine, müşteri odaklılığı esas almalıdır. Bunu yaparken de teknolojik

yeniliklerle desteklenen bir yönetim anlayışı benimsemek, zorlu rekabet ortamında işletmelerin, önemli başarılara imza atmalarını sağlamaktadır. Günümüzde teknolojiler de ürün ve hizmetlerde olduğu gibi kolayca taklit edilebilmektedir. Bu nedenle, işletmeler bilgiyi elde etmek, işlemek ve gerektiği şekilde kullanabilmek için farklı rekabet avantajları elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, iletişim ve bilgisayar teknolojisinde meydana gelen olumlu gelişmeler, işletmeleri bilgiye ulaşmalarını, depolamalarını, gerektiğinde kullanabilmelerini oldukça kolaylaştırmıştır.

1.1 Müşteri Kavramı

Müşteri ilişkileri yönetiminin anlaşılabilmesi için öncelikle "müşteri" kavramının tanımlanması gerekmektedir. Rekabetin böylesine şiddetli yaşandığı günümüzde müşteriler işletmelerin yaşam kaynağı olarak görülmektedir ki, işletmelerin ayakta kalabilmeleri, pazara tutunabilmeleri ve yer edinebilmeleri müşteriler ile kurulan sağlıklı iletişim sonucunda mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede, müşteriler işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Müşteri kavramı farklı anlamlarda kullanılıp, yorumlanabilmektedir ancak genel olarak "bir işletme veya kuruluştan alışveriş yapan nihai kişi" olarak tanımlanmaktadır (Holmlund vd., 2020). Başka bir ifade ile müşteri, kendisi için ya da belli bir kurum adına satın alma yetkisi olan karar veren kişi veya gruplardır (Witell vd., 2020). Bu bağlamda, müşterinin karar alma sürecinde rasyonellik ve yetki sınırını elinde tutması en önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde müşteri kavramı incelendiğinde "tüketici" ve "müşteri" kavramlarının kimi kaynaklar tarafından eş anlamlı olarak kabul edildiği, kimi kaynaklar tarafından farklı iki kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Tüketici, ihtiyacı, harcayacak parası ve isteği olan kurum ve kuruluşlar olarak tanımlanırken, müşteri nihai tüketici olarak ifade edilmektedir. Ancak bir kişinin müşteri olması için gereken esas koşul, bir işletmenin hizmet ya da malından sürekli olarak yararlanıyor olmasıdır (Libai vd., 2020). Bu çerçevede, tüketici temel ve isteğe bağlı talepleri olan ve bunları belirli piyasa koşullarında karşılayan gerçek veya tüzel kişi olarak tanımlanabilir.

Günümüzde müşterilerin işletmeler tarafından ortak veya rakip olarak görüldüğünü söylemek mümkündür. Çünkü müşteriler ürün ve hizmetin türü ve fiyat belirleme önemli rol oynamaktadır ki bu da müşterileri önemli bir rekabet unsuru yapmaktadır. Bu yüzden işletmeler

yalnızca benzer hizmet veya ürünü sunan rakiplerle değil, büyük bir bilgi donanıma sahip olan müşterilerle de mücadele halindedir. Müşteriler ürünün türü, fiyatı, yapısı gibi hususlarda pazarlık yapmaktadırlar ve bu yüzden piyasada belirleyici bir güç olarak kabul edilmektedirler (Zhang vd., 2020).

1.1.1 İç Müşteri

İç müşteri bir kurumun çalışanları ve bölümleri olarak tanımlanmaktadır. İç müşteri kavramı, işletmelerin üretimden, satış sonrası hizmete kadar tüm süreçlerde aktif olarak rol aldığı ve süreci iyileştirebileceği için çok önemlidir. İşletme içindeki her birim kendinden önceki sürecin müşterisi olarak kabul edilmektedir. Örneğin, satın alma biriminin iç müşterisi hiç şüphesiz üretim birimidir ki bu birimin ihtiyaç ve taleplerini karşılamakla yükümlüdür. İşletmeler, dış müşterilerini memnun etmek ve satışlarını arttırmak istiyorlarsa, süreçlerin iyileştirilmesi açısından iç müşterilerini anlamaları ve onları mutlu etmeye çalışmalıdırlar (Foltean vd., 2019).

1.1.2 Dış Müşteri

Dış müşteri kavramı ise bir ürün veya hizmetten en yüksek faydayı sağlamak amacıyla satın alma işlemini gerçekleştirecek gücü elinde bulunduran kişileri ifade etmektedir. Aynı zamanda bu kavram bir işletmenin sunduğu hizmet veya ürünü satın alan ve kendi kişisel amaçları için kullanılan kişiler olarak da tanımlanabilir. Dış müşteriler, ürün ya da hizmetin nasıl, kim tarafından, hangi süreçlerden geçerek oluşturulduğundan çok kendi ihtiyaç ve beklentilerini ne derece karşıladığını ve ürün veya hizmetin işletme tarafından kendisine vaat edilen özelliklerin ne kadarına sahip olduğuyla ilgilenirler. Bu bağlamda işletmeler, faaliyetlerini yerine getirirken, satış ve kar hedeflerini gerçekleştirebilmek için iç ve dış müşterilere muhtaçtırlar. Dış müşterilerin varlığı ve sürekliliği, iç müşterilerin memnuniyeti ve verimliliği ile doğru orantılı olup, dış müşterilerin mutluluğunu iç müşteriler sağlamaktadırlar (Talón-Ballestero vd., 2018).

1.2 Müşteri Tipolojisi

Günümüz rekabet koşullarının artması nedeniyle, daha fazla bilgiye sahip olan araştıran, daha özgür, katılımcı, ihtiyaçları karmaşıklaşan yeni müşteri tipleri ortaya çıkmıştır.

Bu çerçevede, müşteri karakteristik özellikleri incelendiğinde beş çeşit müşteri tipi gözlemlenmektedir (Ghalenooie ve Sarvestani, 2016). Söz konusu farklı müşteri tipleri aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.2.1 Hakim Alıcı Müşteri Tipi

Bu müşteri tipi için önemli olan satın alacağı ürün veya hizmetin özelliklerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamasıdır. Ödeyeceği ücret, bu tip bir müşteri için önemsiz olup, ürün veya hizmetin tüm özelliklerine hakim olduğundan satıcıyı yönlendirebilmektedir (Roy, 2018).

1.2.2 Sabırlı Müşteri

Bu tarz bir müşteri, ürünleri inceleyip, gerektiğinde satıcıya sorular sormakta ve rakip firma ürünleri ile karşılaştırma yapmaktadır. Satıcının yaptığı herhangi bir hata karşısında ısrarcı ve zorlayıcı olmayıp ürünü almaktan vazgeçebilmekte ve hatta mağaza veya işletmeyi terk edebilmektedir (Mandelbaum ve Zeltyn, 2013).

1.2.3 Saldırgan Müşteri

Bu tip bir müşteri, satın almak için isteklidir ancak, satın alma gücü zayıftır ve ürün hakkında bilgisizdir. Tam olarak ne alacaklarını bilmediği için işletmeler için potansiyel müşteri tanımına girmemektedir (Ponder vd., 2016).

1.2.4 Özgün Müşteri

Bu müşteri tipi ürünü inceleyip beğenir ancak, fiyat konusunda çekingendir ve satıcı ile diyalog kurmak istememektedir (Heinonen vd., 2018).

1.2.5 Sıfırın Altında Müşteri

Bu tarz bir müşteri, işletmeye kar getirmekten çok zarar ettirebilmektedir. Bu yüzden, bu tip müşterilerle olan ilişkiler işletmeler tarafından önemsenmemekte ve geliştirilmeye çalıştırılmamaktadır (Kurata, 2019).

1.3 Müşteri İlişkilerine Geçiş Süreci

Customer Relationship Management (CRM) olarak İngilizce literatürde yer alan "Müşteri İlişkileri Yönetimi", müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi ve uzun vadeli olması benimseyen bir anlayış olarak tanımlanmaktadır (Thakur ve Workman, 2016). İşletmeler, müşteri ilişkileri yönetimi anlayışını yöntem olarak kullanmadan önce özellikle düşünce sistemlerinde birtakım değişiklikler yapmak durumundadırlar. Bu bağlamda, işletmelerin değişim yönetimini kurum içinde uyguluyor olması, öğrenen ve öğreten bir organizasyon yapısına sahip olmaları, müşteri odaklı bir kurum kültürü benimseyerek, değişime açık bir şekilde işletmenin her birimini şekillendirmeleri gerekmektedir (Mehdibeigi vd., 2016).

Küresel rekabet ortamında, işletmeleri hakimiyet altına alan üç temel güçten söz edilmektedir. Bu üç temel güç; müşteri, rekabet ve değişim olarak ifade edilmektedir. Günümüzde gerek teknoloji anlamında gerek ise siyasi, politik, ekonomik ve çevresel nedenlerle işletmeleri ilgilendiren çok büyük değişimler yaşanabilmektedir (Haislip ve Richardson, 2017). Ekonomik sistemlerin yapı taşlarını oluşturan organizasyonlar, çevreleri ile sürekli etkileşim halindedir, bu nedenle canlı açık sistem içinde var olan canlı organizasyonlar olarak ifade edilmektedirler. Bu bağlamda, değişime tepkisiz kalan bir işletme, önemli kaynakları kaybederek, rekabet ortamına ayak uyduramayıp pazardan silinebilmektedir. Bu nedenle, işletmeler, değişen koşullara uyum sağlamak zorundadırlar (Itani vd., 2017).

Değişim sürecinde, koşullar her ne kadar riskli görünüyor olsa da işletmeler çevreye ayak uydurabilmek, pazarda tutunabilmek adına değişimi sevmeleri gerekmekte ve esnek bir organizasyon yapısı oluşturabilmelidirler. Klasik organizasyon yapılarından günümüz modern yapılarına geçişte en önemli husus, kaynağı en iyi şekilde kullanabilmek olmuştur. Bilgi işlem alanındaki hızlı gelişmeler, işletmeleri daha hızlı aksiyon almaya, daha esnek organizasyon yapıları tasarlamaya mecbur kılmıştır. Değişimi tetikleyen en önemli güç hiç şüphesiz rekabettir. Rekabettin var olmadığı durağan pazarlarda değişime ihtiyaç duyulmamaktadır. Fakat, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda, sürekli değişim ve gelişmeyi anlamayan ve harekete geçemeyen işletmelerin kısa sürede rekabete yenik düştüğü ve faaliyetlerini sona erdirdikleri gözlemlenmektedir (Chen, 2015).

Müşteri ilişkileri yönetimine geçiş aşamasında, işletmelerin örgüt kültürlerinde ve müşteri ilişkiler anlayışında köklü değişmelere gitmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, klasik

yönetim anlayışı, müşteriyi, faaliyetlerin merkezinde değerlendirmediği için işletmeler tarafından artık terk edilmelidir. Diğer bir ifade ile, ürün veya kar odaklı yapılanmalar müşteri ilişkileri yönetimine ters düştüğü için değişim ve gelişim geçirmek zorundadırlar. Ancak, müşteri odaklı işletme modelini benimsemenin yanı sıra, işletmelerin hiyerarşik organizasyon yapılarından vazgeçip, yatay organizasyon halini almaları oldukça önemlidir. Hiyerarşik yapı, müşterileri anlayıp, taleplerine cevap verme sürecini uzatmakta, bu da uzun vadeli sağlıklı müşteri ilişkileri oluşturmayı engellemektedir (Lee ve Woo, 2019).

Müşteri odaklı bir yönetim anlayışına geçiş sürecinde, değişim yönetimi uygulaması hayati önem taşımaktadır. Değişim yönetimi ilk olarak durum analizini yani işletmenin o anki koşullardaki durumunun belirlenmesini gerektirir. Bu çerçevede, SWOT analizi olarak tanımlanan durum analiz yöntemiyle, işletmenin güçlü, zayıf yönleriyle birlikte dışardan gelebilecek tehditler ve doğabilecek fırsatlar değerlendirilebilmektedir. Değişim yönetimi çalışmalarında ilk olarak müşterinin tanınması hedeflenmektedir. En önemli unsurun insan olması nedeniyle, çalışanların verimliliğini sağlayabilecek ortamın oluşturulması ve sürecin her aşamasının denetilmesi gerekmektedir. Değişime yönelik yapılacak uygulamaları üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Zephaniah vd., 2020).

1.3.1 Vizyon Belirleme

Değişimler genel olarak müşterilere sunulan hizmet süreçlerinin farklılaşmasına dayandığı için sürecin yeniden tasarlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, kilit müşteri süreçleri içinde işletme için en önemli olanlar belirlenir. Müşteriler, değişim hakkında bilgilendirilir. Değişime derhal ihtiyacı olan süreçler belirlenerek, yapılandırılacak olanlar ilgili birimlere duyurulur (Soltani ve Navimipour, 2016)

1.3.2 Uygulama Aşaması

Bu aşamada, çalışanların değişim sürecine dahil edilebilmesi için süreçler hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Onlara rekabet ortamında değişimin ve öğrenmenin kaçınılmaz olduğu ve değişimden korkulmaması gerektiği anlatılmalıdır. Böylece uygulama aşamasında çalışanların direnci ile karşılaşma riski azaltılabilmektedir (Vukšić vd., 2015).

1.3.3 Ölçme Safhası

Ölçe yöntemi sayesinde, belirlenen hedefe ulaşılıp, ulaşılmadığı kontrol edilebilir ve değişim programının başarısı anlaşılabilmektedir. Bu çerçevede gerçekleştirilen değerlendirmeler, sayısal veya sayısal olmayan yöntemlerle yapılabilmektedir (Meyliana vd., 2016).

1.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları en büyük problem, müşteri sadakatinin giderek azalmasıdır. Hiç şüphesiz bunun en büyük nedeni yıkıcı rekabet ortamında, işletmelerin müşterilere farklı seçenekleri daha da ucuza sunabiliyor olmasıdır. Sunulan ürün veya hizmette farklılık yaratmak, kar etmenin en temel unsuru olarak görülebilmektedir. Ancak, hızla gelişen teknoloji ile birlikte, hizmet veya ürünün çok kolay taklit edilebiliyor olması, bu anlayışın değişmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirme yolunda, müşteri ilişkileri yönetimini kullanmaları kaçınılmazdır (Sundararaj ve Rejeesh, 2021).

Müşteri ilişkileri yönetiminin altında yatan fikir, her müşteriye farklı muamele yapmaktır. Müşteri ilişkileri yönetiminin en temel mekanizması, müşterilerin nasıl farklılıklar gösterdiğini anlamaktan ve farklılıkları göze alarak işletmelerin her bir müşteriye nasıl davranması gerektiğine ilişkin strateji geliştirmesinden oluşmaktadır. Başka bir deyişle, müşterilerin benzerliklerine göre nasıl sınıflandırılacağı ve alt bölümlere ayrılabileceği, müşteriye nasıl ulaşılabileceği ve ilişkilerin nasıl kalıcı hale getirilebileceği müşteri ilişkileri yönetiminin en temel unsurlarıdır. Bu yönetimin yalnızca pazarlama birimi ve faaliyetleri ile sınırlandırmamak gerekir ki, işletmelerin tüm birimlerinin müşteri farklılıklarına odaklanması gerekmektedir (Caputa, 2020).

Müşteri ilişkileri denilince akla ilk gelen güler yüzlü, dinamik, gençlerden oluşan çağrı merkezi ekibi ve onlar tarafından sunulan anlık ve tek seferlik çözümler gelmektedir. Ancak, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyetini sürekli kılan farklı paradigmalara sahip, karmaşık yapıyı anlamaya ve açıklamaya odaklıdır. Çünkü, günümüzde müşteriler, haklı olduklarını duymaktan daha fazlasını istemektedirler. İşletmelerin müşterilerini memnun etmeleri için yalnızca ürün ve hizmette farklılaşmaları yeterli değildir. Aynı zamanda, tüm satış

sonrası hizmetlerde, verilen standart hizmetlerden sonra müşterilerin farklı beklentilerini karşılayabilecek esnekliğe sahip olmaları gerekmektedir (Nastasoiu ve Vandenbosch, 2019).

Müşteri ilişkileri yönetiminin, insan, süreç ve teknoloji gibi 3 temel yapı taşı olduğu bilinmektedir (Wu ve Liu, 2020). Çalışanlar, müşteri talep ve isteklerini anlayıp, standarttın ötesinde farklı çözümler üretebilirken; Süreç, çalışanlar tarafından iletilen müşteri taleplerini revizyonlar ile müşteri odaklı yapılanmaya dönüştürmektedir. Bu çerçevede teknoloji, müşterileri datalarının tüm temas noktalarından takip edilmesine ve farklı beklentilere sahip müşterilerin taleplerine çözüm üretebilecek işletme içi otomasyonun yönetilmesin de önemli rol oynamaktadır. İşte bu yüzden, müşteri ilişkileri yönetimini yalnızca tek bir birimin işi olarak görmeyip, bir takım işi olarak algılamak ve işletme için tüm birimlerin odaklanması gereken bir yönetim anlayışı olarak benimsemek gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili literatürde çok fazla tanıma rastlanmaktadır. Ancak, en kapsamlı tanımı şu şekildedir; Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri merkezli stratejiler ve bu stratejileri destekleyen tüm yönetim fonksiyonlarını kapsayan bir yönetim stratejisidir. Bununla birlikte müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin fonksiyonlardan etkilenecek tüm paydaşlar için iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içermekte ve bunları gerçekleştirirken teknolojiden yararlanmaktadır (Kozioł vd., 2015).

Müşteri ilişkileri yönetimi, son otuz yıldır meydana gelen tüm yenilikleri kapsadığı literatürdeki müşteri ilişkileri tanımlarından anlaşılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimin aşağıda belirtildiği gibi bazı kişi ve kurumlar tarafından farklı anlamlara geldiği söylenebilir. Buna göre, müşteri ilişkileri yönetiminin;

i. Modern Ekonomiyle birlikte değişen sürecin doğru olarak yönetilmesi,
ii. Örgütsel Davranış bilimi,
iii. Bir teknoloji veya yazılım programı,
iv. Veri Tabanı,
v. Müşteriyle ilişkilerin otomasyonu,
vi. E-Ticaret,
vii. Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi,

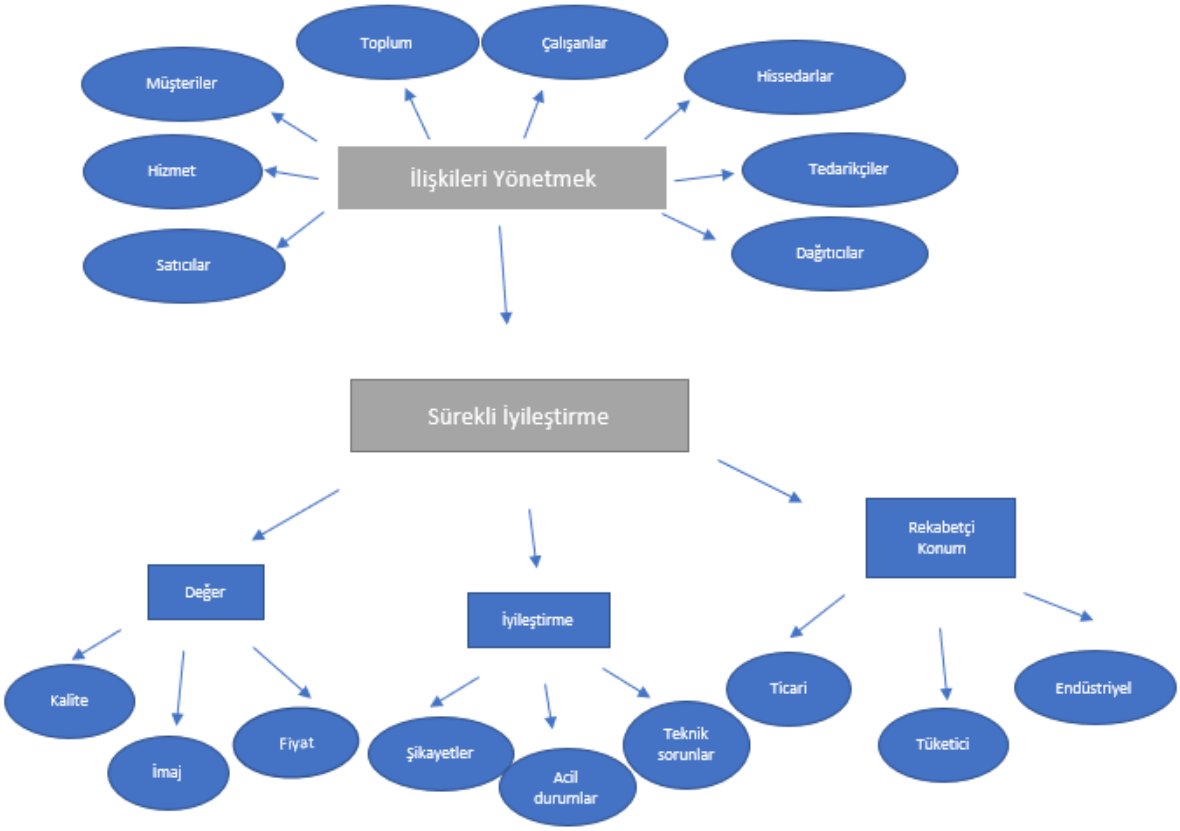
viii. Ürün veya hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi,

ix. Müşteri merkezli düşünme süreci,

x. Halkla ilişkiler ve Pazar araştırması,

xi. Doğrudan pazarlama, gibi birçok tanımı bulunmaktadır (Striteska ve Jelinkova, 2015).

Bu çerçevede, müşteri ilişkileri yönetiminin, stratejik bir faaliyet ve planlama içeriğine sahip olduğu, müşterilerin beklenti ve taleplerine göre süreçlerin yenilenmesi ve geleceğin planlanmasında yardımcı olan esnek bir yönetim biçimi olduğu söylenebilir (Bandaru vd., 2015).



Şekil 1: Müşteri İlişkileri Yönetimi
Kaynak: Anton (1996)

Şekil 1'den de görülebileceği üzere, müşteri ilişkileri yönetiminde çok fazla değişken yer almaktadır. Müşteri ilişkileri müşteri yönetimini yalnızca bir birimin görev tanımına

sığdırmak doğru değildir, çünkü yönetebilmek oldukça kapsamlı ve karmaşıktır. İlişkilerin yönetimi yalnızca dış müşterilerle sınırlı kalmamaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin ilişki içerisinde olduğu tüm unsurları kapsamakta ve her bir unsur kısa veya uzun vadede birbirini etkilemekte ya da sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriler ile güçlü ve kalıcı bağların oluşturulmasını hedefleyen bir pazarlama anlayışı olarak da tanımlanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde amaç uzun dönemli ilişkiler ve uzun dönemli değerler yaratabilmektir. Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için işletme için tüm departmanları iş birliği içerisinde çalışmaları temel koşuldur (Soltan vd., 2018).

Müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde geliştirilen tüm uygulamaların hedefi, işletmenin mevcut müşterileri ile ilişkilerini sağlamlaştırmak, yeni müşteriler kazanmak ve bunların elde tutulmasını sağlayabilmek olmuştur. Diğer önemli husus, müşteri ilişkileri yönetimi ile kitlesel pazarlama arasında çok büyük farklılıkların olmasıdır. Özellikle rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda kitlesel pazarlama anlayışını devam ettiren işletmelerin uzun süre varlıklarını devam ettiremedikleri gözlemlenmektedir (Wang vd., 2018). Tablo 1'de birbirinden çok farklı olan bu iki yönetimin biçiminin karşılaştırılması mevcuttur.

Tablo 1: Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Klasik Pazarlamanın Karşılaştırılması

Müşteri İlişkileri Yönetimi	**Kitlesel Pazarlama**
Bireysel müşteriler	Ortalama müşteriler
Müşteri tipine uyarlanmış pazarlama teklifleri	Standart hizmet veya ürün
Müşteri bazlı üretim ve dağıtım	Kitlesel üretim ve dağıtım
Kişiselleştirilmiş mesajlar	Kitlesel reklamlar
Saha ekonomisi	Ölçek ekonomisi
Müşterilerin bölümlendirilmesi	Pazar bölümlemesi
Hedef müşteriler	Bütün müşteriler
Müşteri tutma	Müşteri Çekme

Kaynak: Philip vd. (1999)

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MIY), kurumsal gündemlerin başında giderek daha fazla yer almaktadır. Çeşitli sektörlerde irili ufaklı şirketler, MIY'ni iki önemli nedenden ötürü kurumsal stratejinin önemli bir unsuru olarak kabul etmektedir. Bunlardan ilki gelişen teknolojinin artık şirketlerin seçilen pazar segmentlerini, mikro segmentleri veya bireysel müşterilerini daha hassas bir şekilde hedeflemelerini sağlamasıdır. MIY'nin kurumsal stratejinin önemli bir parçası olmasının diğer bir nedeni de ortaya çıkan yeni pazarlama

kavramının geleneksel pazarlamanın sınırlarının olduğunu ortaya çıkarmasıdır (Hassan VD., 2015).

Önceleri 'müşteri yönetimi' olarak da adlandırılan MIY, müşteri değerini ve kurumsal kârlılığını artırmak ve böylece hissedar değerini en üst düzeye çıkarmak için hedeflenmiş müşterilerle ilişkiler kurmayı ve geliştirmeyi amaçlayan bir iş yaklaşımıdır. MIY, genellikle ilişki pazarlama stratejilerini uygulamak için bilgi teknolojisini kullanmakla ilişkilidir. Böylece MIY, karlı ve uzun vadeli ilişkiler sunmak için yeni teknolojilerin ve yeni pazarlama düşüncesinin potansiyelini birleştirmek olarak tanımlanmıştır.

MIY terimi nispeten yeni olmasına rağmen, arkasındaki ilkeler bilinmemektedir. Oysaki işletmeler, uzun zamandır bir tür müşteri ilişkileri yönetimi uygulamışlardır. Bugünkü MIY'ni daha önceki müşteri ilişkileri yönetiminden ayıran özellik müşterisi sayısıdır, yani işletmelerin binlerce müşterisi olmasına rağmen müşterileri ile bire bir ilişkileri yönetebilmesidir. Aslında MIY, müşteri ilişkilerini ilişki pazarlama ilkelerine dayalı olarak yönetmenin yenilenmiş bir bakış açısını temsil etmektedir. Temel fark, bugün bu ilkelerin daha önce benzeri görülmemiş teknolojik yenilik ve pazar dönüşümü bağlamında uygulanmasıdır (Nyadzayo ve Khajehzadeh, 2016).

Müşteri ilişkileri yönetimi, kârlı müşterilerin edinimini ve elde tutulmasını, onlarla ilişkiler kurarak, artırmayı amaçlamaktadır. Stratejik olarak hedeflenmiş ilişkilerin geliştirilmesi, bilgi teknolojisindeki gelişmelerden sağlanan fırsatlarla sağlanabilmektedir. Şirketler bugün bir dizi veri tabanı ve veri ambarı teknolojisinin yanı sıra çok sayıda MIY uygulaması kullanarak müşteri yönetimini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu tür gelişmeler, çok miktarda müşteri verisi toplamayı ve müşteri geri bildirimlerini artırmayı, bunları analiz etmeyi, yorumlamayı ve kullanmayı mümkün kılmaktadır. Ayrıca, giderek daha güçlü olan bilgisayar donanımı, yazılımı ve e-hizmetlerinin sunduğu avantajlar, bu sistemleri çalıştırma maliyetlerinin azalmasıyla daha da artmaktadır (Maecker vd., 2016).

1.4.1 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Doğuşu

Müşteri İlişkileri Yönetiminin (MIY) bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkması, bir dizi önemli eğilimin sonucudur. Bunlar:

i. İş odağında işlemsel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya geçiş,

ii. Müşterilerin yalnızca ticari bir kitle değil, bir işletme varlığı olduğunun farkına varılması,

iii. Bilgiyi yalnızca reaktif olarak değil, proaktif olarak kullanmanın yararlarının anlaşılması,

iv. Bilginin yönetiminde ve maksimize edilmesinde teknolojinin daha fazla kullanılması,

v. Müşteri değerini artırarak pazarlama geliştirmeye yönelik yaklaşımlar ve birebir pazarlama yaklaşımlarının geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (Zhang vd., 2020).

Pazarlama odağında gerçekleşen değişim; işlemlerin sayısını ve değerini arttırmaktan (işlemsel pazarlama), çok sayıda paydaşla (ilişkisel pazarlama) daha etkili ve kârlı ilişkiler kurulmasına geçiş, şirketlere çok sayıda fayda kazandırmıştır. İlişkiler temelinde pazarlama, müşterileri elde tutmak için müşteri değeri oluşturmaya odaklanmaktadır. Mevcut yatırımlara dayanarak, ürün geliştirme ve müşteri edinme maliyetleri açısından firmalar potansiyel olarak daha yüksek gelir ve daha düşük maliyetle üretim yapabilmektedirler. İşlemler temelinde pazarlama, aksine, daha fazla finansal harcama ve risk içermektedir. Çünkü, yalnızca satışlara odaklanmak, müşteriyi her yeni satışta kazanmayı hedeflemek anlamına geldiği için yatırımın daha az verimli kullanılmasına neden olmaktadır (Banduru vd., 2015).

"İşlem" yerine "ilişki" ye olan bu odaklanma, müşteri ilişkilerinin önemli ticari varlıkları temsil ettiği görüşünü de ortaya çıkarmıştır. Yani, müşteriyi elde tutmak ve karlılığı artırmak için müşteriyle olan ilişkilerin yönetilebilmesi ve daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece müşterilerin sadece bir dizi reklam ve diğer tanıtım etkinlikleri tarafından yönetilmesini savunan geleneksel görüşten uzaklaşılmış olunacaktır. Bir şirketin piyasa değerini belirleyen unsurlardan biri de bir müşteriden elde ettiği kardır. Müşteriler ticari varlık olarak görülüyorsa, şirket bu işletme varlıklarını ve piyasa değerini artırmaya odaklanacaktır. Bu bağlamda, müşteri ilişkileri yönetimi, en kârlı müşterileri belirlemeyi ve bu ticari varlığın zaman içinde değerini artıran ilişkiler kurmayı vurgulamaktadır (Li vd., 2019).

Müşteri ilişkileri Yönetiminin (MIY) ortaya çıkmasında etkili olan eğilimlerden bir diğer ise bilgiyi yalnızca reaktif olarak değil proaktif olarak kullanmanın yararlarının

tanınmasıdır. MIY sayesinde, müşterilerin gelecekteki ihtiyaçları tahmin edilip rekabet gücü elde edilebilmekte, sürdürülebilmekte ve geliştirilebilmektedir. Sonuç olarak, müşteriye sunulan alternatiflerin fazla olması, müşterilerin giderek kişiselleştirilmiş seçeneklerle karşı karşıya kalmalarını sağlamaktadır. Böylece, pazarlamadaki kitle pazarı anlayışından kitlesel özelleştirmeye geçilerek, müşterilere seçme yetkisi verilmeye başlanmıştır (Valentin vd., 2016).

Diğer bir eğilim de hiç şüphesiz teknolojinin gelişmesi ile birlikte, teknolojinin bilginin yönetiminde ve maksimize edilmesinde daha fazla kullanılmaya başlanmasıdır. Müşteri ilişkilerinin gelişimi, müşteri bilgilerinin kullanılması ile sağlanabilmektedir. MIY'in bilgisayar teknolojisi altyapısı açısından gerektirdiği yatırım genellikle büyüktür ve hem maliyet tasarrufu hem de kar üretimi açısından gerekçelendirilmelidir (Ritter ve Geersbro, 2018). Bugün, verimliliği artırmak için kurumsal kaynak planlamasını (ERP) benimsemiş olan birçok kuruluş, bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için MIY'ne yönelmektedir. ERP, üretim ve finans ile ilgili arka ofis süreçlerinde iç verimliliği artırarak maliyetleri azaltmak için müşteri ve diğer bilgileri kullanmaktadır. Oysa MIY satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri de dahil olmak üzere ön büro faaliyetlerinde dış verimliliği artırarak geliri artırmak için müşteri bilgilerinin kullanımını vurgulamaktadır.

Bununla birlikte, bir firmanın bilginin değerini kullanma becerisi büyük ölçüde destekleyici bir Bilgisayar Teknolojisi (BT) ortamının varlığına bağlıdır. Bir MIY sisteminin iki ana Bilgisayar Teknolojisi (BT) bileşeni vardır. Bunlar işletmenin müşteriler hakkında eksiksiz bir bilgi seti toplamasına olanak veren bir veri havuzu ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşteri değeri yaratabilmek için genellikle farklı kanallarda etkileşimler sağlayan bir dizi uygulamadır. Akıllı ekran istemleri ve uygun çağrı merkezi taktikleri gibi teknolojik yenilikler, personelin uygun şekilde eğitilmesi, donatılması ve motive edilmesi şartıyla çapraz satış ve satışları artırmak için kullanılabilmektedir (Garg vd., 2020). Bu bağlamda, müşterileri dinlemek ve onlardan öğrenmek için BT'yi kullanarak bir şirket, pazar payını arttırabilmek için fırsatlar yaratabilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin (MIY) ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer yaklaşım ise müşteri değerini arttırarak pazar geliştirmeyi hedefleyen eğilimdir. Çünkü, MIY, müşterilere değer sağlama ve şirketler için değer oluşturma arasındaki dengeyi vurgulamaktadır. Toplam

değer yaratma süreci, üç temel bileşen açısından düşünülebilir. Bunlar: şirketin müşterilerine ne kadar değer sağlayabileceğinin (müşterinin aldığı değer) belirlenmesi; kuruluşun müşterilerinden hangi değeri elde edebileceğini belirleme (kuruluşun aldığı değer); ve bu değer değişimini yöneterek, arzu edilen müşterilerin ve müşteri segmentlerinin yaşam boyu değerini en üst düzeye çıkarmaktır. (Baashar vd., 2020).

Son olarak bire bir pazarlama ortaya çıkan gelişmeler, müşteri ilişkileri yönetiminin (MIY) ortaya çıkışında önemli bir rol oynamıştır. Çünkü, MIY sistemleri ve süreçleri, bir şirketin her bir ilgili müşteri karşılaşmasını hafızasında tutmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte MIY, gelecekteki her ilişkilendirmede söz konusu müşteriyle olan tüm geçmiş karşılaşmaların hatırlanmasını mümkün kılmaktadır. Gerçekte, müşteri verilerinin elde edilmesi, veri analizlerinin yorumlanması ve sonuçta ortaya çıkan müşteri bilgisinin yaygınlaştırılması, kuruluşun doğal ve otomatik bir işlevi haline gelmektedir (Liv vd., 2019). Bu çerçevede, MIY'in bu rolü ne kadar iyi yerine getirdiği, büyük ölçüde bu sürecin ilgili kuruluşta nasıl tanımlandığına ve benimsendiğine bağlı olmaktadır.

1.4.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihi Gelişimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin, geçmişte işletmelerin müşteri kazanma, elde tutma ve ilişki kurabilme amacıyla uyguladığı yöntemlerden büyük ölçüde yararlanmaktadır. Bu çerçevede, gelişim aşamalarına göre pazarlama dönemleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Miettinen ve Stenbacka, 2018).

1.4.2.1 Doğrudan Pazarlama Dönemi

Bu dönemde üretilen mal veya hizmet, aracı olmadan direk olarak müşteriye sunulmuştur. Böylece, üretilen mal veya hizmet küçük işletmelere ya da doğrudan tüketiciye satılmıştır ve bu satışlar üretici ile müşteri arasında bireysel ilişkilerin kurulması noktasında önemli rol oynamıştır (Hartemo, 2016).

1.4.2.2 Kitlesel Pazarlama Dönemi

Ulaşım teknolojisinin gelişmesi ve üretici sayısındaki artışla birlikte ihracat kolaylaşmış ve müşterilerin ulaşabileceği ürün sayısı artmıştır. Ürün çeşitliliğinin artması,

tüketiciye tercih yapma imkanı tanımış, bu da üreticinin gücünün yavaş yavaş azalmasına neden olmuştur. Artık üreticinin kar amaçlı maliyetleri kısma ve kalitesiz ürün satma dönemi sona ermiş, müşterinin ürün veya hizmeti kıyaslayabileceği alternatifler pazara girmiştir. Ancak, piyasadaki ürün sayısının artması nedeniyle, tüketicide alacağı ürün hakkında bilgi edinme ihtiyacı doğarken, firmalarda ise ürün hakkında bilgi sağlama zorunluluğu oluşmuştur (Bandara, 2019).

Kitlesel pazarlama döneminde, toptan üretim, üründe farklılaşma, dağıtım kanallarının yaygınlaştırılması, iletişimin önemli hale gelmesi, düşük maliyetli ürünler alım ve satımlarda önemli rol oynamıştır. Reklamların, pazarlama stratejisi olarak kullanılması, bu dönemde olmuştur. Fakat, yapılan reklamların amacı marka bilinirliği oluşturmaktan çok, ürün veya hizmetin pazarda olduğunu tüketiciye bildirmek olmuştur. Bu dönemim pazarlama anlayışı "Neyi, nerede, ne kadar üretirsem, hangi fiyattan satarım?" yaklaşımıyla sürdürülerek, yalnızca arz yönü önemsenmiş, müşterilerin hiçbir sürece dahil edilmediği gözlemlenmiştir (Mourtzis, 2016).

1.4.2.3 Hedef Pazarlama Dönemi

Bu dönemde teknoloji alanındaki gelişmeler müşteri ile olan iletişimin öneminin artmasına ve iletişim yönünün değişmesine neden olmuştur. Bununla birlikte, internete dayalı e-posta ve tele pazarlama kavramları ürün veya hizmetin tanıtılmasında aktif rol oynamıştır. Müşteriler, satıcı ile iletişim kurabilmeleri sayesinde daha bilinçlenmiş ve istedikleri ürün veya hizmeti, tercih ettikleri kişi veya kurumdan talep etme avantajına sahip olmuşlardır. İşletmeler ise bu dönemde teknolojiyi kullanarak kendileri için daha özel olan müşterileri seçebilmişlerdir (Ezeh, 2017).

1.4.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Müşteri İlişkileri Yönetimi bir strateji olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede, strateji ile anlatılmak istenen rakiplerinden farklı olabilmek amacıyla uygulanması gereken yöntemler bütünü olmuştur. Eğer üretilen ürün piyasadaki ürünlerden farklılık göstermez ise fiyatların temel maliyetleri karşılama noktasına kadar gerilemesi ve karlılığın sıfıra yaklaşması ön görülmektedir. Bu noktada yapılması gereken ürünü farklılaştırmaktır. Günümüzde teknoloji sayesinde üründe farklılıklar çok kolay bir şekilde yapılabildiği gibi rakipler tarafından çok

hızlı bir şekilde taklit de edilebilmektedir. Bu nedenle, ürün farklılaşma işine farklı bir bakış açısıyla yaklaşmak, "müşteri ne istiyor?" sorusuyla strateji oluşturmak, şirketlere rekabet avantajı kazandıracaktır (Elena, 2016).

Müşteri ilişkileri yönetimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hilton vd., 2020);

i. Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek: Pazarlama ve satış departmanlarının müşteriler ile güçlü ve uzun ömürlü ilişkiler kurup, bu ilişkileri korumalarını sağlaması, müşteri ilişkilerini gün geçtikçe daha karlı hale getirmektedir.

ii. Ürün veya hizmette farklılık yaratmak: Ürün ve hizmetlerin birbirine benzeyebildiği bu dönemde, farklılığı sağlayabilmek adına müşterileri birebir tanıyıp, onlara özel üretim yapıp, pazarlayabilmek gereklidir.

iii. Maliyetleri minimuma indirmek: Müşteri ilişkileri yönetimi projesi eğer iyi tasarlanırsa ve sistem yaklaşımıyla oluşturulursa, kendisine ayrılan bütçenin kısa zamanda işletmeye geri dönüşü mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriyi elde tutmanın kazancı, satış maliyetlerinin minimize edilmesinden elde edilen tasarruf ve şirket içi iletişim masraflarının azaltılması, müşteri ilişkileri yönetimine ayrılan bütçenin kısa vadede geri kazanılmasını sağlayacaktır.

iv. Verimliliği arttırmak: İşletmelerdeki faaliyetler genelde şirket içi gerekliliklere göre düzenlenmektedir. Oysa yapılması gereken müşteri beklentileri gözetilerek tüm tasarımların yapılmasıdır. Bu bağlamda müşteri ilişkileri yönetimi, tüm faaliyetleri dıştan içeriye tasarlayarak şirket içi verimliliğin armasında katkıda bulunmaktadır.

v. Faaliyetlerin uyumunu sağlamak: Müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde, satış, pazarlama ve internet kanalından yapılan tüm faaliyetler birleştirmekte ve uyum içinde çalışmaktadırlar. Geleneksel ve alternatif satış kanallarından elde edilen bilgiler işlenip, yorumlanarak, şirket için çok önemli olan müşteri ilişkisi fırsatı elde edilmektedir.

vi. Müşteri taleplerine cevap verebilmek: Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin tüm kurum tarafından tanınması sağlayabilmektedir. Bu sayede birimler,

müşterilerden geri bildirim alabilmekte ve ürün veya hizmeti bildirimler sonucunda yenileyebilmektedirler.

Neticede, günümüzde müşterilerin çok fazla alternatifleri vardır, kıyaslama yapabilmekte ve kurum değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmemektedirler. Müşterileri şirket bünyesinde tutabilmek için ürün veya hizmetleri onların talepleri doğrultusunda oluşturmak gerekmektedir. Bunu başarabilmenin yolu, müşterilerle olan iletişimi geliştirerek, onlar hakkında bilgi edinmek, edinilen bilgiler üzerine stratejiler kurmak, müşterileri tüm süreçlere dahil edebilmektir (Varadarajan, 2020).

1.5 Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci

Müşteri ilişkileri yönetiminin temelde dört farklı sürecinden bahsedebilmek mümkündür. Söz konusu süreçlerin detaylarına aşağıda alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

1.5.1 Müşteri Tanıma

Herhangi bir ilişki başlamadan önce, iki tarafın karşılıklı birbirlerinin kimliklerini bilmesi ve karşısındaki kişiye dair kapsamlı bir görüş oluşturması gerekmektedir. Müşterilerin tanınmasındaki hedef hangi tip müşteri istediğimizi bulmak değil (bu sonraki dönemlerde söz konusu olacaktır), kurulan her temasta, her müşteriyi, o müşteri olarak tanımak ve temas noktalarından toplanan bütün verileri işleyerek, müşteriye dair eksiksiz bir resim çizmektir. Tüm işletmeler, müşterileri hakkında elde ettikleri bilgiyi, yönetim stratejisi oluşturmak için kullanmaktadırlar (Kurata, 2019).

Bununla birlikte, geleneksel pazarlama uygulamaları, müşteri datalarının sadece toplamda ya da piyasa seviyesinde gerekli olduğunu savunan bir anlayış ile yönetilmektedir. Başka bir deyişle pazarlamacıların potansiyel müşterilerin nüfusunda, belirli bir ürüne olan ortalama talebi ya da piyasa nüfusunun çekici bulacağı fiyat aralığını bilmesi gereklidir. İşletme sonrasında, bu enformasyonu üretim ve dağıtım ile satış ve pazarlama faaliyetlerinin düzenlenmesinde kullanmaktadır. Müşterilerle kurulan ilişkiler yalnızca o piyasadaki tüketicinin toplu özellikleri hakkında bilgi almak için kullanılmamalıdır. Şirketler üstün müşteri hizmetleri stratejileri kazanabilmek için, öncelikle geleneksel pazarlamacının toplu pazar nüfusunu oluşturan müşterilerin kimlikleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Sonrasında şirketler,

müşteri değerini arttırabilmek için farklı müşterilerle ilgili olarak farklı pazarlama, satış, dağıtım ve üretim kararları alabilmelidir (Arslanagic-Kalajdzic vd., 2020).

Müşterilerin tanınması, çok kolay bir süreç değildir ve bu süreçte karşılaşılan zorluklar seviyesi, iş modeline ve kanal yapısına bağlıdır. Müşteri tanımlama sürecinde ilk yapılması gereken, ne kadar müşteri tanılama enformasyonuna sahip olunduğu sorgulanmalıdır. Her türlü elektronik formatta mevcut müşteri verilerinin envanterinin çıkarılması gerekmektedir. Müşteri bilgileri, internet sunucusu ya da temas merkezli veri tabanı gibi birçok elektronik ortamda depolanabilmektedir. Aynı zamanda dosyalanmış fakat elektronik ortamda saklanmayan müşteri bilgileri bulunmalı ve bir bilgisayar veri tabanına aktarılarak, kurum içi erişime açılmalı ve gereksiz tekrarlara karşı konulmalıdır (Kim vd., 2020).

İşletmeler, öncelikle mevcut olan müşteri tanılama enformasyon envanterlerini değerlendirmeli, sonrasında ise yenilerini toparlamaya yönelik planlamalar yapmalıdırlar. Bu amaca yönelik, müşterilerin kendilerini tanıtmalarını sağlayacak çeşitli etkinlikler düzenlenebilmektedir. Örneğin, veriler üçüncü şahıs veri tabanı şirketlerinden alınarak; müşterilerin katılacağı bir etkinlik planlaması, sıklık pazarlama programları veya çeşitli promosyonlar düzenlenebilmektedir. Satış yarışmaları ve sponsorlu etkinlikler ile, potansiyel ve mevcut müşterilerin bilgilerini toplamayı hedeflenmektedir. Fakat, işletme müşteri ile gerçek bir ilişki kurabilmek için onu kendi özel satın alma ve hizmet işlemi davranışlarıyla ilişkilendirebilmelidir (Xie vd., 2019). Bu yüzden, tek seferlik düzenlenen bu etkinlikler, şirketlerin daha önce tanımadığı müşterileri tanımalarına yardımcı olsa da müşterilerin kimliğinin şirketin yaptığı faaliyetlerle ilişkilendirilmesi, oldukça önemlidir.

Bu bağlamda, sıklık pazarlama programları yalnızca müşteri tanılama sürecinde kullanılan yararlı bir mekanizma değil, aynı zamanda müşterilerin zaman içinde gerçekleştirdikleri işlemlerle ilişkilendirmeye yönelik bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu tür programlar yıllardan beri müşterilerle olan ilişkileri pekiştirmek için kullanılsa da aslında sıklık pazarlama programları bir strateji değil, süreç içinde kullanılan taktiklerdir. Bu tür programlar, işletmelere müşteri tanımlayıp, izlemek için mekanizma sunarlar. Ancak, bu mekanizmanın stratejiye dönüşmesi, şirketlerin elde edilen bilgiyi farklı müşteriler için, farklı ürünler veya hizmetler tasarlanmada kullandığı zaman mümkün olmaktadır (Mandler vd., 2021).

Mevcut müşteri bilgilerini veri tabanlarına aktaran ve yeni müşterilerin bilgilerine ulaşmak için planlama yapan şirketler, bir sonraki adım da müşterilerin bireysel kimliklerini nasıl etiketleyeceklerine karar vermelidirler. Birden fazla müşteri aynı adı veya soyadını taşıyabileceği için müşterilere kayıt numaraları, e-posta ya da telefon numarası gibi kimlik tanımlayıcıları atamak gerekir. Bu bilgilerin yanı sıra, dahili işlemlerden sağlanan veri türleri de ciddi katkılar sağlayabilir. Faturalama, hesap durumu, ürün iadeleri, geçmiş şikayet bilgileri gibi enformasyonların tümü, şirketlere müşteri ilişkilerini geliştirmek için fırsatlar yaratacaktır. Doğrudan temin edilen veriler ise mevcut ya da potansiyel müşterilerin bilgilerini içerir. Bu tür veriler genelde, müşteri anketleri, müşteri araştırmaları, garanti kayıtları, müşteri hizmetleri ile yapılan temaslar, internet sitesi yanıtları ya da bireylerle doğrudan etkileşimler sonucunda toplanırlar (Vo vd., 2020).

Doğrudan elde edilen veriler, davranışsal veri, tutumsal veri ve demografik veri olarak üç türden oluşmaktadır. Davranışsal veri, bireylerin satın alma alışkanlıkları ile ilgili verilerdir. Örneğin, internet siteleri içindeki tıklama davranışları bu tip bilgiler arasındadır. Tutumsal veriler ise ürünlere dair, bireylerin yansıttığı memnuniyet düzeyleri ile, yaşam tarzları, marka tercihleri ile ilgili enformasyonları kapsamaktadır. Demografik veriler, tanımlayıcı olarak adlandırılabilir, kişilerin, yaş, gelir, medeni hali, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi veriler demografik veri türü olarak kabul edilmektedir (Wang vd., 2020).

Müşterilerle ilişki kurmak amacıyla gerçekleştirilen tanılama sürecinin sonunda elde edilen enformasyonun işletmenin iş faaliyetlerinin birçok farklı yönüne entegre edilmesi gerekmektedir. İşletmeler, müşteri bilgilerini toplayıp, düzenleme, birleştirme, bütünleştirmek gibi işlemleri yapabilmeleri için önemli bir teknolojik etkinliğe sahip olmalıdırlar (Ameen vd., 2021). Çünkü, ancak teknoloji sayesinde enformasyon, stratejik açıdan en uygun zamanda hızlandırılabilmektedir. Veriler, müşterilerden veri tabanına, oradan karar verme motorlarına, bekleme süresi olmadan teknoloji yardımıyla aktarılabilmektedir.

Sonuç olarak, müşteri bilgilerinin toplanmasının ana amacı, müşterilerle daha yakın ve kazançlı ilişkiler kurabilmektir. Birçok durumda, geliştirilen ilişkiler, müşterilerin gelecekteki işlemlerinin daha kolay, hızlı ve ucuz yapılmasına olanak tanıyacaktır. Ancak, bu işlemlerin bu şekilde basit yapılabilmesi için işletmelerin müşterilerle güvenilir bir ilişki kurarak, bilgilerini rahatlıkla paylaşmasını sağlaması gerekmektedir. Yapılan birçok araştırma,

tüketicilerin büyük bir çoğunluğunun, karşılığında kendilerine değer sunulması ve işletmelere güvenmeleri halinde bilgilerini paylaşmaları konusunda istek olduklarını göstermektedir (Hallikainen vd., 2020). Bu nedenle, şirket, müşterisine bilgilerinin kendisine fayda sağlamak amacıyla gizlilik esaslarına uygun olarak kullanacağına ikna edebilmelidir.

1.5.2 Müşterileri Farklılaştırma

Her müşterinin bireysel olarak tanınması, müşteri hakkında toplanan bilginin işletmenin iş fonksiyonlarıyla ilişkilendirmesi ve müşteri odaklı bakış açısı benimsenmesi, her müşteriyi zaman içinde daha da güçlenecek karşılıklı iş birliğine sokmaya hazırlamaktadır. Bir işletme, müşteriler hakkında yeterince enformasyon toplandığında yani, tanılama görevini yerine getirildiğinde, her müşteriyi bir bütün olarak, tüm örgüt kapsamında, tek bir müşteri olarak görülmesini sağlamaktadır. Bireysel olarak tanınan müşteriler, bir sonraki aşamada karşılaştırılabilecek ve birbirlerinden farklılaştırılabileceklerdir. Her müşterinin farklı olduğunun anlaşılması, her bir müşteriyle interaktif ve müşteri merkezli bir öğrenme ilişkisi geliştirilmesine imkan tanımaktadır (Vogel ve Paul, 2015).

Bireysel farklılıkların anlaşılması, analiz edilmesi ve sonucunda fayda elde edilmesi, müşteri tabanın genel değerini artırmak için müşteriye özel davranışlar benimseyen bir işletme olmanın, özünü oluşturan görevlerdir. Müşteriler arasındaki farkı anlayabilmek iki taraf içinde önemlidir. Farklı müşteriler işletmeye farklı değerler kazandırırken, yine farklı müşteriler, işletmeden farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Demografik özellikler, işlem geçmişleri, tutumsal davranışlar, satın alma alışkanlıkları, pazarlama biriminin farklılıkları analiz ederken kullanması gereken verilerin kaynağını temsil etmektedir (Liv vd., 2020).

1.5.2.1 Değer Farklılaşması

En değerli müşterilerin belirlenmesi, şirketin rekabet ortamında önceliklerinin belirlemesini sağlayacaktır. Aynı zamanda, en değerli müşterilere en fazla zaman, emek ve kaynak ayırılmasına olanak tanıyacaktır. Bir işletmenin, müşterilerini değerlerine göre sıralayabilmesi oldukça zor ve karmaşık bir süreçtir. Çünkü, diğer tüm varlıkların finansal değerinin belirlenmesinde olduğu gibi, bir müşterinin işletmeye olan değeri müşterinin gelecekte işletme için sağlayacağı kar ile orantılıdır (Nenonen ve Storbacka, 2016). Dolayısıyla bu değer, müşterinin ancak gelecek davranışlarıyla belirlenebilmektedir. Şirketler, müşterilerin

geçmiş davranışlarından veri noktalarını analiz edebilmektedirler. Onlarla görüşerek gelecekteki fırsatları ve eğilimlerini anlayabilirler. Hatta, anlaşma yaparak gelecekteki satış işlemlerini garanti almaya çalışabilirler. Ancak, bir müşterinin gerçek değeri, gelecekte belirli olmaktadır.

Diğer taraftan, müşterilerin gelecekteki değeri kesin olarak belirlenemese de işletmeler, eylemleriyle sonucu kısmen de olsa etkileyebilmektedir. Bu nedenle, müşteri değerlemesi yapılırken, iki farklı kavramdan söz edilebilmektedir. Bunlardan ilki, gerçek değer; an itibariyle bilinen ya da müşterinin gelecek davranışlarına dair öngörüler ışığında belirlenen müşteri değeridir. Potansiyel değer ise, belirlenen stratejiler ile müşterinin gelecek davranışlarının değiştirilip, müşterinin varlık olarak değerinin temsil edebileceği değeridir. Müşteriler, şirketler için taşıdıkları değere göre beş grupta incelenebilir (Méndez-Suárez ve Crespo-Tejero, 2021);

i. En değerli müşteriler: Bu gruptaki müşteriler, işletmeye en yüksek gerçek değer sağlayan müşterilerdir. Bu tip müşteriler, en yüksek işlem hacmine sahip olabilirler, en yüksek marjları kazandırabilirler, farklı müşteriler yönlendirebilirler, aynı zamanda uzun zamandan beri çalışıldığı için sadakatleri yüksektir. En değerli müşteri olmak, yalnızca bir ürünün veya hizmetin yoğun kullanıcısı olmak anlamına gelmeyebilir. Hava yolu sektörü düşünüldüğünde, bu müşteriler çok uçmayabilirler ama her zaman birinci sınıf bilet aldıkları için şirkete getirdikleri kar oranı yüksektir. Bir işletmenin en değerli müşterileri için uyguladığı finansal amaç tutmadır, çünkü bunlar şirkete her zaman karının büyük bölümünü sağlama ihtimali olan müşterilerdir.

ii. En fazla büyüyebilen müşteriler: Bu tip müşteriler, mevcut durumda şirkete çok az değer sağlamaktadırlar ancak büyüme potansiyelleri oldukça yüksektir. Genelde rakip firmalarla büyük hacimli ve yüksek karlı işler yapan bu tip müşteriler için işletmelerin belirlediği finansal amaç potansiyel değerin bir bölümünü gerçekleştirmektir. Bu bağlamda, en fazla büyüme potansiyeli olan müşteriler, rakiplerin en büyük müşterileridir.

iii. Düşük bakım gerektiren müşteriler: İşletmeye en az cari değer sağlayan ve düşük büyüme potansiyeli olan müşteri tipleridir. Fakat, bu müşteriler hala

işletmeye finansal açıdan kazandırtmaktadır ve sayıları oldukça fazladır. İşletmelerin kar marjı düşük olan bu müşteriler için belirledikleri finansal amaç, onlara sunulan hizmetleri geliştirerek, sunulan hizmeti otomatikleştirip maliyetleri düşürmek olmalıdır. Düşük maliyetli hava yolu şirketlerinin, düşük bakım gerektiren müşteriler için online check-in, kabin servisi yapılmadan düzenledikleri uçuşları ve bu gibi birçok uygulama, bu tip müşterilerle daha fazla etkileşime girmek ve bunu yaparken de maliyetleri düşürmek amacı taşımaktadır.

iv. Süper büyüyen müşteriler: Bu kategori, tüketici pazarlaması şirketlerinden çok kurumsal firmalar için geçerlidir. Her şirketin portföyünde kayda değer ölçüde, gerçek değeri ve potansiyeli olan, ciddi oranda büyüyen birkaç müşterisi bulunmaktadır. Süper büyüyen müşterilerin, mevcutta işletmeye getirileri çok büyüktür; ancak o kadar büyüktürler ki, işletme ile iş birliklerini büyütüp daha fazla iş verebilirler. Buradaki iş amacı yalnızca mevcut satışları sürdürmek değil, müşteriden daha fazla iş alabilmektir. Devasa iş hacmi olan bu müşteriler ile ilgili dikkat edilmesi gereken bir husus da müşteri ilişkilerini zorlu geçen pazarlıklar yapmak ve hacimleri aşağı çekerken marjları daraltmak için kullanmalarıdır. Bunun nedeni de alım yaptıkları şirket için son derece önemli olduklarını bilmeleridir.

v. Sıfırın altında müşteriler: Bu gruptaki müşterilerin şirkete kazandırdıkları gerçek ve potansiyel değer çok düşük ya da eksidedir. Şirket, çok çabalasa da hizmet maliyetinden daha düşük gelir sağlaması muhtemel olan müşterilerdir. Firmanın bu durumda izleyeceği stratejinin, müşterinin getirdiği kar marjını yükseltmede etkisi ihtimal dışıdır. Neredeyse her işletmenin en az birkaç tane bu tip müşterileri mevcuttur. Süper büyüyen müşteri grubunda olan kurumsal müşteriler ile sıfırın altında müşteriler arasında çok ince bir çizgi bulunmaktadır. Çünkü, işletmeyi marjları artık hizmet verme maliyetini karşılamayacak kadar aşağı çekmekle tehdit edebilirler. İşletmenin bu grup için izleyeceği strateji, satışları karlı hale getirecek teşvikler yaratmak ya da sıfırın altındaki müşteriyi farklı firmalar ile çalışması için kibarca cesaretlendirmektir.

Müşteri ilişkileri yönetme sürecinin en önemli unsurlarından biri de iş yapılan müşteri karmasını yönetmektir. Bu yüzden işletmenin yalnızca müşteri tabanına yeni müşteriler ekleyerek süreci yönetmemesi aynı zamanda mevcut olan birbirinden farklı müşteri karmasını idare ediyor olması gerekmektedir (Yen vd., 2020). Bir işletmenin amacı en değerli müşterilerinin sayısını arttırmak, en büyüyebilir müşterilerinden daha fazla kar etmek ve sıfırın altındaki müşterilerinin sayısını azaltmaktır. Değerli bir müşteri tabanının oluşturulması, müşteri ilişkilerini değerlerinin anlaşılması, müşteri edinme, tutma yatırımlarının uygun olarak yapılmasına bağlıdır. Müşteri değer profillerini anlamaya çalışan işletmeler, kaynaklarını da bilinçli bir şekilde en değerli müşterileri ile uzun yıllar çalışabilmek için kullanmaktadırlar. Bu bağlamda, bir işletmenin geleceği, karlı yeni müşteriler edinmeye, mevcut müşterilerin karlılığını arttırmaya ve karlı müşterilerin elde tutabilmesine bağlıdır.

1.5.2.2 Müşteri İhtiyaçlarına Göre Farklılaşması

Müşteri değerinin bilinmesi işletme için oldukça önemlidir. Fakat, işletmenin müşteri ilişkileri stratejileri oluşturabilmesi ve bunları kullanarak değer yaratabilmesi için her müşterinin farklı bir bakış açısına sahip olabileceğinin farkında olması gerekmektedir. Bu bağlamda, yalnızca değer bakımından müşterileri farklılaştırma, işletmelerin müşterilerinin bakış açılarını anlayabilmelerini sağlayamamaktadır. Müşteri değeri yaratmanın sırrı, müşterilerinin sorunun nasıl çözülmesini istediğini anlamaktır. Karlı ilişkiler kurabilmek için işletmeler, müşterilerinin, ihtiyaçları bakımından göstermiş oldukları farklılıkların, farklı müşteri değerleriyle nasıl ilişkili olduğunu anlamalıdırlar (Reichstein ve Härting, 2018). Farklı müşterilerin, birbirinden farklı ihtiyaçlarının anlaşılması, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi için çok önemlidir. Bu bağlamda, müşteri ihtiyaçlarının özellikleri de dikkate alınmalıdır (Lindemann vd., 2020);

i. Müşteri ihtiyaçları duruma bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. İki farklı müşteri aynı ürünü farklı ihtiyaçlar için alabileceği gibi, bir müşterinin ihtiyaçları içinde bulunduğu duruma göre, olaylara göre değişebilir. Şirket için önemli olan değişen ihtiyaçları fark edebilmek ve aksiyon alabilmektir.

ii. Müşteri ihtiyaçları duruma göre değişebileceği gibi zaman içinde de değişebilir. İnsanların hayatlarındaki değişimler, ihtiyaçlarının da değişime uğramasına neden olabilmektedir.

iii. Müşteri ihtiyaçları, müşteri değerleriyle bağlantılı olabilmektedir. En değerli müşterilerin ihtiyaçları ortak olabilmektedir ya da sıfırın altındaki müşteriler sıklıkla aynı hizmet veya ürünü talep edebilmektedirler.

iv. Müşteri ihtiyaçları psikolojik farklılıklara bağlı olarak da değişkenlik gösterebilmektedir. İnsanlar arasında psikolojik farklılıkların anlaşılması, her müşteriye farklılıkları gözeterek muamele edebilmek için yol gösterici olabilmektedir.

v. İhtiyaçlara göre farklılaştırmanın tek bir yolu bulunmamaktadır. Müşterileri değerlerine göre sınıflandırmak finansal yöntemlerle yapılabilmektedir ancak ihtiyaç analizi yapmak için işletmelerin alabilecekleri sabit referansları bulunmamaktadır, bir anlamda işletmeler, bu farklılıkları anlamak için yaratıcı keşiflere çıkmaktadırlar.

Müşteri ihtiyaçlarını anlayan bir işletme, empati kurarak müşterilere daha iyi hizmet sunabilecektir. Her işletme, müşterilerin ihtiyaçları hakkındaki bilgileri etkileşim kurarak sağlayabilmektedir. Bu yüzden, müşteri ile açık diyalog kurabilmek şirket için oldukça önemlidir. Aynı zamanda, müşteri ihtiyaçları çok karmaşık olduğu için işletmelerin olabildiğince müşterileriyle etkileşim kurabilmesi istek ve taleplerin anlaşılması noktasında yardımcı olacaktır ve işletmeye kalıcı bir öğrenme ilişkisi kazandırabilecektir. İşletmenin sahip olacağı başarılı bir öğrenme ilişkisi, işletmenin müşteriye karşı olan davranışlarından, müşteri hakkında daha derinlemesine bilgiyi kullanmasına bağlı olarak gerçekleşen değişiklikleri temel almaktadır (Kühl vd., 2019).

Öğrenme ilişkisi kurulabilmesi için bireysel müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesi en önemli hususların başında gelir. Müşteri hakkında, gizliliğin korunması sınırları dahilinde, öğrenilen her bilgi, işletmenin tüm fonksiyonel birimlerine dağıtılmak üzere düzenlenen veri madenine katkıda bulunmaktadır (Yoon vd., 2020). Ancak, doğrudan etkileşim yöntemiyle bir tüketiciyi tanımak için, işletmelerin toplanan nicel enformasyonların bir araya getirilip analiz etmekten daha çok işlem yapması gerekmektedir. Enformasyon toplamak, müşteri merkezli stratejiyi gerçekleştirebilmek için izlenilen ilk adımdır. Enformasyon, düzenleme, analiz etme ve anlama yöntemleriyle bilgiye dönüştürülen hammaddedir (Ghazzawi ve Alharbi, 2019). Elde

edilen bilgi daha sonra yatırım kararlarının ve kaynak planlamanın en iyi şekilde yönetilmesi için gereklidir.

1.5.3 Müşterilerle Etkileşim Kurma

Müşteri ilişkilerinin yönetimi, müşteri ile işletmenin birbirlerine yönelik farkındalığını ve katılımını derinleştirmesiyle gelişen zor ve devamlı bir süreçtir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için işletmenin müşteriye mümkün olduğunca yaklaşması gerekmektedir. Müşterileri rakiplerinden daha iyi anlıyor olması gerekmektedir ki, bireyleri tanımanın, anlamanın ve hakkında enformasyon elde etmenin tek geçerli yöntemi, onlarla etkileşim kurabilmektir. Müşterilerle etkileşim kurması, müşteri ilişkileri stratejisi izleyen işletmeler için daha da önem kazanmaktadır (Barwitz, 2020). Çünkü, işletmeler, artık müşterilerle işlem sırasında diyaloğa girip sonrasında geri gelmesini beklemekle yetinmemektedirler. Müşteri odaklı bir strateji izleyen işletmeler için, bireysel müşterilerle etkileşim kurabilmek, karşılıklı olarak fayda oluşturmak anlamına gelmektedir.

Etkileşim, artık müşteri ve işletme arasında güncel ve gelecekteki işlemleri iki taraf için daha faydalı kılmak adına gerçekleştirilen iş birliği olarak tanımlanmaktadır (Jost ve Süsser, 2020). Etkileşimin odak noktası, tek seferlik satıştan hem işletmeyi hem de tüketiciyi işlemsel yaklaşımdan ilişkisel yaklaşıma götüren sürekli ve yinelemeli bir sürece kaymaktadır. Etkileşimin başarılı olması her iki tarafında fayda sağlayıp çalışmaya devam etmesi ile ölçülebilmektedir. Müşterileriler ile etkileşim kurmak, işletmenin işinde uzmanlaşabilmesine ve müşterilerin her birinin ihtiyaçları anlaması konusunda uzman olmasına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda işletmeler, müşterilerini zamanla daha çok tanıyarak, bir sonraki adımda nelere ihtiyaç duyacaklarını ve ihtiyaçlarını nerede, nasıl isteyeceklerini tahmin edebilmektedirler.

Müşteri ilişkileri stratejisi uygulayan işletmeler, her müşterinin ne olursa olsun ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için yapılması gereken ilk iş, bu stratejinin ön ofisten yönetime kadar benimsenmiş olmasıdır. Örneğin, yıllar önce Southwest Havayolları, tüm proaktif müşterilerinin iletişimlerinin koordinasyonunu sağlayacak üst düzey bir pozisyon yaratmıştır. Bu pozisyon sayesinde işletme, uçuşlar ertelendiğinde ön ofis temsilcilerine gönderdikleri bilgiden, bu durumdan mağdur olan müşterilere kişisel olarak gönderilen mektuplara ve takas fişlerine kadar daha iyi organize olabilmiştir. Ayrıca, hava yolu şirketi, ertelemeler meydana geldiğinde, yer hizmetlerinden pilotlara kadar koordine olup,

yolcuları bilgilendirip, sorularını yanıtlayarak, sorunla yakından ilgilendiklerini gösterebilmiştir (Harvey ve Turnbull, 2020).

Bir şirketin, müşteri merkezli olabilmesi için, etkileşimin şirketin tüm birimlerinde gerçekleşebilmesi ve böylelikle mümkün olduğunca fazla çalışanın müşteri olmanın nasıl bir duygu olduğunu bilmesi gerekmektedir. Müşterilerle gerçekleşen diyaloglar, bir düşünce alışverişidir; bir anlamda zihinsel iş birliğidir. Ancak birçok müşteri işletmelerle konuşmak istemez. Bir işletmenin, müşterisini verimli ve karşılıklı fayda sağlayabileceği diyaloğa sokabilmesi için, her konuşmada daha fazla ürün veya hizmet satabilmeye çalışmak yerine, müşterinin koşulunda, her seferinde daha fazla bilgi edinerek, sohbet edebilmesi gerekmektedir (Nicholls, 2020).

Müşteri stratejisi benimseyen işletmeler, satış odaklı televizyon reklamları ve rahatsız edici ürün yönelimli mesajlar yerine, müşteriye değerli bir şey temin etmek üzere interaktif teknolojiler kullanmalıdır. Çünkü, interaktif iletişim teknolojileri iki yönlüdür ve bireysel olarak adreslenebilmektedir. Bu bağlamda, interaktif medya, pazarlamacıları müşterilerle gizli yerine açık pazarlıklar yapacak olanaklarla donatır. Bu çerçevede, açık pazarlık, işletmenin tüketiciyle, onun zamanını, dikkatin ve geri bildirimini garanti altına almak amacıyla yaptığı bir anlaşmadır. İlişkiyi zenginleştirip, geliştirmek açısından diyalog ve etkileşim çok büyük önem taşımaktadır. İnteraktif bir ortamda, reklam veren, tüketicinin iznini ve onayını bireysel olarak garanti edebilmektedir (Barwitz ve Maas, 2018).

Hizmet sağlayıcı, kişisel tercih enformasyonunu pazarlığın bir parçası yapıp, belirli bir aboneye sunulan reklamların ya da promosyonların daha anlamlı olmasını sağlayabilmektedir. Bu yöntem ile müşteriler, kişiselleştirilmiş mesajlar almayı kabul etmektedir. Bunun gibi açık pazarlıklar, “izinli pazarlama” olarak adlandırılmaktadır (Krafft vd., 2017). Müşterilerle etkileşim, elektronik teknolojilerle kolaylaştırılmış olsa da müşterinin aktif katılımı gereklidir. Etkileşim, müşteriler tarafından görülebilen bir süreçtir ve etkileşimde bulunulan müşteriler, işletmenin geri bildirimleriyle ilgilendiği izlenimini edinirler. Bu izlenim, müşterinin marka ya da işletme ile deneyiminin çok önemli bir parçasıdır. İşletmenin ana amacı, her müşteriyle müşteri iç görüsü oluşturacak şekilde diyalog kurmak olmalıdır.

Müşteri ilişkileri stratejisi uygulayan bir işletme için hedef, bir örnek aracılığı ile pazarı anlamak değil, diyalog aracılığı ile portföydeki her bireyi anlamak olmalıdır. Etkileşim

sürecinde, işletmeyi en çok ilgilendiren, diyaloglar sonucunda elde edilen enformasyondur ve iki genel kategorinin kapsamına girmektedir (Aiello vd., 2020);

i. Müşteri ihtiyaçları: Bir müşterinin ihtiyaçlarını anlamanın en etkili yolu onunla doğrudan etkileşim kurabilmektir. Etkileşim, işletmeye rakiplerinin faydalanamayacağı bilgilerin oluşturulmasına olanak tanımaktadır.

ii. Potansiyel değer: Müşteri etkileşimleri sayesinde, işletmeler müşterilerin işletmeye kazandırdıkları gerçek değerlerini daha doğru tahmin edebilmektedirler. Diyalog aracılığıyla, müşteri işletmeye ne kadar para harcayacağıyla ya da ürün veya hizmeti ne kadar süre kullanacağı ile ilgili planlarını ya da niyetlerini ortaya koyar. Böylelikle işletme, müşterinin potansiyel değeri hakkında da fikir sahibi olabilmektedir.

Müşterilerin geribildirimlerinden faydalanmak, işletmelerin pazarlama faaliyetlerini geliştirebilmek için çok önemli bir stratejidir. Fakat müşteriler, kişisel bilgilerinin suiistimal edilmeyeceğine inandıkları zaman paylaşabilmektedirler. Bu yüzden, müşterilerin güveninin kazanılması ve onların katılımda bulunmaları için teşvik edilmesi gerekmektedir. İşletmeler müşterilerinin güvenini kazanabilmek için aşağıdaki yöntemler uygulanmalıdır (Aiello vd., 2020);

i. Onay alma politikaları esnek olmalıdır. Müşteri, “hep ya da hiç” önermeleri ile tercih yapmaya zorlanmamalı, onların işletmeden ne kadar iletişim alacaklarını ya da ne zaman, hangi koşullar altında alacaklarını seçmelerine izin verilmelidir.

ii. Pazarlıkların açık olarak yapılması gerekmektedir. Müşteriler ile kurulan diyaloglar esnasında, şirket politikaları çerçevesinde açık teklifler yapılmalıdır.

iii. Müşteri güvenine dayanan bir kültür yaratılmalıdır. Kişisel gizliliğin korunmasının, icra kurulu başkanından temas merkezi çalışanına kadar, kişisel olarak tanınabilir müşteri enformasyonuna erişimi olan herkes açısından önemi, şirket tarafından vurgulanmalıdır.

iv. İşletmeler partnerlerinden de sorumludur. Müşterilere vaat edilen gizlilik koruması, işletmenin çalıştığı, tedarikçi veya satış kanalındaki partnerler tarafından da aynı şekilde kabul edilmesi ve uygulanması önemlidir.

Sonuç olarak, her müşteriyle sürekli diyalog kuran bir işletme, o müşteri hakkında daha çok bilgi edinerek, değer katma yolları geliştirmeye ve sonuçta ihtiyaç duyulan ürün veya hizmeti oluşturmaya başlar. Ayrıca, sürekli diyalog kurma, bir şirketin daha akıllı olmasını sağlamakta ve müşteriye dağınık, tesadüfi örneklem araştırmalarından daha iyi hizmet etmektedir. Müşteri tabanlı bir işletme, her müşteriyle iş birliğine dayalı diyaloğu (müşteri etkileşim merkezi, e-posta, telefon, geleneksel posta, internet yoluyla) o müşterinin tercih ettiği iletişim kanalında kurar (Kurata, 2019).

Elbette, müşterilerle etkileşim kurmanın tek yolu diyaloglar değildir. Aynı zamanda, teknolojik gelişmeler sayesinde yaşanan "sosyal medya devrimi", işletmelerin sosyal medyayı müşterileri ile etkileşim kurabilmelerini sağlamıştır. Sosyal medya, bir işletme tarafından çok çeşitli şekilde kullanılabilir, ancak daha güçlü müşteri ilişkileri kurmaya çalışan bir işletme için aşağıdaki yöntemlerin özellikle üzerinde durulmalıdır (Quach vd., 2020);

i. En ilgili müşterilerin katılımının sağlanması: Şirketlerin ya da markaların müşteri tabanında, belirli oranda tutkulu, meraklı, ilgili ya da sadık müşterileri bulunmaktadır. Bu müşteriler aracılığı ile diğer müşterilerle etkileşim sosyal medyada etkili bir şekilde kurulabilmektedir.

ii. Müşterilerin markayı savunmakla yetkilendirilmesi: Özellikle kaos anlarında, sadık müşteriler yetkilendirilerek sosyal medya aracılığı ile markayı ya da işletmeyi savunabilirler. Bunun en güzel örneği, 2007 yılında Jetblue hava yollarının hava şartları nedeniyle uzun bir süre uçuş yapamaması ile müşterilerin mağdur olması sonucunda yaşanmıştır. En sık uçan müşterilerden biri şirketin geçmişte sunduğu hizmetlerden bahsederek, şirkete duyduğu güvenden bahsetmiş, bu da şirketin itibarını yeniden kazanmasında önemli rol oynamıştır.

iii. Müşterilerin dinlenmesi: Sosyal medya iki tarafında düşüncelerini paylaşabileceği iki yönlü bir iletişim platformudur. Bu nedenle, çoğu durumda etkileşimler de diyaloglar da şirket temsilcileri ya da yöneticiler tarafından

değil, büyük ölçüde özel bireyler tarafından başlatılıp sürdürülmektedir. Bu da sohbetin nesnel, samimi ve şeffaf olduğu anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, sosyal medya bir işletmenin sahip olduğu marka hakkındaki müşteri düşüncelerini anlayabilmek için oldukça önemli bir kaynak görevi görebilmektedir.

Sosyal medya, şirketlerin müşterileriyle etkileşim kurma ve daha önce mümkün olmayan boyutlarda öğrenme ilişkilerini geliştirme fırsatlarını önemli ölçüde arttırmaktadır (So vd., 2020). Fakat, başarılı pazarlama, bugün aynı zamanda çok daha yüksek bir güvenilirlik ve şeffaflık standardı gerektirmektedir. İşletmeler, sosyal medya aracılığı ile müşterileri bir ilişkiye davet etmek istiyorlarsa, tüm sosyal medya iletişimlerinde şeffaflık ve dürüstlük ilkelerinin oldukça önemli olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Bununla birlikte, bireysel müşterilerle yalnızca etkileşime geçmek onları işletmenin sadık müşterisi yapmamaktadır. İşletme, Tanılama-Farklılaştırma-Etkileşim-Kişiselleşme sürecindeki bir sonraki görevi yerine getirmeli ve her müşteriyle olan ilişkisini kişiselleştirmelidir.

1.5.4 Kişiselleştirme

İşletmeler, gerçekleştirdikleri her işlem ve etkileşimi tek bir müşteriye özel olarak sunulacak şekilde geliştirmek zorunda kalsalardı, farklı müşterilere farklı şekilde hizmet etme anlayışı çok fazla maliyetli ve zahmetli olabilirdi. Gelişen teknoloji sayesinde imalat ve teslimat süreçleri iyileştirilebildiği için işletmeler, farklı bireysel müşterilere farklı ürün ya da hizmetleri bireysel olarak maliyet etkin şekilde sunabilmektedirler. İşletmelere bu imkanı sağlayan tekniğe "kitlesel kişileştirme" adı verilmektedir (Fels vd., 2020).

İşletmeler, geçtiğimiz yüz yıl boyunca, ürünlerini ve hizmetlerini standartlaştırarak bir anlamda ölçek ekonomisinden yararlanmayı hedeflemektedirler. Bu süreçte, ürünlerle birlikte müşterilerini de standartlaştırmışlardır. İşletmeler, bölümleme stratejileri ile birlikte, müşterilerini pazarlamacılarının benzer olarak tanımladığı grupların altında toplayabilmektedir. Bu sayede, bir gruptaki müşterilere yönelik iletişim ve tekliflerin standartlaşması mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, müşteri odaklı faaliyet gösteren işletmeler, tanılama, farklılaşma, etkileşim kurma ve kişiselleştirmeye yönelik gelişen teknolojiden destek almaktadır. Böylece, en değerli müşterilerini tanılayıp, onların hakkında öğrendiği bilgiyi tüm işlemlerinde hatırlamak üzere saklayabilmektedir (Adams vd., 2019).

Farklı kaynaklarda, kitlesel kişiselleştirme, mal ve hizmetlerin tek kişilik sipariş miktarlarında seri olarak üretilmesi olarak tanımlanmıştır. Kitlesel kişiselleştirme, yalnızca üretilen mallara değil, aynı zamanda sunulan hizmetlere ve kurulan iletişimlere uygulanabilmektedir. Bazı müşteriler için, özelleştirilmiş hizmet ve iletişimle bireysel olarak hizmet almak, kendilerine özel bir ürünün sunulmasından çok daha önemli olabilmektedir. Teorik olarak ele alındığında, kitlesel kişiselleştirmenin mekaniğinin oldukça basit olduğu düşünülmektedir çünkü, bir kitlesel kişiselleştirme uygulayıcısının yaptığı sıfırdan elde edilen ürünü veya hizmeti kişiselleştirmek değil, yapılandırmaktır. Uygulayıcı, bir ürün veya hizmetle ilgili önceden belirlenen kriterlere uygun modüller üretmektedir. Aynı zamanda işletme, bir bireysel müşterinin ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı modülleri birleştirerek, çok sayıda olası ürün yapılandırması elde etmektedir (Jost ve Süsser, 2020).

Kitlesel kişiselleştirmeyi benimseyen bir işletme, sunduğu ürün veya hizmeti nasıl modülleştireceğini belirlemek için, ürün ya da hizmetlerin birleştirilebileceği, bağlanabileceği ve indirgenebileceği tüm bileşenleri çok iyi anlamalıdır. İşletme, modülleri kendi üretebileceği gibi, başka firmalardan da yardım alabilmektedir. Kitlesel kişiselleştirmeyi özellikle fiziksel olarak imal edilen ürünlerde uygulamanın önündeki en büyük engel, farklı parçaların birbiriyle uyumunun sağlanabilmesidir. Ancak, bir ürünün bileşenleri standart ya da modülleştirilmiş şekilde birleştirilebilirse, kitlesel kişiselleştirme süreci, geleneksel seri üretimle kıyasla daha az maliyetli olabilmektedir. Modülleştirme kullanıldığında sipariş usulü üretim, tahmini usulü üretimden daha verimli olmaktadır. İşletme, sipariş verilmeden önce ihtiyaç duymayacağı parçaları stoklamak zorunda kalmamakta, bu da stok maliyetlerini önemli ölçüde aşağıya çekmektedir (Dou vd., 2020).

Kişiselleştirilen hizmet sunumları için de benzer maliyet azaltmaları söz konusu olmaktadır. Bir işletmeye tam istediği sağlanarak, özellikle de işletme bu tercihi sonraki etkileşimlerde de hatırlarsa, işlem kolaylaşmaktadır. Bu sayede, müşteri için daha verimli bir süreç olurken, işletme için daha maliyet etkin olması sağlanabilmektedir. Diğer bir deyişle, bir müşterinin davranış alışkanlığını hatırlamak, sadece müşteriye daha hızlı ve elverişli bir hizmet sunmamaktadır. Aynı zamanda işletmenin varlığını daha verimli kullanmasını da sağlamaktadır. Çeşitli kaynaklarda da belirtildiği gibi kitlesel kişiselleştirmenin dört farklı yaklaşımı bulunmaktadır (Salta vd., 2020);

i. Uyarlanabilen kişiselleştirme, müşterilerin kendi başlarına, ihtiyaç ve isteklerine göre uyarlayabilecekleri şekilde tasarlanmış, standart fakat kişiselleştirilmiş ürünler, işletmeler tarafından sunulabilmektedir.

ii. Kozmetik kişiselleştirme, başlangıçta standart olan ürünün, farklı müşterilere farklı şekilde sunulmasıdır.

iii. İşbirlikçi kişiselleştirme, müşteriler ile diyalog kurulduktan sonra onların ihtiyaç ve taleplerinin belirlenip buna uygun teklif hazırlanılması ve ürünlerin üretilmesi sürecini kapsamaktadır.

iv. Şeffaf kişileştirme, müşterilere bilgi vermeksizin önceki davranışları göze alarak, işletmenin kişiselleştirmiş ürün veya hizmet sunmasıdır.

Uyarlanabilen ve kozmetik kişiselleştirme uygulayıcıları, müşterilerine istediklerini elde etme şansı sunmuş olsa da müşterilerden herhangi bir dönüt alınamaması dolayısıyla sonraki siparişlerde veri temin etme sürecine tekrar başlanması gerekmektedir. Bu çerçevede, uyarlanabilen ve kozmetik kişiselleştirme, aynı ürün veya hizmeti sunan rakipler karşısında gerçek bir rekabet avantajı sağlamamaktadır. Nitekim, işbirlikçi ve şeffaf kişiselleştirme uygulayıcıların, oldukça büyük bir rekabet üstünlüğü elde ettiği düşünülmektedir. Çünkü, onlar müşterilerin isteklerini hatırlayabilmekte ve bir sonraki sefere ne isteyeceklerini daha iyi tahmin edebilmektedirler. Müşteri, bu uygulamalarda yeni bir öğrenme sürecine en baştan başlama zahmetine girmediği sürece, tamamen aynı şeyi sunan rakiplerden almayacağı ürünleri bile işletmeden temin edebilmektedir (Fuenmayor vd., 2019).

Bir işletmenin sunduğu ürün veya hizmetin daha yüksek bir fiyatta satılabilmesini sağlayan husus, hiç şüphesiz müşterinin ona kattığı değerdir. Kişiselleştirilmiş ürünlere olan talebin artması, daha çok işletmenin, müşterilerine kendi ihtiyaçlarına göre yapılandırmasını mümkün kılan sipariş usulü hizmetler sunmasına neden olmaktadır. Bu süreçte teknolojinin rolü çok büyüktür. Teknoloji, işletmelere, müşterilerinin taleplerini, kitlesel üretim aracılığı ile fakat bireysel olarak kişiselleştirilmiş seçenekleri sunacak şekilde karşılama kabiliyeti kazandırmaktadır (Bianconi vd., 2019). İnternet, kişiselleştirme için çok etkili bir araç olmuştur çünkü, dijitalleştirilebilen her şey kişiselleştirilebilmektedir.

Sonuç olarak, bir müşterinin bir işletme hakkında bildiklerini ne satın alacağını bulmak için kullanmasını beklemek yerine, müşteri odaklı işletme, müşteri hakkında kendi bildiklerini neye ihtiyaç duyduğunu bulmak için kullanmaktadır. Böylece, işletme, müşteriden aldığı işlem sayısını arttırmakta, müşterinin işletmeye alım ve hizmet için geri dönmesini kolaylaştırmakta ve işlem başına karını arttırabilmektedir.

1.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi Türleri

Bu başlık altında farklı müşteri ilişkileri yönetim türleri alt başlıklar halinde ele alınacaktır.

1.6.1 Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Stratejik CRM, müşteri odaklı bir iş kültürünün geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu kültür, rakiplerinden daha iyi değer yaratarak ve sunarak müşterileri kazanmaya ve tutmaya odaklanmıştır. Müşteri odaklı kültür, liderlik davranışlarına, şirketin resmi sistemlerinin tasarımına ve firma içinde yaratılan atmosfere, çalışanlar arasındaki iletişime yansımaktadır. Bu bağlamda, müşteri merkezli bir kültürde, kaynakların müşteri değerini en iyi artıracakları şekilde kullanılması hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra, bu kültüre sahip olan işletmenin, müşteri memnuniyetini arttıran çalışan davranışlarını teşvik etmesi beklenmektedir. Yine bu kültüre sahip bir işletme, müşteri bilgilerinin işletme genelinde toplanması, paylaşılması ve uygulanması konularına öncelik vermektedir. Ayrıca, işletmenin kahramanlarının müşterilere olağanüstü değer veya hizmet sunan çalışanlar olması beklenmektedir (Gholami vd., 2015).

Birçok işletme müşteri merkezli veya müşteri odaklı olduğunu iddia etse de, çok az sayıda ki işletme bunu şirket kültürüne yansıtmayı başarabilmiştir. Ürün odaklı işletmeler, müşterilerin en iyi kalite, performans, tasarım veya özelliklere sahip ürünleri seçtiğine inanmaktadırlar. Bu işletmeler genellikle oldukça yenilikçi ve girişimci firmalardır. Bu firmalarda, önemli pazarlama, satış veya servis kararları alındığında müşterinin sesinin kaybolması olasıdır. Yönetim, müşterilerin ne istediğine dair varsayımlar yapmaktadır. Müşteri taleplerinin algılanamaması sonucunda bazen ortaya çıkan ürünlerin gereğinden fazla detaylandırılması veya aşırı mühendisleştirilmesi söz konusu olabilmektedir (Furman ve Maison, 2020). Bu da birçok müşteri için maliyetli ürünler ortaya çıkması anlamına gelmektedir.

Aynı zamanda, üretime yönelik işletmeler, müşterilerin yalnızca düşük maliyetli ürünlere yöneldiğine inanmaktadırlar. Sonuç olarak, bu işletmeler işletme maliyetlerini düşük tutmaya ve piyasaya düşük maliyetli ürünler sunmaya odaklıdırlar. Bu, gelişmekte olan ekonomilerde veya gelişmiş ekonomilerin düşük segmentleri için uygun olabilmektedir. Ancak bu düşünce, müşterilerin çoğunun başka gereksinimleri olduğu gerçeğini yok saymaktadır. Buna karşın, satış odaklı bir işletme, reklam, satış, halkla ilişkiler ve satış promosyonuna yeterince yatırım yaparsa, müşterilerin satın almaya ikna olacağı varsayımına inanmaktadır. Aynı zamanda, satış odaklı bir işletme, düşük maliyetli ürünler üretip ve envanteri eritebilmek için ürünleri agresif bir şekilde tanıtmak zorunda olduğuna inanmaktadır (Mahlamäki vd., 2020).

Bir müşteri veya pazar odaklı şirket, müşteriyi ilk sıraya koyma konusunun önceliğine inanmaktadır. Müşteri odaklı sayılabilecek bir şirket, müşteriler için daha iyi değer önerileri geliştirme amacıyla müşteri bilgilerini ve rekabet avantajı oluşturabilecek verileri toplamakta, işlemekte ve yorumlamaktadır. Yine müşteri merkezli bir firma, sürekli olarak müşteri gereksinimlerine ve rekabetçi koşullara uyum sağlayan bir öğrenim firması olmaya çabalamaktadır. Böylece işletme, müşteri odaklılığın tüm kurum için bir hedef olması gerektiğini savunmaktadır (Bigorra vd., 2020). Buna rağmen, pazarın veya ekonomik koşulların farklılaşması durumunda, diğer yönelimler daha güçlü bir çekiciliğe sahip de olabilmektedir.

1.6.2 Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteriye dönük ve müşteri destekli iş süreçlerini otomatikleştirmekte ve geliştirmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılım uygulamaları, pazarlama, satış ve servis işlevlerinin otomatik ve entegre olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, pazarlama, satış ve servis olmak üzere iş süreçlerini geliştirmeyi hedefleyen otomasyonlar mevcuttur (Farhan vd., 2018).

1.6.2.1 Pazarlama Otomasyonu

Pazarlama otomasyonu, teknolojiyi pazarlama süreçlerine uygulanması gerektiği fikrinden ortaya çıkan bir operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi otomasyonudur. Bu otomasyonun kampanya yönetimi modülleri, pazarlamacıların hedeflediği iletişimleri ve teklifleri geliştirmek, yürütmek ve değerlendirmek için müşteri ile ilgili verileri kullanmalarına

olanak tanımaktadır. Kampanya amaçları için müşterilerin hedeflenmesi, bazı durumlarda, münferit müşteri düzeyinde mümkündür ve müşteri ile olan iletişimin güçlenmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, çok kanallı ortamlarda, kampanya yönetimi özellikle zordur. İletişim ve teklif stratejilerinin entegrasyonu ve performansın değerlendirilmesi, bu kanallar arasında teknoloji destekli koordinasyon gerektirmektedir (Khodakarami ve Chan, 2014).

Etkinlik bazlı pazarlama, mesajlaşmayı tanımlamak ve belirli zamanlarda müşterilere sunum yapmak için kullanılan bir terimdir. Etkinlik tabanlı kampanyalar, müşteri davranışları veya bağlamsal koşullar tarafından başlatılabilmektedir. Bir iletişim merkezine yapılan çağrı, müşteri tarafından başlatılan bir olaya örnek olarak verilebilir. Bir kredi kartı müşterisi mevcut faiz oranı hakkında bilgi almak için bir iletişim merkezini aradığında, bu müşterinin alternatifleri karşılaştırdığının ve farklı bir sağlayıcıya geçebileceğinin göstergesi olarak anlaşılabilir. Bu etkinlik, müşteriyi elde tutmak için tasarlanmış bir teklifi tetikleyebilmektedir. Etkinlik tabanlı pazarlama, işletmeler arası bağlamda da gerçekleşir. Etkinlik, müşteri tarafındaki personel değişikliği, bir sözleşmenin sona ermesi veya bilgi talebi olabilmektedir (Dalla Pozza vd., 2018).

1.6.2.2 Satış Gücü Otomasyonu

Satış gücü otomasyonu (SFA), operasyonel müşteri ilişkilerinin orijinal biçimi olarak tanınmaktadır. Satış gücü otomasyon sistemleri artık işletmeler arası yaygın olarak benimsenmiştir ve rekabet avantajı sağladığı için zorunluluk olarak görülmektedir. Satış otomasyonu, bir şirketin satış faaliyetlerinin yönetiminde teknolojinin uygulanması gerektiğini savunan düşünceden ortaya çıkmıştır. Satış süreci, olası satış yaratma, olası satış nitelikliliği, ihtiyaçların belirlenmesi, şartnamelerin geliştirilmesi, teklif oluşturma, teklif sunumu, itirazların ele alınması ve satışın kapatılması gibi bir dizi aşamaya ayrılabilmektedir. SFA yazılımı, herhangi bir endüstrinin veya kuruluşun satış sürecinde modellenecek şekilde yapılandırılabilmektedir (Mahlamäki vd., 2020).

Satış faaliyetlerinin otomasyonu genellikle satış sürecini geliştirme ve standartlaştırma çabalarıyla bağlantılıdır. Bu belirlen satış metodolojisinin uygulanmasını içerir. Satış metodolojileri, satış ekibi üyelerinin ve yönetimin satış döngüsünün standartlaştırılmış bir görünümünü ve satış konularının tartışılması için ortak bir dili benimsemesini sağlamaktadır. Satış gücü otomasyon yazılımı, şirketlerin olası satışları otomatik olarak atamalarını ve

fırsatları izlemelerini sağlamaktadır. Fırsat yönetimi sayesinde kullanıcılar satış sonrasında oluşabilecek fırsatları değerlendirebilmektedirler. Fırsat yönetimi yazılımı genellikle olası satış yönetimi ve satış tahmin uygulamalarını içermektedir. Potansiyel müşteri yönetimi uygulamaları, kullanıcıların müşteri adaylarını nitelendirmesini ve uygun satış temsilcisine atamasını sağlamaktadır (Jelinek, 2013).

Satış öngörme işlevi ise, gelecekteki satış tahminleri oluşturmak için genellikle işlem geçmişlerini ve satış elemanı tahminlerini kullanmaktadır. Kişi yönetimi modülü, kullanıcıların iletişim programlarını müşterilerle yönetmelerine olanak tanımaktadır. Depolanan müşteri kayıtları müşteri iletişim geçmişlerini içermektedir. Kişi yönetimi uygulamalarında genellikle otomatik müşteri arama, satış elemanının kişisel takvimi ve e-posta işlevi gibi özellikler bulunmaktadır. Teklif oluşturma sekmesi, satış elemanının müşteriler için fiyat ve teklif üretimini otomatikleştirmesini sağlar. Satış temsilcisi ürün kodları, hacimler, müşteri adı ve teslimat gereksinimleri gibi bilgileri girdiğinde yazılım otomatik olarak fiyatlandırabilmektedir (Nam vd., 2019).

1.6.2.3 Servis Otomasyonu

Servis otomasyonu, şirketlerin çağrı merkezi, iletişim merkezi, web veya yüz yüze hizmet yoluyla servis hizmetlerini yönetmelerine olanak tanımaktadır. Bu yazılım, şirketlerin hizmetle ilgili gelen ve giden iletişimlerini tüm kanallarda yönetmelerini ve koordine etmelerini sağlamaktadır. Bu otomasyon türünün hizmet maliyetlerini düşürerek, hizmet kalitesini, verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırarak kullanıcıların daha verimli ve etkili olmalarını sağladığı bilinmektedir. Servis otomasyonu servis edilen ürüne bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterir. Tüketici ürünleri normalde ilk temas noktası olarak perakende satış mağazaları, web veya çağrı merkezi aracılığıyla servis edilir. Bu iletişim kanalları, genellikle ilk temasta bir sorunun teşhis edilmesine yardımcı olmak için çevrimiçi kodlama araçları tarafından desteklenmektedir (Bartusevics, 2017).

Servis otomasyonunda kullanılan bir dizi teknolojik sistem mevcuttur. Örneğin; arama yönlendirme yazılımı, gelen aramaları en uygun işleyiciye yönlendirmek için kullanılabilmektedir. Etkileşimli sesli yanıt gibi teknolojiler müşterilerin şirket bilgisayarlarıyla etkileşime girmesini sağlayabilmektedir. Müşteriler, menü talimatlarını telefon tuş takımı (A seçeneği için 1 tuşu, B seçeneği için 2 tuşu) veya sesli olarak dinledikten sonra bir sesli yanıt

sistemine girebilmektedirler. İlk temas sorununun çözümlenmesi mümkün değilse, hizmet süreci malların iadesini yetkilendirmeyi ve üçüncü taraf hizmet sağlayıcıyı içeren bir onarım döngüsünü içerebilmektedir. Bu işlem, cep telefonlarına ve kameralara servis yapmak için kullanılmaktadır (Brown vd., 2020).

Daha büyük sermayeli ekipmanlar için önerilen servis otomasyonu oldukça farklıdır. Bu tip modüller, ekipmanın bulunduğu sahada yapılacak teşhis ve düzeltici önlemleri içermektedirler. Birçok şirket, özellikle satış ve servis işlevleri için doğrudan ve dolaylı kanalların bir kombinasyonunu kullanmaktadır. Dolaylı kanallar kullanıldığında, operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi bu işlevi, ortaklık ilişkileri yönetimi modülü aracılığıyla desteklemektedir. Bu teknoloji, iş ortaklarının bir portal aracılığıyla tedarikçi ile iletişim kurmasına aynı zamanda ortakların olası satışları, müşteri siparişlerini, ürün bilgilerini ve teşvikleri yönetmesini sağlamaktadır (Coombs vd., 2020).

1.6.3 Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ve şirket değerini artırmak için müşteri ile ilgili verileri toplamak, depolamak, ayıklamak, entegre etmek, işlemek, yorumlamak, dağıtmak, kullanmak ve raporlamakla ilgilenir. Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ile ilgili bilgilerin temeli üzerine kuruludur. Müşteri ile ilgili satış, finans, pazarlama ve hizmet verileri işletme genelinde depolarda saklanılabilmektedir. Bu dahili verilere, demografik ve kişilerin yaşam tarzı ile ilgili verileri gibi harici kaynaklardan veri eklenebilmektedir. Aynı zamanda, veri madenciliği araçlarının uygulanmasıyla, bir şirket daha sonra bu verileri sorgulayabilmektedir. Akıllı sorgulama şu tip sorulara cevap verebilmektedir: En değerli müşterilerimiz kimlerdir? Hangi müşterilerin rakiplere geçme eğilimi en yüksektir? Hangi müşterilerin belirli bir teklife yanıt vermesi daha olasıdır? (Nam vd., 2018)

Analitik MIY şirketleri, satış yaklaşımlarının müşteri grupları arasında farklılık göstermesi gerektiğine karar verebilmektedirler. Daha yüksek potansiyel değere sahip müşterilere yüz yüze satış yapılabilmekte ve daha düşük değerli müşterilere tele satış ile ulaşılabilmektedir. Ayrıca, müşteri iletişiminin içeriği ve tarzı, belirli bir segment için "Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi" kullanılarak özelleştirilebilmektedir. Böylece, belirli bir teklifin müşteri tarafından kabul edilme olasılığını artabilmektedir. Analitik MIY, müşterinin sorunlarına zamanında, özelleştirilmiş çözümler sunarak müşteri memnuniyetini

artırabilmektedir. Ayrıca, Analitik MIY sayesinde şirketler, çapraz ve yukarı satış için gereken programlar ile, daha etkili müşteri tutma ve müşteri edinme programları geliştirebilmektedirler (Farquad vd., 2014).

1.6.4 Müşterek Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşterek müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin daha karlı bir şekilde tanımlanması, kazanılması, elde tutulması için tedarik zincirindeki ayrı işletmelerin stratejik ve taktiksel uyumunu tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu tür bir modül sayesinde şirketler, ortak pazarlama, kategori yönetimi, işbirlikçi tahmin, ortak yeni ürün geliştirme ve ortak pazar araştırması gibi uygulamaları kullanabilmektedirler. Müşterek MIY, kurumsal sınırlar arasında iletişim kurmak ve işlem yapmak için MIY teknolojilerini kullanmaktadır. Posta, telefon ve faks gibi geleneksel teknolojiler bunun gerçekleşmesini sağlasa da terim genellikle elektronik veri değişimi (EDI), portallar, e-ticaret, internet üzerinden ses protokolü gibi yeni teknolojilere uygulanmaktadır. Bu teknolojiler, şirketler ve iş ortakları veya müşterileri arasında veri ve sesli iletişime olanak tanımaktadır (Santoso ve Erdaka, 2015).

Bu bağlamda, müşterek MIY, ayrı kuruluşların müşterilere daha etkin hizmet verme çabalarını uyumlu hale getirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca önemli bilgilerin tedarik zinciri boyunca paylaşılmasına da olanak tanımaktadır. Bazı MIY teknolojisi satıcıları, şirketlerin karmaşık iş ortağı veya kanal ekosistemlerini yönetmesini ve iş ortağı veya kanal yönetimi maliyetlerini azaltmasını sağlayan iş ortağı ilişkileri yönetimi uygulamaları geliştirmişlerdir. Aynı zamanda, Müşterek MIY terimi, aynı teknolojilerin iç iletişimlere, örneğin satış, pazarlama ve hizmet işlevlerinde uygulanmasını tanımlamak için de kullanılmaktadır (Saura vd., 2019).

1.7 Müşteri İlişkilerinde Bilgi Yönetim Süreci

Müşteri ilişkileri yönetiminde, bilgi yönetimi süreci iki temel faaliyete odaklanmaktadır. Öncelikle, tüm müşteri temas noktalarından müşteri bilgilerinin toplanıp harmanlanması ve bu bilgilerin müşteri deneyiminin kalitesini artırmak için gereken güncel müşteri profilleri oluşturmak için kullanılmasını hedeflemektedir. Böylelikle bilgi yönetimi süreci ile değer yaratma sürecine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Şirketler, büyüdükçe ve artan sayıda müşteriyle artan kanal çeşitliliği yoluyla etkileşime girdikçe, bilgiyi organize

etmek ve kullanmak için sistematik bir yaklaşıma duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır. Bu bağlamda, bilgi yönetimi sürecinde iki soru özel bir öneme sahiptir (Talón-Ballestero vd., 2018):

i. Müşteriler hakkındaki bilgileri nasıl organize etmeliyiz?

ii. Müşterilerin zihnini nasıl "kopyalayabilir" ve bu bilgileri müşteri ilişkileri yönetim faaliyetlerimizi geliştirmek için nasıl kullanabiliriz?

Artan veri hacimlerine ayak uydurma çabası içinde, kuruluşların işlevler veya departmanlar içinde daha fazla veya daha büyük veri tabanları oluşturması eğilimi olmuştur, bu da çok sayıda farklı müşteri bilgi ambarlarının oluşmasına neden olmuştur. Şirketler bu nedenle, önemli yönetim kararlarını verebilecekleri parçalanmış ve çoğu zaman hantal bir bilgi yığını ile mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin, çağrı merkezi gibi belirli bir uygulama düzeyinden tüm şirket stratejisi düzeyine yükseltilmesi gerekmektedir. Bu da müşteri etkileşimlerinin tüm iletişim kanalları, ön ofis ve arka ofis uygulamaları ve iş fonksiyonları arasında entegrasyonunu gerektirmektedir. Bu entegrasyonu sürekli olarak yönetmek için gerekli olan şey, amaca yönelik tasarlanmış bir sistemdir veya entegre müşteri ilişkileri yönetimi olarak adlandırılan yönetim şeklidir (Anshari vd., 2019).

Bilgi yönetimi süreci, müşteri ilişkileri yönetim faaliyetlerini yönlendiren bir motor olarak kabul edilmektedir ve birlikte yakın çalışması gereken birkaç unsurdan oluşmaktadır. Bilgi, stratejik ve taktiksel müşteri ilişkileri yönetimi eylemlerini beslemek, formüle etmek ve kolaylaştırmak için kullanılmalıdır. MIY için stratejik çerçeveyi oluşturan diğer süreçlerin tümü bilgi yönetim sürecine bağlıdır. Strateji geliştirme süreci, rekabet avantajı sağlayabilecek iç görüler sağlamak için müşteri verilerini farklı şekillerde analiz etmeyi içermektedir. Değer yaratma sürecinde, üstün değer önerileri geliştirmek ve organizasyon için nasıl daha fazla değer yaratılabileceğini belirlemek için müşteri bilgileri kullanılmaktadır. Çok kanallı entegrasyon süreci ise, müşteri bilgilerini yakalayan, depolayan ve yayan sistemlere bağlı durumdadır (Albergaria ve Jabbour, 2020). Stratejik müşteri ilişkileri yönetimi içerisindeki bilgi yönetimi sürecinin önemini tam olarak anlamak için, müşteri ilişkileri yönetiminde bilginin, bilgi teknolojisinin ve bilgi yönetiminin rolü hakkında ilk önce net olmak önemlidir.

1.7.1 Bilgi

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle ilişkilerin, ilişkide bulunanların veya tüm ilgili paydaşların karşılıklı yararına olacak şekilde şekillendirilebileceği ve yönetilebileceği yaklaşımına dayanmaktadır. Bununla birlikte, tedarikçiler ve değer zinciri ortakları, hiçbir şey bilmedikleri veya çok az şey bildikleri müşterilerle ilişkiler kuramamaktadırlar. Müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak bu nedenle ilişki kurmak için gerekli olsa da tek başına yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, bilgilendirilmek ve bilinçli kararlar almak çok daha önemlidir. Başka bir deyişle, bilginin gerçek değeri, yalnızca varlığında değil, kullanımında yatmaktadır (Abbasi vd., 2016). Bu basit gerçek, birçok şirketin müşterileri hakkında muazzam miktarda bilgiye sahip olduğu, ancak çok azı bu hazineden faydalanabildiği gerçeğinde görülmektedir.

1.7.2 Bilgi Teknolojileri (BT)

Müşteri ilişkileri yönetimi çoğunlukla bilgi teknolojileri ile özdeşleştirilmektedir ve bir işletmenin veri tabanı ne kadar büyük olursa, müşteri ilişkileri yönetiminin o kadar gelişmiş olacağına inanılmaktadır. Ancak, bu ikisi arasındaki doğrudan korelasyon kavramı yanıltıcıdır, çünkü MIY bir yönetim yaklaşımıdır, BT ise bir yönetim aracıdır. Ayrıca, yüksek düzeyde gelişmiş bilgi teknolojilerine sahip olmadan, oldukça gelişmiş müşteri ilişkileri yönetimine sahip olmak mümkündür. Günümüzde işletmeler çok daha karmaşık bir ortamda ve potansiyel olarak gerçekte hiç tanışmadıkları milyonlarca müşteriyle rekabet etmektedir, bu nedenle bilgi teknolojileri, müşteri ilişkilerini yönetmenin hayati bir özelliği haline gelmiştir (Basyuk vd., 2018).

1.7.3 Bilgi Yönetimi

Müşteri İlişkileri yönetimi çerçevesinde bilgi yönetiminin işlevi, enformasyonu kullanılabilir bilgiye dönüştürmek ve bu bilgiyi müşteri değeri yaratmada etkin ve etik bir şekilde uygulamaktır. Yanlış ellerde veya yanlış zamanda doğru bilginin yapıcı değeri olmamaktadır. Dahası, bilginin "bozulabilir" yapısı, sürekli güncellenmesi ve yenilenmesi gerektirmektedir. Bilginin yönetimi bu nedenle bilginin organizasyonunu, kullanımını ve düzenlemeyi kapsamaktadır (Al-Emran vd., 2018).

1.7.4 Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi süreci iki aşamada ele alınmalıdır. İlk olarak, müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin bilgi yönetimi ihtiyaçları bakımından gözden geçirilmesi gerekmektedir. İkinci olarak, üzerinde anlaşmaya varılan stratejiyi uygulamak için gereken teknolojik seçenekler belirlenmelidir. İlk aşama, müşteri, kanal ve ürün stratejileri ile ilişkili olarak bilgi yönetim altyapısının mevcut durumu, kapasitesi ve kapasitesinin stratejik olarak incelenmesini içerecektir. Bu çerçevede, gözden geçirilecek stratejik konular şunlar olmalıdır (Rao vd., 2015);

i. Müşteri bilgilerinin müşterinin kullandığı kanaldan bağımsız olarak her etkileşimden veya işlemden toplanıyor olması,

ii. Toplanan bilgilerin merkezileştirilip tüm işlemlerde ve kanallarda kullanılıyor olması,

iii. Bilgi teknolojisi platformu günümüze ve geleceğe uygun olarak düzenlenmesi.

Bu tür bir inceleme ile mevcut bilgi yönetimi sisteminin güçlü ve zayıf yönleri belirlenebilmektedir. Bu sayede, ne kadar müşteri bilgisinin tutulduğu, bu bilgilerin analizinin ne kadar sofistike olduğu ve müşteri bilgilerinin özelleştirilmiş hizmet sağlamak için ne ölçüde kullanıldığı netleştirilebilecektir.

WebTV ve akıllı cep telefonları gibi daha yeni elektronik kanalların gelişmesiyle birlikte kanal sayısı arttıkça, bilgi yönetimi süreci, müşteri ilişkilerinin yönetimi ve dolayısıyla müşteri odaklı stratejik hedeflere ulaşılması için daha da merkezi hale gelmektedir. Bilgi yönetimi sürecinin önemli bir rolü de müşteri perspektifini tüm iş faaliyetlerine yerleştirerek kuruluşun müşteri merkeziyetini arttırabilmektir. Gerçekte, firma, karlı müşteri ilişkilerini çekecek, koruyacak ve büyütecek özelleştirilmiş bir hizmet sunmak istiyorsa, "müşterinin zihnini kopyalayabilmelidir". Bu nedenle, müşteri ilişkileri yönetiminin teknolojik bileşenlerinin tasarımı, bilgi teknolojilerinin çıkarları tarafından değil, kuruluşun rekabet gücünü artırmak için müşteri bilgilerini kullanma stratejisi tarafından yönlendirilmelidir (Nurmadewi ve Mahendrawathi, 2019).

Bu çerçevede, seçilen müşteri ilişkileri yönetim stratejisini destekleyecek ve sunacak bir bilgi yönetimi altyapısı geliştirilmelidir. Çoğu şirket için bu, belirli teknolojilerin dahil

edilmesini içermektedir. Bilgi yönetimi sürecinin ana teknolojik bileşenleri veri ambarı, analitik araçlar, bilgi teknoloji sistemleri, ön büro ve arka ofis uygulamalarından oluşmaktadır. Bu beş bileşen, kuruluşu, hizmet konusunda yetkin hale getirerek daha iyi müşteri ilişkileri kurmaya katkıda bulunmaktadır. Teknolojik çerçevenin geliştirilmesi, teknolojinin sınırlamalarının tanınması ve evriminin yanı sıra bu sürecin beş bileşen parçasını içeren aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır (Anshari vd., 2019):

i. Müşteri ilişkileri yönetimindeki teknik engeller,
ii. Veri Havuzu,
iii. Analitik araçlar,
iv. Bilgi teknoloji sistemleri,
v. Ön ve arka ofis uygulamaları,
vi. Gelişen teknolojinim getirdiği zorluklar.

1.7.4.1 Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teknik Engeller

Müşteri ilişkileri yönetimindeki teknik engeller, beklentiler ve sonuçlar arasındaki boşlukla ifade edilebilmektedir. Teknolojik araçlara ilişkin artan beklentilerimiz, bu beklentileri karşılama kapasiteleriyle eşleşmediğinde, araçlar, algılamamızda kolaylaştırıcılardan ziyade engeller haline gelmektedir. Bilgisayar teknoloji araçlarının yeterli görüldüğü yerlerde, gereksinimler ve beklentiler farklı olduğu için talepler değişebilmektedir. Teknolojik gelişmelerden önce, müşteri ilişkilerini etkili bir şekilde yönetmek, toplu postalardaki müşterilerin adres ayrıntılarının doğru olması ve herkesin bir kopya almasını sağlamak anlamına gelmekteydi (Tseng, 2016). Bugün ise, müşterilerin bireysel satın alma alışkanlıklarını ve iletişim tercihlerini anlamak ve çok sayıda kanal aracılığıyla stratejik olarak iletişim hedeflemek anlamına gelmektedir.

Teknik engellerin üstesinden gelmek için gerekli olan şey, hedeflerin ve bunlara ulaşmanın daha uygun bir yolunun doğru bir şekilde anlaşılmasıdır. İşletmeler, müşteri ilişkileri yönetiminde teknik sorunlarla karşılaştığında, müşteri ilişkileri yönetimindeki temel süreçleri sorgulamalıdırlar. Örneğin, işletme gerçekten ihtiyacı olan müşteri bilgilerini yakalayabiliyor

mu? Müşteri bilgilerini, satışları artırmak ve müşteri değeri katmak için kullanabilecek kişilere sunabiliyor mu? Toplanılan bilgilerden en iyi şekilde yararlanıyor mu, yoksa veri analizi yeteneğinin iyileştirilmesi mi gerekiyor? İşletme, bu tarz sorulara cevap bularak, teknolojik engellerin üstesinden gelebilmektedir (Kis vd., 2019).

1.7.4.2 Veri Havuzu

Bir işletmeyi müşteri odaklı yapmak için, sadece müşteriler hakkında veri toplamak veya bireysel veri tabanlarından bilgi üretmek yeterli değildir, çünkü bunlar normalde müşterinin yalnızca kısmi bir görünümünü sağlamaktadır. Müşterileri eksiksiz ve benzersiz varlıklar olarak anlamak ve yönetmek için, büyük kuruluşların güçlü bir kurumsal müşteri hafızasına sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda işletme, veri analizlerini ve uygulamalarını sağlayabilen kurumsal çapta entegre bir veri deposu kullanmalıdır. Veri havuzunun rolü, müşteri bilgilerini toplamak, tutmak ve entegre etmek ve böylece şirketin müşteri ilişkilerini etkili bir şekilde geliştirmesini ve yönetmesini sağlamaktır. Veri havuzu terimi, bir kuruluşun tüm veri tabanları, veri reyonları ve veri ambarlarını bir arada ifade etmek için kullanılmaktadır (Leligdon vd, 2015).

Veri havuzunun, MIY için teknoloji seçenekleri olarak seçimini ve kombinasyonunu keşfetmeden önce, ilk olarak bir veri havuzunun temel unsurlarını incelemek gerekmektedir. Birçok müşteriyle ilgilenen büyük bir organizasyon için veri havuzu veri tabanı ve veri ambarı olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Veri tabanları, çağrı merkezi, satış ekibi, müşteri ve pazar araştırmaları, elektronik satış noktaları gibi bir kaynaktan toplanan verileri depolamak için kullanılan bilgisayar programı yazılım paketleridir. Her veri tabanı genellikle ayrı olarak çalışmaktadır. Aynı zamanda her biri, kullanıcıya özel olacak şekilde yapılanmaktadır ve yalnızca ana kullanıcılarının görevleriyle ilgili olanları depolamaktadır. Bu nedenle, tek bir veri tabanından alınan yönetim ve planlama bilgilerinin değeri sınırlıdır, çünkü müşteri ile ilgili faaliyetin eksik bir görünümünü sağlamaktadır (Torre-Bastida vd., 2015).

Bununla birlikte, veri tabanlarının değeri, mevcut müşteri ilişkilerini anlayabileceğimiz ve olası müşteri ilişkilerini geliştirebileceğimiz müşteriler hakkında veri toplama işlevinin çok ötesine uzanmaktadır. Düzgün bir şekilde yararlanılırsa, veri tabanları bu müşteriler ve potansiyel müşterilerle daha alakalı olmamıza yardımcı olmak için bir "gerçeklik kontrolü" sağlayabilmektedir. Veri ambarı ise, maksimum değerin çıkarılabilmesi için bir araya

getirilmiş ilgili veri tabanları koleksiyonudur. Veri ambarı, bir kuruluşun müşterileri ve iş faaliyetleri hakkında eksiksiz ve tutarlı bir veri kümesi içeren tek bir veri deposudur. Başarılı bir veri ambarı uygulaması gerçekleştirildiğinde hem müşteri hem de kuruluş için değer yaratma fırsatları geliştirmek üzere analitik araçlar ile kullanılabilmektedir (Dalla Pozza vd., 2018). Veri havuzu olarak kullanılmak üzere, Müşteri ilişkileri Yönetim stratejisinin farklı düzeylerdeki gelişimini kolaylaştırmak için karar destek sistemlerine sahip veri tabanı, data mart, kurumsal bir veri ambarı ve entegre MIY çözümleri olmak üzere dört çeşit teknoloji seçeneği mevcuttur (Arnott ve Pervan, 2016).

Çoğu kuruluş, çeşitli pazarlama veri tabanları, satış veri tabanları ve ilgili karar destek sistemleri biçimlerinde bir tür "ürün bazlı satış" sistemine sahiptir. En temel düzeyde, işletmeler, müşterilerin adlarını ve adreslerini tutan bir pazarlama veri tabanına gerek duymaktadırlar. Bu veri tabanı, kendisiyle ilişkili temel bir uygulama paketine sahip olabilmekte ve örneğin coğrafya, iş unvanı ve organizasyonun büyüklüğü gibi temel bölümleme bilgilerini içerecek şekilde genişletilebilmektedir. Kullanılan veri tabanı ve yazılım teknolojisi genellikle kişisel bir bilgisayardadır (Ližbetinová vd., 2020).

İşletmeler, e-posta listeleri gibi özel ihtiyaçlarını desteklemek veya basit analiz ve raporlama yapabilmek için veri tabanı geliştirmektedirler. Veri tabanı tipik olarak verileri yalnızca kısa bir süre tutabilmektedir ve müşteriye geri bağlantısı bulunmamaktadır. Genellikle pazarlama departmanı tarafından yönetilmektedir. Pazarlamada kullanılan veri tabanına ek olarak, organizasyonun farklı bölümleri de farklı veri tabanı oluşturmaktadır. Örneğin, ticari departman genel postalar için, satış departmanı ise iletişim yönetimi amacıyla kendi veri tabanlarına sahip olabilmektedirler. Bu şekilde, müşterilere toplu posta gönderebilmek için ayrı ayrı veya bu listelerin birleştirilmesi yoluyla listeler geliştirilebilmektedir (Bahari ve Elayidom, 2015).

Bu sistemlerin kurulması hızlı olabilmekte ve bilgisayar teknolojisi açısından çok az yatırım gerektirmektedir. Bununla birlikte, veri tabanları, en basit seviyede bile derinlemesine analiz, doğrudan pazarlama faaliyetinin hedeflenmesi veya pazar satın alma davranışının iyi anlaşılması gibi önemli faydalar sağlayabilmektedir. Ancak, bu tür basit sistemleri kullanmak, bir kuruluşun uygulayabileceği daha kapsamlı satış ve pazarlama stratejilerinin ciddi şekilde sınırlamaktadır. Veri tabanları, yüklenmesi ve bakımı için kaçınılmaz olarak kapsamlı manuel

çalışma gerektirmektedir. Bu da kaynakları, analizin kilit rolünden uzaklaştırmakta ve genellikle sistemin genişletilmesini engelleyici hale getirmektedir (Torre-Bastida vd., 2015).

Müşteri ilişkileri yönetiminde, bilgisayar teknolojileri uygulamalarının benimsenmesinin arkasındaki itici güç, bilgisayarların muazzam bir bellek görevi görmesi ve bir müşteri hakkındaki tüm bilgileri yakalama yeteneğidir. Hızla düşen maliyet ve bilgisayarların artan gücü birçok kuruluş için uygulamaları uygun fiyatlı hale getirmiştir. Ancak, "ürün bazlı satış" dan "müşteri bazlı pazarlamaya" geçiş, daha gelişmiş bir MIY sistemi gerektirmektedir. Kullanıcıların daha karmaşık analiz gücüne ihtiyacı vardır ve müşteriyle ilgili verilerin toplanması, sınıflandırılması ve depolanması için çok daha yapılandırılmış bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler müşteri ilişkileri yönetim sistemlerini desteklemek için gereken tüm verileri depolayabilmek adına veri ambarlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Veri ambarının en basit biçimine “data mart” denilmektedir (Jeffery vd., 2017).

Bir “data mart”, teknik olarak tek bir kaynak hakkında bilgi depolamak için oluşturulmuş bir havuzdur. Diğer bir deyişle, "tek konu" veri ambarıdır ve tüm kuruluş için oluşturulmuş olan kurumsal veri ambarı kadar kapsamlı değildir. Data martlar, veri tabanının doğal bir uzantısıdır ve daha gelişmiş teknoloji ile sağlanmaktadır. Pazarlama söz konusu olduğunda, tek konu genellikle müşteriyle ilgili olmaktadır. Data mart çözümleri, paketlenmiş bir uygulamanın parçası olarak veya operasyonel sistemlerden verilerin çıkarılmasına izin veren entegre bir yazılım paketi olarak satın alınabilmektedir. Ancak, verilerin sıralanması, düzenlenmesi ve tasarımı, iş operasyonlarını yürütmek için değil, verilerin analizi için optimize edilmiş bir biçimde yapılmaktadır. Bu nedenle, verilerin, kullanıcıların bunları anlamasını sağlayan kullanımı kolay grafik formlarda sunulabilmesi için ek yazılım ürünlerine ihtiyaç duyulabilmektedir (Agal ve Devija, 2020).

İşletme, ürün tabanlı satıştan daha gelişmiş müşteri tabanlı pazarlamaya geçiş yaptıkça, çağrı merkezleri, müşteriye yönelik uygulamalar ile ve arka ofis olarak adlandırılan genel muhasebe, insan kaynakları, operasyonlardan gelen verilere ihtiyaç duymaktadır. Veri hacmi genişledikçe ve karmaşıklık arttıkça, birçok veri tabanı ve veri reyonları oluşmaktadır. Bu nedenle, veriler için bir havuza sahip olmak çok daha mantıklı ve faydalıdır. Veri ambarı ayıklanmış veriler ile oluşturulduktan sonra, uygun sorgu ve analiz araçları ve veri madenciliği

yazılımı, müşteri davranışını daha iyi anlamaya başlamak için uygulanabilmektedir. Bu sayede kuruluş, daha gelişmiş MIY stratejileri planlayabilmektedir (Santouridis ve Tsachtani, 2015). Aynı zamanda, kuruluşun bazı bölümleri bilgileri ana veri ambarından kendi sistemlerine alabilmektedir, bu da veri ambarını çok katmanlı bir yapıya dönüştürmektedir.

Veri ambarı kullanmanın birçok avantajı vardır. Öncelikle, veri ambarı, karmaşık veri analizinin, veri tabanları üzerindeki yoğun talebi ortadan kaldırarak normal iş faaliyetine müdahale etmesini durdurmaktadır. Bununla birlikte, bir veri ambarındaki veriler yalnızca periyodik olarak değişmekte ve veri ambarının güncellemeleri arasında bulunan kararlı veri kümeleri üzerinde anlamlı karşılaştırmalar yapılmasına olanak tanımaktadır. Analiz için veri tabanları kullanılmış olsaydı, farklı zamanlarda yapılan analizler farklı sonuçlar doğururdu. Örneğin farklı ürünlerin satışını veya farklı bölgelerdeki satış hacmini karşılaştırmayı imkansız hale getirirdi. Ancak, kurumsal veri ambarları, önemli yatırım gerektiren büyük ve karmaşık bilgisayar teknoloji sistemleridir. Bu nedenle, uygulama için uzun hazırlık sürelerine neden olabilmektedir (Dalla Pozza vd., 2018).

Bilgisayar ve veri tabanlarına ek olarak, internet teknolojisi çoğu kuruluş için giderek daha önemli hale gelmektedir. İnternet, potansiyel olarak herhangi bir kişiyi dünyadaki başka bir kişi veya kuruluşa bağlayabilmektedir. Bunu bir müşteri ilişkileri yönetimi aracı olarak kullanmanın cazibesi açıktır. İşletmeler, müşteriden bilgi toplamak ve müşteriye son derece kişiselleştirilmiş hizmet sağlamak için web sitesini düzenli olarak kullanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimine yönelik bu teknoloji destekli yaklaşım, çok sayıda müşteriyle bire bir temelde etkileşimde bulunmak için fırsatlar yaratmaktadır. Bununla birlikte, interneti MIY uygulamalarında etkin bir şekilde kullanmak için, kuruluşun e-ticaret sistemlerini, enformasyonu internetten çekebilen müşteri odaklı bir veri ambarı ile entegre etmiş olması gerekmektedir (Hassan vd., 2015).

İşletmeler, genellikle ilk önce veri ambarı kurmadan karmaşık elektronik ticaret yürütememektedirler. Bir kuruluş, yeni bir kanalı kullanmaya yönelik pazarlama hırsları veya belirli bir müşteri grubunu çekmede ilk olma arzusu nedeniyle veya müşterilerine hizmet vermek için bir mekanizma olarak interneti kullanıyorsa, daha gelişmiş MIY teknolojileri setinin kullanılması gerekebilmektedir. Böyle bir çözümü uygulamak için kuruluşun daha fazla veri reyonu veya veri ambarı teknolojisi eklemesine gerek yoktur. Bu yaklaşımın omurgası,

hem bir yakalama cihazı hem de sistem için bellek olarak hizmet veren ve müşteriye tüm CRM ara yüzlerinde tamamen kişiselleştirilmiş ve koordineli bir hizmet verilmesini sağlayan kurumsal veri ambarıdır. Kurumsal veri ambarları gibi, entegre CRM sistemleri de karmaşıktır ve hem ambar hem de işletim sistemlerinde önemli yatırımlar gerektirmektedir (Navimipour ve Soltani, 2016).

1.7.4.3 Analitik Araçlar

Veri ambarının veya veri havuzunun diğer unsurlarının etkili kullanımını sağlayan analitik araçlar hem genel veri madenciliği paketlerinde hem de özel yazılım uygulama paketlerinde bulunabilmektedir. Veri madenciliği, geniş veri koleksiyonlarına uygulanan, genellikle çeşitli ve hatta birbiriyle uyumlu olmayan veri tabanlarından gelen verileri sınıflandırarak, kümelendirerek ve ardından ilişkilendirmeleri arayarak, çalışan bir keşif yöntemidir. Öncelikle bir istatistiksel analiz biçimidir ancak, yapay zeka da içerebilmektedir. Veri madenciliği, müşteri satın alma alışkanlıkları, yaşam tarzı, demografi vb. hakkında anlamlı kalıpları ortaya çıkarmak için kullanılabilmektedir. Böylece müşteri ilişkilerinin nasıl iyileştirilebileceğine dair göstergeler sağlamaktadır (Van Der Aalst, 2016).

Veri madenciliği teknolojileri son derece güçlüdür ve müşteri davranışına ilişkin bazı derin iç görüler sağlayabilmektedir. Bunlardan bazılarının kullanımı tarihsel olarak zor olmuştur ve gerçek fayda sağlamak için önemli ölçüde deneyim gerektirmektedir. Ancak, analitik araçlar, kullanımlarını kolaylaştıran göreve özel paketlere dahil edildiğinden, bu dezavantaj ortadan kalkabilmektedir. Standart veri madenciliği paketleri tipik olarak aşağıdaki tekniklerin bir kısmını veya tamamını içermektedir (Lausch vd., 2015);

i. Görselleştirme: histogramlar, çubuk grafikler, çizgi grafikler, dağılım grafikleri, kutu grafikleri ve diğer görsel temsil türleri,

ii. Kümeleme / bölümleme, tahmin, sapma saptama ve bağlantı analizi,

iii. Sinir ağları ve karar ağaçları.

Göreve özgü yazılım paketleri, bu genel veri analizi türlerini, belirli pazarlama desteğiyle birleştirerek, pazar bölümleme analizi, yakın ilgi gruplaması, müşteri kaybı yönetimi, müşteri profili oluşturma ve karlılık analizi gibi analitik araçlarla

sonuçlandırabilmektedir. Aynı zamanda, çevrimiçi analitik işleme (OLAP) araçları, veri madenciliği araçları yerine veri raporlama araçlarıdır, ancak bir veri ambarında tutulan verileri analiz etmek için de kullanılabilmektedir (Loudcher vd., 2015).

Görselleştirme araçları, karmaşık veri analizlerinin basit biçimde temsil edilmesini sağlamaktadır. Bu, verilerin yönetilebilir bir görünümünü sağlayarak sadece anlayışı geliştirmekle kalmamakta, aynı zamanda verilerin çeşitli yönlerinin doğru yorumlanmasına da yardımcı olmaktadır. Örneğin, bir sütun grafiği belirli bir süre boyunca kesin aralıklarla değiştikçe, öğelerin değerlerini vurgularken, pasta grafik her veri öğesinin bütüne göreceli katkısını vurgulamaktadır. Bu tür sunum grafikleri, herkesin aynı resimden çalışmasını sağlayarak veri analizlerinin yorumlanmasını kolaylaştırmaktadır (Van Der Aalst, 2016).

Segmentasyon, bazı veri tabanı girişlerinin benzer özelliklere sahip olması temelinde verilerin bölünmesini içermektedir. Bu bağlamda, mevcut kümelerin gerçekte ne kadar iyi tanımlandığını test etmek için kullanıcı tarafından kontrol edilebilmekte veya yeni kümeleri tanımlamak için otomatik olarak yapılabilmektedir. Sapma algılama araçları, iyi tanımlanmış kümelerin dışında kalan verileri analiz ederek bölümleme araçlarını genişletmektedir. Bu araçlar, olağandışı soru cevaplarının belirlenmesinden dolandırıcılığın önlenmesi için olağandışı işlem modellerinin tespit edilmesine kadar çeşitli görevler için kullanılabilmektedir. Sinir ağları, bazı sapma tespiti türleri için kullanılabilmekte ve tespit edildikten sonra sapmaların önemini belirlemek için istatistiksel analiz uygulanabilmektedir (Olson ve Lauhoff, 2019).

Bununla birlikte, tahmin, bir model geliştirmeyi ve bunu bir reklam kampanyası veya yeni bir ürünün tanıtımı gibi bir değişikliğin etkisini tahmin etmek için geçmiş müşteri verilerine uygulamayı içermektedir. Bir müşteri anketine verilen yanıtlar kullanılarak tahmine dayalı bir model oluşturulabilmektedir (Wang vd., 2018). Örneğin, bir anket, cinsiyet, yaş, meslek, internet kullanımı ve gazete, dergi abonelikleri hakkında veri sağlarsa, bir çevrimiçi hizmetin olası alımını tahmin etmek ve geleneksel medyadaki reklamları hedeflemek için bir model türetilebilmektedir.

Bağlantı analizi, bir veri tabanındaki veri girişi kümeleri arasındaki ilişkileri bulmaktadır. Müşterilerin zaman içinde yaptıkları satın alımlar arasındaki ilişkileri keşfetmek için kullanılabilmektedir. Bağlantı analizi, alışveriş yapanların hangi ürünleri birlikte satın

aldıklarını belirlenebilmekte böylece ilgili ürünler süpermarket koridorlarında bir arada konumlandırılabilmektedir. Bağlantı analizi, olayların insanları, yerleri ve diğer şeyleri birbiriyle ilişkilendirdiği fikrine dayanmaktadır. Çoğu veri analizi tekniği, aralarındaki ilişkilerden ziyade tek nesnelere, örneğin müşterilere, odaklanarak bağlantı bilgilerini göz ardı etmektedir. Bununla birlikte, bu bağlantıları anlamak, müşteri etkileşiminin doğası hakkında önemli bilgiler sağlayabilmekte ve bu da bağlantı analizini değerli bir araç haline getirmektedir (Shadroo ve Rahmani, 2018).

Sinir ağları, beyindeki bazı süreçlere dayanan bilgisayar modelleridir. Temelde, "öğrenebilmeleri" için yerleşik geri bildirim mekanizmalarına sahip istatistiksel süreçlerdir. Bu araçlar, hazır yazılım paketlerinde kolayca bulunabilirler ve oldukça geniş bir iş süreçleri yelpazesi için kullanılmaktadır. Sinir ağları, kümelerin tespiti de dahil olmak üzere farklı ilişki türlerini belirleyebilmektedir. Ağın iç mekanizması otomatik olarak uyum sağladığından, sinir ağları ilişkileri açıklayamamaktadır. Bu yüzden, ilişkileri tanımlamak üzere sinir ağını kullanmak gerekmekte ve ardından neden var olduklarını açıklamak için diğer veri madenciliği tekniklerinden faydalanabilmektedir (Tkáč ve Verner, 2016).

Bir sinir ağı, ona tümü girdi ve çıktılar açısından tanımlanan bir dizi farklı örnek sağlanarak eğitilmektedir. Aynı zamanda, bir sinir ağı eğitildiğinde, pazarlamacıların ve diğer karar vericilerin harekete geçebileceği tahminlerde bulunmak için yeni müşteri bilgileri üzerinde kullanılabilmektedir. Sinir ağları, müşteri davranışı hakkında tahminlerde bulunmak için potansiyel olarak çok güçlü araçlardır. Bununla birlikte, yalnızca sağlanan veri girişlerine göre tahmin yaptıklarından, biraz dikkatli kullanılmaları gerekmektedir. Diğer bir sınırlama, sinir ağlarının ancak girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiler sabit olduğunda en iyi şekilde çalışmasıdır. Bazen, müşteri davranışı oldukça önemli ölçüde değişebilmektedir. Sinir ağları, sınırlı bir dereceye kadar uyum sağlamakta, ancak programlandıktan sonra radikal olarak değişim göstermemektedir (Cartwright ve Marton, 2015).

Karar ağaçları, verileri iyi tanımlanmış kurallara göre yapılandırmaktadır. İşletmelerin çok fazla kullandığı araçlardandır çünkü, sinir ağlarının aksine, neden belirli bir sonucun önerildiğini açıklayabilmektedir. Karar analiz araçları, geçerli tavsiyelere götüren kuralları belirlemek için mevcut verileri sınıflandırmaktadır. Bu kurallar, daha sonra stratejik kararlar vermeyi desteklemek için kullanılabilmektedir. Karar ağaçları oluşturmaya yönelik otomatik

araçlar, verileri tüm öğeleri (ürünler, müşteriler, işlemler, vb.) en eşit şekilde dağıtacak şekilde bölerek çalışmaktadır. Ağacı oluşturmanın amacı, öğeleri benzer özelliklere sahip gruplara ayırmaktır. Bireysel vakaları doğru bir şekilde sınıflandıran etkili bir karar ağacı yapısı oluşturulduğunda, ağaç karar kurallarına dönüştürülebilmekte ve karar vermeyi desteklemek için kullanılabilmektedir (Chen vd., 2020).

Müşteriler, özel bir analiz kullanmadan, coğrafya ve iş unvanı gibi temel özelliklerine göre bölümlere ayrılabilmektedir. Bu tür bir bölümlendirme çok sınırlıdır ve müşterilerin tercihleri ve satın alma alışkanlıkları hakkında iç görü kazanmamıza yardımcı olmamaktadır. İç görü kazanabilmek için, satışlarla ilgili ayrıntılı tarihsel bilgiler analiz edilmelidir. Anlamlı bir müşteri kümesi belirlenebilirse, bu küme, müşterilerin dikkatini çekmesi muhtemel bir teklif ile uyarlanabilir. Bu da tüketici gereksinimlerine daha iyi uyan ürünler ve hizmetler geliştirerek ekstra satışları teşvik edebilmekte ve müşteri sadakati kazanmaya yardımcı olabilmektedir. Veri havuzundaki müşteri verilerini kullanarak yeni segmentlerin belirlenmesinde iki çeşit analiz aracı kullanılmaktadır (Murray vd., 2017).

İlk seçenek, yukarıda açıklandığı gibi görsel analizdir. Grafikler aracılığı ile bazen benzer özelliklere sahip müşteri grupları belirlenebilmektedir. Ne yazık ki, görselleştirme yalnızca iki veya üç boyutu analiz etmek için kullanışlıdır. Birçok durumda, çok sayıda farklı müşteri verisi kullanılarak kümelerin tanımlanması gerekmektedir. Bu durumlarda, otomatik küme tespiti kullanmak tercih edilen seçenektir. Birkaç farklı otomatik küme algılama türü mevcuttur. En yaygın olanlardan biri (K-aracı) bir veri tabanını kullanıcı tarafından belirtilen bir dizi bölüme ayırmaktadır. Bu yöntem, diğer verilerle sınırlı bir şekilde kullanılabilmesine rağmen, sayısal verilerle çalışmak için en uygun yöntemdir (Brito vd., 2015).

Yakın ilgi alanı gruplaması, birbiriyle ilişkili olma eğiliminde olan veri öğelerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Tipik bir uygulama ise mağaza düzenlerinin iyileştirilebilmesi için birlikte satın alınan öğeleri keşfetmek için süpermarket satın alımlarını analiz etmektir. Bu nedenle, yakınlık gruplaması, pazar sepeti analizi olarak da bilinmektedir. Yakınlık gruplamasının altında yatan veri madenciliği tekniği, bağlantı analizi prosedürlerini kullanarak ilişkilendirme kurallarının oluşturulmasıdır. Örneğin; bir ilişki kuralı, "Cuma günü bebek bezi satın alan kişiler de bira veya şarap alma eğilimindedir" gibi bir biçim almaktadır. Bu, iki olası eylem yolunu önermektedir: cuma günleri, alkol bölümünün yakınında bebek

bezlerini sergilemek ve müşterilere şarap veya biralarını satın almalarını "hatırlatmak" için bebek bezlerinin yanına cips ve fındık gibi atıştırmalıklar yerleştirmek. Bu teknikler, genel ilişkileri bulmak için tüm veri kümelerinde veya daha yerelleştirilmiş kurallar bulmak için küçük veri kümelerinde kullanılabilmektedir (Liu vd., 2019).

Müşterilerin tedarikçilerini çok az bir maliyetle değiştirebildikleri son derece rekabetçi endüstrilerde, şirketler sürekli olarak bazı müşterilerini rakiplerine kaptırırken diğerlerini de kazanabilmektedir. Bu, telekomünikasyon gibi sektörlerde dalgalanma veya bankacılık gibi sektörlerde yıpranma olarak bilinmektedir. Küçük bir miktar bile müşteri elde tutma oranını iyileştirmek veya müşteri kaybını azaltmak önemli ölçüde maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir. Abone kaybının yönetimindeki ilk aşama, mevcut kayıpları ölçmek ve kayıpları, tüm dağıtım ağı kapsamında anlamaktır. Amaç, doğrudan eylem için hedeflenebilecek sorunlu noktaları belirlemek olmalıdır (Keramati vd., 2016).

Performans göstergeleri oluşturmak için OLAP araçlarının kullanılması genellikle yeterlidir ve birçok özel kayıp yönetimi paketi tarafından desteklenmektedir. Bu araçlar, kayıp oranlarının coğrafi bölgeler, bayiler, hizmet planları vb. ile ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Yüksek korelasyonlar, örneğin, bazı bayilerin diğerlerinden çok daha yüksek kayıp oranlarına sahip olduğunu göstermektedir. Bu araçlar aynı zamanda hem yüksek kayıp oranlarına hem de yüksek potansiyel değere sahip müşteri segmentlerinin tanımlanmasını desteklemektedir. Bu segmentler, daha sonra müşteri elde tutma kampanyaları ile hedeflenebilmektedir (Lee vd., 2017).

Müşteri profili oluşturmada, müşteri faaliyetini modellemek için tahmine dayalı analiz araçlarını kullanılmaktadır, böylece gelecekte değer önerileri müşterilere daha yakın bir şekilde uyarlanabilmektedir. Müşteri ihtiyaçlarına, davranışlarına ve karlılığına dayalı modeller oluşturulabilmektedir. Aynı zamanda, müşteri segmentleri hakkında büyük miktarda veriden yararlanılarak müşterilerin yeni durumlara nasıl tepki vereceğini tahmin etmek için kullanılabilmektedir. Örneğin, pazarlama kampanyaları, farklı müşteri segmentlerinin olası yanıtlarını tahmin etmek için tahmini müşteri profilleri kullanılarak geliştirilebilmektedir (Sykur vd., 2018).

Etkili müşteri yönetimi, artık, tedarikçileri değiştirmemeleri için müşterileri tatmin etmek ve karlı olmayan müşterileri karlı hale getirmek olarak ifade edilmektedir. Karlılık

analizi, çeşitli noktalarda veri entegrasyonunu ve veri yakalamayı iyileştirmeyi içermektedir. İlk olarak, müşteri veri tabanlarının bütünleştirilmesi, bir müşterinin satın aldığı toplam ürün ve hizmet sayısını belirlemek için gereklidir. Bu, genellikle veri ambarı yoluyla departman veri tabanlarının entegrasyonunu gerektirmektedir. İkincisi, her bir müşteriye hizmet vermenin maliyeti ile ilgili veriler toplanmalıdır. Bu, müşterinin aramalarına ve e-postalara cevap veren operatörler tarafından harcanan zamanı yakalayan MIY araçlarının kullanılmasını içerebilmektedir (Lau vd., 2016).

Bu tür spesifik veriler olmadan, müşteri hizmeti sağlama maliyetlerinin basitçe tüm müşteriler üzerinden ortalaması alınmaktadır. Bu da görünüşte değerli olan bazı müşterilerin orantısız miktarda müşteri hizmeti süresi kullandıkları için aslında kârsız olduğu gerçeğini gizlemektedir. Bu tür veriler toplandıktan sonra, bireysel müşterilerin karlılığı belirlenebilmektedir. Böylece, müşteriler karlılıklarının ve diğer özelliklerinin bir kombinasyonuna göre bölümlere ayrılabilmektedir. Bu segmentler, müşteri geçiş stratejilerinin geliştirilmesinin yanı sıra, rekabetten korunması gereken değerli müşteri segmentlerinin belirlenmesi için kullanılabilmektedir (Fang vd., 2016).

OLAP, sorgu araçlarından daha gelişmiş özellikler sağlayan gelişmiş bir veri raporlama aracıdır. Kesinlikle bir veri madenciliği aracı değildir çünkü, verilerdeki kalıpları tanımlamak yerine özet veriler sağlamaktadır. Yine de OLAP araçları güçlüdür ve kullanımı oldukça kolaydır. OLAP müşteri veri tabanlarından değer elde ederek, veri madenciliği uygulamalarının yerini almak yerine, veri madenciliğinin değerini arttırabilmektedir. OLAP araçları, istatistiksel bilgiye sahip olmayan kullanıcıların bile büyük hacimli verileri keşfetmesini mümkün kılan gelişmiş grafik ara yüzlere sahiptir. Bu ara yüzün temelinde, verilerin daha hızlı ve daha kolay 'dilimlenmesi ve parçalanması' için depolanan veri havuzundaki verileri içeren, bazen küp olarak da adlandırılan yeni bir veri tabanı vardır. (Loudcher vd., 2016).

Veri madenciliği ve OLAP arasındaki temel farklar, her birinin ele aldığı yönetim sorunu türleri dikkate alınarak özetlenebilir. Veri madenciliği daha ileriye dönüktür ve farklı müşteri gruplarını yönetmenin en iyi yollarına ilişkin iç görüler sağlamaktadır. Karar vermeyi desteklemesi amaçlanmıştır. OLAP raporları, örneğin son satış performansı ve trendleri vurgulayan verileri özetleyen daha tarihsel bir odağa sahiptir. Örneğin, geçmiş satışların bir

OLAP analizi, bazı ürünlerin belirli bir günde en iyi sattığını gösterebilmekte fakat nedenini tahmin edememektedir. OLAP'ın başka bir kullanımı, veri madenciliği analizinin sonuçlarını görselleştirmek içindir. Bununla birlikte, OLAP'ın belki de en önemli katkılarından biri, kullanım kolaylığının, veri analizini organizasyon içindeki çok daha geniş bir insan yelpazesi için erişilebilir hale getirmesidir (Ceci vd., 2015).

Analitik araçlar, yönetim stratejilerinin geliştirilmesine rehberlik etmek için verileri sınıflandırmada ve ondan anlam çıkarmada etkili olmaktadır. Müşteri ve pazar eğilimlerinin belirlenmesinde, veri madenciliği gibi teknikler, bütçe verimsizliklerini ve kaynakların en yararlı tahsisini netleştirmeye yardımcı olabilmektedir. Segmentasyon ve tahmine dayalı modelleme, teklifleri geliştirmek için yeni müşteri gruplarını tanımlamak veya bir erken uyarı sistemi sağlamak için kullanılabilmektedir. Daha da önemlisi, veri ambarının sürekli olarak geliştirilmesi ve kullanılması, işletme ve müşteriler arasında bilgi alışverişini de kolaylaştırmaktadır (Benatallah ve Motahari-Nezhad, 2016).

1.7.4.4 Bilgi Teknoloji Sistemleri

Bilgi teknoloji sistemleri, kuruluş içinde kullanılan bilgisayar donanımı ve ilgili yazılım ve ara yazılımları kapsamaktadır. Donanım, üzerinde yazılım veya bilgisayar programlarının çalıştırıldığı fiziksel ekipman: masaüstü bilgisayarlar, dizüstü bilgisayarlar, veri tabanı sunucuları, web sunucuları, ana bilgisayar bilgisayarları, klavyeler ve diğer çevre birimleri parçalarından oluşmaktadır. Ara yazılım, bilgi isteyen istemciler ile istenen verileri sağlayan sunucu programları arasında aracı görevi gören programlardır. Müşteri ilişkileri yönetiminin etkili olabilmesi için, bilgisayar teknoloji sistemlerinin müşterilere hem şimdi hem de gelecekte ihtiyaç duyulan bilgileri sunabilmesi ve faturalama, işleme, dağıtım, stok siparişi vb. gibi bir dizi başka idari görevi yerine getirmesi gerekmektedir (Nam vd., 2019).

Müşteri sayısı ve müşteri işlemleri arttıkça, kuruluşun mevcut sistemleri ölçeklendirme veya iş operasyonlarını kesintiye uğratmadan daha büyük sistemlere geçişi planlama kapasitesi kritik hale gelmektedir. Yapılandırılmış veri tabanları ve zengin multimedya ağları gibi oldukça zıt sistemlerden gelen verilerin entegrasyonu da aynı şekilde zorlaşmaktadır. Normalde, bir kuruluşun bilgi teknoloji sistemleri belirli bir süre içinde ve belirli departman ihtiyaçlarına yanıt olarak geliştirilmektedir. Bu nedenle, farklı ve genellikle uyumsuz olan bilgi işlem sistemleri işin farklı bölümlerinde kullanılmaktadır. Yeni bilgisayar

teknoloji sistemleri açık teknik standartlara dayalı olma eğilimindedir ve uyumluluk sorunlarını azaltır. Ancak, eski sistemleri bütünleştirmek çok zor olabilmektedir. Bu nedenle, bazı durumlarda, eski donanım ve uygulamaları değiştirmek daha çekici bir seçenek olabilmektedir (Awad ve Saad, 2019).

Farklı bilgisayar teknoloji sistemlerinin ortaya çıktığı durumlarda, donanım ve sistem yazılım entegrasyonu, veri tabanları veri ambarına bağlanmadan ve şirket genelinde kullanıcı erişimi sağlanmadan önce gerçekleştirilmelidir. Farklı bilgisayar teknoloji sistemlerinin bütünsel bir mimariye entegrasyonu, önemli yatırım gerektiren büyük bir girişimdir. Bu nedenle, sistem entegrasyonu tekliflerinin sağlam bir MIY stratejisine ve BT sistemlerinin kapsamlı bir stratejik incelemesine dayandırılması çok önemlidir. Mutabık kalınan BT mimarisi, mevcut BT sistemlerini bütünleştirmek veya değiştirmek ve gelecekteki değişiklikler ve genişletmeler için esneklik sağlamak üzere tasarlanmalıdır (Mukerjee ve Prasad, 2017).

1.7.4.5 Ön Ofis ve Arka Ofis Uygulamaları

Ön büro uygulamaları, satış gücü otomasyonu ve çağrı merkezi yönetimi dahil olmak üzere müşterilerle doğrudan ara yüz içeren ve tüm bu etkinlikleri desteklemek için kullanılan teknolojilerdir. Bu uygulamalar, müşteriyi elde tutma oranını ve satış kapatma oranlarını iyileştirerek gelirleri artırmak için kullanılmaktadır. Arka ofis uygulamaları, insan kaynakları, satın alma, depo yönetimi, lojistik yazılımı ve bazı finansal süreçleri içeren iç yönetim faaliyetlerini ve tedarikçi ilişkilerini desteklemektedir. İşletme çapında sistemlerin ve e-ticaretin büyümesi, aynı zamanda ön büro ve arka ofis arasındaki ayrımı bulanıklaştırmakta ve mevcut bilgi yönetimi süreçlerinin yapısını ve işleyişini zorlamaktadır. Örneğin mal takibi, geleneksel olarak müşterilerle herhangi bir etkileşimi olmayan çalışanlar tarafından kullanılan bir arka ofis sistemi olmuştur (Aguirre ve Rodriguez, 2017).

Bununla birlikte birçok şirket, müşterilerine kendi siparişlerini takip edebilmeleri için İnternet üzerinden mal takip yazılımına doğrudan erişim sağlamaktadır. Bu durumda, mal takibi bir ön büro sistemi olarak görülmelidir çünkü performansı müşterinin organizasyonla ilgili algısını etkilemektedir. Ön ve arka ofis sistemleri ile ilgili müşteri ilişkileri yönetimindeki en önemli endişe, müşteri ilişkilerini ve iş akışını optimize etmek için yeterince bağlı ve koordineli olmalarıdır. Ön ve arka ofis sistemlerinin, müşteri ve organizasyon arasındaki tüm etkileşim aşamalarını desteklemek için bir araya gelmesi çok önemlidir. Bunu sağlamak zor olabilir,

çünkü departmanların ihtiyaçlarını karşılamak için zaman içinde gelişen organizasyona yayılmış düzinelerce uygulama olabilir (Soltani ve Navimipour, 2016).

Departmanlar, müşteri ilişkilerini desteklemek için tasarlanmaktan ziyade, genellikle ürünler, hizmetler veya iş fonksiyonları etrafında organize edilmiştir. Bu nedenle, uygulamaların yeterliliğinin değerlendirilebilmesi için mevcut uygulamaların müşteri etkileşimi perspektifinden gözden geçirilmesinde fayda vardır. Kuruluşun temel faaliyetlerini tanımlaması ve mevcut BT desteğini bunlarla eşleştirmesi gerekmektedir. Böylece, yeni uygulamaların gerekli olduğunu belirlemek mümkün olmaktadır. Aynı zamanda, mevcut uygulamaların sorunsuz müşteri hizmeti sağlamak için birbirine bağlanması veya entegre edilmesi gereken alanları belirlemek de mümkündür. Böyle bir analizin yapılması, müşteri ihtiyaçlarının teknoloji çözümlerini yönlendirmesini sağlamaktadır (Li, vd., 2019).

Ön büro uygulamaları, müşteriler için yaratılan değeri ve müşteriler tarafından sunulan değeri geliştirmek için kullanılabilmektedir. Ön büro uygulamaları sayesinde, satış kapanış oranları arttırılabilmekte, müşteri hizmetleri iyileştirebilmekte ve çapraz ve üst satışlar geliştirilebilmektedir. Bu nedenle, müşteriyi elde tutma ve müşteri karlılığı seviyelerini yükseltme de çok önemli rol oynamaktadırlar. En yaygın ön büro uygulamaları (Jridi vd., 2017):

i. Satış gücü otomasyonu,

ii. Çağrı merkezi ve yardım masası yönetimi,

iii. Ürün yapılandırması,

iv. Pazarlama otomasyonu ve kampanya yönetimidir.

Satış gücü otomasyonu, sahadaki satış elemanlarını modem veya cep telefonu aracılığıyla doğrudan ofis tabanlarına bağlamak için dizüstü bilgisayarlara yüklenen satış ve pazarlama sistemlerini ifade etmektedir. Satış gücü otomasyonu sayesinde siparişler hızlı bir şekilde işlenmekte ve sipariş durumu sorgulanabilmektedir. Öngörme ve raporlama araçlarının dahil edilmesi, müşteri bilgilerinin doğru ve güncel olmasını sağlayarak satış tahminini geliştirmektedir. Önde gelen MIY satıcılarının çoğu, genellikle MIY paketlerinin bir parçası olarak bu alanda ürünler sunmaktadır. Bunun, satış gücü, müşteri hizmetleri ve pazarlama faaliyetlerinin aynı bütünleşmiş müşteri bilgileri seti ile görüntülenmesi ve güncellenmesi açısından önemli bir avantajı bulunmaktadır (Reid vd., 2017).

Çağrı merkezlerinin önemi son on yılda birçok şirketin cadde üzerindeki varlıklarını azaltması ve internet kanallarını başlatması nedeniyle oldukça artmıştır. İletişim ve işlemlerin web sitesi aracılığıyla gerçekleştirilebilmesine rağmen, müşteriler yine de teknik ve süreç yardımı için bir temsilciyle konuşma seçeneğini talep etmektedir. Telefon hem kendi başına bir kanal hem de diğer kanallar için önemli bir destek biçimidir. Telefon ve veri teknolojileri birleştikçe, çağrı merkezinin rolü hem müşteri ara yüzü hem de dahili bilgi kaynağı olarak genişlemeye devam edecektir (Xia vd., 2015).

Bir çağrı merkezinden etkili müşteri hizmeti sunma yeteneği, tam ve doğru müşteri bilgilerinin yanı sıra ürün ve hizmet bilgilerinin mevcudiyetine bağlıdır. Bu, müşteri verilerinin kuruluş genelinde entegrasyonunu gerektirmektedir. Böylece çağrı merkezi çalışanları çoğu soruyu kendi başlarına halledebilir, yalnızca belirli uzmanlık gerektiğinde müşteriyi başka bir çalışana yönlendirebilir. Müşteri verilerinin entegrasyonu, çağrı merkezine odaklanan çok kanallı entegrasyonu desteklemek için de gereklidir. Çağrı merkezi görevlileri zaten telefon görüşmelerini, faksları ve e-posta mesajlarını yönetmektedir. Aynı zamanda çağrı merkezi çalışanları, müşteriyle paylaşılan web sayfaları ve internet aracılığıyla müşteri ile etkileşime girmektedir (Kurniali, 2015).

Ürün yapılandırma araçları, geniş bir ürün koleksiyonunun özelliklerini ve fiyatlarını izlemek için bir veri tabanı kullanmaktadır. Bilgisayar gibi bir ürünün, müşterinin tam gereksinimlerine göre yapılandırılabilen birçok bileşene sahip olduğu durumlarda özellikle yararlı olmaktadır. Bu araçlar genellikle grafik ara yüzlere sahiptir ve kullanımı oldukça kolaydır. Bir dizüstü bilgisayarda veya İnternet üzerinden çalıştırılabilmektedir. Bir konfigürasyon aracı kullanmak, satış elemanını ürün kataloglarında arama yapmaktan, doğru bileşenleri seçmek ve her bir özelleştirilmiş ürünün maliyetini hesaplamaktan kurtarabilmektedir. Ürün konfigürasyonu ve maliyet hesaplamaları otomatik olarak gerçekleştirilmekte ve bu da yanlış fiyatlandırma yapma olasılığını azaltmaktadır (Jiao vd., 2019).

Kârlı müşteri ilişkilerinin büyümesi, özel değer önerileri geliştirmeyi ve bunları müşteriye sunmayı içermektedir. Pazarlamacılar, her zamankinden daha büyük hacimlerde ve daha çeşitli formatlarda güncel bilgilere hazır erişime sahip olmalıdır. Pazarlama otomasyonu, organize manüel pazarlama süreçlerini almayı ve tanımlanmış iş kurallarının kullanılması

yoluyla bunları otomatikleştirmeyi ve elektronik olarak yürütmeyi içermektedir. Örneğin, müşteri segmentasyonu, iletişim yönetimi, müşteri değeri ölçümü ve planlanan pazarlama kampanyalarını test etmek için davranış modellerinin geliştirilmesi gibi pazarlama süreçlerinin birçok yönü otomatik hale getirilebilmektedir (Janakova, 2021).

Çoğu kampanya yönetimi aracı, pazarlamacının pazarlama kampanyasında yer alan adımları belirlemesini ve maliyetleri ve ticari getirileri hesaplamasını sağlamaktadır. Bu araçlar, kuruluşun pazarlamasını şirket için değerli olan ve kampanya tekliflerine yanıt verme olasılığı yüksek müşterileri hedeflemesine yardımcı olmaktadır. Bazı görevleri otomatikleştirerek, müşteri ile iletişimi daha uygun maliyetli hale getirebilmektedir. Bu bağlamda, kampanya yönetimi, tipik olarak pazar bölümleme analizinden ve kişiselleştirilmiş pazarlama mesajlarının geliştirilmesine kadar kuruluşa destek olmaktadır. Bazı MIY sistemlerinde, kampanya için ilk segmentasyon OLAP analizi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Daha sonra müşteri profilleri oluşturulmakta ve kampanya yönetimi yazılımına bilgi beslemek için kullanılmaktadır (Thakur ve Workman, 2016).

Bununla birlikte, kampanya sırasında müşterilerle etkileşimin kanallar arasında tutarlı olmasını sağlamaktadır. Kampanya yönetimi yazılımı daha sonra pazarlama kampanyasını yönlendirmek ve etkisini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Kampanyaların interneti bir iletişim kanalı olarak kullandığı durumlarda, hedef segmentlerdeki müşteriler için e-posta mesajları ve web siteleri kişiselleştirilebilmektedir. Kişiselleştirilmiş web siteleri geliştirmek için kullanılan araçlardan bazıları, müşterinin web sitesini kullanımını analiz ederek müşteri tercihlerini öğrenmektedir. Web sitesinden daha fazla tercih verisi toplandıkça, kişiselleştirilmiş sayfalar gerçek zamanlı olarak iyileştirilebilmektedir (Vaish vd., 2016).

Arka ofis uygulamaları, dahili iş süreçlerini kolaylaştırmakta ve genel muhasebe ve finansal sistemleri, envanter yönetimini ve insan kaynaklarını kapsamaktadır. Çoğu durumda, bunlar eski sistemler veya belirli veri tabanlarını kullanan yazılım paketleridir. Bazı şirketler, entegre arka ofis sistemleri sağlamak için kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemlerini kullanmakta, aynı zamanda, veri ambarından yararlanmaktadır. E-ticaret stratejilerinin uygulanmasındaki zorluklar, arka ofis ve ön ofis sistemleri arasında güçlü bir entegrasyon ihtiyacı olduğunu da göstermiştir. Bu nedenle birçok ERP satıcısı, sistemlerini ön büro MIY

uygulamalarına açmakta veya mevcut ERP paketlerine eklemek için MIY özellikleri geliştirmektedir (Chauhan vd., 2018).

Arka ofis teknolojisinin önemi giderek artmakta ve arka ofis uygulamaları toplu özelleştirme teknolojilerinin kullanımı ile ifade edilebilmektedir. Toplu özelleştirme teknolojilerinin kullanımı imalat ve hizmet endüstrilerinde rekabet gücünün anahtarı olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu teknolojiler, müşteriye değer yaratma sürecine doğrudan girdi sağlayabilmektedir. Toplu özelleştirme teknolojilerinin verimli bir şekilde çalışması için, arka uç sistemler (üretim planlama gibi) ve ön uç sistemler (ürün yapılandırma araçları gibi) arasında yüksek düzeyde bir entegrasyon elde etmek çok önemlidir. İmalatta, bileşen stoklarının talepteki dalgalanmalara göre yenilenmesini sağlamak için tedarikçilerle entegrasyon da gerekli olabilmektedir. İnternet üzerinden müşteri hizmetleri sistemlerine üretim çizelgelemesini bağlayarak, müşteriye teslimat tarihlerini ve sipariş takip olanaklarını sağlamak da mümkündür (Kearney vd., 2017).

2. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE REKABET STRATEJİLERİ

Yirmi birinci yüzyılda bilgi çağının gelişmesi ile, rekabetçi üstünlük sağladığı düşünülen birçok klasik yaklaşım geçerliliğini yitirmiştir. Artık, yeni teknolojilerin üretimde ve pazarlama faaliyetlerinde kullanılması tek başına işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, ölçek ekonomilerinden faydalanarak maliyet avantajı elde etmek de rakiplere karşı üstünlük sağlanması açısından önemini yitirmiştir. İş ortamının değişen, dinamik, çalkantılı ve son derece rekabetçi olması iş ve toplum arasındaki ilişkiyi de kökten değiştirmiştir. Bu değişimin temel itici güçleri; ticaretin küreselleşmesi, kurumsal organizasyonların gelişen boyutu, paydaşların ilişkilerinin gelişmesi, politik ve siyasi güçlerin etkisi ve marka itibarının stratejik önemindeki artışı olmuştur.

Küreselleşme ile iş hayatında meydana gelen hızlı değişimler, işletmelerin yeni yetkinlikler geliştirmelerine sebep olmaktadır. Gelecekte başarılı olabilmenin rekabet avantajı elde edebilmeye bağlı olması, şirketleri yeni yönetsel yaklaşımları geliştirmeye zorlamıştır. Bu bağlamda, işletmenin kendi değer ağı ile ilişkilerini düzenlemesini öngören stratejik yönetim, işletmelerin rekabetçi konumlarını güçlenmelerine katkı sağlayacak bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Teece, 2019). Stratejik süreçler, çevresel değişikliklerin daha doğru bir şekilde öngörülmesine ve beklenmedik iç ve rekabetçi taleplere tepki vermek için daha iyi bir hazırlık yapılmasına izin vermektedir. Bu açıdan stratejik yönetim, değişimin sistematik yönetimine izin vermekte ve organizasyonun kaynakları kasıtlı olarak istenen bir geleceğe yönlendirmesini sağlamaktadır. Durand vd. (2017), küreselleşme çağında stratejik yönetimin, kuruluşları birbirinden farklılaştıran en önemli uygulama olarak görüldüğünü belirtmiştir. Stratejik yönetim, organizasyonel vizyon, strateji ve hedeflere ulaşmak için anahtar süreçtir. Tüm kuruluşlar ne yaparlarsa yapsınlar, çevrelerine uyum sağlamak için stratejik yönetim uygulamaları gerçekleştirmelidirler (Hitt ve Duane Ireland, 2017).

Stratejik yönetim, firmaların dış ortamlarındaki performanslarını artırmak için, kaynakların kullanımını içeren, mal sahipleri adına genel müdürler tarafından başlatılan, amaçlanan ve ortaya çıkan başlıca girişimleri ele alan bir alandır (Bindra vd., 2019). Aynı zamanda, stratejik yönetim kuruluşun misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini belirlemeyi,

genellikle bu hedeflere ulaşmak için tasarlanmış politika ve planlar geliştirmeyi ve ardından bunları uygulamak için kaynakları tahsis etmeyi gerektirmektedir. Stratejik yönetim, hedefler ve taktikler belirlemenin altındaki bir yönetimsel faaliyet düzeyidir ve işletmeye genel bir yön sağlamaktadır. Bu bağlamda yöneticiler, bir şirketin karlı bir şekilde büyüme kabiliyetini etkileyen her şeyle etkin bir şekilde başa çıkmak için, firmanın rekabet ortamında optimum konumlanmasını kolaylaştıracağını düşündükleri stratejik yönetim süreçleri tasarlamaktadırlar.

Porter (1985), kapsamlı strateji formüle etmenin özünün, bir şirketi çevresiyle ilişkilendirmek olduğunu savunmaktadır. Aynı zamanda Porter (2008), stratejinin hissedarları, tedarikçileri, alacaklıları, müşterileri ve çalışanları içeren paydaşlar arasında iş birliği sağlaması gerektiğini vurgulamıştır. Rekabetin ve belirsizliğin yüksek olduğu piyasalarda işletmelerin başarılı olabilmeleri için ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmaları ve tüketici gözünde bu farklılıkları vurgulamaları gerekmektedir. Bu sayede, işletmelerin sunduğu ürün veya hizmete yönelik talep artacaktır. Mevcut rekabet ortamında işletmelerin iç ve dış çevre analizlerini dikkatli bir biçimde yapmaları gerekmektedir. Çünkü ancak bunun sonucunda pazar yapısının, mevcut ve muhtemel rakiplerin, finansal, hukuki ve politik yapıların ortaya çıkaracağı fırsat ve tehditleri görmek mümkün olmaktadır. Bir işletmenin tespit ettiği fırsat ve tehditleri geliştirdiği stratejiler sayesinde lehine kullanması, varlığını sürdürebilmesi açısından büyük öneme sahiptir.

2.1 Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayan işlevler arası kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilmektedir (Alyoubi, 2015). Bu tanımdan da anlaşılabileceği gibi stratejik yönetim organizasyonel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans, üretim, operasyon, ARGE ve bilgi sistemlerini entegre etmeye odaklanmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim terimi, stratejik planlama terimi ile eşanlamlı olarak da kullanılabilmektedir. Stratejik planlama terimi daha çok iş dünyasında tercih edilirken, stratejik yönetim terimi akademik çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır. Bazen stratejik yönetim terimi strateji formülasyonu, uygulama ve değerlendirmeye atıfta bulunmak için kullanılırken, stratejik planlama yalnızca strateji formülasyonunu ifade etmektedir (Ferreira vd.,2018). Stratejik yönetimin amacı, gelecek için

yeni ve farklı fırsatları kullanmak ve yaratmaktır. Ancak stratejik planlama, günümüz trendlerini optimize etmeye çalışmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Stratejik yönetim süreci strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Strateji formülasyonu, bir vizyon ve misyon geliştirmeyi, bir kuruluşun dış fırsatlarını ve tehditlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi, uzun vadeli hedefler oluşturmayı, alternatif stratejiler üretmeyi ve izlenecek belirli stratejileri seçmeyi içermektedir. Strateji oluşturma aşaması, hangi yeni işlere girileceğine, hangi işlerin bırakılacağına, operasyonların genişletilip genişletilmeyeceğine veya çeşitliliğe karar vermeyi içermektedir. Aynı zamanda, uluslararası pazarlara girip girmeme, bir ortak girişim kurma veya birleşme yapma ve işletmeyi olumsuz etkileyecek bir devralmadan nasıl kaçınılacağı gibi konuları da ele almaktadır (Shujahat vd., 2017).

Strateji uygulaması, bir firmanın yıllık hedefler belirlemesini, politikalar geliştirmesini, çalışanları motive etmesini ve formüle edilmiş stratejilerin uygulanabilmesi için kaynakları tahsis etmesini gerektirmektedir. Strateji uygulaması, strateji destekleyici bir kültür geliştirmeyi, etkili bir organizasyon yapısı oluşturmayı, pazarlama çabalarını yeniden yönlendirmeyi içermektedir. Aynı zamanda bütçelerin hazırlaması, bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması strateji uygulaması ile ilişkilidir. Stratejinin uygulama aşaması genellikle stratejik yönetimin "eylem aşaması" denmektedir. Stratejinin uygulama aşaması, formüle edilmiş stratejileri eyleme geçirmek için çalışanları ve yöneticileri harekete geçirmek anlamına gelmektedir. Genellikle stratejik yönetimde en zor aşama olarak kabul edilen strateji uygulaması, kişisel disiplin, bağlılık ve fedakarlık gerektirmektedir. Bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması, yöneticilerin çalışanları motive etme becerisine bağlıdır (Warner ve Wäger, 2019).

Değerlendirme, stratejik yönetimin son aşamasıdır. Yöneticiler, belirli aşamaların ne zaman iyi işlemediğini öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır ve değerlendirme aşaması, bu bilgiyi elde etmenin birincil yoludur. İç ve dış faktörler sürekli değiştiği için tüm stratejilerin gelecekte değişime uğraması muhtemeldir. Mevcut stratejilerin temelini oluşturan iç ve dış faktörleri gözden geçirmek, performansı ölçmek ve düzeltici önlemler almak, strateji değerlendirme aşamasının üç temel eylemidir. Büyük bir organizasyonda aşamaların formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi hiyerarşik seviyelerde gerçekleşmektedir. Hiyerarşik

düzeylerde yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimi ve etkileşimi teşvik ederek, stratejik yönetim bir firmanın rekabetçi bir ekip olarak çalışmasına yardımcı olmaktadır (Cescon vd., 2019).

Stratejik yönetim süreci, organizasyonların sürekli olarak iç, dış olayları ve eğilimleri izlemesi gerektiği inancına dayanmaktadır. Böylece işletmeler, gerektiğinde ve zamanında değişiklik yapılabilmektedir (Teece, 2019). Teknolojik gelişmelerin artmasıyla da birlikte, kuruluşları etkileyen değişikliklerin oranı ve büyüklüğü çarpıcı biçimde artmaktadır. Organizasyonlar uyum sağlama konusunda becerikli olmalıdır aksi taktirde, hayatta kalmaları mümkün olmamaktadır. Stratejik yönetim süreci, kuruluşların uzun vadede değişimi etkili bir şekilde benimsemelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Siyasi bir haritada, ülkeler arasındaki sınırlar net olabilir, ancak gerçek bilgi akışını gösteren rekabetçi bir haritada, ulusal sınırların kalktığı görülmektedir. Bu bağlamda, tüketiciler, rakipler, tedarikçiler ve distribütörlerle dünya küreselleşebilmiş ve ülkeler arasındaki sınırlar ortadan kalkmıştır. Stratejik yönetim için önemli olan bazı temel terimler bulunmaktadır. Bu terimlerin detaylarına aşağıda yer verilmiştir (Adams vd., 2019);

i. rekabet avantajı,

ii. stratejik liderler,

iii. vizyon ve misyon beyanı,

iv. fırsatlar ve tehditler,

v. güçlü ve zayıf yönler,

vi. uzun vadeli hedefler,

vii. stratejiler,

viii. yıllık hedefler

ix. politikalar

2.1.1 Rekabet Avantajı

Stratejik yönetim, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmekle ilgilidir. Bu terim, bir işletmenin özellikle rakip firmalarla karşılaştırıldığında iyi yaptığı herhangi bir şey olarak tanımlanabilmektedir. Bir işletmenin, rakip şirketin yapamayacağı bir eylemi gerçekleştirebilmesi veya rakip firmanın arzuladığı bir kaynağa sahip olması, rekabet avantajını temsil etmektedir. Normalde, rakip firmaların bu avantajı taklit etmesi nedeniyle, bir firma rekabet avantajını yalnızca bir ara dönem boyunca sürdürebilmektedir. Bu nedenle, sadece rekabet avantajı elde etmek yeterli değildir. Bir işletme, sürekli olarak dış eğilimlerdeki, olaylardaki ve kaynaklardaki değişikliklere uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmalıdır. Aynı zamanda, işletme bu faktörlerden faydalanan stratejileri etkili bir şekilde formüle ederek, uygulayarak ve değerlendirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye çalışmalıdır (Saeidi, 2019).

2.1.2 Stratejik Liderler

Stratejik liderler, bir organizasyonun başarısından veya başarısızlığından en çok sorumlu olan kişilerdir. Stratejik liderler, icra kurulu başkanı, başkan, mal sahibi, yönetim kurulu başkanı, icra müdürü veya girişimci gibi çeşitli iş unvanları bulunmaktadır. Stratejik liderler kuruluşun bilgi toplamasına, analiz etmesine ve düzenlemesine yardımcı olmaktadır. Sektörü ve rekabet eğilimlerini takip ederek, tahmin modelleri ve senaryo analizleri geliştirmektedirler. Aynı zamanda bu kişiler, kurumsal ve bölümsel performansı değerlendirir, gelişen pazar fırsatlarını tespit eder, iş tehditlerini belirler ve yaratıcı eylem planları geliştirirler. Stratejik liderler genellikle bir destek veya personel rolünde hizmet etmektedirler. Genellikle daha yüksek yönetim seviyelerinde bulunmaktadırlar ve firmada karar verme konusunda hatırı sayılır yetkiye sahiptirler. CEO, en görünür ve kritik stratejik yöneticidir. Bir birim veya görevden, kar ve zarar sonuçlarından sorumlu olan veya işin büyük bir bölümü üzerinde doğrudan yetkisi olan herhangi bir yönetici kritik stratejik yönetici olarak tanımlanmaktadır (Stamevska ve Stamevski, 2020).

2.1.3 Vizyon ve Misyon

Günümüzde pek çok kuruluş, "Amacımız nedir, nerelere gelmek istiyoruz" sorusuna yanıt veren bir vizyon ifadesi geliştirmektedir. Bir vizyon beyanı geliştirmek, genellikle bir

misyon beyanının geliştirilmesinden önce, stratejik planlamanın ilk adımı olarak kabul edilmektedir. Pek çok vizyon ifadesi tek bir cümledir. Örneğin, Pegasus Hava Yollarının vizyonu "Yenilikçi, akılcı, ilkeli ve sorumlu yaklaşımımızla bölgemizde lider ekonomik havayolu olmak" tır (Pegasus faaliyet raporu, 2020). Misyon beyanları ise, bir işletmeyi diğer benzer firmalardan ayıran kalıcı amaç beyanlarıdır. Bir misyon beyanı, firmanın faaliyetlerinin kapsamını ürün ve pazar açısından tanımlamaktadır. Bu bağlamda, tüm stratejik planlamacılar "Bizim işimiz nedir?" sorusuna cevap arayarak misyon beyanı hazırlamaktadırlar. Açık bir misyon beyanı, bir organizasyonun değerlerini ve önceliklerini tanımlamaktadır. Misyon beyanı geliştirmek, stratejik planlamacıları mevcut operasyonların doğası ve kapsamı hakkında düşünmeye ve gelecekteki pazarların ve faaliyetlerin potansiyel çekiciliğini değerlendirmeye zorlamaktadır. Bir misyon beyanı, çalışanlarına organizasyonun var olma nedenini sürekli olarak hatırlatmaktadır (Yadav ve Sehgal, 2019).

2.1.4 Fırsatlar ve Tehditler

Ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, politik, teknolojik ve rekabetçi eğilimler ve gelecekte bir kuruma önemli ölçüde fayda sağlayabilecek veya zarar verebilecek olaylar bir işletme için fırsat ve tehditleri ifade etmektedir (Noguerol vd., 2019). Fırsatlar ve tehditler büyük ölçüde işletmelerin kontrolü dışındadır. Pek çok firmanın karşılaştığı ortak fırsatlar ve tehditler aşağıda detaylandırılmıştır (Phadermrod vd., 2019).

i. Yoğun fiyat rekabeti,
ii. İşsizlik oranı,
iii. Faiz oranları,
iv. Ürün yaşam döngülerinin kısalması,
v. Yasal düzenlemeler,
vi. Rakip firma tarafından yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi,
vii. Küresel pazarlar,
viii. Ulusal bir felaket,
ix. Yerel bir para biriminin azalan değeri,
x. Sermayenin kullanılabilirliği,
xi. Tüketicilerin çevreci operasyonlar ve ürünler beklemesi,
xii. Pazarlamanın artık İnternet aracılığı ile yapılması,
xiii. Emtia gıda fiyatlarının artması,

xiv. Ortadoğu'daki siyasi huzursuzluğun petrol fiyatlarını yükseltmesidir.

Bu tür değişiklikler farklı bir tüketici türü yaratmakta ve sonuç olarak farklı ürün, hizmet ve stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Birçok şirket, sektörlerinde artan pazar payını ele geçiren ciddi dış tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Stratejik yönetimin temel ilkelerinden biri, firmaların dış fırsatlardan yararlanmak ve dış tehditlerin etkisini önlemek veya azaltmak için stratejiler oluşturması gerektiğidir. Bu nedenle dış fırsatları ve tehditleri belirlemek, izlemek ve değerlendirmek başarı için çok önemlidir. Dış fırsatları toplama ve benimseme süreci için bazen çevresel tarama veya endüstri analizi ifadeleri de kullanılmaktadır (Vlados, 2019).

2.1.5 Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü ve zayıf yönler, bir kuruluşun özellikle iyi veya kötü gerçekleştirilen, kontrol edilebilir faaliyetleridir. Bir işletmenin yönetim, pazarlama, finans, üretim, operasyon, araştırma, geliştirme ve yönetim bilgi sistemleri faaliyetlerinde ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun işlevsel alanlarındaki örgütsel güç ve zayıflıkları belirlemek ve değerlendirmek, stratejik yönetim faaliyetinin önemli bir parçasıdır. Kuruluşlar, iç güçlerden faydalanan ve iç zayıflıkları ortadan kaldıran stratejiler izlemeye çalışmaktadır. Bunun için de rakiplere göre güçlü ve zayıf yönler belirlenmelidir. Göreceli eksiklik ve üstünlük önemli bilgilerdir. Ayrıca, güçlü ve zayıf yönler performanstan çok varlık unsurları tarafından belirlenebilmektedir. Örneğin bir güç, doğal kaynaklara sahip olmayı veya kaliteye ilişkin tarihi bir itibarı içerebilmektedir. Bir firmanın hedeflerine göre güçlü ve zayıf yönler belirlenebilmektedir. Örneğin, stok devir hızının yüksek olması, asla stok yapmak istemeyen bir firma için bir güç olmayabilir (Ahmed, 2021).

Hem iç hem de dış faktörler, mümkün olduğu ölçüde, sayılar, yüzdeler ve oranların yanı sıra belirli bir zaman dilimi içerisindeki verilerle ve rakip firmalarla karşılaştırmalar yapılarak belirli terimlerle ifade edilmelidir. Özgünlük önemlidir, çünkü stratejiler bu bilgilere göre oluşturulacak ve kaynaklar tahsis edilecektir. Altta yatan iç ve dış faktörler ne kadar doğru belirlenirse, stratejiler o kadar etkili bir şekilde formüle edilebilir ve kaynaklar tahsis edilebilir. İç faktörler, hesaplama oranları, performans ölçme, geçmiş dönemler ve endüstri ortalamaları ile karşılaştırma dahil olmak üzere çeşitli şekillerde belirlenebilmektedir. Çalışanların morali,

üretim verimliliği, reklam etkinliği ve müşteri sadakati gibi iç faktörleri incelemek için çeşitli anket türleri de geliştirilebilmekte ve uygulanabilmektedir (Shvardak, 2021).

2.1.6 Uzun Vadeli Hedefler

Hedefler, bir kuruluşun temel misyonunu yerine getirirken elde etmeye çalıştığı belirli sonuçlar olarak tanımlanabilmektedir. Uzun vade, bir yıldan fazla anlamına gelmektedir. Hedefler örgütsel başarı için gereklidir, çünkü bunlar işletmeye yön sağlar, değerlendirmeye yardımcı olur, sinerji yaratırlar. Aynı zamanda hedeflerin belirlenmesi öncelikleri ortaya çıkarmakta, işletmenin koordinasyona odaklanmasını sağlamaktadır. Böylelikle işletme, etkin planlama, organize etme, motive etme ve kontrol etme faaliyetleri için bir temel sağlamış olacaktır. Hedefler zorlayıcı, ölçülebilir, tutarlı, makul ve açık olmalıdır. Çok boyutlu firmalarda, tüm şirket ve her bölüm için hedefler ayrı ayrı belirlenmelidir (Bouncken, 2020).

2.1.7 Yıllık Hedefler

Yıllık hedefler, kuruluşların uzun vadeli hedeflere ulaşmak için başarmaları gereken kısa vadeli kilometre taşlarıdır. Uzun vadeli hedefler gibi, yıllık hedefler de ölçülebilir, nicel, zorlayıcı, gerçekçi, tutarlı ve öncelikli olmalıdır. Bu hedefler, büyük bir organizasyonda kurumsal, bölümsel ve işlevsel seviyelerde belirlenmelidirler. Yönetim, pazarlama, finans, üretim, operasyon, Ar-Ge ve yönetim bilişim sistemleri bölümlerinin başarıları açısından yıllık hedefler ayrı ayrı belirtilmelidir. Her uzun vadeli hedef için bir dizi yıllık hedefe ihtiyaç vardır. Strateji uygulamasında yıllık hedefler özellikle önemlidir, oysa uzun vadeli hedefler strateji oluşturmada hayati önem taşımaktadır. Yıllık hedefler ise, kaynakların tahsisinin temelini oluşturmaktadır (Engert vd., 2016).

2.1.8 Strateji

Strateji, 20. yüzyılın başlarından beri, akademik ve iş dünyası tarafından kabul görmüş bir kavram olmasına karşın tam olarak sınırları net olarak çizilmemiştir. Bu kavram rekabet, politika, taktik, liderlik gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. En basit çerçeve de strateji, amaç ve eylemi birbirine bağlayan birleştirici bir fikir olarak kabul edilmektedir (Dayan vd., 2017). Aynı zamanda, stratejiyi bir plan olarak ifade etmek mümkündür, çünkü planda olduğu gibi yetersiz bilgi ile ya da belirsizlik altında yapılmakta ve her ikisinde de işletme ve faaliyet

gösterdiği çevre dikkate alınmaktadır. Ancak, strateji daha dinamiktir ve rakiplerin olası faaliyetleri de dikkate alarak geliştirilmektedir. Bu bağlamda, stratejiler oluşturulurken, rakip firmaların işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetlerini, yapılan analizlere dahil etmek gerekmektedir (Adobor, 2019).

Kısaca, stratejinin tanımını yapmak gerekirse, strateji rakip işletmelerin faaliyetlerini de göz önünde bulundurarak, işletmenin hedeflere ulaşmak için belirlediği, uzun dönemli ve sonuca odaklı, dinamik kararlar bütünüdür. Rahimi ve Fallah, (2015) için strateji, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için uyguladığı herhangi bir eylem tarzıdır. İlk modern iş stratejisi teorisyeni Alfred Chandler'ın ifadesiyle, işletme alanındaki strateji "bir işletmenin temel, uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve eylem planlarının benimsenmesi ve uygulanması" olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, stratejinin belirli bir amaca ulaşmak için erişime sahip olan kaynakların dağıtımını içeren koordineli eylemler dizisi olduğunu söylemek de mümkündür (Chandler, 1998).

Diğer bir ifade ile strateji, algılanan fırsatı uzun vadede sürdürülen amaçlı eylem yoluyla başarılı sonuçlara dönüştürme sürecidir. Strateji, hedeflerin belirlenmesine ve daha sonra ayrıntılı planlamayı gerektiren hedefe ulaşmaya yönelik tamamen bilinçli, müzakereci ve sistematik bir yaklaşımı yansıtabilmekte veya yansıtmayabilmektedir. Bu çerçevede, strateji, örtük veya bilinçsiz bir aktivite de olabilmektedir. Aşağıdaki bakış açılarına sahip olmayan herhangi bir stratejinin başarılı olma olasılığının düşük olduğu ifade edilmektedir (Satyro vd., 2017).

i. Strateji geleceğe bakmayı gerektirir, yalnızca şimdiye odaklanmak veya geçmişte olanları tahmin etmek değildir. Hem gelecekteki bir yönü veya hedefi belirleyen niyet, hem de bu niyet hemen gerçekleştirilemeyeceği için zaman önemlidir.
ii. Strateji, yanıtları sağlamak kadar ilgili soruların sorulmasını da vurgulamaktadır. Bu, mevcut operasyonların ortaya çıkardığı sorunların çözümü kadar dikkate alınmaya değer bir sorunun bulunması anlamına gelmektedir.
iii. Strateji, ticari faaliyetin yüzeysel olarak farklı yönleri ile farklı sorunlar arasındaki birçok ara bağlantıyı kabul etmesi açısından bütünseldir. Strateji, pazarlama, finans, insan kaynakları yönetimi, bilgi sistemleri gibi tüm işlevsel faaliyetleri entegre etmekte ve onlara tutarlılık sağlamaktadır.
iv. Strateji belirli tarihsel deneyimlere dayanmakta ve bir kuruluşun mevcut durumuna ulaşma deneyimini yansıtmaktadır.
v. Strateji etkileşimlidir. Bir stratejinin kalitesi, rakiplerin, hükümetlerin ve işbirlikçilerin stratejilerini dikkate alma derecesini yansıtmaktadır.

Bir kurum içindeki işleyişten bir ülkedeki devlet politikalarına kadar farklı strateji oluşturma düzeyleri bulunmaktadır. Strateji, sınırların yeri ve önemi ile ilgilidir. Bu sınırlar, işlevsel departmanlar, stratejik iş birimleri, şirketler, topluluklar ve hatta ülkeler arasında olup olmadığına bakılmaksızın, farklı seviyelerde strateji kapsamını tanımlamaktadır. Her sınır aşılabilmektedir. Kurumlar giderek artan bir şekilde dış çevreleriyle aktif olarak etkileşime girmekte ve çevrelerini değiştirebilmektedir. Aynı zamanda, işletme dışındaki oyuncuların eylemleriyle bu ortam çeşitli şekillerde kuruma nüfuz ederek, kurumu değiştirebilmektedir. Bu etkileşimler, stratejilerin oluşmasında önemli ölçüde etkili olmaktadır (Etemad, 2019).

2.1.9 Politikalar

Politikalar, yıllık hedeflere ulaşmanın önemli bir yoludur. Çünkü politikalar, belirtilen hedeflere ulaşma çabalarını desteklemek için oluşturulmuş kılavuzları, kuralları ve prosedürleri içermektedir. Politikalar kurumsal düzeyde tüm bir kuruluşa uygulanabileceği gibi işlevsel düzeyde oluşturulabilmekte ve belirli operasyonel faaliyetler veya departmanlar için geçerli olabilmektedir. Yıllık hedefler gibi politikalar, bir kuruluşun çalışanları ve yöneticilerinden beklentilerini özetledikleri için strateji uygulamasında büyük öneme sahiptir. Politikalar, organizasyonel departmanlar içinde ve arasında tutarlılığı ve koordinasyonu sağlamaktadır. (Cavallo vd., 2020).

2.2 Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik yönetim süreci, en iyi bir model kullanılarak incelenebilmekte ve uygulanabilmektedir. Her model bir tür süreci temsil etmektedir. Bu modeller başarıyı garanti etmez, ancak stratejileri formüle etmek, uygulamak ve değerlendirmek için açık ve pratik bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bir kuruluşun mevcut vizyonunu, misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini belirlemek, stratejik yönetim için mantıklı bir başlangıç noktasıdır. Çünkü bir firmanın mevcut durumu, stratejilerin etkili bir biçimde uygulanmasını engelleyebilmekte ya da kolaylaştırabilmektedir. Her kuruluşun tasarlanmamış olsa bile bir vizyonu, misyonu, hedefleri ve stratejisi vardır. Bu bağlamda, bir organizasyonun nereye gittiğinin cevabı büyük ölçüde organizasyonun nerede olduğuna göre belirlenebilmektedir (Betz, 2016).

Stratejik yönetim süreci dinamik ve süreklidir. Modeldeki ana bileşenlerden herhangi birinde gerçekleşen bir değişim, diğer bileşenlerin herhangi birinde veya tümünde bir revizyon

gerektirebilir. Bununla birlikte, yıllık hedeflere ulaşılamaması, işletmenin uyguladığı politikayı değiştirmesine neden olabilmektedir. Aynı zamanda büyük bir rakibin stratejisini değiştirmesi, firmanın bu rakiple rekabet edebilmek için misyonunu güncellemesine yol açabilmektedir. Bu nedenle strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme faaliyetleri sadece yıl sonunda veya altı ayda bir değil, sürekli olarak yapılmalıdır. Stratejik yönetim süreci hiçbir zaman sona ermemektedir (Rachinger vd., 2019).

Stratejik yönetim süreci, stratejik yönetim modelinin önerdiği gibi uygulamada açık bir şekilde bölünmemiş veya düzgün bir şekilde gerçekleştirilmemiş olabilir. Stratejiler süreç boyunca adım adım ilerlemeyebilmektedir. Genel olarak, organizasyonun hiyerarşik seviyeleri arasında bilgi alışverişi söz konusudur. Birçok kuruluş firmanın misyonunu, vizyonunu, fırsatlarını ve tehditlerini, güçlü yanlarını, zayıf yönlerini, stratejilerini, hedeflerini, politikalarını ve performanslarını tartışmak ve güncellemek için altı ayda bir resmi toplantılar düzenlemektedir. Bu toplantılar genellikle şirket dışında yapılır ve dinlenme olarak adlandırılır. Periyodik olarak çalışma sahasından uzakta stratejik yönetim toplantıları düzenlemenin mantığı, katılımcıların daha fazla yaratıcılığını ve açık sözlülüğünü teşvik etmektir. Bundan dolayı, stratejik yönetim süreci boyunca iyi iletişim ve geri bildirime ihtiyaç bulunmaktadır (Geissdoerfer vd., 2018).

2.3 Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetim, bir organizasyonun kendi geleceğini şekillendirmede reaktif olmaktan çok daha proaktif olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda stratejik yönetim, bir organizasyonun sadece faaliyetlere cevap vermek yerine, bu faaliyetlerin başlatmasına, etkin bir şekilde devam etmesine olanak tanımaktadır. Tarihsel olarak, stratejik yönetimin temel faydası, strateji seçimi için daha sistematik, mantıklı ve rasyonel bir yaklaşım kullanarak kuruluşların daha iyi stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmak olmuştur. Bu kesinlikle stratejik yönetimin büyük bir faydası olmaya devam etmektedir, ancak güncel araştırmalar stratejik yönetimin sürece daha önemli katkısı olduğunu göstermektedir. İletişim, başarılı stratejik yönetimin anahtarıdır. Stratejik yönetim sürecine iletişim yoluyla katkı sağlayan yöneticiler ve çalışanlar kurumu desteklemeye daha kararlı hale gelmektedirler. Stratejik yönetimin uygulanma şekli bu nedenle son derece önemlidir (Alves vd., 2019).

Stratejik yönetim sürecinin temel amacı, tüm yöneticilerden ve çalışanlardan anlayış ve bağlılık elde etmektir. Bu da çalışanların kuruluşun ne yaptığını ve neden yaptığını anlaması ile mümkün olmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar firmanın misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini anladıklarında ve desteklediklerinde şaşırtıcı derecede yaratıcı ve yenilikçi olmaktadırlar. O halde stratejik yönetimin büyük bir faydası, sürecin bireyleri güçlendirmesi için sağladığı fırsattır. Çalışanların karar alma sürecine katılmaları, yaratıcı olmaları teşvik ederek süreç içinde daha verimli olmalarını sağlamaktadır (Barbosa vd., 2020).

Araştırmalar, stratejik yönetim kavramlarını kullanan organizasyonların kullanmayanlara göre daha karlı ve başarılı olduğunu göstermektedir (Denning, 2017). Stratejik bir yönetim biçimi benimseyen işletmeler, sistematik planlama faaliyetleri olmayan firmalara kıyasla satışlarda, karlılıkta ve üretkenlikte önemli gelişme göstermektedir. Yüksek performanslı firmalar, iç ve dış çevrelerinde gelecekteki dalgalanmalara hazırlanmak için sistematik planlama eğilimindedir. Hedeflerini ve planlarını stratejik yönetim teorisine göre oluşturan işletmeler, genel olarak sektörlerine göre uzun vadede daha başarılı bir finansal performans sergilemektedir (Oboh ve Ajibolade, 2017).

Yüksek performanslı firmalar hem kısa hem de uzun vadeli faaliyetlerinin sonuçlarını beklentileriyle doğru orantılı olarak elde etmektedirler. Bu da bilinçli kararlar verdiklerini göstermektedir. Aksine, kötü performans gösteren firmalar, genellikle ileriyi göremeyen ve gelecekteki koşulların yanlış tahminlerini yansıtmayan faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Düşük performans gösteren stratejik planlamacılar genellikle dahili sorunları çözmek ve evrak işlerinin son teslim tarihlerini karşılamakla meşguldür. Bu tür şirketler tipik olarak rakiplerinin güçlerini küçümsemekte ve kendi şirketlerinin güçlerini abartmaktadırlar. Genellikle kötü performanslarını ekonomik koşullara, teknolojik değişimlere veya yabancı rekabet gibi kontrol edilemeyen faktörlere bağlarlar. Etkili yönetim eksikliğinin yanı sıra birçok faktör iş başarısızlığına yol açabilse de planlama kavramları ve araçları herhangi bir kuruluş için önemli finansal faydalar sağlayabilmektedir (Vishnevskiy vd., 2016).

Stratejik yönetim, firmaların finansal çöküşten kaçınmasına yardımcı olmanın yanı sıra, dış tehditlere karşı gelişmiş farkındalık, rakiplerin stratejilerinin daha iyi anlaşılması gibi somut faydalar da sunmaktadır. Aynı zamanda stratejik yönetim sayesinde işletmeler, çalışan verimliliğini ve çalışanların değişime karşı dirençlerini arttırmaktadır. Bununla birlikte bu

işletmeler, performans ödül ilişkilerini daha iyi yönetebilmektedirler. Stratejik yönetim, tüm bölümsel ve işlevsel düzeylerde yöneticiler arasında etkileşimi teşvik ettiği için kuruluşların sorun önleme yeteneklerini geliştirmektedir (Cescon vd., 2019).

Stratejik yönetim, yöneticilerin ve çalışanların daha verimli çalışabilmesini sağlamakla birlikte, bir firmaya düzen ve disiplin getirmektedir. Bu sayede stratejik yönetim, işletmede verimli ve etkili bir yönetim sisteminin başlangıcı olur. Bununla birlikte stratejik yönetim, mevcut iş stratejisine olan güveni attırabilmekte veya düzeltici eylemler ihtiyacına işaret edebilmektedir. Stratejik yönetim süreci, bir firmanın tüm yöneticilerine ve çalışanlarına değişim ihtiyacının belirlenmesi ve rasyonelleştirilmesi için bir temel sağlamaktadır. Böylelikle değişimi tehditten çok fırsat olarak görmelerine yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetimi kullanan bir firmanın finansal olmayan faydalarından bazıları; artan disiplin, gelişmiş koordinasyon, gelişmiş iletişim, değişime karşı azalan direnç, artan ileri görüş, gelişmiş karar verme yeteneği, artan sinerji ve kaynakların etkin tahsisidir (Thorén vd., 2019).

2.4 İşletme Düzeyinde Strateji

Rekabet avantajını en üst düzeye çıkarmak için, bir şirketin rakiplerine karşı kendisini konumlandırmanın en iyi yolunu bulması gerekmektedir. Bunu işletme düzeyinde strateji geliştirerek yapabilmektedir. İşletme düzeyinde strateji, stratejik yöneticilerin bir şirketin kaynaklarını ve ayırt edici yetkinliklerini bir pazardaki veya sektördeki rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek için kullanmak üzere benimsedikleri eylem planıdır (Seifzadeh ve Rowe, 2019). Oluşturulacak stratejinin formüle edilmesinin özünde, bir işletmenin çevresiyle olan ilişkisi bulunmaktadır. İşletmenin çevresi, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, işletme için kilit yön faaliyet gösterdiği, rekabet ettiği sektördür. İşletme için sektör yapısının analizi hem rekabet kurallarının saptanmasında hem de potansiyel stratejilerin geliştirilmesinde önemi büyüktür (Kong vd., 2020).

2.4.1 Sektör Yapısının Analizi

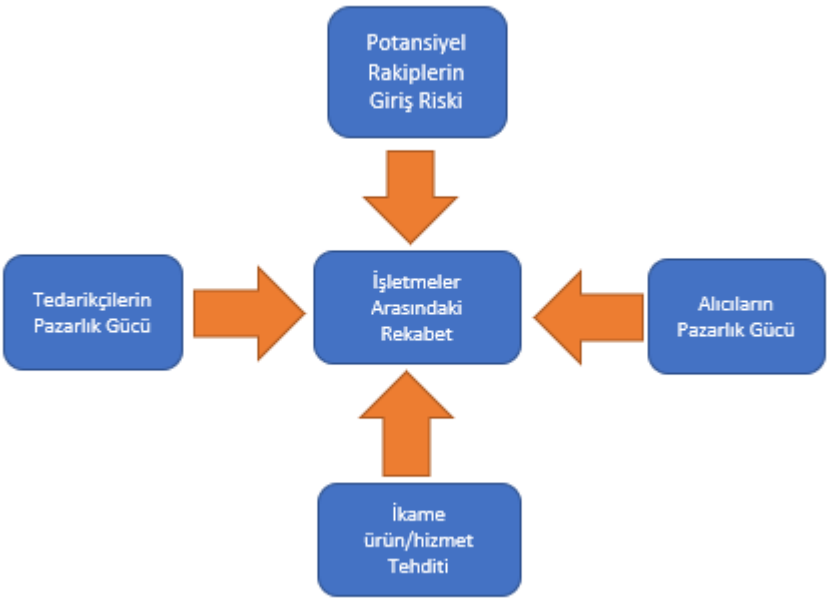
Bir endüstri, birbirinin yakın ikamesi olan, yani aynı temel müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünler veya hizmetler sunan bir şirketler grubu olarak tanımlanmaktadır. Bir şirketin en yakın rakipleri, aynı temel müşteri ihtiyaçlarına hizmet eden işletmelerdir. Örneğin, hava yolu, demir yolu ve kara yolu bazı güzergahlar için aynı temel müşteri gereksinimlerini

karşıladıkları için birbirlerinin yakın ikameleri olarak görülmektedir. Benzer şekilde, masaüstü bilgisayarlar ve dizüstü bilgisayarlar, benzer donanıma sahip oldukları için aynı temel ihtiyacı karşılamaktadır. Böylece, başlıca oyuncuları Dell, HP, Lenovo ve Apple Computer olan kişisel bilgisayar endüstrisinden bahsedilebilmektedir (Shakerian vd., 2016).

Dış analizin başlangıç noktası, bir şirketin rekabet ettiği sektörü belirlemektir. Bunu yapmak için yöneticiler, şirketlerinin hizmet ettiği temel müşteri ihtiyaçlarını analiz ederek başlamalıdır. Yani işletmeler, ürün odaklı bir görüşün aksine müşteri odaklı bir bakış açısı benimsemelidirler. Bununla birlikte bir sektörün sınırları, bir pazar tarafından karşılanan müşteri ihtiyaçları tarafından belirlenmektedir. Yöneticilerin bunu fark etmeleri önemlidir. Çünkü endüstri sınırlarını yanlış belirlenirse işletmeler, farklı ürün teklifleri ile aynı temel müşteri ihtiyaçlarına hizmet eden rakiplerin yükselişine ayak uyduramayabilirler (Arsić vd., 2017).

2.4.1.1 Michael Porter’ın 5 Kuvvetler Modeli

Bir endüstrinin sınırları belirlendikten sonra, işletmelerin yapması gereken ilk iş, fırsatları ve tehditleri belirlemek için endüstri ortamındaki rekabetçi güçleri analiz etmektir. Michael E. Porter'ın '5 kuvvetler modeli' olarak bilinen çerçevesi, işletmelere bu analizde yardımcı olmaktadır. Bu model; (i) potansiyel rakipler, (ii) sektörde faaliyet gösteren şirketler arasındaki rekabetin yoğunluğu, (iii) alıcıların pazarlık gücü, (iv) tedarikçilerin pazarlık gücü ve (v) ikame ürünlerin bir endüstrinin ürünlerine yakınlığı olmak üzere sektördeki rekabeti şekillendiren beş güce odaklanmaktadır (Porter, 2008). Bu modelin detayları Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: Michael E. Porter'ın Kuvvetler Modeli

Kaynak: Porter (1991)

Porter (1991), bu güçlerin her biri ne kadar güçlüyse, sektörün önde giden şirketlerin fiyatları artırma ve daha fazla kar elde etme becerilerinin o kadar sınırlı olduğunu savunmaktadır. Porter'in çerçevesi içinde güçlü bir rekabet gücü, karı azalttığı için bir tehdit olarak kabul edilebilmektedir. Zayıf bir rekabet gücü, bir şirketin daha fazla kar elde etmesine izin verdiği için bir fırsat olarak görülebilmektedir. Beş kuvvetin gücü, endüstri koşulları değiştikçe zamanla değişebilmektedir. Bu bağlamda, İşletmeler, beş güçteki değişikliklerin nasıl yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkardığını anlamalı ve uygun stratejik yanıtları formüle etmelidirler. Buna ek olarak, bir şirketin strateji seçimi yoluyla beş kuvvetin bir veya daha fazlasının gücünü kendi lehine çevirmesi mümkündür.

2.4.1.1.1 Potansiyel Rakiplerin Pazara Giriş Riski

Potansiyel rakipler, halihazırda bir sektörde rekabet etmeyen, ancak seçtikleri takdirde bunu yapma kapasitesine sahip şirketlerdir. Örneğin, kablo TV şirketleri son zamanlarda geleneksel telefon şirketleri için potansiyel rakip haline gelmiştir. Bunun nedeni, yeni dijital teknolojiler sayesinde kablo şirketlerinin, tüketicilere TV şovlarını iletmek için kullandıkları kablolar üzerinden telefon hizmeti sunabilmesidir. Bir sektörde faaliyet gösteren köklü

şirketler, potansiyel rakipleri sektöre girmekten caydırmaya çalışmaktadırlar, çünkü ne kadar çok şirket girerse, yerleşik şirketlerin pazardaki paylarını korumaları ve kar üretmeleri o kadar zorlaşmaktadır. Potansiyel rakiplerin yüksek giriş riski, sektörün önde gelen şirketlerin karına yönelik bir tehdit oluşturmaktadır. Yeni giriş riski düşükse, köklü şirketler fiyatları yükseltmek ve daha fazla kar elde etmek için bu fırsattan yararlanabilmektedir (Zahao vd., 2016).

Potansiyel rakiplerin giriş riski, giriş engellerinin yüksekliğinin, yani şirketlerin bir sektöre girmesini maliyetli kılan faktörlerin bir fonksiyonudur. Potansiyel rakiplerin bir sektöre girmek için katlanmaları gereken maliyetler ne kadar yüksekse, giriş engelleri o kadar büyük ve bu rekabet gücü o kadar zayıftır. Yüksek giriş engelleri, endüstri karı yüksek olduğunda bile potansiyel rakipleri sektörün dışında tutabilmektedir. Girişin önündeki önemli engeller arasında ölçek ekonomileri, marka sadakati, mutlak maliyet avantajları, müşteri değiştirme maliyetleri ve hükümet düzenlemeleri yer almaktadır. Bu bağlamda, stratejinin önemli bir yönünün giriş engelleri oluşturmakla veya yeni girenler için bu engelleri aşmanın yollarını bulmak ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Wee, 2017).

Bir firmanın çıktılarının artması sonucunda birim maliyetleri düşmektedir, bu da ölçek ekonomilerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ölçek ekonomilerinin kaynakları arasında (i) standartlaştırılmış bir çıktının kitlesel olarak üretilmesiyle kazanılan maliyet düşüşleri, (ii) hammadde girdilerinin ve bileşen parçalarının toplu alımlarından kaynaklanan indirimler, (iii) sabit üretim maliyetlerinin büyük bir üretim hacmine yayılmasıyla elde edilen avantajlar, (iv) pazarlama ve reklam maliyetlerinin büyük bir çıktı hacmine yayılmasıyla bağlantılı maliyet tasarrufları yer almaktadır (Baumers vd., 2016).

Ölçek ekonomilerinin sağladığı maliyet avantajları önemliyse, sektöre giren ve küçük ölçekte üretim yapan yeni bir şirket, yerleşik şirketlere göre önemli bir maliyet dezavantajına maruz kalmaktadır. Pazara girmek isteyen şirket, bu ölçek ekonomilerini elde etmek için büyük ölçek ile girmeye karar verirse bazı riskleri göze almak zorundadır. Öncelikle, bu işletme büyük ölçekli üretim tesisleri inşa etmek için gereken sermayeyi artırmak ve böyle bir yatırımla ilişkili yüksek riskleri üstlenmek zorundadır. Geniş ölçekli girişin bir başka riski de artan ürün arzının fiyatları düşürmesi ve yerleşik şirketlerin şiddetli misillemelerine yol açmasıdır. Bu nedenlerle, yerleşik şirketler ölçek ekonomisine sahip olduğunda giriş tehdidi azalmaktadır (Montes ve Olleros, 2019).

Marka sadakati, tüketicilerin yerleşik şirketlerin ürünlerini tercih etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir şirketin marka sadakati elde edebilmesi için öncelikle, reklam çalışmalarına ağırlık vermesi gerekmekte ve ürünlerini patent korumasına almalıdır. Bununla birlikte işletme, satış sonrası hizmet yoluyla marka sadakati yaratabilmektedir. Elde edilen marka sadakati, yeni girenlerin pazar payını arttırmasını zorlaştırmaktadır. Bu çerçevede, marka sadakatinin potansiyel rakiplerin giriş tehdidi azalttığı bilinmektedir çünkü, oturmuş müşteri tercihlerini ortadan kaldırmak çok maliyetli olabilmektedir (Sasmita ve Suki, 2015).

Bazen yerleşik şirketler, potansiyel giriş yapanlara göre mutlak bir maliyet avantajına sahiptir. Bu da giriş yapanların yerleşik şirketlerin düşük maliyet yapısına uymasının zor olacağı anlamına gelmektedir. Mutlak maliyet avantajları, üç ana kaynaktan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, patentlerde veya gizli süreçlerde birikmiş deneyimlere bağlı üretim operasyonları ve süreçleridir. İkincisi, tedariki sınırlı olan işçilik, malzeme, ekipman veya yönetim becerileri gibi üretim için gerekli olan belirli girdilerin kontrolü olduğu söylenebilir. Son olarak, mevcut şirketlerin yeni girenlere göre daha düşük risk temsil etmesi nedeniyle fonlara daha az maliyetle erişmesidir. Yani, sermayesini daha düşük maliyetle elde etmesi önemli bir mutlak maliyet avantajı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yerleşik şirketlerin mutlak maliyet avantajının, bir rekabet gücü olarak, pazara girme tehdidini azaltacağı söylenebilir (De Villa vd., 2015).

Bir endüstride, önde gelen bir şirket tarafından sunulan ürünlerden yeni bir katılımcı tarafından sunulan ürünlere geçmek müşterinin zamanına, enerjisine ve parasına mal olduğunda, değiştirme maliyetleri ortaya çıkmaktadır. Geçiş maliyetleri yüksek olduğunda müşteriler, yeni başlayanlar daha kaliteli ürünler sunsa bile, yerleşik şirketlerin ürün tekliflerine kilitlenebilmektedir. Böyle bir para ve zaman harcamasıyla karşı karşıya kalan çoğu müşteri, rakip işletme performansta önemli bir ilerleme sağlamadığı sürece geçiş yapmak istememektedir. Bu nedenle, tüketici açısından firma değiştirme maliyetleri ne kadar yüksek olursa, bir şirketin pazara girişinin önündeki engel de o kadar yüksek olmaktadır (Chetty vd., 2015).

Tarihsel olarak, hükümet düzenlemeleri birçok sektöre büyük bir giriş engeli oluşturmuştur. Örneğin, Türkiye'de havacılık sektöründe özelleştirmeye yönelik ilk adım 14 Ekim 1983 tarihinde çıkarılan 2920 sayılı "Türk Sivil Havacılık Kanunu" ile atılmıştır. Bu

kanunla birlikte Türkiye'de sivil havacılık faaliyetleri serbest bırakılmış ve özel şahıs ve kuruluşların da taşımacılık yapmasına izin verilmiştir (Sen ve Polat, 2015). Bugün havayolu yolcu taşımacılık faaliyetleri farklı işletmeler tarafından yapılıyor olsa bile, bayrak taşıyıcımız THY'nin devlet tarafından özel imtiyazlar ile korunması, rakip firmaların ve sektöre yeni girecek firmaların işini zorlaştırmaktadır. Beş kuvvetler modelinde de hükümetin deregülasyonu nedeniyle düşen giriş engelinin önemli yeni girişlere, endüstri rekabetinin yoğunluğunun artmasına ve daha düşük endüstri kar oranlarına neden olacağı öngörülmektedir (Li vd., 2017).

Özetle yerleşik şirketler, ürünleri için marka sadakati oluşturmuşsa, potansiyel rakiplere göre mutlak bir maliyet avantajına sahipse potansiyel rakiplerin giriş riski büyük ölçüde azalmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin önemli ölçek ekonomilerine sahip olması, yüksek geçiş maliyetlerinden veya yasal korumadan yararlanması, yeni rakiplerin pazara girişini caydırabilmektedir. Bu durumda, endüstrinin önde gelen şirketleri daha yüksek fiyatlar talep edebilmekte ve endüstri karı daha yüksek olabilmektedir. Akademik araştırmalardan elde edilen kanıtlar, giriş engellerinin yüksekliğinin bir sektördeki kâr oranlarının en önemli belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir (Pattnaik vd., 2018).

Bu bağlamda, endüstride büyük paya sahip işletmelerin giriş engellerini yükseltmek için tutarlı stratejiler geliştirip, uygulamaları gerekmektedir. Aynı şekilde, pazara yeni girecek işletmelerin giriş engellerini aşmalarına olanak tanıyan stratejiler bulmaları gerekmektedir. Araştırmalar, bunu yapmanın en iyi yolunun köklü şirketlerle kafa kafaya rekabet etmek değil, mevcut işletmeler tarafından yetersiz hizmet alan müşterileri aramak ve yeni dağıtım kanalları ile yeni iş modelleri kullanarak bu müşterilerin peşinden gitmek olduğunu göstermektedir (Bertheussen vd., 2021).

2.4.1.1.2 Köklü Şirketler Arasındaki Rekabet

Porter'in rekabet gücünün ikincisi, bir sektördeki bayrak taşıyıcı şirketler arasındaki rekabetin yoğunluğudur. Rekabet, bir sektördeki şirketler arasında birbirlerinden pazar payı kazanmak için verilen mücadeleyi ifade etmektedir. Fiyat, ürün tasarımı, reklam ve promosyon harcamaları, doğrudan satış çabaları ve satış sonrası servis ve destek kullanarak işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için mücadele etmektedir. Daha yoğun rekabet, ürün veya

hizmet fiyatlarının düşmesine neden olurken, işletmelerin de fiyat rekabeti olmayan hizmet veya ürünler için daha fazla yatırım yapmasına neden olmaktadır (Mathooko ve Ogutu, 2015).

Yoğun rekabet, fiyatları düşürdüğü ve maliyetleri yükselttiği için, bir sektörün karını sıkıştırmaktadır. Dolayısıyla, yerleşik şirketler arasındaki yoğun rekabet, kârlılık için güçlü bir tehdit oluşturmaktadır. Diğer taraftan, rekabet daha az ise, şirketler fiyatları artırma veya fiyat rekabeti olmayan ürünlere yapılan harcamaları azaltma fırsatına sahip olabilmektedir. Bu da daha yüksek bir endüstri karı sağlamaktadır. Bir sektörde yerleşik şirketler arasındaki rekabet yoğunluğu, sektörün rekabet yapısı, talep koşulları, maliyet koşulları ve pazardaki çıkış engellerinin yüksekliği gibi dört temel faktörden kaynaklanmaktadır (Pezzutto vd., 2018).

Bir endüstrinin rekabetçi yapısı, içindeki şirketlerin sayı ve büyüklük dağılımından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, endüstrinin rekabet açısından durumu, işletmelerin strateji geliştirirken analize ettiği faktörlerin başında gelmektedir. Endüstri yapıları değişiklik gösterebilmekte ve aynı olmayan yapıların rekabet yoğunluğu üzerindeki etkisi farklılık gösterebilmektedir. Örneğin parçalı bir endüstri, endüstri fiyatını belirleyebilecek durumda olmayan çok sayıda küçük veya orta ölçekli şirketten oluşmaktadır. Bu tarz bir sektöre, az sayıda büyük şirket (bir oligopol) veya şirketlerin genellikle endüstri fiyatlarını belirleme konumunda olduğu tek bir şirket (tekel) hakimdir (Kharub ve Sharma, 2017).

Parçalanmış bir sektöre yeni girenlerin akınları aşırı kapasite yaratmaktadır. Bu da şirketlerin yedek kapasitelerini kullanmak için fiyatları düşürmelerine neden olmaktadır. Şirketlerin ürünlerini rakiplerinin ürünlerinden farklılaştırmaya çalışırken karşılaştıkları zorluklar bu eğilimi daha da artırabilmektedir. Sonuç endüstri karlarını baskı altına alan, bazı şirketleri işsiz bırakan ve potansiyel yeni girişimcileri caydıran bir fiyat savaşı olmaktadır. O halde parçalı bir endüstri yapısı, bir fırsattan çok bir tehdit oluşturmaktadır. Bu endüstrilerdeki ürünleri farklılaştırmak çoğu zaman zor olduğundan, bir şirket için en iyi strateji, maliyetlerini en aza indirmeye çalışmaktır. (Jarzabkowski ve Kaplan, 2015).

Alternatif olarak, şirketler, parçalanmış endüstrilerin temel yapısını değiştiren ve endüstri karlılığını arttıran stratejiler benimsemeye çalışmalıdırlar. Parçalanmış endüstrilerde şirketler birbirine bağımlıdır, çünkü bir şirketin rekabetçi eylemleri veya hareketleri (fiyat, kalite vb.) rakiplerinin pazar payını ve dolayısıyla karlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Bir şirketin hamle yapması genellikle rakiplerinin tepkisine neden olmakta ve böylesi rekabetçi

karşılıklı bağımlılığın sonucu tehlikeli bir rekabet ortamı oluşturabilmektedir. Şirketler birbirlerinin fiyatlarını düşürmeye veya müşterilere ürünlerinde daha fazla değer sunmaya çalıştıkça rekabet artmakta ve bu süreçte endüstri karı düşmektedir. Havayolu endüstrisinde periyodik olarak kargaşa yaratan ücret savaşları, bu sürecin iyi bir örneğini sunmaktadır (Johnsen, 2015).

Bir endüstrideki talebinin seviyesi, yerleşik şirketler arasındaki rekabet yoğunluğunun diğer bir belirleyicisidir. Yeni müşterilerden gelen artan talep veya mevcut müşterilerin ek satın alımları, şirketlerin rekabet etmeleri için daha geniş kapsam sağladığından dolayı rekabet azalabilmektedir. Artan talep, rekabeti azaltma eğilimindedir, çünkü tüm şirketler, diğer şirketlerden pazar payını almadan daha fazla satış yapabilmektedirler. Tersine azalan talep, şirketler pazar payını ve gelirlerini korumaya çalışacağı için daha fazla rekabetle sonuçlanmaktadır. Müşteriler piyasayı terk ettiğinde veya her müşteri daha az satın aldığında talep azalmaktadır. Artık bir şirket, ancak diğer şirketlerden pazar payı alarak büyüyebilmektedir. Bu nedenle azalan talep, yerleşik şirketler arasındaki rekabetin kapsamını arttırdığı için büyük bir tehdit oluşturmaktadır (Aithal, 2017).

Bir sektördeki işletmelerin maliyet yapısı, rekabet seviyesinin belirleyicilerindir. Sabit maliyetlerin yüksek olduğu endüstrilerde karlılık, satış hacmine yüksek oranda bağlanma eğilimindedir ve hacmi büyütme arzusu yoğun bir rekabeti ateşleyebilmektedir (Takata, 2016). Sabit maliyetler, işletmenin tek bir satış yapmadan önce ortaya çıkan maliyetleridir. Örneğin, hava ekspres hizmeti sunmak için FedEx gibi bir şirketin uçaklara, paket ayırma tesislerine ve teslimat kamyonlarına yatırım yapması gerekmektedir. Bunların tümü, önemli sermaye yatırımı gerektiren sabit maliyetleri temsil etmektedir. Sabit üretim maliyetlerinin yüksek olduğu sektörlerde, satış hacmi düşükse işletme sabit maliyetlerini karşılayamaz ve karlı olmaz. Bu, satış hacmini artırmak ve böylece sabit maliyetleri karşılamak için firmaların fiyatlarını düşürmeleri ve promosyon harcamalarını artırmaları için bir teşvik yaratmaktadır (Bell, G. G., ve Rochford, 2016).

Bu çerçevede, talebin yeterince hızlı artmadığı ve çok fazla şirketin aynı eylemlerde bulunduğu, fiyatları düşürdüğü ve sabit maliyetleri karşılamak için promosyon harcamalarını artırdığı durumlarda, sonuç yoğun rekabet ve daha düşük karlar olabilmektedir. Bununla birlikte çıkış engelleri, şirketlerin bir sektörden ayrılmalarını engelleyen ekonomik, stratejik ve

duygusal faktörlerdir. Çıkış engelleri yüksekse şirketler, genel talebin durağan olduğu ya da azaldığı, kârlı olmayan bir endüstriye kilitlenir. Sonuç aşırı üretken kapasitedir. Bu da şirketlerin atıl kapasitelerini kullanmasına neden olmaktadır. Ek olarak aşırı kapasite, işletmenin sabit maliyetlerini karşılamak için gereken müşteri siparişlerini elde etme girişiminde fiyatları düşürmesini gerektirmektedir. Düşen fiyatlar ise daha da yoğun rekabete yol açmaktadır (Napshin ve Marchisio, 2017).

2.4.1.1.3 Alıcıların Pazarlık Gücü

Porter'in rekabet gücünün üçüncüsü, alıcıların pazarlık gücüdür. Bir sektörün alıcıları, nihai olarak ürünlerini tüketen bireysel müşteriler veya perakendeciler ve toptancılar gibi bir sektörün ürünlerini son kullanıcılara dağıtan şirketler olabilir. Alıcıların pazarlık gücü, alıcıların sektördeki şirketlerin uyguladığı fiyatları düşürme veya daha iyi ürün kalitesi ve hizmet talep ederek sektördeki şirketlerin maliyetlerini artırma kabiliyetidir. Güçlü alıcılar, fiyatları düşürerek ve maliyetleri yükselterek, bir sektörden kâr elde edebilirler. Bu nedenle, güçlü alıcılar bir tehdit olarak görülmektedir. Aksine, alıcılar zayıf bir pazarlık pozisyonundayken, bir sektördeki şirketler, fiyatları artırabilmektedir. Belki de işletmeler, ürün kalitesini ve hizmetini düşürerek maliyetlerini azaltabilmekte ve endüstri karlarının seviyesini artırabilmektedir. Bu bağlamda alıcılar, aşağıdaki durumlarda en önemli role sahip olmaktadırlar (Wolff vd., 2016);

i. Belirli bir ürün veya hizmeti tedarik eden sektör çok sayıda küçük şirketten oluştuğunda ve alıcılar büyük, sayıca az olduğu koşullarda, alıcılar tedarik şirketlerine hakim olabilmektedirler.
ii. Alıcılar büyük miktarlarda alım yaptığında, satın alma güçlerini pazarlık yapmak için kaldıraç olarak kullanabilmektedirler.
iii. Tedarik endüstrisi, toplam siparişlerinin büyük bir yüzdesi için alıcılara bağımlı olduğunda, alıcıların pazara hakim olduğu bilinmektedir.
iv. Pazarda çok sayıda ikame ürün olduğunda ve bunları değiştirme maliyetleri düşük olduğunda, alıcılar fiyatları düşürmek için tedarik şirketlerini birbirlerine kırdırabilmektedir.
v. Alıcılar üretim yapan şirketleri sektöre girmek ve ürünü kendileri üretmekle tehdit edebildiklerinde, fiyatları aşağıya kolayca çekebilmektedirler.

Diğer bir sorun da alıcıların ve tedarikçilerin göreceli gücünün, değişen endüstri koşullarına göre farklılaşma eğiliminde olmasıdır. Örneğin, ilaç ve sağlık hizmetleri endüstrilerinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle, büyük ilaç alıcıları (hastaneler ve sağlık

bakım kuruluşları) ilaç tedarikçileri üzerinde güç kazanmakta ve daha düşük fiyatlar talep edebilmektedir (Wang vd., 2016).

2.4.1.1.4 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Porter'ın rekabet gücünün dördüncüsü, tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Tedarikçiler, malzemeler, hizmetler ve işgücü gibi sektöre girdi sağlayan kuruluşlar, bireyler, işçi sendikaları veya sözleşmeli işgücü tedarik eden şirketler olabilir. Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin girdi fiyatlarını artırma veya endüstrinin maliyetlerini başka yollarla (örneğin, kalitesiz girdi veya kötü hizmet sağlayarak) artırma yeteneğini ifade etmektedir (Fabbri ve Klapper, 2016). Güçlü tedarikçiler, sektördeki şirketlerin maliyetlerini yükselterek, bir sektördeki kârları sıkıştırabilmektedir. Bu nedenle, güçlü tedarikçiler bir sektör için tehdit oluşturabilmektedir. Aksine tedarikçiler zayıfsa, sektördeki şirketler girdi fiyatlarını düşürme ve daha yüksek kaliteli girdiler talep etme fırsatına sahiptir. Alıcılarda olduğu gibi, tedarikçilerin de bir şirketten talepte bulunma kabiliyeti, güçlerine bağlıdır. Bu bağlamda, tedarikçiler aşağıdaki durumlarda en güçlüdür (Brown vd., 2009):

i. Tedarikçilerin sattıkları ürünün çok az ikamesi olduğunda ve bir sektördeki şirketler için hayati önem taşıdığında, tedarikçilerin o endüstride güçlü olduğu söylenebilir.

ii. Tedarikçilerin karlılıkları sektördeki firmaların satın almalarından önemli ölçüde etkilenmiyorsa, endüstri de söz sahibi oldukları anlamanı gelir.

iii. Bir sektördeki şirketler, belirli bir tedarikçinin ürünleri benzersiz veya farklı olduğu için, farklı bir tedarikçinin ürününe geçerlerse önemli değişim maliyetleri yaşarlar. Bu gibi durumlarda, şirket belirli bir tedarikçiye bağlıdır ve fiyatları düşürmek için tedarikçileri birbirlerine kırdıramaz.

iv. Tedarikçilerin müşterilerini sektörüne girmekle tehdit edebilmesi ve girdilerini, sektörde zaten bulunan şirketlerle doğrudan rekabet edebilecek ürünler üretmek için kullanabilmesi, onların sektörde söz sahibi olduğu göstermektedir.

v. Sektördeki şirketlerin, tedarikçilerinin sektörüne girmekle tehdit edemediği durumlarda da tedarikçilerin güçlü olduğu bilinmektedir.

2.4.1.1.5 İkame Ürünler

Porter'ın modelindeki son güç, ikame ürünlerin tehdididir. İkame ürünler, benzer müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilen farklı işletmelerin veya endüstrilerin ürünleri olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, kahve endüstrisindeki şirketler çay ve meşrubat endüstrilerindekilerle dolaylı olarak rekabet etmektedir çünkü, bu ürünler alkolsüz içecek

olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmektedirler. Yakın ikamelerin varlığı güçlü bir rekabet tehdididir. Çünkü yakın ikameler, bir sektördeki şirketlerin ürünleri için talep edebilecekleri fiyatı ve dolayısıyla sektörün karlılığını sınırlamaktadır. Kahvenin fiyatı, çaya veya alkolsüz içeceklere göre çok fazla artarsa, kahve içenler bu ikame maddeleri tercih edebilmektedirler. Bir endüstrinin ürünlerinin çok az yakın ikamesi varsa ve bu nedenle ikameler zayıf bir rekabet gücü ise, sektördeki şirketler, fiyatları artırma ve ek kar elde etme fırsatına sahip olmaktadır (Mathooko ve Ogutu, 2015).

Porter çerçevesini kullanarak endüstri ortamındaki kuvvetlerin sistematik analizi, yöneticilerin stratejik düşünmelerine yardımcı olan güçlü bir araçtır. Bir rekabet gücünün genellikle diğerlerini etkilediğini kabul etmek önemlidir, bu nedenle endüstri analizi yapılırken tüm güçlerin dikkate alınması ve üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. Nitekim, endüstri analizi, yöneticilerin stratejik seçimlerinin hem endüstri rekabet güçlerinden etkileneceği hem de seçimlerinin sektördeki gücü ve koşulları nasıl etkileyeceği konusunda sistematik düşünmelerini gerektirmektedir (Gould ve Desjardins, 2015).

Bir endüstrinin çekiciliğini belirleyen dış çevrenin unsurları Porter'ın "kuvvetler modeli" aracılığı ile yukarıda anlatılmıştır. Ancak, bir şirketin performansını etkileyen tek güç sektör yapısı değildir. Herhangi bir sektörde bazı şirketler diğerlerinden daha başarılı olabilmektedir. Bu bağlamda, belirli bir sektörde bazı şirketlerin diğerlerinden daha iyi performans göstermesinin nedeni tartışılması gereken bir husustur. Rakiplerinden daha iyi performans gösteren şirketler, rakiplerinden daha verimli oldukları, daha yüksek ürün kalitesine sahip oldukları, daha yenilikçi oldukları veya müşterilerine daha duyarlı oldukları için başarı olabilmektedirler. Bu çerçevede, rekabet avantajının dört genel yapı taşının verimlilik, kalite, yenilikçilik ve müşteri duyarlılığı olduğu söylenebilir. Bir şirketin rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmesi için, bu yapı bloklarından en az birinde benzersiz güçlü yönlere veya ayırt edici yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Pervan vd., 2018).

2.4.2 Rekabet Avantajını Belirleyen Faktörler

Rekabet avantajı sağlayan dört faktörün verimlilik, kalite, yenilikçilik ve müşteri duyarlılığı olduğu savunulmaktadır. Bu faktörler, faaliyet gösterdiği sektörden ve ürettiği ürün veya hizmetlerden bağımsız olarak, herhangi bir şirketin benimseyebileceği rekabet avantajının genel yapı taşlarıdır. Aşağıda ayrı ayrı ele alınsa da birbirleriyle iç içe geçmiştir. Örneğin, üstün

kalite üstün verimlilik sağlarken, yenilik, verimliliği, kaliteyi ve müşteri duyarlılığını artırabilmektedir (Leonidou vd., 2015).

2.4.2.1 Verimlilik

Verimlilik, işletmenin girdileri çıktılara dönüştürmek için kullandığı araç olarak tanımlanmaktadır. Girdiler; emek, toprak, sermaye, yönetim ve teknolojik bilgi birikimi gibi temel üretim faktörleri olabilir. Çıktılar ise işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerdir. Verimliliğin en basit ölçüsü, belirli bir çıktıyı, yani verimlilik çıktılarını / girdilerini üretmek için gereken girdi miktarıdır. Bir şirket ne kadar verimli olursa, belirli bir çıktıyı üretmek için gereken girdi o kadar az olur. Böylece verimlilik, bir şirketin daha düşük maliyetli bir yapı ile rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır (Lazzarini, 2015).

Birçok şirket için verimliliğin en önemli bileşenleri; çalışan verimliliği ve sermaye verimliliğidir. Çalışan üretkenliği genellikle çalışan başına çıktı ile, sermaye üretkenliği ise yatırılan sermaye birimi başına çıktıyla ölçülmektedir. Diğer her şeyin sabit olduğu varsayılır ise, bir sektörde en yüksek emek ve sermaye verimliliğine sahip şirket, en düşük maliyet yapısına ve dolayısıyla maliyete dayalı rekabet avantajına sahip olmaktadır. Üretkenlik kavramı, çalışan ve sermaye üretkenliği ile sınırlı değildir. Örneğin ilaç firmaları, sıklıkla Ar-Ge harcamalarının üretkenliği hakkında konuşurlar, bununla Ar-Ge'ye yaptıkları yatırımdan kaç tane yeni ilaç geliştirdiklerini kastederler. Unutulmaması gereken önemli nokta, yüksek üretkenliğin daha fazla verimlilik ve daha düşük maliyet ile üretimi sağlamasıdır (Biener vd., 2016).

2.4.2.2 Kalite

Müşteriler bir ürünün kalitesini değerlendirirken, mükemmellik ve güvenilirlik olmak üzere kaliteye iki açıdan bakmaktadırlar. Mükemmellik açısından kalite ele alındığında, bir ürünün tasarımı ve stili, estetik çekiciliği, özellikleri ve işlevleri, ürünün teslimatı ile ilgili hizmet seviyesi vb. faktörlerin ürünün kalitesini belirlediği söylenebilir. Bir ürünün tasarlandığı işi tutarlı ve iyi bir şekilde yapması ve nadiren bozulması ise ürünün güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Mükemmellikte olduğu gibi, güvenilirlik de tüketicinin bir üründen aldığı değeri ve dolayısıyla şirketin o ürün için talep edebileceği fiyatı arttırmaktadır. Kalite kavramı, bir otomobil üreticisinin ürettiği otomobil, bir tekstil firmasının ürettiği giysi, bir bankanın müşteri hizmetleri ya da bir hava yolu şirketinin zamanında varış yapmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda,

kalite kavramının ürünler ile sunulan hizmetler ile de ilişkili olduğu bilinmektedir (Jayaram ve Xu, 2016).

Yüksek ürün kalitesinin rekabet avantajı üzerindeki etkisi iki yönlüdür. Birincisi, yüksek kaliteli ürünler sağlayarak, ürünlerin müşterilere sağladığı değeri artırmaktır. Böylece, şirket sağladığı ürün veya hizmet için daha yüksek bir fiyat talep edebilmektedir. Kalitenin rekabet avantajı üzerindeki ikinci etkisi, daha yüksek verimlilik ve güvenilir ürünler üretmekle ilişkili daha düşük birim maliyetler elde edebilmektir. Ürünler güvenilir olduğunda, çalışanlar üretilen ürünlerle veya sağlanan hizmetlerle ilgili daha az kusur olduğu için bunları düzeltme de daha az zaman harcamaktadır. Bu da daha yüksek çalışan üretkenliği ve daha düşük birim maliyetler anlamına gelmektedir. Böylelikle yüksek ürün kalitesi, bir firmanın ürününü rakiplerinden ayırt etmesini sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda ürün güvenilir ise maliyetleri de düşürmektedir (Molina-Azorín vd., 2015)

2.4.2.3 İnovasyon

İnovasyon, yeni ürünler veya süreçler yaratma eylemini ifade etmektedir. Ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu olarak iki tür inovasyondan söz edilebilir. Ürün yeniliği, dünya için yeni olan veya mevcut ürünlere üstün niteliklere sahip ürünlerin geliştirilmesidir. Süreç yeniliği, ürünlerin üretilmesi ve müşterilere sunulması için yeni bir sürecin geliştirilmesidir. Ürün inovasyonu sayesinde işletmeler, müşterilerin daha fazla değere sahip olduğunu düşündüğü yeni ürünler veya mevcut ürünlerin gelişmiş versiyonlarını üreterek değer yaratmaktadır. Böylece şirket, daha yüksek bir fiyat talep etme avantajına sahip olmaktadır. Süreç yeniliği genellikle bir şirketin üretim maliyetlerini düşürerek daha fazla değer yaratmasına izin vermektedir (Anning-Dorson, 2018).

Uzun vadede, ürün ve süreçlerin inovasyonu, belki de rekabet avantajının en önemli yapı taşıdır. Rekabet, yeniliklerin yönlendirdiği bir süreç olarak görülebilir. Yeniliklerin tümü başarılı olmasa da başarılı olan ürünler rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı olabilmektedir. Çünkü tanım gereği bir şirkete, en azından taklit edilene kadar, rakiplerinde olmayan benzersiz ürün veya hizmet, pazarlama fırsatı kazandırmaktadır. Benzersizlik, bir şirketin kendisini rakiplerinden farklılaştırmasına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda şirketin ürünü için yüksek bir fiyat talep etmesine veya birçok süreç yeniliği durumunda birim maliyetlerini rakiplerinin çok altına indirmesine izin verebilmektedir (Coccia, 2017).

2.4.2.4 Müşteri İlişkileri

Müşteri ilişkilerini sağlamlaştırabilmek için bir şirket, müşterilerinin ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama konusunda rakiplerinden daha iyi bir iş çıkarabilmelidir. Müşteriler daha sonra ürünlerine daha fazla değer atfedecek ve bu, rekabet avantajına dayalı bir farklılaşma yaratacaktır. Yeni ürünler geliştirmek gibi, ürün kalitesini iyileştirmek işletmelere, müşterilere hızlı yanıt verme yetkinliği kazandırmaktadır. Başka bir deyişle, yüksek kalite ve yenilik elde etmek, müşterilere karşı yanıt verme yeteneği elde etmenin önemli bir yoludur. Müşteri duyarlılığına ilişkin herhangi bir tartışmada öne çıkan bir diğer faktör ürünleri ve hizmetleri, bireysel müşterilerin veya müşteri gruplarının taleplerine göre özelleştirme ihtiyacıdır (Santouridis ve Veraki, 2017).

Müşteri yanıt verme gücünün dikkat çeken bir yönü de müşteri yanıt süresidir. Bu bir malın teslim edilmesi veya bir hizmetin gerçekleştirilmesi için geçen süre olarak ifade edilmektedir. Bir makine üreticisi için yanıt süresi, müşteri siparişlerini tamamlamak için geçen süredir. Bir banka için bu, bir krediyi işleme koymanın veya bir müşterinin veznedarı beklemek için sırada geçirmesi gereken süredir. Yapılan anketler sonucunda, yavaş yanıt süresinin müşteri memnuniyetsizliğinin ana kaynağı olduğunu tespit edilmiştir. Müşteri ilişkilerini iyileştirebilecek diğer unsurlar arasında servis ve satış sonrası hizmet ve destek yer almaktadır. Tüm bu faktörler, müşteri duyarlılığını artırmakta ve bir şirketin kendisini rakiplerinden farklılaştırmasına olanak tanımaktadır. Buna karşılık farklılaşma, bir şirketin marka bağlılığı oluşturmasına ve ürünleri için yüksek bir fiyat talep etmesini sağlamaktadır (Vukšić vd., 2015).

İşletmeler verimlik, kalite, yenilikçilik ve müşteri duyarlılığını iyileştirme çabalarında başarılı olurlarsa, rekabet avantajı elde edebilmek için şirketin maliyet yapısını düşürebilir ve ürün sunumunu daha iyi farklılaştırabilir. Bir şirket rakiplerine göre verimlilik, kalite, yenilikçilik veya müşteri duyarlılığının altında yatan bir değer zinciri faaliyetinde benzersiz bir beceriye sahipse, bu faaliyette kendine özgü bir yetkinliğe sahip olduğunu söylenebilir. Ayırt edici bir yetkinlik, bir şirketin ürünlerini daha iyi farklılaştırmasına, rakiplerinden önemli ölçüde daha düşük maliyetler elde etmesini sağlayan bir işletmeye özgü güçtür. Ayırt edici yetkinlikler, bir şirketin rekabet avantajının temeli olarak görülmektedir. Bunlar bir işletmenin kullandığı kaynaklardan ya da geliştirdiği yeteneklerden oluşabilmektedir (Huang vd., 2015)

Kaynaklar, bir şirketin müşterileri için değer yaratmasına olanak tanıyan finansal, fiziksel, sosyal veya insani, teknolojik ve organizasyonel faktörlerdir. Şirket kaynakları maddi ve manevi olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Maddi olanlar; arazi, binalar, tesis, ekipman, envanter ve para gibi fiziksel kaynakları ifade etmektedir. Maddi olmayan kaynaklar; marka isimleri, şirketin itibarı, çalışanların deneyim yoluyla edindikleri bilgi ve patentlerle korunanlar da dahil olmak üzere şirketin fikri mülkiyeti gibi telif hakları ve ticari markaları temsil eden fiziksel olmayan varlıklardır. Bir kaynak ne kadar spesifik ve taklit edilmesi zor olursa, bir şirketin ayırt edici bir yetkinliğe sahip olma olasılığı o kadar yüksektir. Bir kaynağın işletme açısından önemli bir yetkinlik olabilmesi için aynı zamanda değerli olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde, bu kaynak şirketin ürünleri için talep yaratmasına yardımcı olacaktır (Alexy vd., 2018).

Yetenekler, bir şirketin kaynaklarını koordine etme ve bunları üretken kullanıma sokma becerilerini ifade etmektedir. Bu beceriler bir kuruluşun kurallarında, rutinlerinde ve prosedürlerinde, yani kurumsal hedeflere ulaşmak için kararlar alma ve iç süreçlerini yönetme tarzında bulunmaktadır. Başka bir ifade ile, bir şirketin yetenekleri, organizasyon yapısının, süreçlerinin ve kontrol sistemlerinin bir ürünüdür. Bir şirket içinde kararların nasıl ve nerede alınacağını ve şirketin kültürel normlarını, değerlerini nasıl yönettiğini işletmenin sahip olduğu yetenekler belirlemektedir (Medina ve Medina, 2015).

Kaynaklar ve yetenekler arasındaki ayrım, neyin farklı bir yetkinlik oluşturduğunu anlamak için kritiktir. Bir şirketin kendine özgü ve değerli kaynakları olabilir. Ancak şirket bu kaynakları etkin bir şekilde kullanma yeteneğine sahip olmadığı sürece, ayırt edici bir yetkinlik yaratamayabilir. Bir şirketin, hiçbir rakibin sahip olmadığı yeteneklere sahip olduğu sürece, ayırt edici bir yetkinlik oluşturmak için özel ve değerli kaynaklara ihtiyaç duymayabileceğini kabul etmek de önemlidir. Sonuç olarak, bir şirketin ayırt edici bir yetkinliğe sahip olması için en azından özel ve değerli bir kaynağa ve bu kaynaktan yararlanmak için gerekli yeteneklere sahip olması veya kaynakları yönetmek için kendine özgü bir yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bir şirketin ayırt edici yetkinliği hem kendine özgü değerli kaynaklara hem de bu kaynakları yönetmek için kendine özgü yeteneklere sahip olduğunda en güçlüdür (Pearson vd., 2015).

Ayırt edici yetkinlikler, şirketin izlediği stratejileri şekillendirerek yüksek verimlilik, kalite, yenilikçilik veya müşteri duyarlılığı sağlamaktadır. Bu da rekabet avantajı ve karlılığın yüksek olmasını sağlamaktadır (Palacios-Marqués vd., 2019). Diğer taraftan, bir şirketin benimsediği stratejiler, yeni kaynaklar elde etmesini ve yetenekler edinmesini sağlayabilmektedir. Aynı zamanda izlenen doğru stratejiler ile işletme, mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini güçlendirebilmekte, böylece ayırt edici yetkinliklerini artırabilmektedir. Bu nedenle, ayırt edici yetkinlikler ve stratejiler arasındaki ilişki doğrusal değildir. Daha ziyade, ayırt edici yetkinliklerin stratejileri şekillendirdiği ve stratejilerin ayırt edici yetkinlikler oluşturmaya ve yaratmaya yardımcı olduğu karşılıklı bir ilişki söz konusudur (Martín-Rojas vd., 2017).

2.4.3 Rekabet Avantajının Dayanıklılığı

Rekabet avantajı olan bir şirket, karlılığını arttırabilmektedir. Bu rakiplere, şirketin üstün değer yaratmasına izin veren bazı ayırt edici yetkinliklere sahip olduğuna dair bir sinyal göndermektedir. Rakipler, bu yetkinliği belirlemeye ve taklit etmeye çalışacaklar ve başarılı oldukları sürece taklitçiler, şirketin karını aşağıya çekeceklerdir. Bu sürecin gerçekleştiği hız, taklidin önündeki engellerin yüksekliğine bağlıdır. Taklidin önündeki engeller bir rakibin, şirketin ayırt edici yetkinliklerini kopyalamasını zorlaştıran faktörlerdir. Taklidin önündeki engeller ne kadar büyükse, bir şirketin rekabet avantajı o kadar sürdürülebilirdir. Taklit önündeki engeller, bir rakibin kaynakları veya yetenekleri taklit etmeye çalışıp çalışmadığına bağlı olarak farklılık göstermektedir (Lev, 2017).

Genel olarak, muhtemel rakiplerin taklit edebileceği en kolay ayırt edici yetkinlikler; binalar, tesisler ve teçhizat gibi yakın çevreye ve değerli maddi kaynaklara sahip olma eğilimindedir. Bu tür kaynaklar, rakipler tarafından görülebilir ve genellikle açık pazarda satın alınabilir. Örneğin, bir şirketin rekabet avantajı, yalnızca verimli ölçekli üretim tesislerine sahip olmaya dayanıyorsa, rakipler benzer tesisler kurmak için oldukça hızlı hareket edebilmektedirler. Somut olmayan kaynakları taklit etmek daha zor olabilmektedir. Bir şirketin itibarını sembolize ettiği için önemli olan marka isimleri soyut kaynaklara örnektir. Rakipler köklü marka isimlerini taklit etmek isteseler de yasalar bunu yapmalarını yasaklamaktadır. Pazarlama ve teknolojik bilgi birikimi de önemli soyut kaynaklardır ve taklit edilmesi kolay olmamaktadır (Cygler vd., 2018).

Özetle, bir şirketin rekabet avantajı, somut kaynakların aksine maddi olmayan kaynaklara ve yeteneklere dayandığında daha güvenli olma eğilimindedir. Çünkü, yetenekleri taklit etmek, taklit edecek olan işletmenin kendi iç yönetim süreçlerini değiştirmesini gerektirdiğinden, özellikle zor olabilmektedir. Ancak böylesine elverişli bir durumda bile, bir şirket asla tam anlamıyla güvende olamaz. Bunun nedeni, rakiplerin rekabet avantajı olan bir şirketi taklit etmek yerine, rekabet avantajı kaynağı etrafında stratejiler geliştirebilmesidir (Maury, 2018).

2.5 Genel Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejisi, bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde beş rekabet gücü ile başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece finansal açıdan kazanç elde edebilmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Salavou,2015). Bu amaçla, işletmeler birçok farklı yaklaşım ortaya koymuşlardır. En genel düzeyde Michael Porter, bir işletmenin uzun vadede sağlam bir konum yaratması ve rakiplerini devre dışı bırakabilmesi için kendi içinde tutarlı üç genel strateji öne sürmüştür. Bu üç genel strateji yaklaşımı; i) maliyet liderliği, ii) farklılaşma, iii) Odaklama olarak ifade edilmektedir (Porter, 2008).

Maliyet liderliği, fiyata duyarlı tüketiciler için birim başına düşük maliyetle, standartlaştırılmış ürünler üretmeyi vurgulamaktadır. İki çeşit maliyet liderliği stratejisi olduğu savunulmaktadır. Birincisi, geniş bir müşteri yelpazesine piyasadaki en düşük fiyatla ürün veya hizmet sunan düşük maliyetli bir stratejidir. Diğeri geniş bir müşteri yelpazesine piyasadaki değerine göre en iyi fiyatla ürün veya hizmet sunan en iyi değer stratejisidir. En iyi değer stratejisi, müşterilere mevcut en benzer özelliklere sahip bir rakibin ürünlerine kıyasla düşük fiyatla bir dizi ürün veya hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Her iki strateji ile büyük bir pazar hedeflenmektedir (Kharub, vd., 2019).

Porter'ın diğer bir jenerik stratejisi, sektör genelinde benzersiz kabul edilen ve nispeten fiyata duyarsız tüketicilere yönelik ürün ve hizmetler sunmayı amaçlayan bir yaklaşım olan farklılaştırma stratejisidir. Son olarak Porter odaklanma stratejisini geliştirmiştir. Odaklanma, küçük tüketici gruplarının ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetler üretmek anlamına gelir. İki çeşit odaklanma stratejisinden bahsedilmektedir. İlki, küçük bir müşteri yelpazesine piyasadaki en düşük fiyata ürün veya hizmet sunan düşük maliyetli bir odak stratejisidir. Diğer ise küçük

bir müşteri yelpazesine piyasadaki en kaliteli ürün veya hizmet sunan en iyi değere sahip odak stratejisidir. Bazen "farklılaşmaya odaklanma" olarak adlandırılan en iyi değere sahip odak stratejisi, müşterilerinin talep ve gereksinimlerini rakiplerinin ürünlerinden daha iyi karşılayan niş ürün veya hizmet grubu sunmayı amaçlamaktadır. Her iki odak stratejisi de küçük bir pazarı hedeflemektedir (Semuel vd., 2017).

Rekabet stratejileri farklı organizasyonel düzenlemeleri, kontrol prosedürlerini ve teşvik sistemlerini ifade etmektedir. Kaynaklara daha fazla erişime sahip daha büyük firmalar tipik olarak maliyet liderliği veya farklılaşma temelinde rekabet ederken, daha küçük firmalar genellikle odak temelinde rekabet etmektedirler. Küçük veya büyük bir hedef pazar ile bir farklılaştırma stratejisi izlenebilmektedir. Ancak, kar marjları genellikle çok küçük olduğundan, küçük bir pazarda bir maliyet liderliği stratejisi izlemek etkili değildir. Benzer şekilde, büyük bir pazarda farklılaşma stratejisi benimsemek etkili değildir, çünkü ölçek ekonomileri genellikle rekabet avantajı elde etmek veya sürdürmek için maliyet liderliği stratejisini tercih etmektedir (Li vd., 2019).

Porter, stratejik planlamacıların bir firmanın mevcut ve potansiyel iş birimleri arasında fırsatları değerlendirmek için maliyet-fayda analizleri gerçekleştirme ihtiyacını vurgulamaktadır. Aynı zamanda Porter, firmaların rekabet avantajı elde etmek için özerk iş birimleri arasında becerileri ve uzmanlığı etkin bir şekilde kullanma ihtiyacını vurgulamıştır. Endüstri türü, firma büyüklüğü ve rekabetin doğası gibi faktörlere bağlı olarak, çeşitli stratejiler maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma konularında avantajlar sağlayabilmektedir (Porter, 2008).

2.5.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Bir şirketin maliyet liderliği stratejisi izlemedeki amacı, daha düşük bir maliyetle mal veya hizmet üretmek için elinden gelen her şeyi yaparak rakiplerinden daha iyi performans göstermektir. Maliyet liderliği stratejisi sayesinde işletme iki önemli avantaj elde edebilmektedir. İlk olarak işletme, üretim veya hizmet sunumunda maliyetleri daha düşük olduğu için, en yakın rakiplerinden daha başarılı bir mali tabloya sahip olabilmektedir. Sektördeki şirketler ürünleri için benzer fiyatlar talep etseler bile, maliyet lideri daha düşük maliyetler ile ürün veya hizmet sunabilmesi nedeniyle rakiplerinden daha yüksek bir kar elde etmektedir. İkincisi, sektördeki rekabet arttığında ve şirketler fiyat üzerinden rekabet etmeye

başladığında, maliyet lideri olan işletme rekabete diğer şirketlerden daha iyi dayanabilmektedir (Mohamed vd., 2019).

Maliyet lideri, daha düşük maliyetli bir yapıya sahip olduğu için endüstrideki sert rekabete daha fazla dayanıklıdır. Ayrıca, maliyet liderliği genellikle büyük bir pazar payı gerektirdiğinden, maliyet lideri nispeten büyük miktarlarda satın alır ve tedarikçiler üzerindeki pazarlık gücünü artırır. İkame ürünler pazara girmeye başlarsa, maliyet lideri onlarla rekabet etmek ve pazar payını korumak için fiyatını düşürebilir. Son olarak, liderin maliyet avantajı, diğer şirketler sektöre giremediği ve liderin düşük maliyetlerini veya fiyatlarını karşılayamadığı için, girişin önünde bir engel teşkil eder. Bu nedenle maliyet lideri, maliyet avantajını koruyabildiği sürece nispeten güvenlidir (Parnell ve Brady, 2019).

Bu bağlamda, maliyet liderlerinin ortalamanın üzerinde kar elde etmesi muhtemeldir. Bir şirket maliyet lideri olabilmek için, ürün veya hizmet sunumunda, pazar ve ayırt edici yetkinlik seçimlerinde düşük maliyetli rekabet avantajı elde etmeye çalışmalıdır. Alternatif stratejiler arasından seçim yaparken dikkate alınacak diğer maliyet unsurları; iletişim maliyetleri, yeni ürün geliştirme veya mevcut ürünlerin modifikasyonu ile ilgili araştırma ve geliştirme maliyetleri, işçilik maliyetleri, vergi oranları, enerji maliyetleri ve nakliye maliyetlerini içermektedir (Michel ve Mura, 2017).

Maliyet lideri, ürün veya hizmette farklılaştırma maliyetli olduğu için genelde en düşük düzeyde rakiplerinden daha farklı olabilmek için küçük hamleler yapmaktadır. Maliyet lideri, farklılaşma strateji uygulayan yani ürün geliştirmeye kaynak harcayarak rekabet eden bir şirketten çok farklı bir düzeyde farklılaşma hedeflemektedir. Hedeflenen farklılaşma ise genelde maliyetle ilgili olmaktadır. Maliyet lideri, farklılaştırmada endüstri lideri olmaya çalışmamakla birlikte bir hizmet veya ürünün farklı bir özelliğini müşteriye sunmadan önce talep edilmesini beklemektedir (Helmold, 2019).

Bir sektörde düşük maliyetli üretici olmaya çalışmak, özellikle pazar çok sayıda fiyata duyarlı alıcıdan oluştuğunda ve ürün farklılaştırması elde etmenin birkaç yolu olduğunda oldukça etkilidir. Aynı zamanda alıcıların marka sadakatı az olduğu sektörlerde düşük maliyetli üretici olmak avantajlıdır. Maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler, rakiplerinin taklit etmesi zor olan yollarla rekabet avantajlarını elde etmelidir. Liderin maliyet liderliği yöntemlerini taklit etmek kolay olursa, liderin elde ettiği rekabet avantajı kendisine fayda

sağlayacak kadar uzun sürmeyecektir. Bir kaynağın değerli olması için ya nadir, taklit edilmesi zor ya da kolayca ikame edilemez olması gerekmektedir (Parnell, 2018).

Maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uygulamak için bir firma, genel değer zincirindeki toplam maliyetlerinin rakiplerinin toplam maliyetlerinden daha düşük olmasını sağlamalıdır. Bunu başarabilmek için işletme öncelikle, değer zinciri faaliyetlerini rakiplerden daha verimli gerçekleştirmeli ve değer zinciri faaliyetlerinin maliyetini belirleyen faktörleri kontrol etmelidir. Sonrasında, işletme, maliyetleri düşürmek amacıyla bazı faaliyetleri ortadan kaldırmak veya atlamak için firmanın genel değer zincirini yenilemelidir. Bu tür faaliyetler arasında yeni tedarikçiler veya distribütörlerin güvence altına alınması, çevrimiçi ürün satışı, üretim tesislerinin yeniden konumlandırılması vb. yer almaktadır.

Maliyet lideri ayrıca normalde farklı pazar segmentlerini görmezden gelmekte ve ürününü ortalama müşteriye hitap edecek şekilde konumlandırmaktadır. Bunun nedeni, farklı pazar segmentlerinin ihtiyaçlarına göre tasarlanmış bir ürün serisi geliştirmenin maliyetli olmasıdır. Aynı zamanda, düşük maliyet stratejisini benimseyen işletmeler, yalnızca sınırlı miktarda pazar bölümlendirmesi yapmaktadır. Hiçbir müşteri üründen tamamen memnun olmasa da şirketin normalde rakiplerinden daha düşük bir fiyat talep etmesi müşterileri çekebilmektedir (Kiprotich vd., 2018).

Ayırt edici yetkinlikler geliştirirken, maliyet liderinin öncelikli hedefi, rakiplerine kıyasla etkinliğini artırmak ve maliyetlerini düşürmek olmalıdır. Üretim ve malzeme yönetiminde ayırt edici yetkinliklerin geliştirilmesi, bu hedefe ulaşmak için çok önemlidir. Düşük maliyetli bir strateji izleyen şirketler, üretim maliyetlerini düşürebilmek için deneyim eğrisini düşürmeye çalışabilmektedir. Düşük maliyetli bir pozisyon elde etmek, şirketin esnek üretim becerilerini geliştirmesini ve etkili malzeme yönetimi tekniklerini benimsemesini de gerektirebilmektedir. Üretim ve malzeme yönetimi işlevleri ile maliyetlerin azaltması, bu stratejiyi benimseyen işletmenin hedefleri arasında yer almaktadır (Salavou vd., 2015).

Bir İşletme, düşük maliyet elde etme hedefine ulaşabilmek için birimlerin ayırt edici yetkinliklerini geliştirebilmektedir. Örneğin satış işlevi, büyük istikrarlı müşteri siparişlerini yakalama becerisini geliştirebilir. Bu da imalatın daha uzun üretim çalışmaları yapmasına ve böylece ölçek ekonomisi elde etmesine ve maliyetleri düşürmesine olanak tanır. İnsan kaynakları işlevi, çalışanların üretkenliğini artırarak maliyetleri düşüren eğitim programları ve

ücretlendirme sistemleri oluşturmaya odaklanabilir. Birçok maliyet lideri, tüm stratejik seçimlerini, rekabet avantajlarını sürdürmek için maliyetlerin her kuruşunu düşürme hedefine göre düzenlemektedir (Aithal ve Aithal, 2018).

Maliyet liderliği yaklaşımının temel tehlikeleri, rakipler maliyet yapılarını düşüren ve maliyet liderini kendi oyununda yenen yeni stratejiler geliştirebildiklerinde ortaya çıkmaktadır. Rakiplerin maliyet liderinin yöntemlerini taklit etme yeteneği, maliyet liderliği stratejisine yönelik bir başka tehdittir. Son olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmenin maliyetleri düşürme konusundaki kararlı arzusu nedeniyle, ürün ve trendlerindeki değişiklikleri gözden kaçırması kendisi için büyük bir risk teşkil etmektedir. Bu nedenle, bir şirket maliyetleri düşüren ancak ürün talebini arttırabilen kararlar alabilmelidir (Braun vd., 2016).

2.5.2 Farklılaşma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinin amacı, müşteriler tarafından benzersiz olarak algılanan bir ürün yaratarak rekabetçi bir avantaj elde etmektir. Farklılaşan şirketin, bir müşterinin ihtiyacını rakiplerinin yapamayacağı şekilde karşılama yeteneği, sektör ortalamasının oldukça üzerinde olan yüksek bir fiyat talep edebileceği anlamına gelmektedir. Maliyet liderinin yaptığı gibi maliyetleri düşürmek yerine, ürünler için yüksek fiyat talep ederek gelirleri artırma yeteneği, farklılaştırıcının rakiplerinden daha iyi performans göstermesine ve ortalamanın üzerinde kar elde etmesine olanak tanımaktadır. Farklılaştırılan ürün için talep edilen fiyat, genellikle maliyet lideri tarafından belirlenen fiyatın önemli ölçüde üzerindedir. Müşteriler, ürünün farklılaştırılmış niteliklerinin farka değer olduğuna inandıkları için bunu ödemeyi kabul etmektedir. Sonuç olarak ürün, müşterilerin ne kadar ödemek istediklerine göre fiyatlandırılabilmektedir. (Semuel vd., 2017).

Farklılaşma, özellikle standart ürünler müşteri ihtiyaçlarını yeterince karşılıyorsa veya rakipler tarafından hızlı bir şekilde taklit edilebiliyorsa, rekabet avantajını garanti etmemektedir. Başarılı farklılaşma daha fazla ürün esnekliği, daha fazla uyumluluk, daha iyi servis, daha az bakım, daha fazla kolaylık veya daha fazla özellik anlamına gelebilmektedir. Bir farklılaştırma stratejisi, alıcıların ihtiyaçları ve tercihleri dikkatli bir şekilde çalışıldıktan sonra takip edilmelidir. Başarılı bir farklılaştırma stratejisi, bir firmanın ürünü için daha yüksek bir fiyat talep etmesine ve müşteri sadakati kazanmasına olanak tanımaktadır. Çünkü tüketiciler farklılaştırılan ürünün özelliklerine güçlü bir şekilde bağlanabilmektedir. Ürününü farklılaştıran

özellikler arasında iyi servis, yedek parça bulunabilirliği, mühendislik tasarımı, ürün performansı, kullanım ömrü ve kullanım kolaylığı vb. yer almaktadır (Banker vd., 2014).

Farklılaşma stratejisini benimseyen işletme, kalite, yenilikçilik ve müşterileri ilişkileri açısından rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı elde etmeyi hedefler. Yenilik, yeni özelliklerin farklılaşmanın kaynağı olduğu yüksek teknolojili ürünler için çok önemlidir. Birçok tüketici, son teknoloji ürünü bir bilgisayar, video oyunu konsolu veya araba gibi yeni ve yenilikçi ürünler için yüksek fiyat ödemektedir. Farklılaşma müşterilere yanıt verme özelliğine dayandığında ise, bir şirket kapsamlı satış sonrası hizmet ve ürün onarımı sunmaktadır. Bu, özellikle periyodik olarak bozulma ihtimali olan otomobiller ve ev aletleri gibi karmaşık ürünler için önemli bir husustur (Li vd., 2019).

Bir ürünün müşterilerin psikolojik isteklerine hitap etmesi bir farklılaşma kaynağı olabilmektedir. Farklılaşma ayrıca yaş gruplarına ve sosyo-ekonomik gruplara göre uyarlanabilmektedir. Farklılaşma stratejisi izleyen bir şirket, kendisini olabildiğince çok boyutta farklılaştırmaya çalışmaktadır. Rakiplerine ne kadar az benzerse, rekabetten o kadar korunacak ve pazardaki çekiciliği o kadar geniş olacaktır. Aynı zamanda farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler pazarını birçok niş pazara ayırmayı seçmektedir ve her bir pazar alanı için tasarlanmış bir ürün sunmaktadır. Ancak, bir şirket yalnızca özel bir farklılaşma avantajına sahip olduğu niş pazarlara hizmet etmeyi de seçebilmektedir (Cattani vd., 2017).

İşletme hangi ayırt edici yetkinliğin peşinden gideceğini seçerken, farklılaşma avantajının kaynaklarını sağlayan organizasyonel işlev üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yenilik ve teknolojik yetkinlik temelinde farklılaşma, Ar-Ge işlevine bağlıdır. Müşterilere yönelik hizmeti iyileştirme çabaları, satış işlevinin kalitesine bağlıdır. Bununla birlikte, belirli bir işleve odaklanmak, bir işletme için maliyetlerin kontrolünün önemli olmadığı anlamına gelmemektedir. Bir işletme farklılaşma stratejisi uygulasa da maliyetleri gereksiz yere artırmak istemez ve bunları maliyet liderinin maliyetlerine yakın bir yerde tutmaya çalışır (Rinallo ve Pitardi, 2019).

Bununla birlikte, bir farklılaştırma avantajı sağlamak için gereken ayırt edici yetkinliği geliştirmek genellikle maliyetli olduğundan, işletme genellikle maliyet liderinden daha yüksek maliyetlere sahiptir. Yine de farklılaşma avantajına katkıda bulunmayan tüm maliyetleri kontrol etmesi gerekmektedir. Böylece ürünün fiyatı müşterilerin ödemeye hazır olduğu miktarı

aşmayacaktır. Maliyetleri kontrol ederek ve gelirleri maksimize ederek daha büyük karlar elde edilebilmektedir. Ancak, ürün veya sunulan hizmette farklılaşma hedefleyen işletme, maliyet kısmayı, farklılaşma kaynağını kaybetme noktasına kadar sürdürmemektedir (Pehrsson, 2016).

Farklılaşma, bir şirketi rakiplerine karşı müşterilerin ürünleri için marka sadakati geliştirdiği ölçüde koruyabilmektedir. Marka sadakati, şirketi her açıdan koruyan çok değerli bir varlıktır. Örneğin, güçlü tedarikçiler nadiren bu stratejiyi benimseyen işletmeler için tehdit içermektedir. Çünkü farklılaşmış şirketin stratejisi, üretim maliyetlerinden çok ürünün talep edebileceği fiyata yöneliktir. Böylelikle bu tarz işletmeler, girdi fiyatlarındaki artışları maliyet liderinin yapabileceğinden daha iyi tolere edebilmektedir. Farklılaştırıcıların güçlü alıcılarla sorun yaşaması olası değildir çünkü, farklılaştırıcı tüketiciye benzersiz bir ürün sunmaktadır. Ürünü sadece o tedarik edebilmekte ve marka sadakatini sağlayabilmektedir (Guisado-González vd., 2016).

Bu bağlamda, farklılaşma ve marka sadakati, sektöre girmek isteyen diğer şirketler için de girişin önünde bir engel oluşturmaktadır. Yeni şirketler rekabet edebilmek için kendi ayırt edici yetkinliklerini geliştirmek zorunda kalmaktadır. Bir farklılaştırma stratejisinin başarısı, şirketin uzun vadede müşterilerin gözünde algılanan benzersizliğini sürdürme becerisine dayanmaktadır. Özellikle, son on yılda rakiplerin başarılı farklılaştırıcıları taklit etmek ve kopyalamak için ne kadar hızlı hareket ettiği bilinmektedir. Patentler ve bir ürünü veya hizmeti pazarlamak için ilk olmanın avantajları, çok uzun sürse de tüm şirketler tarafından üretilen ürünlerin genel kalitesi arttıkça marka sadakati azalabilmektedir (Gao ve Hafsi, 2019).

Eskiden farklılaşma yalnızca yüksek maliyetle elde edilebiliyordu. Çünkü farklı pazar segmentleri için farklı modeller üretmenin gerekliliği, işletmenin kısa üretim işlemlerine sahip olması gerektiği anlamına geliyordu ve bu da üretim maliyetlerini artırıyordu. Buna ek olarak, işletme, birçok pazar segmentine hizmet verdiği için maliyet liderinden daha yüksek pazarlama maliyetleri taşımak zorundaydı. Sonuç olarak farklılaştırıcılar, standartlaştırılmış büyük ürün grupları üreten maliyet liderlerinden daha yüksek maliyetlere sahipti. Son zamanlarda, üretim tekniklerindeki değişiklikler, özellikle esnek üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri arasındaki farklılıkları azaltmaktadır. Bunun nedeni, yeni esnek teknolojilerin şirketlere düşük bir maliyetle farklılaştırma stratejisi izleme olanağı sağlamasıdır; yani, şirketler bu iki genel stratejiyi birleştirebilmektedir (Devece vd., 2017).

Farklılaştırılmış bir üreticinin önemli ölçek ekonomilerini gerçekleştirebilmesinin bir başka yolu, son ürünlerinde kullanılan bileşen parçalarının çoğunu standartlaştırmaktır. Bir şirket, tüketicilerin tam olarak hangi seçeneklere ihtiyaç duyduklarına karar vermesine izin vermek yerine, ürün yelpazesindeki modellerin sayısını sınırlandırırsa, hem üretim hem de pazarlama maliyetlerini azaltabilmektedir. Aynı zamanda işletme, reklam ve pazarlama çabalarını belirli pazar segmentlerine odaklayabilmekte, böylece bu maliyetleri düşürebilmektedir. Sonuç olarak işletme, farklılaşma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisinin faydalarından yararlanabilmektedir (Wang vd., 2020).

Farklılaştırma stratejisi izlemenin riski, ürünün müşteriler tarafından algılanan değerinin fiyatına kıyasla yeterince değerli olmamasıdır. Bu durum gerçekleştiğinde, bir maliyet liderliği stratejisi, bir farklılaştırma stratejisini kolaylıkla yenebilmektedir. Bir farklılaştırma stratejisi izlemenin bir diğer riski, rakiplerin farklılaştırıcı özellikleri kopyalamak için hızlı bir şekilde yöntemler geliştirebilmeleridir. Bu nedenle firmalar, rakip firma tarafından hızlı veya ucuz bir şekilde taklit edilemeyecek dayanıklı benzersiz kaynaklar bulabilmelidir. Firmalar, birçok farklı rekabet yönüne dayalı bir farklılaştırma stratejisi uygulayabilmektedir. Tedarik zinciri, insan kaynakları yönetimi, dağıtım veya pazarlama faaliyetleri dahil olmak üzere firmanın değer zinciri boyunca herhangi bir yerde farklılaşma fırsatları mevcuttur veya potansiyel olarak geliştirilebilmektedir (Mitroulis ve Kitsios, 2017).

En etkili farklılaşma unsurları rakiplerin çoğaltması zor veya maliyetli olanlardır. Rakipler, rekabet avantajı sağlayan herhangi bir farklılaşma değişkeni boyunca rakiplerini sürekli olarak taklit etmeye, kopyalamaya ve daha iyi performans göstermeye çalışmaktadırlar. Farklılaştırıcı niteliklerin rakipler için kopyalanması zor olduğu ölçüde, bir farklılaştırma stratejisi özellikle etkili olacaktır. Ancak benzersizliğin kaynakları zaman alıcı, maliyeti artırıcı ve rakiplerin eşleşemeyeceği kadar külfetli olmalıdır. Bu nedenle bir firma, farklılaştırma stratejisi uygularken dikkatli olmalıdır (Newton vd., 2015).

Müşteriler, algıladıkları değer ödedikleri fiyatı aşmadığı sürece daha yüksek fiyat ödemek istememektedirler. Çekici ambalaj, kapsamlı reklam, satış sunumlarının kalitesi, web sitelerinin kalitesi, müşteri ilişkileri, profesyonellik, firmanın büyüklüğü gibi konulara dayanarak müşteriler için algılanan değer, gerçek değerden daha önemli olabilmektedir. Bu çerçevede, farklılaştırma stratejisi özellikle, ürün veya hizmeti farklılaştırmanın birçok yolu

olduğunda ve birçok alıcı bu farklılıkları değerli olarak algıladığında etkili olmaktadır. Aynı zamanda, müşterilerin ihtiyaçların ve kullanımlarının farklı olması, değişimin hızlı ilerlemesi ve rekabetin hızla gelişen ürün özelliklerinin etrafında dönmesi stratejiyi etkili kılmaktadır (Vera, 2016).

2.5.3 Odaklanma Stratejisi

Üçüncü rekabet stratejisi olan odaklanma stratejisi, sınırlı bir müşteri grubunun veya segmentinin ihtiyaçlarına hizmet etmeye yönelik olması bakımından diğer iki stratejiden farklıdır. Odaklanma stratejisi, coğrafi olarak, müşteri türüne veya ürün hattının bir segmentine göre tanımlanabilen belirli bir pazar nişine hizmet etmeye odaklanmaktadır. Örneğin, bir coğrafi niş bölgeye göre tanımlanabilir. Müşteri türüne göre bir niş seçmek, yalnızca çok zenginlere, gençlere veya çok maceracılara hizmet etmek anlamına gelebilmektedir. Ürün hattının bir segmentine odaklanan bir şirket, örneğin çok hızlı arabalara veya tasarım kıyafetlere veya güneş gözlüklerine odaklanır. Bir odak stratejisi izleyerek, şirket bir şekilde uzmanlaşmaktadır (Shokuhi ve Nabavi Chashmi, 2019).

Pazar segmentini seçtikten sonra, bir şirket ya farklılaştırma ya da düşük maliyetli bir yaklaşım aracılığıyla bir odak stratejisi izlemektedir. Özünde, odaklanma stratejisini benimseyen bir işletme, uzmanlaşmış bir farklılaştırıcı veya maliyet lideri olabilmektedir. Bir şirket, odaklanmış düşük maliyetli bir yaklaşım kullanırsa, maliyet dezavantajının olmadığı pazar segmentlerinde maliyet lideri ile rekabet etmektedir. Odaklanma stratejisiyle bir şirket, maliyet avantajına sahip olduğu küçük hacimli özel ürünlere odaklanmakta ve büyük hacimli standartlaştırılmış pazarı maliyet liderine bırakmaktadır (Acquaah ve Agyapong, 2015)..

Bir şirket odaklanmış bir farklılaştırma yaklaşımı kullanıyorsa farklılaştırıcıya açık olan tüm farklılaştırma araçlarını kullanılabilmektedir. Bu çerçevede odaklanan şirket, farklılaştırıcı ile yalnızca bir veya birkaç segmentte rekabet edebilmektedir. Odaklanmış şirketler, küçük bir müşteri grubu ve bir bölge hakkındaki ayrıntılı bilgilere sahip olmalarından dolayı ürünlerini başarılı bir şekilde farklılaştırabilmektedir. Aynı zamanda, küçük bir ürün yelpazesine yoğunlaşmak, bazen bir işletmenin yenilikleri büyük bir farklılaştırıcıdan daha hızlı geliştirmesine olanak tanımaktadır (Bel, 2018).

Bununla birlikte, bu stratejiyi izleyen bir işletme, tüm pazar segmentlerine hizmet vermeye çalışmamakta, çünkü bunu yapmak onu farklılaştırıcıyla doğrudan rekabete sokmaktadır. Bunun yerine, odaklanmış bir şirket, bir veya birkaç pazar segmentinde pazar payı oluşturmaya odaklanmaktadır. Başarılı olursa, giderek daha fazla pazar segmentine hizmet etmeye başlayabilir ve zaman içinde farklılaştırıcının rekabet avantajından faydalanabilir. Müşteri gruplarına gelince, odaklanmış bir şirket, bir maliyet liderinin yaptığı gibi bütün bir pazara gitmek yerine veya geniş bir farklılaştırıcının yaptığı gibi çok sayıda niş pazara hitap etmek yerine rekabet edecek özel alanları seçmektedir (Firoz Suleman vd., 2019).

Pazar penetrasyonu ve pazar geliştirme gibi stratejiler, önemli odaklanma avantajları sunmaktadır. Orta ölçekli ve büyük firmalar, odak temelli stratejileri, farklılaştırma veya maliyet liderliğine dayalı stratejilerle bağlantılı olarak etkin bir şekilde takip edebilmektedir. Tüm firmalar özünde farklılaştırılmış bir strateji izlemektedir. Yalnızca, bir firma kendisini en düşük maliyetle farklılaştırabildiğinden, sektördeki geri kalan firmalar ürünlerini farklılaştırmak için başka yollar bulmaktadır. Odaklanma stratejileri, tüketicilerin farklı tercihleri veya gereksinimleri olduğunda ve rakip firmalar aynı hedef segmentte uzmanlaşmaya çalışmadığında etkili olabilmektedir (Abdolshah vd., 2018).

Odaklanma stratejisini izleyen bir şirketin kazandığı rekabet avantajı; verimlilik, kalite, yenilikçilik veya müşterilere yanıt verme gibi ayırt edici yetkinlikler sayesinde elde edilmiştir. Bu yetenek aynı zamanda işletmeye alıcılar söz konusu olduğunda avantaj sağlamaktadır, çünkü aynı ürün başka kimseden alamazlar. Ancak güçlü tedarikçiler söz konusu olduğunda, odaklanmış bir şirket dezavantajlıdır çünkü, küçük miktarlarda girdi satın almaktadır. İşletme fiyat artışlarını sadık müşterilere aktarabilirse eğer, bu dezavantaj önemli bir sorun olmamaktadır. Potansiyel katılımcılar, odaklanma stratejisi uygulayan işletmenin oluşturduğu müşteri sadakatinin üstesinden gelmek zorundadır, bu da ikame ürünlerden kaynaklanan tehdidi azaltmaktadır. Böylece işletme, yatırımından ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmektedir (Kharub ve Sharma, 2017).

Bu tarz işletmeler küçük bir hacim ürettiğinden, üretim maliyetleri genellikle düşük maliyetli bir şirketin maliyetlerini aşmaktadır. İşletme, farklılaştma stratejisi izleyen bir şirket ile rekabet edebilmek için pahalı ürün inovasyonu gibi ayırt edici bir yetkinlik geliştirmek adına büyük miktarda yatırım yapmaya zorlanırsa, karlılığı da azalabilmektedir. Bununla birlikte,

daha esnek üretim sistemleri, daha düşük bir maliyetle küçük üretim çalışmalarını mümkün hale getirdiğinden, odaklanma stratejisi benimseyen işletmenin üretim yapması için fırsatlar doğmuştur. Giderek artan bir şekilde küçük uzmanlaşmış şirketler, maliyet dezavantajlarının çok azaldığı belirli pazar segmentlerinde büyük şirketlerle rekabet edebilmektedir.

Odaklanma stratejisi izlemenin riskleri arasında, çok sayıda rakibin başarılı odak stratejisini tanıyıp kopyalaması veya tüketici tercihlerinin bir bütün olarak pazar tarafından istenen ürün özelliklerine doğru kayması yer almaktadır. Odaklanma stratejisi kullanan bir kuruluş, iyi tanımlanmış ancak dar bir pazara, belirli bir müşteri grubuna, coğrafi pazara veya belirli ürün grubu segmentlerine odaklanabilmektedir (Hernández-Perlines vd., 2016). Bu bağlamda odaklanma stratejisi hedef pazar nişi büyük, karlı ve büyüyen olduğunda, endüstri liderleri, nişin kendi başarıları için çok önemli olduğunu düşünmediklerinde oldukça etkili olabilmektedir. Aynı zamanda sektör lideri, hedef müşterileriyle ilgilenirken niş pazar ihtiyaçlarını karşılamanın çok maliyetli veya zor olduğunu düşündüğünde odaklanma stratejisi uygulamak avantajlı olmaktadır. Son olarak, endüstrinin birçok farklı niş ve segmenti olması özellikle küçük işletmeleri odaklanma stratejisi kullanmaya teşvik etmektedir (Agyapong vd., 2016).

Özetle, işletmeler, rakiplerinden daha iyi performans göstermelerini ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmelerini sağlayan bir rekabet avantajı elde etmek için işletme düzeyinde bir strateji izlemektedirler. Bu bağlamda, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma gibi üç temel genel rekabetçi yaklaşımdan birini seçebilmekte ya da bu stratejileri birleştirebilmektedirler. Bir şirketin ürün, pazar ve ayırt edici yetkinlikler konusunda tutarlı seçimler yapması, işletme düzeyindeki strateji seçimlerinden kaynaklanmaktadır (Danso vd., 2019).

2.6 Farklı Sanayi Ortamlarında Rekabetçi Konumlandırma

İşletmeler, genel işletme düzeyinde strateji geliştirmeyi başarsalar da başka önemli bir sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Farklı endüstri ortamlarında zaman içinde rekabet avantajını sürdürebilmek üzere şirketlerini konumlandırmak için uygun rekabet taktikleri seçmek ve uygulamak işletmeleri zorlayabilmektedir. Bu bağlamda endüstrinin parçalı, olgunlaşmış olması ve endüstrideki talebinin düşmesi nedeniyle, rekabetin yüksek olması

rekabet stratejilerini uygulamayı zorlaştıracaktır. Bu nedenle, işletmelerin farklı sektör koşullarında uygulayabileceği stratejilere ele almak oldukça önemlidir (Kagermann, 2015).

2.6.1 Parçalı ve Büyüyen Endüstrilerde Stratejiler

Pek çok endüstri parçalıdır, yani çok sayıda küçük ve orta ölçekli şirketten oluşmaktadır. Bir endüstrinin birkaç büyük şirket yerine birçok küçük şirketten oluşmasının çeşitli nedenleri mevcuttur. Bazı endüstrilerde çok az ölçek ekonomisi vardır, bu nedenle büyük şirketlerin daha küçük olanlara göre bir avantajı bulunmamaktadır. Aslında, bazı endüstrilerde küçük kalmanın avantajları vardır ve bu da şirketlerin müşterilerine daha yakın olmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak birçok sektör, girişte çok az engel olduğu için bölünmüştür. Aynı zamanda bir sektörün parçalanmış olmasının nedeni, müşteri ihtiyaçlarının çok fazla farklılaşması ve kişiselleştirme gereksinimi nedeni ile büyük seri üretimin yapılamamasıdır (Brown, (2015).

Bazı parçalanmış endüstriler için bu faktörler, takip edilecek rekabetçi stratejiyi belirlemekte ve odaklanma stratejisi ana seçim olarak öne çıkmaktadır. Şirketler müşteri grubuna, müşteri ihtiyacına veya coğrafi bölgeye göre uzmanlaşabilmekte, böylece birçok küçük uzman şirket bölgesel pazar segmentlerinde faaliyet gösterebilmektedir. Bununla birlikte işletmeler, parçalanmış bir endüstrinin sorunlarının üstesinden gelerek, düşük maliyetli bir strateji izlemenin maliyet avantajlarını veya farklılaşmanın satış geliri artırıcı avantajlarını elde etmeye çalışmalıdırlar (Andersen ve Mudambi, 2017).

Bu bağlamda, özellikle sektör satışları ve gelirleri artarken, parçalı bir sektörün konsolide edilmesi, işletmelere çok büyük avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle son on yılda birçok şirket, parçalanmış endüstrileri birleştirmek için rekabet stratejileri geliştirmektedir. Endüstrilerini büyütmek, konsolide etmek ve bunları yaparken de baskın şirketler haline gelmek için stratejik yöneticiler üç ana rekabet stratejisinden yararlanmaktadır. Bunlar; zincir işletme yönetimi, franchising ve internet kullanımıdır (Pietrobelli ve Puppato, 2016).

Uluslararası işletmeler, maliyet liderliğinin avantajlarını elde etmek için zincir işletme stratejisi izlemektedir. Tek bir büyük işletme olarak işlev görecek kadar birbirine bağlı, bağlantılı ticari satış ağları kurmaktadırlar. Bu şirketlerin ülke çapındaki mağaza zincirleri aracılığıyla sahip oldukları satın alma gücü, tedarikçileriyle büyük fiyat indirimleri müzakere

etmelerini sağlamakta ve bu da rekabet avantajlarını artırmaktadır. Aynı zamanda, envanter maliyetlerinden tasarruf sağlayabilen, mağazaların ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermeyi en üst düzeye çıkarabilen güçlü bölgesel dağıtım merkezleri kurarak yüksek nakliye maliyetleri engelinin üstesinden gelmektedirler. Son olarak, yönetim becerilerini tüm zincirde paylaşarak ve yerel reklamcılık yerine ülke çapında reklamcılık yaparak ölçek ekonomilerinden yararlanmayı hedeflemektedirler (Tarafdar ve Qrunfleh, 2017).

Parçalı sektörlerde, farklılaşma stratejisini uygulayan işletmeler için rekabet avantajı, franchise anlaşmalarını kullanan bir iş stratejisinden gelmektedir. Franchising'de işletme, belirli bir yer veya bölgede adını, itibarını ve iş becerilerini kullanma hakkını vermektedir. Franchise alan, işletmeyi yakından kontrol etmek ve müşteri ihtiyaçlarının her zaman karşılanması için kalite ve standartların tutarlı bir şekilde yüksek olmasını sağlamak için güçlü bir şekilde motive edilmektedir. Bu tür bir motivasyon, bir şirketin benzersizliğini korumasının hayati önem taşıdığı bir farklılaşma stratejisinde özellikle kritiktir (Wu, 2015).

Endüstrilerin parçalanmış olmasının bir nedeni, aynı zamanda benzersizliğini korurken, çalıştırmaları gereken birçok küçük priz üzerinde kontrolü sürdürmenin zorluğudur. Franchising bu sorunu çözebilmektedir. Buna ek olarak, franchising, hızlı genişlemenin getirdiği mali yükü hafifletmekte ve böylece şirketin hızlı büyümesini sağlamaktadır. Son olarak, farklılaşmış büyük bir şirket, McDonald's'ın çok verimli bir şekilde yaptığı gibi, büyük ölçekli reklamcılığın yanı sıra satın alma, yönetim ve dağıtım ekonomilerinin avantajlarından da yararlanabilmektedir (Gillis vd., 2020).

Şirketlerin parçalanmış bir endüstriyi konsolide edebilmesinin en son yolu internet kullanımı olarak ortaya çıkmıştır. Uluslararası platformda E-bay, yerel olarak N11, gittigidiyor, hepsi burada gibi işletmeler, internet kullanarak, parçalı endüstrinin başarılı bir şekilde nasıl konsolide edilebileceğinin en güzel örnekleridir. Bu şirketlerin oluşturdukları platformları kullanara, satıcılar, ürünlerinin küresel görünürlük elde ettiklerinden emin olabilmekte, böylece ürünleri için daha yüksek bir fiyat talep etmeleri kolaylaşmaktadır. İnternet kullanımına yönelik eğilim, nispeten oligopolist endüstrileri daha da sağlamlaştırmaktadır. Bölünmüş ve büyüyen endüstrilerdeki zorluk, piyasayı sağlamlaştırmak ve satışları büyütmek için en uygun araçları (franchising, zincir işletme yönetimi ve İnternet) seçmektir, böylece işletme düzeyindeki stratejileri takip ederek elde edilen rekabet avantajları sürdürülebilmektedir (Dressler, 2017).

2.6.2 Olgun Endüstrilerde Stratejiler

Rekabetin çok fazla şiddetli olduğu endüstrilerde, işletmeler çeşitli şekillerde konsolide olabilmektedir. Bu nedenle, endüstri genellikle az sayıda büyük şirketin hakimiyeti altına girebilmekte ve bu tarz endüstriler olgunlaşmış endüstri olarak tanımlanmaktadır. Olgun bir endüstri aynı zamanda birçok orta ölçekli şirketi ve çok sayıda küçük, uzmanlaşmış şirketi içerebilirse de büyük şirketler endüstrinin rekabetinin doğasını belirlemektedir. Nitekim bu işletmeler, sektördeki en başarılı rekabet stratejilerini geliştiren şirketlerdir (Ferretti vd., 2020).

Rekabeti yoğun olarak yaşayan ve kayıplar veren işletmeler, aynı sektördeki şirketlerin uyguladığı işletme düzeyindeki stratejileri sürekli olarak analiz etmenin ne kadar önemli olduğunu anlayabilmektedir. Bu rekabet analizi, rekabet avantajlarını korumak ve inşa etmek için rekabetçi konumlarını nasıl değiştireceklerini belirlemelerine yardımcı olabilmektedir. Bununla birlikte işletme, stratejisini rakiplerine cevap verebilmek için agresif bir şekilde değiştirir ise, rakiplerden daha rekabetçi bir tepki alabileceğinin de farkında olmalıdır (TenBrink ve Gelb, 2017).

Bu bağlamda, daha uygun maliyetli bir teknoloji benimsediği için fiyatlarını düşürmeye başlayan bir farklılaştırıcı, diğer farklılaştırıcıları tehdit etmektedir. Aynı zamanda bu işletme, rekabet avantajlarının aşındığını gören düşük maliyetli şirketler için de tehdit unsuru oluşturmaktadır. Artık tüm bu şirketler, bilgisayar ve otomobil endüstrilerinde sıklıkla olduğu gibi, büyük olasılıkla fiyatlarını da düşürerek yanıt olarak stratejilerini değiştirebilirler. Bu nedenle, bir şirketin işletme düzeyindeki stratejisini zaman içinde değiştirme veya ayarlama şekli, sektördeki diğer şirketlerin kendi stratejilerini takip etme biçimini etkilemektedir. Bu nedenle endüstri yaşam döngüsünün olgun aşamasında şirketler, stratejilerinin ne kadar birbirine bağlı olduğunu öğrenmiş bulunmaktadırlar (Caiazza, 2015).

Aslında olgun bir sektördeki şirketlerin karşılaştığı temel zorluk, eş zamanlı olarak her bir şirketin rekabet avantajını ve sektör karlılığını korumasına olanak tanıyan bir rekabet stratejisi benimsemektir. Bir sektördeki rekabetçi güçler, şirketler birbirlerinin, potansiyel giriş yapanların, güçlü tedarikçilerin, güçlü müşterilerin vb. insafına kalacak kadar güçlüyse, hiçbir genel strateji ortalamanın üzerinde kar üretmeyecektir. Sonuç olarak olgun endüstrilerde rekabet stratejisi, endüstri rekabetinin beş kuvvetini azaltmaya yönelik yapılabilecek hamlelerle belirlenmektedir. Bu bağlamda şirketler, potansiyel rakiplerin girişini caydırmak ve dolayısıyla

endüstri karlılığını korumak ve artırmak için üç ana yöntemi kullanabilmektedirler. Bu yöntemler, ürün çeşitliliği, fiyat indirimi ve fazla kapasitenin sürdürülmesidir (Flamand ve Frigant, 2017).

Şirketler nadiren tek bir ürün üretmektedir. Çoğunlukla, farklı pazar segmentlerine yönelik bir ürün yelpazesi üretmekte, böylece geniş ürün hatlarına sahip olmaktadırlar. Bazen giriş tehdidini azaltmak için şirketler, çok çeşitli nişleri dolduracak şekilde ürettikleri ürün yelpazesini genişletmektedirler. Bu, giriş için bir engel oluşturmaktadır çünkü, potansiyel rakipler artık tüm nişlerin doldurulduğu bir sektöre girmeyi daha zor bulmaktadır. Yeni şirketlerin girişini caydırmak için geniş bir ürün yelpazesi takip etme stratejisi, ürün çeşitliliği olarak bilinmektedir. Bir pazardaki tüm ürün boşluklarını doldurmak, giriş için bir engel oluşturmaktadır. Aynı zamanda endüstride ürün boşluğunun bulunmaması, yeni bir şirketin yer edinmesini ve kendisini farklılaştırmasını çok daha zor hale getirmektedir (Iakovleva vd., 2020).

Bazı durumlarda, diğer şirketlerin girişini caydırmak için fiyat indirimini içeren fiyatlandırma stratejileri kullanılabilmektedir. Böylece, bir sektörde halihazırda faaliyet gösteren şirketlerin kar marjları korunabilmektedir. Örneğin fiyat düşürme stratejisi ile bir işletme, başlangıçta bir ürün için yüksek bir fiyat talep ederek, kısa vadeli karları ele geçirmek ister. Ancak daha sonra işletme, aynı anda pazar payı oluşturmak ve potansiyel girişleri caydırmak için fiyatları agresif bir şekilde düşürmektedir. Bu nedenle sektördeki yerleşik şirketler, pazara giriş yapabilecek işletmelere, sektöre girerlerse fiyatların dibe indirilebileceğinin sinyalini vermektedirler. Yerleşik işletmeler, fiyatları pazara yeni giriş yapan işletmelerin maliyetleri karşılayamayacak düzeye indirirken rekabet avantajlarını kullanmaktadırlar. Bu fiyatlandırma stratejisi, bir şirketin aynı zamanda, deneyim eğrisi ve önemli ölçek ekonomileri elde etmesini sağlamaktadır. Maliyetler artan satışlarla düştüğü için, kar marjları yine de korunabilmektedir (Robin vd., 2017).

Fakat fiyat indirimi stratejisi, çeşitli sektörlerde profesyonel yatırım fırsatları bulmaya çalışan ve farklı bir sektörde yerleşik bir şirket olan güçlü potansiyel bir rakibi caydırması pek olası değildir. Çünkü bu işletmeler, kısa vadeli kayıplara dayanacak kaynaklara sahiptir. Bu bağlamda sektördeki yerleşik şirketler, güçlü rakiplerin pazara girişini nazikçe kabul etmeli ve pazar payını kademeli olarak yeni girenlere bırakmalıdırlar. Ancak bu şekilde, fiyat savaşlarının

gelişmesini önleyebilir ve kar marjlarını koruyabilirler. Bununla birlikte şirketlerin büyüme aşamasında, önce pazarı gözden geçirip yüksek fiyatlar uygulayarak kısa vadeli karlarını maksimize ettikleri gözlenmektedir. Daha sonra pazar paylarını artırmak, pazarı hızla genişletmek için daha düşük bir fiyat talep ederek harekete geçerler. Bu şekilde, sadece itibarlarını arttırıp ölçek ekonomileri elde etmekle kalmaz, aynı zamanda maliyetleri düşürür ve girişi engelleyebilirler (Hannigan vd., 2015).

Bu çerçevede rakipler pazara giriş yaptıkça, yerleşik şirketler girişi geciktirmek için fiyatları düşürebilmekte ve istikrarlı bir endüstri bağlamı oluşturmak için pazar payından vazgeçebilmektedirler. Böylelikle, uzun vadeli karlarını maksimize etmek için ürün farklılaştırması gibi fiyat dışı rekabetçi taktikleri kullanabilirler. Bu noktada fiyat unsuru gözetilmeden gelişen rekabet, endüstrideki rekabetinin temeli haline gelmektedir. Aynı zamanda, rekabet istikrar kazandıkça fiyatların da yükselme olasılığı artmaktadır. Bu çerçevede, fiyatlandırma ve ürün farklılaştırma gibi rekabetçi stratejilerin olgun endüstrilerde hayati önem taşıdığı söylenebilir (Newton vd., 2015).

Şirketlerin girişi caydırmasına izin veren üçüncü bir rekabet tekniği, aşırı kapasiteyi sürdürmeyi, yani müşterilerin şu anda talep ettiğinden daha fazla ürün üretmeyi içermektedir. Mevcut endüstri şirketleri kasıtlı olarak bir miktar fazla kapasite geliştirebilmektedirler. Çünkü bu, endüstriye yeni giriş yapacak şirketleri sektöre girerlerse, mevcut firmaların üretimi artırarak ve fiyatları düşürerek misilleme yapacağı konusunda uyarmaya hizmet etmektedir. Bununla birlikte, üretimi artırma tehdidi inandırıcı olmalıdır. Başka bir deyişle, sektördeki yerleşik şirketler, giriş olası görünüyorsa üretim düzeyini hızlı bir şekilde yükseltebilmelidirler (Chaturvedi ve Martínez-de-Albéniz, 2016).

Girişten caydırmanın ötesinde, yerleşik şirketlerin aynı zamanda rekabetçi karşılıklı bağımlılıkları yönetmek ve rekabeti azaltmak için rekabetçi bir strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü kontrol altına alınamayan ve yönetilemeyen fiyat rekabeti hem şirket hem de endüstri karlılığı azaltmaktadır. Şirketlere, fiyat savaşlarını önlemek ve endüstri ilişkilerini yönetmek için çeşitli rekabetçi taktikler mevcuttur. En önemlileri; fiyat sinyalleri, fiyat liderliği, fiyat dışı rekabet ve kapasite kontrolüdür (Chen ve Turut, 2018).

Çoğu endüstri, küçük şirketlerin pazar payı için savaşmasıyla bölünmüş bir şekilde başlar. Sonra zamanla, önde gelen oyuncular ortaya çıkar ve birbirlerinin rekabetçi hareketlerini

yorumlamaya başlarlar. Fiyat sinyalizasyonu, şirketlerin rekabeti kontrol etmek için bir endüstri içindeki rekabeti yapılandırmaya çalıştıkları ilk araçtır. Fiyat sinyalizasyonu, şirketlerin rekabet niyetlerini diğer şirketlere iletmek için ürün fiyatlarını artırma veya düşürme sürecidir. Böylece aynı endüstride faaliyet gösteren rakip şirketler birbirlerini ürün veya hizmet fiyatlandırmada etkilemektedirler (MacKenzie vd., 2016).

Şirketlerin genel rekabet stratejilerini savunmaya yardımcı olmak için fiyat sinyalini kullanabilecekleri iki yol bulunmaktadır. Birincisi şirketler, kendilerini tehdit eden rekabetçi hareketlere şiddetle tepki vereceklerini açık bir şekilde duyurmak için fiyat sinyallerini kullanmaktadırlar. Örneğin şirketler, bir şirket fiyatları agresif bir şekilde düşürmeye başlarsa, aynı şekilde karşılık vereceklerini işaret edebilmektedirler. "Kısasa kısas" terimi genellikle bu tür piyasa sinyallerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Kısasa kısas stratejisinin sonucu, kimsenin kazanmaması ve herkesin kaybetmesidir. Benzer şekilde, şirketler potansiyel giriş yapanlara, eğer pazara girerlerse fiyatları düşürerek geri döneceklerini, böylece yeni girenlerin önemli kayıplara uğrayabileceklerini işaret edebilmektedirler (Utaka, 2015).

İkinci ve çok önemli bir fiyat sinyalizasyonunun kullanımı, şirketlerin eylemlerini doğrudan koordine etmelerine ve bir sektördeki fiyatlandırma politikasında bir çöküşe yol açan maliyetli rekabet hareketlerinden kaçınmalarına izin vermektir. Bir şirket, bir fiyat savaşını teşvik etmek istediği için değil, başka bir sektörün ürünlerine geçiş yapan müşterileri çekmek istediği için fiyatları düşürme eğiliminde olduğuna işaret edebilmektedir Öte yandan sinyalizasyon, bir endüstride karlılığı artırmak için de kullanılabilmektedir. Özetle fiyat sinyalizasyonu, şirketlerin birbirlerinin rekabetçi pazar stratejisini anlamalarını ve sektör karlılığını korumak için koordineli, rekabetçi hareketler yapmalarını sağlayan bilgileri birbirlerine vermelerine olanak tanımaktadır (Bester ve Demuth, 2015).

Bir şirketin gayri resmi olarak endüstri fiyatlarını belirleme sorumluluğunu üstlendiği süreç olan fiyat liderliği, olgun bir sektördeki şirketlerin kârlılığını artırmak için kullanılan ikinci bir taktiktir. Resmi fiyat liderliği veya şirketlerin ortaklaşa fiyat belirlemesi, rekabet yasaları çerçevesinde yasal değildir. Örneğin otomobil endüstrisinde araç fiyatları taklit yoluyla belirlenmektedir. En zayıf şirket tarafından belirlenen fiyat ve en yüksek maliyete sahip şirketin belirlediği fiyat genellikle rakiplerin fiyatlandırması için temel olarak kullanılmaktadır. Fiyatlandırma, pazar segmentine göre yapılmaktadır. Her üretici, segmentteki bir ürünü

maliyetlere değil, rakiplerinin uyguladığı fiyatlara göre fiyatlandırmaktadır. Fiyat liderliği, farklılaştırıcıların yüksek bir fiyat talep etmesine izin vermekte ve ayrıca düşük maliyetli şirketlerin marjlarını arttırmalarına yardımcı olmaktadır (Kharub vd., 2019).

Olgun endüstrilerde ürün veya pazar stratejisinin üçüncü çok önemli yönü, bir sektördeki rekabeti yönetmek için fiyat dışı rekabetin kullanılmasıdır. Maliyetli fiyat indirimini ve fiyat savaşlarını önlemeye çalışmak için çeşitli taktikler ve manevralar kullanmak, ürün farklılaştırması yoluyla rekabeti engellememektedir. Aslında birçok sektörde, rakiplerin bir şirketin müşterilerini çalmasını ve pazar payını azaltmasını önlemek için kullanılan temel rekabet taktiği ürün farklılaştırmasıdır. Başka bir deyişle, şirketler potansiyel giriş yapanları caydırmak ve sektörlerindeki rekabeti yönetmek için ürün farklılaştırmasına güvenmektedirler (Chen vd., 2020).

2.6.3 Daralan Sektörlerde Stratejiler

Birçok endüstri, toplam pazarın büyüklüğünün küçülmeye başladığı bir düşüş aşamasına girmektedir. Sektörler teknolojik değişim, sosyal eğilimler ve demografik değişimler de dahil olmak üzere bir dizi nedenden dolayı düşüşe geçebilmektedir (Nag vd., 2020). Örneğin, demiryolu endüstrisi teknolojik gelişmelerin bu endüstrilerin sunduğu ürünler için uygun ikameler getirmesiyle gerilemeye başlamıştır. Hava yolu taşımacılığı demir yolu için ciddi bir rakip olmuştur. Öte yandan, tütün endüstrisinin gerileyişi, sağlık etkileri hakkındaki endişeler nedeniyle sigaraya karşı sosyal tutumların değişmesinden kaynaklanmıştır.

Toplam pazarın boyutu küçüldüğünde, rekabet yoğunlaşmakta ve kâr oranları düşüşe geçmektedir. Daralan bir endüstride rekabetin yoğunluğu kritik faktörlere bağlıdır. Bunlar, sektörün daralma hızı, yüksek çıkış engelleri, sabit maliyetlerin yüksek olması ve ürünün emtia niteliğidir. İlk olarak, düşüşün kademeli olduğu tütün gibi sektörlere göre düşüşün hızlı olduğu sektörlerde ve çıkış engellerinin yüksek olduğu daralan sektörlerde rekabet yoğunluğu daha fazladır. Çünkü, yüksek çıkış engelleri, talep düştüğünde bile şirketleri bir endüstriye kilitli tutmaktadır. Sonuç, aşırı üretken kapasitenin ortaya çıkması ve dolayısıyla artan bir fiyat rekabeti olasılığıdır (Hagspiel vd., 2020).

Öte yandan bir önceki noktayla bağlantılı olarak, sabit maliyetlerin yüksek olduğu daralan sektörlerde rekabet yoğunluğu daha fazladır. Bunun nedeni, sabit maliyetleri karşılama

ihtiyacının, şirketleri fiyatları düşürerek sahip oldukları fazla kapasiteyi kullanmaya çalışmasına neden olabilmesidir. Bu da fiyat savaşını tetikleyebilecek bir eylemdir. Son olarak, rekabetin yoğunluğu, ürünün bir emtia olarak algılandığı sektörlerde, farklılaşmanın önemli marka sadakatine yol açtığı endüstrilere göre daha fazladır (Sundberg vd., 2015).

Bir endüstrinin tüm segmentleri tipik olarak aynı oranda daralmamaktadır. Bazı segmentlerde, başka yerlerdeki düşüşe rağmen talep oldukça güçlü kalabilmektedir. Çünkü bir endüstride, talebin bir bütün olarak endüstride olduğundan daha yavaş düştüğü veya aslında hiç azalmadığı talep cepleri olabilmektedir. Bu tür talep ceplerine hizmet veren şirketler arasında fiyat rekabeti, bir bütün olarak sektörün içinden çok daha az yoğun olabilmektedir. Şirketlerin düşüşle başa çıkmak için benimseyebilecekleri dört ana strateji bulunmaktadır (Harrigan ve Porter, 1989): (1) bir şirketin düşüş gösteren bir sektörde baskın oyuncu olmaya çalıştığı bir liderlik stratejisi; (2) bir bütün olarak sektördeki talepten daha yavaş düşen talep ceplerine odaklanan niş bir strateji; (3) nakit akışını optimize eden bir hasat stratejisi ve (4) bir şirketin işi başkalarına sattığı bir elden çıkarma stratejisidir.

Bir liderlik stratejisi, sektörden ayrılan şirketlerin pazar payını alarak, azalan bir sektörde büyümeyi hedeflemektedir. Liderlik stratejisi şirketin, düşüş gösteren bir sektörde pazar payını ele geçirmesini sağlayan kendine özgü güçlü yönlerine sahip olduğu zaman oldukça mantıklıdır. Aynı zamanda liderlik stratejisi, düşüş hızı ve sektördeki rekabet yoğunluğu ılımlı olduğu zaman uygulanabilmektedir. Şirketlerin bir liderlik pozisyonu elde etmek için kullanabilecekleri taktik adımlar, pazar payı oluşturmak için agresif fiyatlandırma ve etkili pazarlamayı içermektedir. Bununla birlikte, sektörü güçlendirmek için yerleşik rakipleri satın almak da liderlik pozisyonu için şirkete avantaj sağlamaktadır. Bu tür rekabetçi taktikler, diğer rakiplere şirketin daralan sektörde kalmaya ve rekabet etmeye istekli olduğuna işaret etmektedir. Bu sinyaller, diğer şirketleri sektörden çıkmaya ikna edebilmekte ve bu da endüstri liderinin rekabetçi konumunu daha da arttırmaktadır (Guo, 2020).

Niş bir strateji, talebin istikrarlı olduğu veya bir bütün olarak talebin sektördekinden daha yavaş düştüğü endüstrideki talep ceplerine odaklanmaktadır. Bu strateji, şirketin talebin nispeten güçlü kaldığı nişlere göre bazı benzersiz güçlü yönlere sahip olduğu zaman mantıklıdır. Hasat stratejisi ise, bir şirket gerileyen bir sektörden çıkmak ve belki de süreçteki nakit akışını optimize etmek istediğinde en iyi seçimdir. Bu strateji, şirket dik bir düşüş ve

yoğun bir gelecek rekabeti öngördüğünde veya işletmenin sektörde kalan talep ceplerine göre güçlü yönleri eksik olduğunda en mantıklıdır (Chen vd., 2019). Bununla birlikte hasat stratejisi, şirketin sermaye ekipmanı, reklam, Ar-Ge ve benzerlerine yönelik tüm yeni yatırımları kesmesini gerektirmektedir. Kaçınılmaz sonuç, şirketin pazar payını kaybetmesidir, ancak artık bu işe yatırım yapmadığı için, başlangıçta pozitif nakit akışı artacaktır (Mullowney vd., 2020).

Elden çıkarma stratejisi, bir şirketin bir iş için yaptığı yatırımın geri kazanımını, sektör keskin bir düşüşe girmeden önce satarak maksimize edebileceği fikrine dayanmaktadır. Bu strateji, şirketin sektörde kalması muhtemel talep ceplerine göre az sayıda güçlü yanına sahip olduğunda uygun olabilmektedir. Aynı zamanda bu strateji, gerileyen sektördeki rekabetin yoğun olması muhtemel olduğunda mantıklıdır. En iyi seçenek, sektörde liderlik stratejisi izleyen bir şirkete satış yapmak olabilir. Ancak işletme, bu stratejiyi uygulamak için doğru zamanı yakalayabilmelidir. Yani şirketin sektöründeki düşüşü ciddi hale gelmeden önce fark etmesi ve dolayısıyla şirketin varlıkları hala başkaları tarafından değerlenirken satış yapması gerekmektedir (Brahmana vd., 2020).

2.7 Küresel Sektörlerde Rekabet

Elli yıl önce, ulusal pazarların çoğu uluslararası ticaret ve yatırımın önündeki önemli engellerle birbirinden izole edilmişti. O günlerde yöneticiler, şirketlerinin rekabet ettiği ulusal pazarları analiz etmeye odaklanmaktaydılar. Küresel rakiplerin girişine fazla dikkat etmeleri gerekmiyordu, çünkü rakipler çok azdı ve giriş zordu. Çoğu zaman çok pahalı olduğu için dış pazarlara girmeye de fazla dikkat etmeleri gerekmiyordu. Bunların hepsi bugün değişti. Uluslararası ticaret ve yatırımın önündeki engeller aşıldı. Mal ve hizmetler için devasa küresel pazarlar yaratıldı. Bugün farklı ülkelerden şirketler, birbirlerinin iç pazarlarına şimdiye kadar görülmemiş bir ölçekte girerek rekabetin yoğunluğunu artırmaktadırlar (Dixon ve Sybrandy, 2015).

Bu bağlamda artık, yalnızca bir ulusun sınırları içinde neler olduğu analiz etmek rekabeti anlamak için yetersiz olmaktadır. Aynı zamanda yöneticiler, küreselleşmenin şirketlerinin rekabet ettiği ortamı nasıl etkilediğini ve şirketlerinin fırsatları kullanmak ve rekabet tehditlerine karşı koymak için hangi stratejileri benimsemesi gerektiğini düşünmelidirler. Uluslararası ticaret ve yatırımın önündeki engeller birer birer ortadan kalkmıştır. Örneğin, gelişmiş ülkeler arasında ticareti yapılan mamul mallar üzerindeki

ortalama tarife oranı yaklaşık %40'tan %4'ün altına düşmüştür. Benzer şekilde, yabancı şirketlerin iç pazarlara girmesini ve üretim tesisleri kurmasını veya yerli şirket satın almasını yasaklayan düzenlemeler kaldırılmıştır. Bu iki gelişmenin bir sonucu olarak hem uluslararası ticaret hacminde hem de doğrudan yabancı yatırımın değerinde bir artış olmuştur (Cunningham ve Ferrell, 2015).

Şirketler, üretim süreçlerinin önemli kısımlarını dünya çapında dağıtmak için uluslararası ticaret ve yatırımın önündeki daha düşük engellerden yararlandıkça, üretimin küreselleşmesi artmaktadır. Bunu yapmak emek, enerji, toprak ve sermaye gibi üretim faktörlerinin maliyeti ve kalitesindeki ulusal farklılıklardan yararlanmalarını sağlamaktadır. Bu da maliyet yapılarını düşürmelerine ve kârlarını artırmalarına olanak tanımaktadır. Örneğin Boeing şirketi, jet uçaklarının üretiminde dünya çapında farklı ülkelerden birçok tedarikçi tarafından üretilen mühendislik parçasını kullanmaktadır. Boeing'in üretimini dış tedarikçilere kaynak sağlama mantığının bir parçası, bu tedarikçilerin kendi özel faaliyetlerini gerçekleştirmede dünyanın en iyisi olmasıdır. Aynı zamanda bu ülkelerdeki iş gücü maliyetinin daha düşük olmasıdır. Bu çerçevede yabancı tedarikçilerin belirli parçaları üretmesinin sonucu Boeing, daha kaliteli ürün ve daha yüksek karlılık elde etmektedir (Christensen ve Kowalczyk, 2017).

Piyasaların küreselleşmesi ulusal pazarların devasa bir küresel pazarda birleşmesiyle meydana gelmiştir. Çünkü ticaret engelleri teknolojik gelişmelerle birlikte ortadan kalkmıştır. Böylece giderek artan bir şekilde, dünyanın dört bir yanındaki müşteriler aynı temel ürün tekliflerini talep etmekte ve kullanmaktadır. Sonuç olarak, birçok sektörde Alman pazarı, ABD pazarı veya Japon pazarı hakkında konuşmak artık anlamlı değildir. Öte yandan, üretim ve pazarlamanın küreselleşmesine yönelik eğilim, bir endüstri içindeki rekabet için birçok önemli etkiye sahiptir. Öncelikle, endüstri sınırları ulusal sınırlarda sona ermemektedir. Pek çok sektörün kapsamı küresel hale geldiğinden, gerçek ve potansiyel rakipler yalnızca bir şirketin kendi iç pazarında değil, diğer ulusal pazarlarda da mevcuttur (Stverkova ve Pohludka, 2018).

Bu bağlamda, sadece kendi iç pazarını analiz eden yöneticiler, yabancı rakiplerin pazara girişi karşısında hazırlıksız yakalanabilmektedirler. Pazarların ve üretimin küreselleşmesiyle birlikte dünyanın dört bir yanındaki şirketlerin kendi iç pazarlarını yabancı rakiplerin saldırısı altında buldukları da gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, ulusal pazarlardan

küresel pazarlara geçiş, sanayide rekabet gücünü artırmıştır. Bir zamanlar konsolide oligopoller olan, üç veya dört şirketin egemen olduğu ve nispeten az yabancı rekabete maruz kalan ulusal pazarlar, çok sayıda şirketin pazar payı için ülkeden ülkeye savaştığı, parçalanmış küresel endüstrilerin segmentlerine dönüşmüştür. Bu rekabet, karlılığı düşürmede bir tehdit unsuru olmaktadır. Aynı zamanda şirketlerin verimliliklerini, kalitelerini, müşteri duyarlılıklarını ve yenilikçi yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarını daha da kritik hale getirmiştir (van der Loos vd., 2020).

Son olarak küreselleşme, daha önce korunan birçok ulusal pazarda hem giriş tehdidini hem de rekabet yoğunluğunu artırsa da bu pazarlarda bulunan şirketler için de muazzam fırsatlar yaratmaktadır. Sınır ötesi ticaret ve yatırımın önündeki engellerin sürekli olarak azalması, bir zamanlar korunan birçok piyasayı, bunların dışında bulunan şirketlere açmıştır. Bu bağlamda, küresel olarak genişlemenin, şirketlerin karlılıklarını artırmalarına yardımcı olabileceği çeşitli yollar söz konusudur. En temel düzeyde, küresel genişleme bir şirketin hitap ettiği pazarın boyutunu büyütmekte ve böylece kar marjını artırmaktadır. Dahası küresel genişleme, işletmenin maliyetlerini düşürmesine veya farklılaşma yoluyla değer katmasına olanak tanımaktadır. Böylece işletme, potansiyel olarak karlılığını artırması için fırsatlar sunmaktadır (Luo, 2021).

Küresel pazarda rekabet eden şirketler maliyet düşürme ve yerel olarak tüketici ihtiyaçlarına cevap verme gibi tipik olarak iki tür rekabet baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu rekabetçi baskılar, bir şirkete çelişkili talepler getirmektedir. Maliyet düşürme baskılarına yanıt vermek, bir şirketin birim maliyetlerini en aza indirmeye çalışmasını gerektirmektedir. Bu hedefe ulaşmak için, üretim faaliyetlerini dünyanın neresi olursa olsun, en uygun düşük maliyetli konuma dayandırması gerekebilmektedir. Ölçek ekonomilerinden kaynaklanan maliyet tasarruflarını gerçekleştirmek için küresel pazara standartlaştırılmış bir ürün sunması da gerekebilmektedir (Xu ve Zhou, 2019).

Müşterilerin zevkleri ve tercihleri, tarihi veya kültürel nedenlerden ötürü ülkeler arasında önemli ölçüde farklılık gösterdiğinde, işletmelerin ürünlerini ülkelere göre farklılaştırması için güçlü baskılar ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda, çok uluslu bir şirketin ürünleri ve pazarlama yaklaşımını, yerel müşterilerin zevklerine ve tercihlerine hitap edecek şekilde özelleştirilmelidir. Aynı zamanda, yerel tüketici ihtiyaçlarına cevap vermek için

işletme üzerinde oluşan baskılar, ülkeler arasındaki altyapı veya geleneksel uygulamalardaki farklılıklardan da kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması, üretim fonksiyonlarının yabancı iştiraklere devredilmesini gerektirebilir. Bununla birlikte, bir şirketin pazarlama stratejilerinin ülkeler arasındaki dağıtım kanallarındaki farklılıklara duyarlı olması gerekebilir, bu da pazarlama işlevlerinin ulusal iştiraklere devredilmesini gerektirebilir. Ayrıca, ev sahibi ülke hükümetleri tarafından dayatılan ekonomik ve politik talepler, işletmenin üzerinde baskı yaratabilmektedir (Lin ve Lekhawipat, 2016).

Bu bağlamda, her ülkedeki tüketicinin taleplerine cevap verebilmek, bir şirketin ürün sunumunu ve pazarlama stratejisini ülkeden ülkeye farklılaştırmasını gerektirmektedir. Ancak ülkeler arasında farklılaşma, ürünlerin farklılaştırılmasını gerektiğinden maliyetleri artırabilmektedir. Bu tip baskılar, bir firmanın ölçek ekonomilerinden tam olarak yararlanmasının mümkün olmayabileceği anlamına gelmektedir. Küresel pazara tek bir düşük maliyetli konumdan hizmet vermek, küresel olarak standartlaştırılmış bir ürün üretmek ve ölçek ekonomisi elde etmek için bunu dünya çapında pazarlamak mümkün olmamaktadır (Messner, 2020).

Bir şirket uluslararası pazarlarda faaliyet gösterdiğinde, maliyet ve farklılaşma unsurlarının dengeleme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, maliyet düşürme baskıları ile yerel tüketicilerin zevklerine ve taleplerine cevap verme baskıları, şirketin strateji seçimini oldukça etkilemektedir. Şirketler, uluslararası alanda rekabet ederken tipik olarak dört ana stratejik yaklaşım arasından seçim yapmaktadırlar. Bunlar; küresel standardizasyon stratejisi, yerelleştirme stratejisi, ulus ötesi strateji ve uluslararası strateji olarak karakterize edilebilmektedir. Her stratejinin uygunluğu, maliyet düşürme ve tüketici zevklerinin farklılıklarından kaynaklanan baskıların kapsamına göre değişmektedir (Li, 1995).

Küresel bir standardizasyon stratejisi izleyen şirketler, maliyetleri düşürerek karlılığı artırmaya odaklanmaktadır. Yani, stratejileri, küresel ölçekte düşük maliyetli bir strateji izlemektir. Küresel bir strateji izleyen firmaların üretim, pazarlama ve Ar-Ge faaliyetlerinin birkaç noktada yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Küresel bir standardizasyon stratejisi izleyen şirketler, ürün sunumlarını ve pazarlama stratejilerini maliyetleri arttıracağı için yerel koşullara göre özelleştirmemeye çalışmaktadır. Bunun yerine, ölçek ekonomilerinden maksimum faydayı elde edebilmek için dünya çapında standart bir ürün pazarlamayı tercih etmektedirler. Ayrıca,

maliyet avantajlarını dünya pazarlarında agresif fiyatlandırma yaparak kullanma eğilimindedirler. Bu strateji, maliyet düşürme için güçlü baskılar oluştuğunda ve tüketici talepleri minimum düzeyde farklılaştığında en mantıklıdır (Rao-Nicholson ve Khan, 2017).

Yerelleştirme stratejisi, farklı ulusal pazarlardaki zevklere ve tercihlere iyi bir eşleşme sağlayacak şekilde şirketin mal veya hizmetlerini özelleştirerek karlılığı artırmaya odaklanmaktadır. Tüketicinin zevkleri ve tercihleri açısından ülkeler arasında önemli farklılıklar olduğunda ve maliyet baskılarının çok yoğun olmadığı durumlarda yerelleştirme en uygun strateji olarak kabul edilmektedir. Ürün sunumunu yerel taleplere göre özelleştirerek, şirket o ürünün yerel pazardaki değerini arttırabilmektedir. Olumsuz yanı, bazı işlevlerin tekrarlanmasını ve daha küçük üretim çalışmalarını içerdiğinden, işletmenin maliyet düşürme yeteneğini sınırlamaktadır. Bununla birlikte, işletme eğer yerelleştirme stratejisi izleyerek önemli ölçüde talebe yol açarsa, yüksek maliyetleri telefi edebilmektedir (Ouyang vd., 2019).

Küresel bir standardizasyon stratejisi, maliyet baskılarının yoğun olduğu ve tüketici taleplerinin fazla farklılaşmadığı durumlarda en mantıklı olduğu bilinmektedir. Tersine, bir yerelleştirme stratejisi, yerel farklılıklarının yüksek, ancak maliyet baskılarının orta veya düşük olduğunda en mantıklı olduğu savunulmaktadır. Bununla birlikte şirket, aynı anda hem güçlü maliyet baskılarıyla hem de müşteri talep farklılıkları konusunda güçlü baskılarla karşı karşıya kalırsa, ulus ötesi bir strateji izlemelidir. Günümüzde, küresel rekabet koşulları o kadar şiddetlidir ki, şirketler hayatta kalmak için maliyet düşürme baskıları ve yerelde meydana gelen talep farklılıklarına yanıt vermek için ellerinden geleni yapmalıdırlar (Meyer ve Su, 2015).

Bu bağlamda, ulus ötesi bir strateji izleyen şirketler, eşzamanlı olarak düşük maliyetler elde etmeye, coğrafi pazarlarda ürün sunumunu farklılaştırmaya ve şirketin küresel operasyon ağındaki farklı yan kuruluşlar arasında bir beceri akışını teşvik etmeye çalışmaktadırlar. Bu kulağa çekici gelse de şirkete çelişkili talepler yüklediğinden, stratejinin izlenmesi kolay değildir. Ürünü farklı coğrafi pazarlarda yerel taleplere yanıt verecek şekilde farklılaştırmak, maliyetleri düşürme hedefine ters düşerek aksine maliyetleri artırmaktadır (Teramae, F., Makino vd., 2020).

Bazı endüstrilerde çok uluslu işletmeler, düşük maliyet ve farklılaşma baskısı yaşamamaktadırlar. Tipik olarak bunlar, evrensel ihtiyaçlara hizmet eden bir ürün satan, ancak önemli rakiplerle karşılaşmayan ve dolayısıyla maliyet yapılarını düşürme baskılarıyla karşı

karşıya kalmayan işletmelerdir (Hitt vd., 2016). Bu durumda firmalar, uluslararası bir strateji izleyerek Ar-Ge gibi ürün geliştirme işlevlerini merkezileştirmeye çalışmakta ancak, üretim ve pazarlama işlevlerini iş yaptıkları her büyük ülkede veya coğrafi bölgede yürütmektedirler. Ürün sunma ve pazarlamada bazı yerel özelleştirmelere gitseler de bu kapsam açısından oldukça sınırlıdır. Bununla birlikte, çoğu uluslararası şirkette CEO, pazarlama ve ürün stratejisi üzerinde sıkı bir kontrole sahiptir (Filatotchev vd., 2016).

Çok uluslu bir kuruluşta yöneticilerin karşılaştığı bir diğer önemli stratejik konu, bir pazara girmek için en iyi stratejiye karar vermektir. Giriş biçiminin; ihracat, lisans, franchising, ev sahibi ülke şirketiyle ortak girişime girme ve ev sahibi ülkede tamamına sahip olunan bir yan kuruluş kurma gibi beş farklı yöntemi mevcuttur. Her birinin kendi avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yüzden işletme farklı bir ülkenin pazarına giriş yapmak için hangi yöntemi kullanacağına karar verirken bunları göz önünde bulundurmalıdır (Gollnhofer ve Turkina, 2015).

Çoğu imalat şirketi, küresel büyümelerine ihracatçı olarak başlar ve ancak daha sonra, bir dış pazara hizmet vermek için diğer yöntemlerden birine geçer. İhracatın iki belirgin avantajı vardır. Öncelikle işletme, ev sahibi ülkede üretim operasyonları kurmanın maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır. Aynı zamanda, ürünü merkezi bir yerde üreterek ve ardından diğer ulusal pazarlara ihraç ederek şirket, küresel satış hacminden önemli ölçekte kar elde edebilmektedir. Ancak, ihracatın bazı dezavantajları da vardır. Birincisi, ürünün yurtdışında üretilmesi için daha düşük maliyetli lokasyonlar varsa yani, şirket üretimi başka bir yere taşıyarak lokasyon ekonomilerini gerçekleştirebiliyorsa, şirketin ana üssünden ihracat yapmak uygun olmayabilir. Diğer bir dezavantaj, yüksek nakliye maliyetlerinin ihracatı ekonomik olmayan hale getirmesidir (Lin vd., 2019).

Son olarak ihracat, özellikle yeni başlayan şirketler için yönetim sorunları oluşturabilmektedir. Bir şirket, iş yaptığı her ülkedeki pazarlama faaliyetlerini yerel bir temsilciye devredebilmektedir ancak, temsilcinin şirketin çıkarına en iyi şekilde hareket edeceğinin garantisi bulunmamaktadır. Sonuç olarak bir temsilci, pazarlamayı şirketin kendisinden daha iyi yönetememektedir. Bu sorunu çözmenin bir yolu, yerel pazarlamayı idare etmek için ev sahibi ülkede tamamen sahip olunan bir yan kuruluş kurmaktır. Bu şekilde şirket,

ürünü tek bir yerde üretmenin sağladığı maliyet avantajlarından yararlanabilmekte ve ev sahibi ülkede pazarlama stratejisi üzerinde sıkı bir kontrol uygulayabilmektedir (Cieślik vd., 2015).

Uluslararası lisans yöntemi, yabancı bir lisans sahibinin, lisans alanın ülkesinde bir şirketin ürününü müzakere edilen bir ücret karşılığında satın aldığı bir düzenlemedir. Lisans sahibi daha sonra denizaşırı operasyonu başlatmak için gereken sermayenin çoğunu koyar. Lisans vermenin avantajı, şirketin bir dış pazarın açılmasıyla ilgili geliştirme maliyetlerini ve riskleri üstlenmek zorunda olmamasıdır. Bu nedenle lisanslama, denizaşırı operasyonları geliştirmek adına sermayesi olmayan şirketler için çok çekici bir seçenek olabilmektedir. Ayrıca, siyasi risklerin özellikle yüksek olduğu, yabancı veya siyasi açıdan değişken bir dış pazara önemli miktarda mali kaynak ayırmak istemeyen şirketler için de cazip bir seçenektir (Chang vd.,2015).

Lisans yönteminin ciddi dezavantajları da bulunmaktadır. Öncelikle, küresel bir pazarda rekabet etmek, bir şirketin ülkeler arasında stratejik hamleleri koordine etmesini gerekli kılabilmektedir. Böylece bir ülkede kazanılan karlar, işletmenin faaliyet gösterdiği diğer pazarlarda rekabetçi hamleler yapabilmek için kullanılabilmektedir. Bu yöntem doğası gereği, bir şirketin stratejisini bu şekilde koordine etme yeteneğini önemli ölçüde sınırlamaktadır. Lisans yoluyla bir pazara girmenin diğer dezavantajı ise, teknolojik bilgi birikiminin yabancı şirketlere lisanslanmasıyla ilişkili risktir. Pek çok çokuluslu şirket için teknolojik bilgi birikimi, rekabet avantajlarının temelini oluşturmaktadır. Bir şirket, teknolojisinin lisansını vererek üzerindeki kontrolünü hızla kaybedebilmektedir (Spulber, 2016).

Franchising yönteminin avantajları, lisanslama ile benzerdir. Özel olarak, franchising verenin kendi başına bir yabancı pazar açmanın geliştirme maliyetlerini ve risklerini üstlenmesi gerekmemektedir. Çünkü franchise alan genellikle bu maliyetleri ve riskleri üstlenir. Böylece, bir franchising stratejisi kullanarak bir hizmet şirketi, hızlı ve düşük bir maliyetle küresel bir varlık oluşturabilmektedir. Ancak franchising, hizmet şirketleri tarafından kullanılan bir strateji olduğu için franchising veren işletme, ölçek ekonomileri ve konum ekonomileri elde etmek için üretimi koordine etme ihtiyacını dikkate alması gerekmez. Bununla birlikte franchising, bir şirketin küresel stratejik koordinasyona ulaşma yeteneğini engelleyebilmektedir (Kim ve Lee, 2020).

Yabancı bir şirketle ortak girişim kurmak, yeni bir pazara girmek için uzun zamandır çokça tercih edilen bir yöntem olmuştur. Ortak girişim, iki veya daha fazla şirketin hissesine sahip olduğu ayrı bir tüzel varlıktır. En ünlü uzun vadeli ortak girişimlerden biri, Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın ortaklıkları ile oluşan Sun Express'tir ve 1989 yılından beri Antalya merkezli operasyonlarını sürdürmektedir. Ortak girişimlerin birçok avantajı vardır. İlk olarak, bir şirket, yerel bir ortağın ev sahibi ülkenin rekabet koşulları, kültürü, dili, siyasi sistemleri ve iş sistemleri hakkındaki bilgisinden yararlanabilmektedir. İkincisi, yabancı bir pazar açmanın geliştirme maliyetleri ve riskleri yüksek olduğunda, bir şirket bu maliyetleri ve riskleri yerel bir ortakla paylaşarak kazanç sağlayabilmektedir (Larimo ve Le Nguyen, 2015).

Bu avantajlara rağmen, ortak girişimlerin kurulması ve işletilmesi bir dezavantaj nedeniyle zor olabilmektedir. Lisans verme durumunda olduğu gibi bir ortak girişime giren şirket, teknolojisi üzerindeki kontrolünü girişim ortağı karşısında kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu riski en aza indirmek için işleme, ortak girişimde çoğunluk hissesi isteyebilir, çünkü hakim ortak olarak teknolojisi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olabilmektedir. Bu stratejinin sorunu, azınlık mülkiyet pozisyonunu kabul etmeye istekli bir yabancı ortak bulmanın zor olabilmesidir (Shah, 2015).

Son yöntem, işletmenin farklı bir ülkede hisselerin %100'üne sahip olduğu bir yan kuruluş sahibi olmasıdır. Yabancı bir yan kuruluş kurmak için bir şirket, ya o ülkede tamamen yeni bir operasyon kurabilmekte ya da yerleşik bir ev sahibi ülke şirketini satın alabilmektedir. Böylece işletme, ürünlerini ev sahibi pazarda tanıtmak için kullanabilmektedir. Tamamen sahip olunan bir iştirak kurmak çeşitli avantajlar sunmaktadır. Öncelikle bir şirketin rekabet avantajı, teknolojik bir yetkinlik üzerindeki kontrolüne dayandığında, şirketin bu kontrolü kaybetme riskini azalttığı için, tamamen sahip olunan bir yan kuruluş normalde çok tercih edilen bir giriş modu olmaktadır (Wei ve Nguyen, 2017).

Aynı zamanda bir şirket, tek veya sınırlı sayıda üretim tesisinden standartlaştırılmış bir çıktı üretmek ve önemli ölçek ekonomisine sahip olmak istiyorsa, tamamen sahip olunan bir yan kuruluş en iyi seçim olabilmektedir. Aynı zamanda ulusal bir yan kuruluş, ürün hattının yalnızca bir kısmını veya nihai ürünün belirli bileşenlerini üretmek, parçaları ve ürünleri şirketin küresel sistemindeki diğer yan kuruluşlarla değiştirmek konusunda

uzmanlaşabilmektedir. Ancak böylesine küresel bir üretim sistemi kurmak, ulusal iştiraklerin operasyonları üzerinde yüksek derecede kontrol gerektirmektedir (Hoenen ve Kostova, 2015).

Bunun yanı sıra, tamamına sahip olunan bir iştirak kurmak, genellikle bir dış pazara hizmet etmenin en maliyetli yöntemidir. Ana şirket, maliyetlerin ve risklerin paylaşıldığı ortak girişimlerin veya maliyetlerin ve risklerin çoğunu lisans sahibinin üstlendiği lisanslamanın aksine, denizaşırı operasyonları kurmanın tüm maliyet ve risklerini üstlenmektedir. Ancak yeni bir kültürde iş yapmayı öğrenmenin riskleri, şirket yerleşik bir ev sahibi ülke girişimini satın alırsa azalmaktadır. Yine de satın almalar, farklı kurumsal kültürlerle evlenmeye çalışmak gibi bir dizi ek sorun ortaya çıkarmakta ve bu sorunlar avantajları nötrleyebilmektedir (Tippmann vd., 2018).

3. BÖLÜM

HAVA YOLU TAŞIMACILIĞINDA STRATEJİK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Rekabetçi ve hızla değişen bir havayolu pazarında, işletmeler sadece yüksek kaliteli hizmet sunmakla kalmamakta, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere de uygun şekilde tepki vermektedirler. Bu bağlamda, tüm müşterileri eşit olarak hedeflemek veya tüm müşterilere aynı teşvikleri sunmak müşteri memnuniyeti açısında yeterli olmamaktadır. İşletmelerin, yalnızca bireysel ihtiyaçlarına veya satın alma davranışlarına göre belirli karlılık kriterlerini karşılayan müşterileri hedef almaları yararlı olmaktadır. Müşteri davranışının; pazarlama faaliyetinin seviyesi, çevrenin rekabet gücü, marka algısı, yeni teknolojilerin etkisi ve bireysel ihtiyaçları içerebilen bir dizi faktör arasındaki karmaşık etkileşimlerin sonucu şekillendiği vurgulanmaktadır (Chiang, 2019).

Havayolu müşterilerinin özellikleri ve davranışları daha da karmaşıktır ve müşteri algısı ile davranışı; güvenlik, hizmet, teknoloji, çevre ve fiyat gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu nedenle, havayolu müşterilerinin tutum ve sadakatini etkileyen en önemli faktörleri, şirketlerin belirlemesi gerekmektedir. Bu noktada, etkili bir müşteri ilişkileri stratejisinin, hizmetlerin soyut doğası ve müşterilerle yüksek düzeyde etkileşim nedeniyle hizmet endüstrileri için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü, müşteri odaklılık, yalnızca müşteriyi elde tutmak ve şirketin karlılığını artırmakla kalmaz, aynı zamanda, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Navimipour ve Soltani, 2016).

Hava taşımacılığı, birçok sektörü doğrudan veya dolaylı etkilediği gibi özellikle, turizmin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda, küresel havacılık, demografik, yasal-politik, sosyoekonomik ve teknolojik değişikliklere etkili bir şekilde yanıt vermiş ve iş yapma şekillerini değiştirmiştir. Bu çalkantılı ortamda, müşteri odaklılık bir zorunluluk haline gelmiştir. Hava yolu şirketleri, sektörün doğası gereği müşteri ilişkileri yönetim sürecinin her adımını; müşterileriler hakkında bilgi edinmek, onları sınıflandırmak ve her bir segment için farklı bir strateji geliştirebilmek için uygulamalıdır. Ancak bu şekilde, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Chen vd., 2016).

Bununla birlikte, havayolu pazarında farklılaşma yaratmak giderek zorlaşmaktadır. Bilginin gelişen teknoloji ile birlikte, elde edilmesi ve kullanılması kolaylaşmıştır. Şirketler, rakibinin uyguladığı ve başarılı olduğunu gözlemlediği bir ürünü kolayca taklit edebilmektedir. Ancak, taklit edilmesi ve değiştirilmesi çok kolay olsa da fiyat, reklam ve promosyon stratejileri müşterileri çekmek ve onlarla ilişkileri sürdürmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Sigala, 2018).

Son olarak, pazar büyüklüğündeki artış ve artan rekabet göz önüne alındığında, sektördeki oyuncuların müşteri ilişkilerini iyileştirmeye yatırım yapmasının önemi vurgulanmaktadır. Bu, müşterinin memnun kalmasını sağlamakta ve mevcut müşterileri elde tutmanın ve sadakatlerini sürdürmenin yanı sıra, yeni müşteriler edinmeye yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, havayolları tarafından benimsenen ilişki pazarlaması, farklı faydalar sağlayabilmekte ve müşterilerin havayollarına olan güvenini ve bağlılığını artırabilmektedir (Chen ve Wang, 2016).

3.1 Hava Yolu Taşımacılığının Kapsamı ve Ekonomik Önemi

Yirmi birinci yüzyılda hava taşımacılığı endüstrisi, küresel ulaşım ağının çok önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Hava yolu taşımacılığının özellikle uzun mesafeli seyahatlerde hızlı servis veriyor olması onu, küresel ticaret ve turizmin yürütülmesi için gerekli kılmaktadır. Birçok akademik çalışmada, hava taşımacılığının turizmi ve ticareti kolaylaştırarak ekonomik büyümeye destek vermesinden bahsedilmektedir. Aynı zamanda hava yolu endüstrisi istihdam sağlamasıyla ekonomilerin can damarı olmuştur. Ülkeler için yaşam standartlarını iyileştirirken, yoksulluğu azaltmaktadır. Havacılığın sağladığı vergilerin ülke ekonomilerine ciddi destekte bulunduğu bilinmektedir. Özellikle, havacılığa yatırım yapan gelişmiş ülkelerde bu durum daha iyi gözlemlenmektedir (Rajiani ve Kot, 2018).

Bununla birlikte, havacılık, yöneticilerin, mühendislerin ve diğer kritik çalışanların geniş bir alana dağılmış iş yerleri arasında seyahat etmesine izin vererek, iş operasyonlarını ve verimliliği desteklemektedir. Dahası, havacılık, üretkenliği arttırmakta, yatırımı teşvik etmekte ve şirketlerin tecrübeli çalışanları istihdam etmelerine olanak tanımaktadır. Havacılık, birçok ulusal ekonominin önemli bir parçası olan turizm için de yine gelişmekte olan ülkelerde oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Son olarak, havacılık, yeterli karayolu ve demiryolu altyapısından yoksun topluluklara hayati önem taşıyan ulaşım sunmaktadır. Bu katkı, özellikle en çok doğal

afetlerin hemen ardından hayat kurtaran malzemeler uçaklar sayesinde ulaştırıldığında gözlemlenmektedir (O'Connor ve Fuellhart, 2015).

Hava taşımacılığı endüstrisinin önemini vurgulayabilmek için 2020 yılında ortaya çıkan Covid-19 küresel salgınından önceki rakamları incelemek daha doğru olacaktır. Çünkü pandemi, tüm sektörleri olduğu gibi ülkelerin sınırlarını kapatması ve seyahatlerin kısıtlanmasından dolayı havacılık endüstrisini derinden etkilemiştir. Bu bağlamda, pandemiden önceki verileri incelemek, havacılığın önemini vurgulamak için daha doğru olacaktır. 2019 yılı verileri incelendiğinde, küreselde hava yolu aracılığı ile 4,5 milyar yolcunun seyahat ettiği görülmektedir. Yine aynı yıl 6.5 trilyon dolar değerinde eşya hava taşımacılığı sayesinde taşınabilmiştir. Havacılık endüstrisi doğrudan 11,2 milyon kişiyi istihdam etmiş ve dünya gayri safi yurtiçi hasılasına (GSYİH) 3.5 trilyon dolar katkıda bulunmuştur. Ulusal GSYİH ile karşılaştırıldığında, havacılığın gayri safi hasılası dünyada 17. sırada veya kabaca İsviçre veya Polonya'nın önünde olacaktır (IATA annual review, 2020).

Çoğu turizmle ilgili olan dolaylı işler de dahil olmak üzere, havacılık, 3.5 trilyon dolarlık küresel ekonomik etkiye veya küresel GSYİH'nin % 4.1 'ine sahip yaklaşık 87.7 milyon işi desteklemiştir. Bununla birlikte, dolaylı olarak ve teşvik ederek havacılığın desteklediği birçok endüstri ve iş kolu mevcuttur. Örneğin turizm, havacılık olmadan var olmayacak dünya çapında milyonlarca işi desteklemektedir (IATA annual review, 2020). Hava taşımacılığı endüstrisi hakkında bölgesel bazlı veriler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Bölgesel Bazlı Hava Taşımacılığı Verileri

Bölge	Desteklenen İş	GSYİH katkısı (US dolar)	Yolcu Sayısı (2019)	Küresel yolcu oranı %	Yıllık Büyüme oranı	Uçuş sayısı (2019)
Afrika	7.7 milyon	63 milyar	115 milyon	2.5	3.4	1.3 m
Asya-Pasifik	46.7 milyon	944 milyar	1.7 trilyon	37	4.2	12.8
Avrupa	13.5 milyon	991 milyar	1.2 trilyon	26	2.1	9.1 m
Latin Amerika ve Karayipler	7.6 milyon	187 milyar	356 milyon	7.7	3.2	3.2 m
Orta Doğu	3.3. milyon	213 milyar	192 milyon	4.2	4.1	1.3 m
Kuzey Amerika	8.8 milyon	1.1 trilyon	1 milyar	22.7	2.1	10.6 m

Kaynak: Air Transport Action Group, 2020

Havacılık, turizmi ve ticareti kolaylaştırarak, ekonomik büyüme yaratan, istihdam sağlayan, yaşam standartlarını iyileştiren küreselleşmeye katkıda bulunmaktadır. Bu bakımdan havacılık endüstrisinin dünya refah ve ekonomisine katkısı tartışmasızdır. Ancak uluslararası ticaret ve küreselleşme tartışmasız değildir. Bir yandan ticaret, insanların başka türlü elde edilemeyeceği mal ve hizmetleri satın almalarını sağlamakta ve sağladığı istihdam sayesinde milyonlarca insanı sefaletten kurtarmaktadır. Öte yandan, uluslararası ticaret yıkıcıdır ve ithalatla rekabet edemeyen bazı endüstrilerin mahvolmasına neden olmaktadır. Örneğin, tekstil üretimi, çoğunlukla Güneydoğu Asya'da olmak üzere düşük ücretli ülkelerden yapılan ithalatlarla rekabet edemediği için Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve diğer gelişmiş ülkelerde ortadan kalkmıştır (Solvoll ve Hanssen, 2018).

3.2 Hava Yolu Taşımacılığının Büyümesine ve Strateji Geliştirilmesine Etki Eden Faktörler

Küresel olarak hava taşımacılığı endüstrisinin büyümesini etkileyecek birçok faktör söz konusudur, ancak bu faktörler dört kategori altında toplanabilmektedir. Bunlar; (i) küreselleşme, (ii) demografik faktörler (iii) serbestleşme ve (iv) üretim faktörleridir. Küreselleşme ve demografik faktörler seyahat talebini etkilerken, serbestleşme ve üretim faktörlerinin arzı etkilediği savunulmaktadır (Baker vd., 2015).

3.2.1 Küreselleşme

Küreselleşme, genel olarak, dünya ekonomilerinin ve toplumlarının artan entegrasyonunu ifade etmektedir. Kültürel, politik ve çevresel boyutlar önemliyken, burada vurgu küreselleşmenin ekonomik yönleridir. Uzun mesafeli ticaret, binlerce yıldır var olmuş ve dünya tarihini şekillendirmiştir. Ancak, ülkeler, gümrük vergilerini, sübvansiyonları ve mal ve hizmet ticareti üzerindeki diğer kısıtlamaları düşürdükçe, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra küreselleşme hızlanmıştır. Bu bağlamda, yabancı yatırımın önündeki engeller ve sermaye hareketi yavaş yavaş gevşemiştir. Ticaret, yatırım ve yabancı üretim üzerindeki kısıtlamalar azalırken, firmalar, uluslararası tedarik zincirlerinin oluşturulmasıyla birlikte, yabancı ülkelere yatırım yapmaya başlamış, mal ve hizmet ticaretini artırmıştır (Spence vd., 2015).

Öte yandan küreselleşmenin bazı ülkelerdeki endüstri ve iş gruplarının sona ermesine neden olması, birçok eleştiriye maruz kalmasına neden olmuştur. Ancak küresel ekonomiye

entegre olmuş ülkelerin daha hızlı büyümesi ve işsizlik oranının oldukça düşük olması, küreselleşmenin

Faydalarının dezavantajlarından daha fazla olduğunu kanıtlayabilmektedir. 50 yıl önce dünyanın en fakir ülkeleri arasında yer alan birçok Doğu Asya ülkeleri, ticaretle birlikte, dünyanın en hızlı büyüyen ekonomileri haline gelmiştir. Ekonomik anlamda refaha ulaşan bu ülkelerin demokrasi ve insan hakları açısından da oldukça gelişme kaydettiği gözlemlenmiştir (Niewiadomski, 2017).

Küreselleşmenin özellikle öne çıkan unsurları ticaret, sermaye hareketleri, göç, bilgi ve teknoloji olduğu vurgulanmaktadır. Her bir unsurun yöneticiler, mühendisler, bir dizi iş uzmanları ve işçilerin kapsamlı uluslararası seyahatlerini gerektirmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği'nde işçiler, başka ülkelerde çalışmak için genellikle havayolları ile seyahat etmekte, ancak düzenli olarak anavatanlarına geri dönmektedirler. Dünya, üretiminin çoğunu Çin, Hindistan ve Asya'daki diğer düşük ücretli ülkelere yaptırdığı için, yöneticilerin uzaktaki işlerini yönetmek için seyahat etmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede küreselleşme, siyasi ayaklanmalar ve iç savaşlar ticareti bozsa ve hatta durdursa bile dünyanın büyük bölümünde savunulmaktadır (Yuming vd., 2017).

3.2.2 Demografik Faktörler

Nüfus artışı, kentleşme, diaspora ve kişi başına gelir gibi demografik faktörler, hava yolculuğu talebini yönlendiren belki de en önemli faktörlerdir. Nüfus artışı, elbette hava yolculuğu için potansiyel pazarı genişletmektedir. 2020 yılında yaklaşık 7,78 milyar olan dünya nüfusunun 2050 yılına kadar 9,5 milyara çıkacağı tahmin edilmektedir. Dünya nüfusunun üçte ikisi günde 10 dolardan daha az gelirle yaşarken, çoğu insan şimdiye kadar uçakla seyahat etmemiştir ancak, gelişmekte olan ülkelerdeki 6 milyar insan büyük bir potansiyel pazarı temsil etmektedir (Agarwal ve Gowda, 2021).

Yapılan araştırmalara göre kişi başına düşen gelir yılda 20.000 doları geçtiği bölgelerde hava yolculuğu oranı önemli ölçüde artmaktadır. En büyük iki ülke olan Çin ve Hindistan'daki gelirin şu anda bu seviyenin oldukça altına düşmesi, hava yolculuğu hala nispeten zenginlerle sınırlı olmasına neden olmaktadır. Ancak, on milyonlarca insan orta sınıfa geçmesinin hava yolculuğu talebini arttıracağı ön görülmektedir. Bugün nüfusun %37'sini

oluşturan orta sınıfın 2032'de neredeyse %55'e çıkacağı tahmin edilmektedir. Asya-Pasifik bölgesinde ise orta sınıfın dört katına çıkacağı ön görülmektedir (Addepalli vd., 2018).

Kuzey Amerika ve Avrupa'nın gelişmiş ekonomilerindeki nüfus, dünya toplamının %15'ini ancak, toplam havayolu trafiğinin %49'unu oluşturmaktadır. Bu ülkelerdeki havayolu endüstrisi olgundur ve yılda %2 gibi nispeten yavaş bir büyüme gözlemlenmektedir. Olgun ekonomiler, kazançlarının çoğu için üretkenlik kazanımlarına, hizmet endüstrilerine ve tüketici pazarlarına güvenirken; yükselen ekonomiler, artan işgücü, artan üretim ve küresel sermaye ve ticaret pazarlarına giriş ile karakterize edilebilmektedir. Bu faktörler, önde gelen uçak şirketlerinden Airbus ve Boeing, hava yolculuğunda büyümenin büyük bir kısmının gelişmekte olan ekonomilerden geleceğini tahmin etmektedir (IATA annual review, 2020).

Aynı zamanda, önümüzdeki otuz yıl içinde, iş seyahatlerin artmasının devam etmesi beklenmektedir. Ancak, tatiller için hava yolculuğunu seçmek için yeterli harcanabilir gelire sahip, genişleyen orta sınıftan isteğe bağlı seyahatler, yolcu sayısını büyük ölçüde arttıracağı ön görülmektedir. Etnik gruplar dünya genelinde çeşitli sebeplerden dolayı yer değiştirirken, arkadaş ve akraba ziyaretleri eğlence amaçlı seyahatlerin büyümesine önemli boyutta katkıda bulunacağı da tahmin edilmektedir (Stanton vd., 2019).

3.2.3 Serbestleşme

Küreselleşme ve demografik faktörler hava yolculuğu için artan talebi yönlendirirken, serbestleşme veya havayolu rekabeti ile ilgili kuralların ve kısıtlamaların azaltılması, tüketicilere daha fazla hava yolculuğu arzını sağlamaktadır. Uluslararası hava hizmetlerinin düzenlemesi gevşedikçe, hava hizmetleri genişlemekte, ücretler düşmekte ve yeni havayolu şirketleri pazara girmektedir. En büyük havayolları, ağlarını ve merkezlerini, genellikle küresel havayolu ittifaklarındaki ortak şirketler ile koordineli olarak yeniden düzenleyerek daha fazla uçuş frekansı ve gelişmiş bağlantılar sağlamaktadır. Çoğunlukla düşük maliyetli bir modeli izleyen yeni havayolları, mevcut ağ taşıyıcılarının yan kuruluşları olarak ya da bağımsız özel girişimler olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet çeşitliliği ve kalitesindeki iyileşme de talebi arttırmaktadır. Hava taşımacılığındaki hizmetin iyileşmesi, ekonomik büyümeyi teşvik ederek daha fazla havayolu hizmetine yol açan istikrarlı bir döngü yaratmaktadır (Williams, 2017).

3.2.4 Üretim Faktörleri

Serbestleştirme, yolcu talebini karşılamak için havayolu taşımacılığı üzerindeki yasal kısıtlamaları azaltmaktadır. Üretim faktörleri ise hava taşımacılığını sağlamanın maliyetini belirlemektedir. En büyük iki havayolu masrafı yakıt ve işçiliktir. Akaryakıt fiyatları değişken ve tahmin edilmesi oldukça zordur. Mevcut tahminler, önümüzdeki birkaç yıl içinde yakıt fiyatlarının ılımlı olacağına yönelik olsa da fiyatlardaki artış, havayolu karını düşürecek ve arzı sınırlandıracaktır. Aynı zamanda, altyapı eksikliği, bazı üçüncü dünya bölgelerinde havayolu büyümesini de kısıtlayabilmektedir. Son olarak, artan çevresel düzenleme ve vergilendirmenin gelecekteki havayolu maliyetlerini artıracağı ön görülmektedir (Choi vd., 2015).

Yüksek yakıt maliyeti, altyapı ve çevre düzenlemesi, hava taşımacılığı endüstrisinin büyümesini potansiyel olarak engelleyebilirken, gelişmiş teknoloji bu üçünü de kısmen azaltmaktadır. 1980 ile 2018 arasında, havayolu yakıt verimliliği iki katından fazla artmıştır. Özellikle, Airbus ve Boeing şirketlerinin ürettikleri yeni uçak modelleri ile yakıt maliyetleri düşmekte ve verimlilik artmaktadır. Bununla birlikte, hava sahasının daha verimli kullanılması, daha iyi hava trafik kontrol teknolojisi ile geliştirilebilmektedir. Böylece, hava taşımacılığına olan arz da arttırabilmektedir (Huang vd., 2020).

3.3 Hava Taşımacılığında Talep Kavramının Stratejik Önemi

Talep tahminleri, planlama için temel oluşturmakta ve uçak üreticileri, havayolu şirketleri, havaalanları ve diğer havacılık ile ilgili firmalar için hayati önem taşımaktadır. Hava taşımacılığı talebinin uzun vadeli tahminleri, yeni uçak geliştirme ve pazarlamayla ilgili teslim süresi ve masrafı nedeniyle uçak üreticileri için önceliklidir. Aynı zamanda havalimanları ve havayolları, yolcu ve navlun talebini karşılamak için uzun vadeli tahminlere göre planlama yapmaktadırlar. Talep, makro ve mikro veriler analiz edilerek tahmin edilmektedir (Carmona-Benítez vd., 2017).

Uzun vadeli talep tahminlerinin geliştirilmesi genellikle GSYİH tahminleriyle başlamaktadır çünkü, talebin büyük ölçüde GSYİH'den etkilendiği savunulmaktadır. GSYİH, belirli bir süre boyunca, genellikle bir yıl olmak üzere bir ülkede üretilen tüm nihai mal ve hizmetlerin piyasa değeri olarak tanımlanmaktadır. Küresel olarak GSYİH'in hesaplanabilmesi için ülke veya bölge bazında GSYİH verileri analiz edilmektedir. Bu analizin altında yatan

mantık; kişi başına düşen gelirin hava taşımacılığı talebini doğrudan etkilemesidir. Yani, kişi başına düşen gelir arttıkça, insanlar hava yolculuğuna orantılı olarak daha fazla harcama yapma eğilimindedir (Gelhausen vd., 2018).

Dünya hava yolculuğunun son kırk yılda GSYİH artış hızının kabaca iki katı oranında büyüdüğü açıktır. GSYİH büyümesinin dünya çapındaki hükümetler, şirketler ve ekonomistler için taşıdığı büyük ilgi nedeniyle, oldukça ayrıntılı tahminlere tabi olmaktadır. GSYİH tahminleri, birçok yetkili kaynaktan çeşitli dönemler için mevcuttur. Havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren tüm işletmeler, gelecekteki hava yolculuğu talebinin tahminlerini türetmek için bu GSYİH tahminlerini bağımsız bir değişken olarak kullanmaktadırlar. Hava yolculuğu talebini yönlendiren diğer önemli faktörler demografik faktörler başlığında da belirtildiği gibi nüfus ve kişi başına gelir artışıdır. Nüfus ve gelir artışı GSYİH'ya yansıdığından, GSYİH ile hava yolculuğu arasındaki ilişki şaşırtıcı olmamaktadır (Wadud, 2015).

Bununla birlikte, havayolu şirketlerinin sunduğu hizmetler, piyasalar serbestleştikçe artmakta ve ücretler düşmektedir. Yolcular, varış ve kalkış saatlerine, rotalara, aktarmasız uçuşlara, taşıyıcı seçimine ve hizmet sınıfına değer vermekte ve hava yolculuğu ile yapılan seyahat sayısı artmaktadır. Zamanla, iyileştirilmiş hizmet ve daha düşük ücretlere verilen bu yanıt, bir ülkenin hava yolculuğuna ayırdığı GSYİH payının artmasına neden olmaktadır. Hava yolculuğu, dünya çapında GSYİH'nin yaklaşık %1'ine denk gelmektedir. Çoğu ülke, ulusal ekonominin büyüklüğüne bakılmaksızın, zaman içinde bu ortalamaya yaklaşmaktadır. Hava yolculuğu gelirlerinin %1 seviyesine ulaştığı olgun ekonomilerde hava yolculuğu büyümesi, hava hizmetlerinin hızla genişlediği ülkelere göre daha düşük olmaktadır (Kucherenko ve Dybvik, 2019).

Mikro ölçekle değerlendirildiğinde hava taşımacılığı endüstrisinde talebi etkileyen birkaç temel faktör mevcuttur. Bunlardan en önemlisi havayolu şirketlerinin kullandığı rotalardır. Kullanılan bu rotalar ve bunlardan sağlanan veriler, potansiyel yeni rotaları değerlendirmede, mevcut ağdaki büyümeyi tahmin etmekte kullanılabilmektedir. Bu veriler; geçmiş trafiği, yolcu türlerini, rekabeti ve geçerli ücretleri içermektedir. Rota düzeyinde toplam talep tahmini ile havayolu şirketi, rakip havayollarınınkine karşı elde edebileceği bu talebin payını veya pazar payını tahmin edebilmektedir (Zhang vd., 2017).

Belirli bir pazardaki yolcu sayısı ve ücretlere ilişkin geçmiş veriler, genellikle talep tahmini ve rota planlaması için başlangıç noktasıdır. Elbette, havayolunun kendi mevcut pazarları için dahili verileri mevcuttur. Ancak, havayolu web siteleri ve rezervasyon merkezleri aracılığıyla yapılan doğrudan satışlar, bu veri tabanlarının hiçbiri tarafından tutulmadığından, veriler toplam pazarın yalnızca bir bölümünü temsil etmektedir. Mevcut hizmeti olmayan yeni bir rotayı planlayan bir havayolu, tahminlerini dayandıracağı geçmiş trafik verilerine tam anlamıyla sahip olmamaktadır. Bu bağlamda, pazar araştırmasına ve uzman görüşüne başvurmalıdır (Gelhausen vd., 2018).

Kabaca yapılan tahminlerle, iki şehrin nüfusları ve aralarındaki mesafe kullanılarak talep tahmin edilebilmektedir. Bu tahmin biçimi yerçekimi modeli olarak bilinmektedir. İlk olarak 19. yüzyılın sonlarında demiryolu talebini tahmin etmek için ve daha sonra karayolu mühendisleri tarafından kullanılan uzun bir geçmişe sahiptir. Talebin doğrudan nüfusların ürününe ve şehirler arasındaki mesafenin karesine ters olarak değiştiği varsayılmaktadır. Model, popülasyonlar yerine diğer ekonomik faaliyet göstergeleri kullanılarak revize edilmiş ve mevcut havayolu rotalarında kalibre edilmiştir (Xu vd., 2019).

Tahmin talebi, havayolu planlaması için bir başlangıç noktasıdır, ancak hata payı oldukça yüksektir. Örneğin, seyahat ücretlerinin, bir anlamda verimin düşmesi, talebi oldukça arttırmaktadır. Bu da geçmiş trafik verilerine dayanarak tahmin edilen oranlarda sapmalara neden olmaktadır. Düşen fiyatlar trafiği, özellikle tatil amaçlı seyahatleri arttırmaktadır. Havayolu şirketleri yanılgıya düşüp artan talebi göz önünde bulundurarak yeni uçak siparişleri verebilmektedir. Sonuç olarak, ekstra kapasite gelecekteki verimi daha da düşürmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda, yerçekimi modeli, havayolu şirketleri için tek tahmin modeli olmamalıdır (Addepalli vd., 2018).

Hava yolu seyahat talebini tahmin ederken, analize dahil edilen diğer bir faktör yolcu segmentasyonudur. Uçakla seyahat talebi, seyahat amacından kaynaklanmaktadır. Yani yolcular, uçuş keyfi için değil, iş veya herhangi bir nedenle başka bir yerde bulunmaları gerektiği için havayolunu tercih etmektedirler. Bazı pazarlar, çoğunlukla iş amaçla seyahat eden yolcuları çekerken, bazılarına ise eğlence amaçlı seyahat edenler hakimdir. Örneğin, İstanbul-Ankara ağırlıklı olarak bir iş pazarıdır, oysa İstanbul-Bodrum güzergahındaki uçuşlar çoğunlukla tatilde olan yolcular tarafından tercih edilmektedir. Yolcuların seyahat nedenine

bağlı olarak farklı istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bir havayolu şirketi, ürününü ve fiyatlarını yolcularının isteklerini karşılayacak şekilde uyarlamalıdır (Ghalehkhondabi vd., 2019).

Havayolu şirketleri geleneksel olarak yolcuları iş veya tatil amaçlı seyahat nedenlerine göre iki ana kategoriye ayırmıştır. Fakat, bu iki ana kategoriyi alt gruplarına ayırmak da mümkündür. İş amaçlı seyahat eden yolcular, alt ve üst uç olarak sınıflandırılabilir. Boş zaman yolcuları arkadaşları ve akrabaları ziyaret edenler ile tatil amaçlı seyahat edenler olmak üzere ikiye ayrılabilmektedir. İş amaçlı seyahat eden yolcular, uçuş sıklığına, aktarmasız uçuşlara, kabin sınıflarının seçimine, uçak içi hizmete ve esnek, iade edilebilir biletlere değer verme eğilimindedir. Üst düzey iş yolcuları, fiyata daha az duyarlıdır ve genellikle kalkış tarihine yakın uçuş rezervasyonu yaparken, alt düzey iş yolcuları daha fazla fiyat hassasiyetine sahiptir (Lu, 2017).

Yakınlarını ziyaret etmek amacıyla seyahat eden yolcular, genellikle seyahat planlarında biraz esnekliğe sahiptir, çok önceden rezervasyon yapmaktadırlar. Aynı zamanda bu yolcular, genellikle en düşük fiyatı sunan havayolunu tercih etmektedirler ve onlar için uçuş sıklığı ve daha az önemlidir. Tatil amaçlı seyahat eden yolcular genellikle yakın ziyaretinde bulunmak için seyahat eden yolcularla ortak taleplere sahiptirler. Yalnız tatildeki yolcular daha fazla eğlence arayışındadır ve seyahat günleri işten çıktıkları günlerle kısıtlanabilmektedir. Bu değişen istek ve ihtiyaçları karşılamak için, havayolları ürün stratejilerini iş yolcuları için esneklik, turistlik amaçla seyahat eden yolcular için düşük fiyat sağlayarak oluşturmaktadır (Loureiro vd., 2017).

Elbette, aynı yolcu bir hafta iş için, bir sonraki hafta da eğlence için seyahat ediyor olabilir, bu nedenle yolcunun istekleri ve ihtiyaçları kişiye değil seyahatin amacına bağlı olduğu savunulmaktadır. Yolcu istek ve ihtiyaçları da seyahatin uzunluğuna göre değişmektedir. Çoğu yolcu, üç saatten daha kısa bir yolculukta, düşük bir fiyata koltuk tercih edebilmekte ve diz mesafesi gibi kabin olanaklarından ödün verebilmektedir. Ancak, aynı yolcu daha uzun uçuşlarda daha kaliteli bir hizmet talep edebilmektedir (Halpern vd., 2021).

Talebin belirleyicilerinden diğer bir önemli mikro, faktör talepteki değişkenliktir. Öyle ki, havayolu planlayıcısı, her pazardaki talebi kapasite, uçuş sıklığı ve uçak boyutuyla eşleştirmeye çalışmaktadır. Bir havayolu, yoğun talep dönemlerini karşılamak için yeterli kapasite sağlamazsa, yolcuları diğer havayollarına kaptırma riski taşımaktadır. Bu endişe,

düşük talep dönemlerinde aşırı kapasite yaratılmasına neden olabilmektedir. Üretilen malların aksine, havayolu kapasitesi talep yükselene kadar depolanamamaktadır. Öte yandan, mevcut talep için çok fazla kapasite koltukların boş kalmasına veya daha düşük fiyatlarla satılmasına neden olmaktadır. Bu zorluk, göz korkutucudur, çünkü her bir pazardaki talep büyük ölçüde günün saatine, haftanın gününe, mevsime ve iş veya ekonomik döngüye göre değişmektedir (Leon ve Martín, 2020).

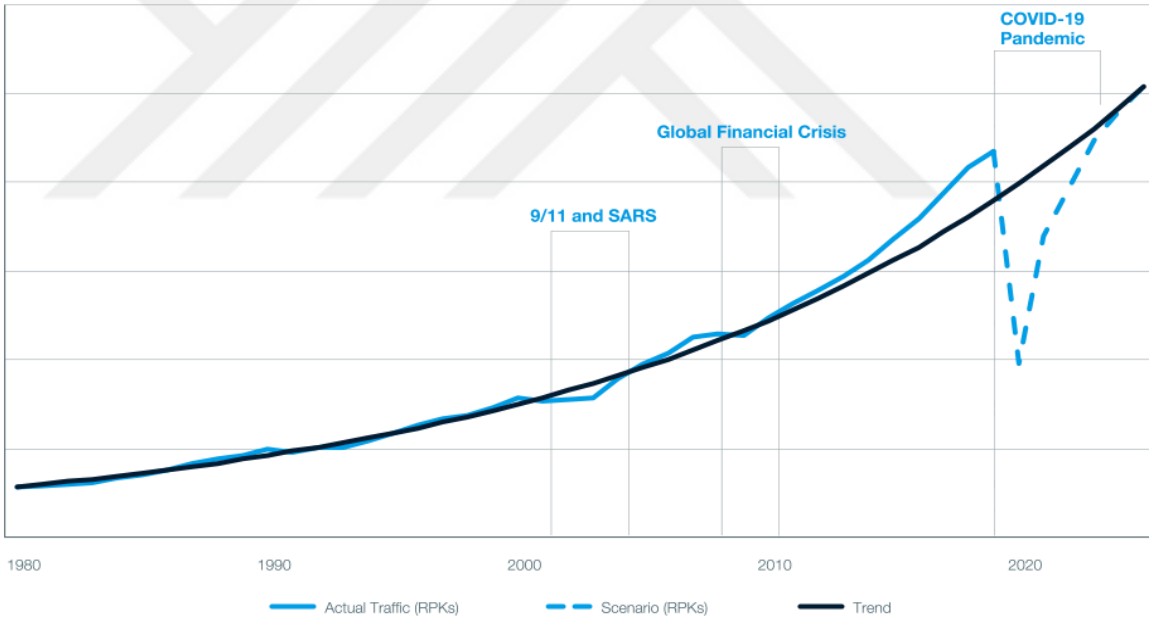
İş seyahatinde olan yolcular, sabah kalkışları ve öğleden sonra geç veya akşam erken dönüş uçuşlarını tercih etmektedirler. Ağırlıklı olarak iş piyasasında, sabah 7'de kalkan bir uçuş yoğun taleple karşılaşılabilmektedir. Bununla birlikte, bu uçuşu gerçekleştiren uçak, varış noktasına ulaştığında, bir sonraki kalkış için, mesela sabah 10'da çok az talep olabilmektedir. Benzer şekilde, iş seyahatindeki yolcular pazartesi ve cuma günleri daha sık seyahat etmektedirler. Bunun aksine, turistik amaçlı seyahat eden yolcular uçuşların zamanlaması konusunda daha az hassastır, ancak genellikle bir cumartesi günü yola çıkıp pazar günü geri dönmek istemektedirler. Bu taleplerin bir sonucu olarak, salı ve çarşamba günleri hafta ortasında talep genellikle düşük olmaktadır (Kuljanin ve Kalić, 2015).

Talep aynı zamanda yılın mevsimine göre değişim göstermektedir (Chen vd., 2016). Türkiye pazarını örnek olarak kullanırsak, Bursa ve kayak merkezi olan destinasyonlara olan talep kışın en güçlü iken, yazın bu noktalara olan uçuşlar talep düşüklüğü nedeniyle kaldırılmakta ya da seyrekleştirilmektedir. Benzer şekilde, Türkiye Akdeniz'deki güneşli destinasyonlar için yoğun yaz tatili talebi ile karşılaşmaktadır, ancak kış aylarında talep nispeten daha düşüktür. Son olarak, tatiller çok büyük, ancak kısa ömürlü talep yaratmaktadır.

Uçuşun yönünden kaynaklanan talepler başka bir komplikasyonu beraberinde getirmektedir. Spor müsabakaları, festivaller nedeniyle bir bölgeye olan uçuşlara talep artmaktadır. Yine aynı şekilde, bu etkinlikten sonra şehirden ayrılmalar yoğun bir talebi de beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak, yüksek talep için yeterli kapasite sağlamak için hava yolu şirketlerinin bu tarz talebin değişmesine neden olan trendleri takip etmesi ve izlemesi gerekmektedir. İş seyahati ihtiyacı da işin ekonomik ortamına göre değişiklik göstermektedir. İşler iyi olduğunda, yöneticiler ve satış personeli yoğun bir şekilde seyahat etmektedirler. Ekonomi daraldığında, iş seyahatleri kısıtlı hale gelmektedir. Bu bağlamda, iş seyahatlerinin

büyük ölçüde ekonomiden etkilendiğini söylemek mümkündür. Ekonominin durağanlığı veya ekonomik krizler elbette, tatil amaçlı seyahatleri de kısıtlamaktadır (Addepalli vd., 2018).

Doğal afetler nedeniyle talep daha da karmaşık hale gelmektedir. Aynı zamanda, siyasi ayaklanmalar, savaşlar ve öngörülemeyen ekonomik krizler de talebi büyük ölçü de etkilemektedir. Örneğin 2020 yılının başlarında Çin'de ortaya çıkan ve tüm dünyaya sıçrayan Covid-19 virüsü pandemiye yol açmıştır. Ülkelerin sınırlarını kapatması, seyahat kısıtlamaları ve hatta süreli karantinalar nedeniyle hava yolu taşımacılığı durma noktasına gelmiştir. 2019 Nisan verileri ile 2020 Nisan verileri ile karşılaştığında yolcu sayısının 94.9% azaldığı görülmektedir. Bu oran, yurt dışı uçuşlarında %98'e çıkmıştır. Talebin bu denli düştüğü Covid-19 virüsünün neden olduğu pandemik, endüstrinin şimdiye kadar karşılaştığı en büyük felaket olmuştur. Hiçbir hava yolu şirketi, talebin 2020 yılında neredeyse sıfırlanacağını tahmin edememiştir. Bu da hava yolundaki talebin değişkenliğinin en büyük ispatıdır (Dube vd., 2021) Şekil 3'de endüstri trendi ve talebin düşüşü daha iyi gözlemlenebilmektedir.



Şekil 3: 1980-2020 yılları arasında Hava Taşımacılığına olan Talep

Kaynak: Boeing, Aviation Market Outlook, 2021

Talebin eşitsiz doğası, havayolunun kapasite ile talebi eşleştirme çabalarını daha da karmaşık hale getirmektedir. Havayolu şirketleri, yüksek sahip olma maliyetlerine

katlanırlarken aynı zamanda, düşük talep dönemlerinde sefer düzenlememe veya koltukları daha düşük fiyata satma ikilemi ile karşı karşıya kalmaktadır (Boonekamp vd., 2018). Tablo 3'de bu bölümde açıklanan hava taşımacılığına olan talebi etkileyen faktörler özetlenmiştir.

Tablo 3: Hava Taşımacılığında Talebi Etkileyen Faktörler

Makro Faktörler	
	Etki
Nüfus	Nüfus artışı potansiyel yolcu sayısını artırmaktadır.
Kişi Başına düşen gelir	Kişi başına düşen gelirin artması, özellikle harcanabilir geliri, insanların hava yolculuğu için ödeme yapma kabiliyetini artırmaktadır.
İş döngüsü	İş döngüsü olumlu olduğunda ve genel ekonomik ortam uygun olduğunda daha fazla yolcu seyahat etmektedir.
Vergiler	Seyahat üzerindeki yüksek vergiler, insanların seyahat için ödeme yapma kabiliyetini azaltmaktadır. Bu etki, aynı zamanda fiyatta bir artış olarak da görülebilmektedir.
Emniyet ve Güvenlik	Emniyet ve güvenlikle ilgili endişeler yolcuların seyahat etme istekliliğini azaltmaktadır.
Mikro Faktörler	
	Etki
İkameler	Tren gibi daha fazla ikame aracın varlığı yolculara alternatif sunmakta, bu da havayolu talebini etkilemektedir.
Rekabet	Hem ikamelerden hem de diğer havayollarından artan rekabet, genellikle hizmet kalitesini arttırmaktadır. Rekabet de fiyatları düşürmektedir. Fiyatların düşmesi talebi arttıran önemli bir faktördür.
Seyahat kolaylığı	Seyahat etme kolaylığı arttıkça, daha fazla insan seyahat etmeye isteklidir.
Hizmet Kalitesi	
	Etki
Toplam Yolculuk Süresi	Daha düşük toplam yolculuk süresi, seyahat etme isteğini arttırmaktadır. Aktarmasız uçuşlar; hızlı, kolay bağlantılar ve azaltılmış check-in ve güvenlik süreleri toplam seyahat süresini azaltmaktadır.
Uçuş sıklığı	Uçuş sıklığının artması, yolcuların ihtiyaçlarını en iyi karşılayan uçuş süresini seçmelerine olanak tanımaktadır.
Hizmet çeşitliliği	Hem havayolu işletmelerinin sayısı hem de her havayolunun sunduğu hizmetin çeşitliliği hava yolculuğunun cazibesini arttırmaktadır.

Kaynak: Cook, G. N., & Billig, B. (2017). *Airline operations and management: a management textbook*. Taylor & Francis.

Talebi tahmin etmenin doğasında bulunan karmaşıklık ve belirsizlik göz önüne alındığında, havayollarının bu kadar sorunlu bir göreve neden zaman ve para harcadıkları

tartışma konusu olabilmektedir. Ancak, gerçek şu ki, çoğu havayolu planlaması doğrudan talep tahminlerinden türetilen gelecekteki satış tahminlerine dayanmaktadır. Talebi ve gelecekteki satışları tahmin etmek, iş planlaması için çok önemlidir. Çoğu şirkette bu sorumluluk, sayısız girdi ve bilgi kullanan pazarlama departmanına düşmektedir. Bazı havayollarında bu analizler ayrı bir havayolu planlama departmanı tarafından yürütülmektedir. Satış tahminleri ve diğer istatistikler, tüm operasyonel alanların planlaması ve bütçelemesi için temel oluşturmaktadır (Suh ve Ryerson, 2019).

Tipik bir yıllık planlama ve bütçeleme süreci, rota ile yolcu ve pazar payı tahminlerinin hazırlanmasıyla başlamaktadır. Bu veriler yardımıyla pazarlama ve finans departmanları verimi, ortalama ücretleri ve geliri tahmin edebilmektedir. Bu ve diğer verilerden pazarlama, operasyon ve mühendislik departmanları önerilen bir uçuş programı ve tahmini uçuş saatleri hazırlamaktadır. Bu bağlamda, havayolunun aslında planlama ve bütçeleme sürecini yönlendiren bir uçuş programı olduğunu söylemek doğru olacaktır (Boonekamp vd., 2018).

3.4 Hava Yolu Taşımacılığında Ürün Kavramının Stratejik Önemi

Hava taşımacılığında tüketiciler tarafından satın alınan ürün, belirli alanlarda kullanılan belirli bir görünüme ve fiziksel bir özelliğe sahip bir maddeden oluşmamaktadır. Aksine, konfor, güvenilirlik, estetik, psikoloji ve işlevsellik gibi birçok özelliğe sahip bir dizi ürün içermektedir. Ayrıca, havayolu şirketlerinin sunduğu hizmetler, birbirine yakın, homojen özellikler göstermektedir. Havayolu ürününün homojen yapısının sonucu iki yönlü olmaktadır. İlk olarak, rekabetçi pazarlarda hava yolu şirketleri, ürün ve hizmetler açısından rakiplerinden farklılaşabilmek için maliyetli çabalara girmektedirler. Havayolu şirketleri, uçak tipini değiştirerek, hizmet sıklığını artırarak, uçak içi ikram hizmetlerine daha fazla para harcayarak, yer hizmetleri ve reklamlarına yatırım yaparak rakiplerinden farklı olmayı seçebilmektedirler. Aynı zamanda, hava yolu şirketleri, potansiyel gördükleri yeni destinasyonlara sefer düzenleyerek rekabet avantajı elde edilmektedir (Jiang ve Zhang, 2016).

Havayolu hizmetinin sahip olduğu birkaç benzersiz özellik bulunmaktadır. Bu özellikler, şu şekilde sıralanabilmektedir (Doganis, 2009);

i. Havayolu ürünü, talep dalgalanmalarına karşı daha sonra sunulmak üzere depolanamamaktadır. Herhangi bir uçuşta boş koltuk varsa gelir kaybedilmektedir ve yeniden satışa sunma fırsatı bulunmamaktadır.

ii. Havayolu şirketleri tarafından sağlanan hizmet kişisel olmaktadır. Yani, yolcular aynı uçuş için sunulan hizmetin kalitesine ilişkin farklı algılara sahip olabilmektedirler. Bunun, yolcuların kişisel deneyimleriyle yakından ilgili olduğu düşünülmektedir.

iii. Diğer ürünlerden farklı olarak kötü ürün telafi edilememekte ve yenisi ile değiştirilememektedir.

iv. Havayolu ürününün nihai satışı yapılmadan kalite kontrolünün yapılması çok zor olmaktadır. Hizmet satın alınmadan kaliteyi test etmek mümkün değildir.

v. Havayolu hizmet teslimi, teknik sorunlar veya beklenmeyen hava koşulları nedeniyle gerçekleşmeyebilir; hizmet sunumu kesin değildir.

vi. Havayolu hizmetinde genellikle toplu bir sunum vardır. Sunumu ayrı birimlere ayırmak çok zor ve maliyetli olabilmektedir.

Hava yolu şirketlerinin ürün tedariki ile alması gereken kararlar incelendiğinde, ikilem yaşanıldığı düşünülmektedir. İşletmeler, müşteriye olabildiğince çekici bir ürün sunmak isterken, çekici bir ürünün genellikle maliyetli olacağını bilmektedirler. Bu nedenle, kararlar, genellikle, ürün kalitesi ile üretim maliyetleri arasındaki karmaşık dengeler üzerinden alınmaktadır. Bu bağlamda, dikkate alınacak en önemli faktör, ilgili havayolunun geliştirdiği iş stratejisi olmaktadır. Maliyet Liderliği pozisyonundaki bir havayolu için optimum karar verme, çok ürünlü farklılaşmayı hedefleyen bir şirketten oldukça farklı olmaktadır. Bu bölümde, hava yolu şirketleri tarafından sunulan ürün özelliklerini, filo ve programlarla ilgili olarak ve müşteri ilişkileri ile ilişkili olarak ayrı ayrı incelenmektedir (Hussain vd., 2015).

3.4.1 Filo ve Programlarla İlgili Ürün Özellikleri

En düşük işletme maliyetlerini hedefleyen bir havayolu, uçağını tek bir sınıfta yapılandırmakta ve her uçağa mümkün olduğunca çok koltuk yerleştirmektedir. Burada, güvenlik hususları asgari sınırları belirlemektedir. Uçağın yapısal yeteneklerini ve acil durum tahliyeleri için standartları karşılama ihtiyacı, güvenlik için belirleyici olmaktadır. Güvenliğin yanı sıra, yolcu konforu, koltuk konfigürasyonu yaparken dikkate alınan bir diğer faktördür.

Sektörde, 71 santimetrelik bir koltuk aralığının, yolcuların kabul edeceği minimum değer olduğu düşünülmektedir. Bu koltuk aralığı, modern, hafif koltuklarda bile kötü bir konfor standardını temsil etmekte ve çoğu havayolu tarafından tercih edilmemektedir (Lee vd., 2018).

Temel oturma konforu standartlarına ilişkin kararlar, birim maliyet seviyeleri üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Örneğin, turizm odaklı havayolları genellikle 235 adet koltuk konfigürasyonu ile en yaygın kullanılan uçaklarından biri olan Boeing 757'yi tercih etmektedirler. Bu, 71 ve 72 santimetrelik koltuk aralıkları anlamına gelmektedir. Tarifeli havayollarında bu aralık, genellikle 83-84 cm arasında değişmektedir. Bu durumda, aynı uçağa yerleştirilebilecek koltuk sayısı yaklaşık 180 adet ile sınırlanmaktadır. Bu nedenle, kabin konforu ile ilgili bir karar, birim maliyetlerini %30 oranında etkilediği görülmektedir (Hiemstra-van Mastrigt vd., 2017).

Rekabet avantajı elde etmek için birçok havayolu First ve Business sınıflarının kabin konfigürasyonunu giderek daha çekici hale getirmiştir. Bunu, yeni ve maliyetli koltuklar kullanarak ve ayrıca her yolcuya önemli ölçüde daha fazla alan vererek yapmaktadır. Bu da rakiplerini ürün özelliklerini karşılamaya veya aşmaya zorlamaktadır. Bir hava yolu şirketi, kabin konfigürasyonu ile rekabet avantajı sağlayabilmektedir, ancak bu avantajın sürdürülebilir olması beklenmemektedir. Müşterilerin yeni kabin konfigürasyonunu beğenmesi, rakiplerini pazar paylarını korumak için eşit veya hatta daha çekici bir şeyle yanıt vermeye zorlamaktadır. Koltuk konforu standartlarında rekabetçi yenilikler yapan hava yolu şirketlerinin pazar paylarının genellikle değişmediği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, koltuk konforu konusunda yenilikçe olan şirketlerin önemli ölçüde daha yüksek birim maliyetlere sahip oldukları görülmüştür (Oancea, 2018).

Kısa mesafeli rotalarda, kabin konfigürasyonu ve hizmet sınıflarının ayrımı oldukça farklı yapılmaktadır. Bu rotalarda, hemen hemen tüm havayolları, yolcuları yalnızca bir saatlik uçuşlar için daha yüksek ücretleri ödemeye ikna etmenin gittikçe zorlaştığı gerekçesiyle First Class ile hizmet vermekten vazgeçmişlerdir. Bunun yerine, kısa mesafeli uçuşlar, artık genellikle, “Business” ve “Economy” koltukları arasında bölünmüş iki sınıflı bir kabin ile yapılmaktadır. Son zamanlarda benimsenen çözüm, dönüştürülebilir koltuklar kurmaktır. Bu koltuklar nispeten daha maliyetlidir ve aynı zamanda standart koltuklardan daha ağırdır. Bununla birlikte, bir uçak dönüş periyodu sırasında, bir dizi arka arkaya altı oturma sırasının

çok hızlı bir şekilde dört veya beş koltuğa dönüştürülmesine izin vermektedirler. Ancak, koltukların sermaye maliyetlerinin yanı sıra, yoğun uçuşlarda daha az koltuk satışa sunulması bir dezavantaj oluşturmaktadır. Yine de bu tarz koltuklar, sektördeki değişen rekabet ortamı göz önüne alındığında, havayolu şirketleri için bir alternatif olabilmektedir (Soo vd., 2016).

Bir havayolunun programının planlanması, yine ürün kalitesi ve maliyet arasında uzlaşmanın gerekli olduğu bir husustur. Bununla birlikte, taşıyıcının müşterilerinin gereksinimlerini karşılamak için hareket etme özgürlüğünün önemli ölçüde etkileneceği birçok kısıtlama mevcuttur. Kısıtlamalar açısından, rota giriş kararları, genellikle hükümetlerin düzenlemesiyle sınırlı olmaktadır. Uluslararası rotalarda, bir havayolunun ilgili hava hizmetleri anlaşması hükümlerine göre hükümetin belirlemesi gerekebilmektedir. Aynı zamanda, kapasiteler ve uçuş sıklıkları da kısıtlanabilmektedir. Çevresel faktörler de havayolu şirketleri için zaman zaman kısıtlamalar oluşturmaktadır. Birçok havalimanı artık izin verdikleri gece uçuşu miktarına kısıtlamalar getirmekte ve bazıları bunu tamamen yasaklamaktadır. Pek çok havayolu, havalimanına erişimdeki zorluklar nedeniyle gece yarısı varış ve kalkışlardan kaçınmaya çalışırken, gece uçuşları, eğlence odaklı havayollarının uçak kullanımını artırma ve birim maliyetlerini düşürme yolu olmuştur (Lytvyn vd., 2019).

Uzun mesafeli rotalarda, son yıllarda çok net bir yolcu tercihi ortaya çıkmıştır. Yolcular, ara durak içeren uçuşlara aktarmasız uçmayı tercih etmektedir. Bu gereksinimi karşılamak için uçak üreticileri, daha uzun menzilli uçak modelleri üreterek cevap vermiştir. Günümüzde birçok pazar, taşıyıcıların kendilerine hizmet etme biçimleri açısından dönüşüme uğramıştır. Örneğin, Güneydoğu Asya'dan Avrupa'ya ve yine Güneydoğu Asya'dan ABD'nin Batı Kıyısı'na neredeyse tüm uçuşlar artık aktarmasız yapılmaktadır. Bu rota üzerinde aktarmalı hizmet vermeye çalışan herhangi bir havayolu, kendisini ciddi bir rekabet dezavantajına düşüreceği ön görülmektedir (Boonekamp vd., 2018).

Aktarmasız uçuş, havayollarının düşük işletme maliyetleri elde etmesine yardımcı olmaktadır. Kesintisiz uçuşlar, daha yüksek uçak kullanımına izin vermekte ve iniş ücretleri ile ara durakla ilişkili maliyetlerden kaçınılmasını sağlamaktadır. Ancak, kullanılmakta olan çok uzun menzilli uçaklar maliyetleri arttırmaktadır. Taşınması gereken çok büyük miktarlarda yakıt, uçak ağırlığını arttırdığı için daha fazla yakıt kullanılmasına neden olmaktadır. Ayrıca,

dinlenme süreleri için fazladan mürettebat taşınmaktadır. Bu da personel maliyetlerini arttırabileceği gibi oturma kapasitesini de düşürmektedir (Jung vd., 2017).

Havayolu şirketlerinin ürünlerini farklılaştıracağı bir diğer husus "hub" kullanımıdır. Havayolu şirketleri, ana trafik akışlarına göre iyi bir coğrafi konuma sahip bir havaalanı seçmektedir. Bu havalimanına gelen ve giden uçuşları daha sonra dikkatlice zamanlanmış uçuş programları ile koordine etmektedirler. Yolcular, hub ilkesine dayalı uçuşlardan önemli ölçüde yararlanmaktadır. Hub noktasına yoğun sıklıkta uçuşlar düzenlenmesi, yolculara daha fazla alternatif arasından tercih yapma imkanı sağlamaktadır. Aynı zamanda, yolcular, özellikle günün belirli saatlerinde avantajlı bilet fiyatlarından yararlanabilmektedir. Havayolu açısından, hub ve bağlı bileşen konseptleri, noktadan noktaya ilkesine dayalı bir rota ağından çok daha fazla sayıda başlangıç ve varış pazarından yararlanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, hub sistemi sayesinde, hava yolu şirketleri rekabetçi saldırılardan korunabilmektedir. Merkez havalimanında elde ettikleri hakimiyet, bu bağlamda yardımcı olmaktadır (Parsa vd., 2019).

Yüksek standartlarda dakiklik sağlayabilmek, tüm havayolları için temel bir ürün sorunu olmuştur. Günümüzde, havayollarının yaşadığı dakiklik sorunlarının bir kısmının havalimanı ve hava trafik kontrol sıkışıklığı gibi dış faktörlerden kaynaklandığı bilinmektedir. Yine de daha fazla yüksek maliyetlere hazır olan havayollarının, mümkün olan en düşük işletme maliyetlerini tercih edenlerden daha çok avantajlı olduğu durumlar söz konusu olabilmektedir. Öncelikle, uçak filosunun planlanması, dakiklik konusunda, hava yolu şirketine avantaj sağlayabileceği düşünülmektedir. Bir havayolu şirketi, kanıtlanmış teknolojiye sahip yeni bir uçak çalıştırdığında en iyi dakiklik performansını elde edebilmektedir. Havayolu şirketinin ayrıca birkaç yıl sonra uçağı yeni uçaklarla değiştirme politikasına sahip olması gerekmektedir. Singapur Havayolları gibi bazı havayolları, periyodik olarak filolarını yenilemekte ve bundan dakiklik açısından önemli avantajlar elde ettikleri gözlemlenmektedir. Bunun nedeni, uçuş güvenilirliğinin uçağın yaşıyla birlikte belirli bir eşik aşıldıktan sonra düşme eğiliminde olmasıdır (Loth ve Helm, 2015).

Hava yolu şirketlerinin çevresel koşullara rağmen uçuşlarda dakik olmasını sağlayabilecek bir diğer faktör, uçaklarının otomatik iniş kabiliyetine sahip olmasıdır. Görüş mesafesinin zayıf olduğu koşullarda, uçakların çalışmasını sağlayacak otomatik iniş kabiliyeti büyük yatırımlar gerektirmektedir. Ekipman satın almanın ve bakımını yapmanın

maliyetlerinin yanı sıra, uçuş ekibi eğitim maliyetleri de önemli ölçüde artmaktadır. Uçak bakımları, dakiklik performansını yükseltecek başka bir unsurdur. Mümkün olan en iyi dakiklik kaydını elde etmek isteyen bir havayolu şirketi, teknik sorunların ortaya çıktığı anda düzeltilebilmesini sağlamak için önemli bir hat bakım kapasitesine ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca, yedek parçalar da önemli bir yatırım gerektirmektedir (Enrico vd., 2019).

Son olarak, uçuşların zamanında kalkıp varmasını sağlayabilmek için hava yolu şirketi, program planlamasına önem vermektedir. Mümkün olan en düşük işletme maliyetini hedefleyen bir taşıyıcı, filodaki her bir uçağın yüksek yıllık kullanımını sağlayacak bir program geliştirmektedir. Böyle bir politika, uçak sahipliğinin sabit maliyetlerinin veya kiralarının en büyük çıktı miktarına yayılmasıyla sonuçlanacağı için maliyetleri düşürmektedir. Bununla birlikte, çok yüksek uçak kullanım oranı, çoğu zaman önemli sorunların yaşanmasına neden olmaktadır (Abdelghany vd., 2017).

Yüksek uçak kullanım oranı, uçağın temel bakım ve geri dönüş süreleri dışında sürekli uçmaya devam etmesini gerektirdiği için dakiklikle ilgili problemler yaşanmaktadır. Bunun nedeni, bir havayolu şirketi ilk gecikme yaşadığında, programda gecikmenin telafi edilmesine izin verecek bir aranın olmayışıdır. Bu nedenle, bir uçuş, günün erken saatlerinde ertelendiğinde, gün içinde çalışması gereken kalan tüm uçuşlar da gecikme yaşanmaktadır. Bu tür zorlukların üstesinden gelmenin tek yolu, tıkanıklık nedeniyle gecikmelerin meydana gelme olasılığının daha düşük olduğu, sıkışık olmayan, genellikle şehrin merkezinden uzak ikincil havalimanlarını kullanmak olduğu tartışılmaktadır (Murrieta-Mendoza ve Botez, 2015).

3.4.2 Müşteri Hizmetleriyle İlgili Ürün Özellikleri

Filo ve programlarla ilgili ürün özelliklerinden sonra müşteri hizmetleriyle ilgili ürün özelliklerini anlamanın müşteri hizmetleri yönetimi süreci için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Havayolu ürününün bu yönü düşünüldüğünde akla ilk gelen satış noktası hizmeti olmuştur. Satış noktası hizmeti, müşteriye gerçekte rezervasyon yaptıkları noktada sunulan hizmeti tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Son beş yılda devrim niteliğinde değişimler yaşandığı bir alan olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, satış noktası hizmeti, kullanılan çok sayıda ve çok çeşitli satış noktalarının mevcut olması nedeniyle havayolları için her zaman zor olmuştur. Öncelikle, hava yolu şirketleri müşteriyle doğrudan ilgilenebilmek için çeşitli geleneksel yöntemler kullanmışlardır. Bunların arasında, bilet

gişeleri, havaalanı bilet masaları ve çağrı merkezleri yer almaktadır. Aynı zamanda, havayolu şirketleri kendilerini seyahat acenteleri için erişilebilir hale getirmek zorunda kalmıştır (Chiang, 2019).

Birçok kapsamlı ağ taşıyıcısı, kendi politika kararlarıyla satış noktası hizmetini çok daha zor hale getirmiştir. Özellikle, çok karmaşık ücret yapıları ve rezervasyon prosedürlerini benimseyerek, satış noktası işlem sürelerini artırmışlardır. Bu nedenle, daha çok müşteri, seyahat acenteleri aracılığıyla rezervasyon yaparak, karmaşık ve uzun süren prosedürlerden kaçınmayı tercih etmektedir. Seyahat acentesiyle işlem yapılması, komisyon ve rezervasyon ücreti maliyetlerini arttırmıştır. Sorunu çözmeye çalışmak için, birçok havayolu şirketi küresel dağıtım sistemlerinin geliştirilmesi için yatırımlar yapmaktadır. Küresel dağıtım sistemleri personel verimliliğini artırarak işletme maliyetlerindeki artışı bir dereceye kadar durdursa da başarılı oldukları konusu tartışılmaktadır (Sigala, 2018).

Bugün, servis noktası hizmeti, havayolu şirketlerinin uyguladığı maliyet liderliği strateji ve internet kullanımı nedeniyle oldukça değişmiştir. Artık, rezervasyon ve bilet işlemleri çok basit hale gelmiştir. Rezervasyonların büyük bir kısmı yolcular tarafından çevrimiçi yapılmaktadır. Havayolu şirketleri benimsedikleri "self servis" yaklaşımlarıyla komisyonlar ve yönetim açısından çok büyük maliyet tasarrufları sağlamaktadır. Çoğu havayolu yolcusu için, güvenebilecekleri önceden rezerve edilmiş bir rezervasyon, havayollarından bekledikleri ürünün ayrılmaz bir parçası olmaya devam etmektedir. Günümüzde, ucuz bilgi işlem gücünün mevcudiyeti, bunları sağlamakla ilgili teknik sorunların çoğunun çözüldüğü anlamına gelmektedir (Chiang, 2019).

Müşteri hizmetleri ile ilgili diğer bir ürün özelliği havalimanında havayolu şirketleri tarafından sunulan hizmetlerdir. Havayolu şirketlerinin müşterilerine sundukları havalimanı hizmet düzeyi benimsedikleri genel iş stratejilerinin bir yansıması olmaktadır. Düşük maliyetli havayolu şirketleri, uyguladıkları fiyat politikasını karlı hale getirebilmek için havalimanlarında sundukları hizmeti minimuma indirmeye çalışmaktadır. Bu havayolu şirketleri, şehirden uzak ikincil havalimanları tercih ettikleri için özellikle ulaşım açısından memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir (Sharma ve Agarwal, 2015).

Aynı zamanda düşük maliyetli havayolları, havalimanlarında daha az sayıda check-in masası kullanmak istemektedir, bu da müşteriler açısından daha uzun bekleme süreleri

anlamına gelmektedir. Son zamanlarda, havayolu şirketleri, müşterilerini önceden check-in işlemlerini yapmaya teşvik ederek bu sorunu da aşmayı büyük ölçüde başarmışlardır. Havaalanında müşterilerin ihtiyaç duyduğu en temel hizmet, bagaj bırakma tesisi gerektirmektedir. Maliyetlerini minimuma indirmeye çalışan havayolu şirketleri hem ek gelir elde etmenin hem de insanları kendilerini sınırlandırabilecekleri yerlerde teşvik etmenin bir yolu olarak artık kontrol edilen her bagaj parçası için ücretlendirme yapmaktadır (Rajaguru, 2016).

Son yıllarda, farklılaşma stratejisi izleyen havayolu şirketleri için havalimanı hizmeti önemli bir ürün farklılaştırma alanı gelmiştir. Bazı taşıyıcılar, artık premium ücretli yolcuları evlerinden veya ofislerinden alıp havaalanına götürmek için limuzin hizmetleri sağlamaktadır. Bu müşteriler, terminale check-in yapmak için geldiklerinde, ayrı, kalabalık olmayan bir masa sağlanmaktadır. İş seyahatinde olan yolcular, havalimanlarında havayolu şirketleri tarafından sağlanan lüks bekleme salonlarında ağırlanmaktadırlar. Aynı zamanda, iş seyahatinde olan yolcular, varış havalimanında, öncelikli olarak bagajlarını alabilecekleri ayrıcalıklı bagaj hizmeti beklemektedirler (Mehta vd., 2019).

Havaalanı hizmetindeki tüm bu gelişmeler, havayolu şirketlerinin maliyetlerinin artması anlamına gelmektedir. Ekstra personel, ekipman yatırımı, salon alanı ve ekstra check-in masaları için havaalanı operatörüne yapılan kira ödemeleri, havayolu şirketlerinin havalimanlarında sundukları hizmetler için yaptığı masrafları içermektedir. Bu nedenle, havayollarının, daha iyi havaalanı hizmetinin bir sonucu olarak, ücretlerini artırabilmeleri veya iş seyahati pazarındaki paylarını artırabilmeleri oldukça önemli hale gelmiştir (Gitto ve Mancuso, 2017).

Son olarak, yolcuların uçak içi deneyimlerini etkileyebilecek uçak içi hizmet, havayolu taşımacılığı ürününün önemli bir bileşeni olmuştur. Elbette, uçak içi hizmetle ilgili birçok maliyet kalemi bulunmaktadır. Bununla birlikte, yiyecek, içecek ve uçak içi eğlence gibi kalemler için yapılan harcamalara rağmen; havayolu şirketleri, ödenen maaşlar, verilen ödenekler ve uçuş görevlileri için otel konaklama masrafları açısından ana masrafların kabin personeli ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Li vd., 2017).

Düşük ücretli havayolu şirketleri için bile, kabin personelinden tamamen vazgeçme söz konusu olmamaktadır. Kabin personelinin birincil işlevi, gemide güvenliği sağlamaktır ve

minimum sayıda kalifiye kabin personelinin uçuşta görev alması düzenleyici kurumlar tarafından denetlenmektedir. “First” ve “Business Class” yolcuları için daha özenli kabin hizmeti sağlamak için tarifeli taşıyıcılar genellikle minimumdan daha fazla sayıda kabin personeli istihdam etmektedir. Özellikle, Uzak Doğu kökenli bazı havayolları, minimum sayıyı büyük ölçüde aşmaktadır. Örneğin, tipik bir Avrupa veya Amerika havayolu şirketi, bir B747'de 14 veya 15 kabin personeli için bütçe ayırmaktadır. Thai International gibi Uzak Doğu kökenli taşıyıcılar, aynı uçakta 22 kabin personeli kullanmaktadır (Lucini vd., 2020).

Çalışan kabin personeli sayısı ne olursa olsun, havayolları ve yolcuları için çok daha büyük bir sorun, kabin personelinin yolculara yönelik tutumları olmaktadır. Kabin personelinin doğru yaklaşımı sağlaması, günümüzde endüstrinin en önemli sorunlarından biri olmuştur. Kabin ekibi, herkes gibi bir kariyer yapısı bekleme hakkına sahiptir ve mesleki yorgunluk kabin ekibi içinde söz konusu olmaktadır. Ayrıca, son yıllarda, birçok havayolunda, taşıyıcılar karlılığı yeniden sağlamak için mücadele ederken, kabin ekibinin maaşlarının düştüğü gözlemlenmektedir. Sonuç olarak, kabin ekibinin motivasyonun düştüğü ve organizasyona olan bağlılıklarının azaldığı, uygulanan anketler sonucunda ortaya çıkmıştır (Suthatorn ve Charoensukmongkol, 2018).

3.5 Hava Yolu Taşımacılığında Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Havayolu pazarlamasında yapılan en temel ve en yaygın hatalardan biri de “Tüketici” ve “Müşteri” arasındaki ayrımın yapılamamasıdır. Hava taşımacılığında tüketiciler, seyahat eden kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, tanımlanması ve analiz edilmesi nispeten daha kolay olmaktadır. Tüketici varlıkları raporlama yapılarak netleştirilebilmekte ve gereksinimleri ile tercihleri anketlerle analiz edilebilmektedir. Bu nedenle, havayolu işletmesinde pazarlama departmanları bu veriler üzerinde çalışarak çeşitli pazarlama stratejileri geliştirmeyi çalışmaktadır. Ancak, tüketicileri hakkında bilgi sahibi olmak ve onları anlamak pazarlama faaliyetleri geliştirmek için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, asıl karar vericiler müşteri olarak tanımlanmaktadır (Curras-Perez ve Sanchez-Garcia, I2016). İşletmelerin analiz etmesi gereken en az dört müşteri kararı bulunmaktadır;

3.5.1 İş Seyahatlerinin Yapılması

Günümüzde birçok firma için seyahat maliyeti kurumsal harcamaların önemli bir kalemi haline gelmiştir. Durgun bir dönemde firmalar, durgunluğun kurumsal karlılık üzerindeki etkisini en aza indirmek için veya ekstrem durumlarda iflasın önüne geçmek için harcamaları azaltmaya çalışmaktadır. Böyle bir durumda, işletme içinde sadece üst seviyedeki yöneticilerin seyahat etmesi gerektiği kararı alınabilmektedir. Bu bağlamda, havayolları için gerçek "Müşteri" firmanın CEO'su veya VP-Finance olabilmektedir. Aynı zamanda, söz konusu işi yürütmenin bir yolu olarak telefon, e-postayı veya video konferansını kullanımları da önerilebilmektedir (Dožić, 2019).

3.5.2 Ulaşım Şeklinin Belirlenmesi

Hava taşımacılığı endüstrisi için ikame ürünlerin tehdidinin yoğunluğu seyahat edilen rotanın uzunluğuna ve coğrafyaya bağlı olarak değişim göstermektedir. Gelecekte, havayollarının özellikle demiryolları ile arasındaki rekabet miktarında önemli bir artış olması ön görülmektedir. Kısa mesafeli rotalarda demiryolları, kapıdan kapıya yolculuk süreleri ve hatta havayollarından daha kaliteli hizmet sunma kapasitesine sahiptir. Bu bağlamda, taşıyıcılar, iş seyahati pazarı için önemli bir zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. İkame ürünlerin tehdidini en aza indirmek için işletmelerde kurumsal seyahat politikaları oluşturan kişilerin hedef alınması gerekmektedir (Zhang vd., 2018).

İkame ürünlerin tehdidi, özellikle, eğlence amaçlı seyahat eden yolcu sınıfı üzerinde daha da fazla hissedilmektedir. Hizmet kalitesindeki rekabetin yanı sıra, yüzey operatörleri hem tren hem de otobüs hizmetlerinin giderek daha önemli hale gelmesiyle, havayollarına fiyat konusunda meydan okuyabilmektedirler. Böyle bir durumda, hava yolu endüstrisi için "Müşteri", seyahat kararlarında en fazla etkiye sahip aile üyesi olabilmektedir (Xia ve Zhang, 2016).

3.5.3 Hangi Bölümde Hizmet Alacağının Belirlenmesi

Birçok havayolunda, yolcuların First Class, Business Class ve Economy Class uçma seçenekleri bulunmaktadır. İş seyahati pazarında, seyahat eden kişinin hangi sınıfın satın alınacağına dair kararda çok az söz hakkı olmakta veya hiç söz hakkı olmamaktadır. Hemen hemen tüm firmaların, çok üst düzey yöneticilerin First Class ve Business Class, orta seviyedeki yöneticilerin seyahat etmesine izin verilen bir kurumsal seyahat politikası mevcut ise eğer, Economy Class ile uçmaları muhtemeldir. Durgunluk dönemlerinde, neredeyse tüm firmaların, özellikle First Class ve Business Class seyahatlerinin büyük bir kısmının ortadan kaldırarak uyguladığı tasarruf politikaları bulunmaktadır. Kullanabilecekleri yüksek verimli trafik miktarını en üst düzeye çıkarmak için taşıyıcıların kurumsal seyahat politikaları hakkında karar verenleri hedeflemesi gerekmektedir. Özellikle, bu insanları, uçağın birinci sınıf kabinlerinde seyahat satın almanın faydalarını anlatarak ikna etmeleri gerekmektedir (Halpern vd., 2021).

3.5.4 Havayolu Seçimi

Havayolu ile belirli bir yolculuğun yapılacağı konusunda mutabık kalınmışsa, havayolu seçimi konusu büyük önem taşımaktadır. Geçmişte, iş amaçlı seyahat eden yolcuların büyük bir çoğunluğu bu kararı kendileri verme seçeneğine sahipti. Son on yılda ise bu eğilimin değiştiği gözlemlenmektedir. Bu süre zarfında giderek daha fazla şirket, havayollarının kurumsal indirimlerine erişim sağlamak için seyahat satın alımını merkezileştirmiştir. Eğlence amaçlı hava yolculuğunda, pazar toptan satışlarla şekillenmektedir. Birçok havayolu şirketi turizm şirketlerine koltuk blokları satmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, seyahat eden kişiler uçtukları havayollarında çok az söz hakkına sahip olmaktadır (Wongleedee, 2017). Bu dört kararın önemi düşünüldüğünde, etkili pazarlama politikaları oluşturabilmek için havayolu işletmelerinin müşteri kararlarını ve altında yatan nedenleri dikkate alması hayati önem taşımaktadır. Özellikle, müşterinin uçağa binen kişi olduğunu varsayma hatasından kaçınılmalıdır (Chen ve Chao, 2015).

3.5.5 Endüstriyel Satın Alma Davranışları

"Tüketici" ve "Endüstriyel" pazarlama arasındaki önemli bir fark, kararların alınma yolları ile ilgili olmaktadır. Tüketici pazarlamasında genellikle birey veya aile hedeflenmektedir. Endüstriyel Pazarlamada ise satın alma kararları genellikle, farklı şirket

yöneticilerinin ve İngilizce literatürde "Decision Making Units" olarak geçen karar verme birimin etkileşime girmesiyle karmaşık bir şekilde alınmaktadır. Bir işletmedeki karar veren kişilere nasıl yaklaşılması gerektiğini ele alan önemli bir literatür mevcuttur. Bu bağlamda, bu birimdeki katılımcıların genellikle beş kategoriye ayrılması gerektiği önerilmektedir (Larsson vd., 2019).

İlk grup, nihai satın alma kararı verecek kişilerdir. Şüphesiz, onları istihdam eden firmanın çıkarlarına en iyi şekilde hizmet edecek şekilde karar almaları beklenmektedir. Yine de alınan kararlarda gizli gündemler söz konusu olabilmektedir Örneğin, bazı karar vericiler kişisel teşvikler yoluyla çalıştıkları şirket menfaatlerini göz ardı ederek karar verebilmektedirler. Karar vermede etkili olan bir diğer grup ise karar verme biriminde bilgi akışını kontrol eden genellikle nihai karar veren kişinin asistanlığı yapan kişi olabilmektedir. Özellikle, kişisel asistanlar, yöneticilerinin görüşmek istemeyeceğine inandıkları satış görevlilerine randevu vermeyebilmektedirler. Satış görevlilerinin firmaya kabul edilmemesinin başka bir nedeni de önceki kararlar hatalı olarak gösterebilecek kişileri karar veren birimden uzak tutma çabasıyla açıklanmaktadır. Şirkette bilgi akışını sağlayan çalışan firmanın başka bir tedarikçiden satın almayı daha iyi yapacağını kanıtlayabilecek kişileri izole etmeye çalışabilmektedir (Marcucci ve Gatta, 2011).

Kullanıcılar, satın alındıktan sonra ürünü veya hizmeti gerçekten kullanacak kişiler olarak tanımlanmaktadırlar ve karar veren birimde katılımcı olarak nitelendirilmektedirler. Hava yolu endüstrisinde kullanıcılar, fiilen uçak ile iş amaçlı seyahat eden yolculardır. Kullanıcı oldukları için ürünün veya servisin faydası konusunda endişe duymakta, maliyet konusunu ikinci plana atmaktadırlar. Hizmet standartları, çekici sık uçan yolcu programı ve hatta prestijli bir marka konumu sunan havayollarıyla seyahat edebilmek için satın alma kararını veren genellikle kurumsal seyahat yöneticisi gibi bir iş unvanı olan bir yönetici ile lobi yapmaktadırlar. Bu açıdan, alınan kararlarda "kullanıcı" olarak tanımlanan fiilen seyahat eden kişilerin etkisi olabilmektedir (Sigurdsson vd., 2020).

Diğer bir grup ise farklı tedarikçilerle nihai anlaşmayı müzakere eden kişilerdir. Büyük firmalarda genellikle ayrı bir satın alma birimi bulunmaktadır. Küçük şirketlerde ise tedarikçilerle görüşmeler finans departmanının sorumluluğu olabilmektedir. Satın alma müzakerelerini yürüten bireyler kesinlikle iş güvenliklerini korumak istemektedirler.

Muhtemelen, bunu yapmanın en iyi yolunun, müdahalelerinin şirkete önemli miktarda para tasarrufu sağladığını göstermek olduğu sonucuna varabilmektedirler. Bu amaçla satın almayı gerçekleştirirken fiyat odaklı müdahaleler yapmakta ve genelde son kullanıcıya sağlayacağı "lüks" olarak algılanan hizmetlerden çok faydacı çözümlere odaklanmaktadırlar. Son olarak, bir ürünü kullanmayan veya tedarikçilerle etkileşimde bulunmayan, ancak satın alma sürecinin nihai sonucunu etkileyen kişiler bulunmaktadır. Bu kişiler, bir firmanın hem dışından hem de içinden karar verme sürecini etkileyebilmektedirler (Fuad vd., 2020).

3.5.6 Hava Taşımacılığında Yolcu Segmentasyonu

Müşteri gereksinimlerini göz önünde bulundurarak ürün veya servis ticaretini yapma süreci hemen hemen tüm endüstrilerde, özellikle de hava taşımacılığında arasında gerçekleşmektedir. "Pazar Bölümlemesi" olarak adlandırılan bu süreçte elde edilen pazar segmenti bir ürün, fiyat, promosyon kombinasyonu için uygun bir temel oluşturacak kadar yeterli ortak noktaya sahip müşteri grubu olarak ifade edilmektedir. Bir pazarı bölümlere ayırırken yapılabilecek iki olası hata; pazarın yeterince farklı bölümlere ayrılamaması veya aşırı bölümlendirilmesidir. Doğru bölümleme, ondan ne şekilde yararlanılacağı sorusuna bağlı olmaktadır Teichert vd.,2008).

Ürün planlamasında, uçakta halihazırda yalnızca iki veya üç hizmet sınıfının mevcut olması nedeniyle neredeyse tüm havayolu şirketleri yolcuları sınıflandırmada kısıtlanmaktadır. Bu nedenle, hava taşımacılığında, ürün planlama amaçları için geniş bir segmentasyon kullanılmaktadır. Bunun aksine, amaç bir veri tabanı pazarlama kampanyasının temelini oluşturmaksa, çok daha ince bir segmentasyon kullanılabilmektedir. Hava taşımacılığında yolcu pazarının segmentasyonu, geleneksel olarak; yolcunun seyahatinin amacı, seyahatlerinin uzunluğu ve ülkesi veya benimsediği kültürü olmak üzere üç değişkenin kullanımına dayanmaktadır (Hwang ve Lyu, 2018).

3.5.6.1 Seyahat Amacı

Yolculuk amacı, hava yolcu pazarında her zaman temel segmentasyon değişkeni olmuştur ve temel ayrım, iş ve eğlence amaçlı seyahatler arasında yapılmaktadır. Ancak, tüm hava yolculuklarının bu iki kategoriden birine yerleştirilebileceği varsayılmamalıdır. Örneğin, birçok havayolunun Suudi Arabistan'daki İslam'ın en kutsal yerlerini ziyaret eden hacılardan

oluşan önemli pazarları bulunmaktadır. Bu tür geziler, iş veya eğlence olarak görülmemekte, tamamen ayrı bir pazar segmentini oluşturmaktadır. İstisnaların var olmasına rağmen, iş ve eğlence arasındaki çizgi havayolu pazarlamasında temel ayrım devam etmektedir. Ayrıca, iş ve eğlence amaçlı temel segmentlerde de alt sınıflar oluşturulabilmektedir (Camilleri, 2018).

İş seyahatinde, kurumsal ve bağımsız iş seyahatinde olan yolcular olarak bir ayrım yapılabilmektedir. Kurumsal bir şirket aracılığı ile seyahat eden yolcular bilet ücretini ve diğer iş seyahati masraflarını bir gider hesabına koyabilen kişilerdir. Satın aldıkları hizmetlerin maliyetlerinde rahat bir yaklaşım benimseyebilmekte ve ürün standartlarının yüksek olmasına dikkat edebilmektedirler. Öte yandan, bağımsız iş seyahatinde olanlar, serbest meslek sahibi olan veya küçük şirketler için çalışan kişilerdir. Bu tarz yolcuların fiyat hassasiyetinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, maliyet söz konusu olduğunda ürün kullanımında fedakarlıklar yapmaya hazırdırlar. Örneğin, pahalı first veya business class ürünleri seçmek yerine, uçakta arka kabinde seyahat edebilmekte veya düşük maliyetli bir hava yolu tercih edebilmektedirler. Öte yandan, iş seyahati talebinin bağımsız alt segmentinin büyüklüğünün kurumsal alt segmentin boyutuna göre arttığı savunulmaktadır (Kim vd., 2016).

Eğlence amaçlı seyahatlerde ise tatil ve arkadaş, akraba ziyaret amaçlı olmak üzere yine iki alt segmentten söz edilmektedir. Tatil amaçlı seyahat eden yolcuların oluşturduğu pazarın büyüklüğünü nispeten yüksek harcanabilir gelire sahip olan bireylerle sınırlı olduğu bilinmektedir. Akraba ve arkadaş ziyareti amaçlı seyahat edenler ise gideceği ülkede daha az harcama yapacağı bilindiği için genellikle düşük gelirli yolcular bu kategoride değerlendirilmektedir. Bu yüzden, havayolu şirketleri, harcanabilir geliri daha düşük olan yolcular için yeni pazarlar geliştirmekte ve özellikle nüfus göçlerinin yaşandığı ülkelere yoğunlaşmaktadırlar (Tham ve Raciti, 2018).

3.5.6.2 Yolculuk Süresi

Uzun mesafeli bir rotada uçan biriyle, kısa mesafeli yolculuk yapan bir kişinin gereksinimleri karşılaştırıldığında, çeşitli farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Kısa mesafeli rotalarda, havalimanı deneyimi özellikle önemliyken, oturma konforu veya yemek gibi uçuş sırasındaki hususlar ikinci planda olmaktadır. Uzun mesafeli rotalarda ise uçuş içi deneyim, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında oldukça önemli bir faktördür. Bir uçuşun uzun veya kısa mesafeli olarak tanımlanması için net bir zaman dilimi söz konusu değildir. Muhtemelen

kırk beş dakikalık bir uçuşun kısa mesafeli ve on saatlik bir uçuşun uzun mesafeli olarak kabul edilmesi tartışılmamaktadır. Ancak, örneğin üç veya dört saatlik bir uçuşun hangi kategoride değerlendirileceği net değildir. Burada, operasyonel kolaylık nedeniyle çoğu havayolu, yolcu beklentisinin uçak içi hizmet açısından daha fazla olmasına rağmen, kısa mesafeli ürünlerini sağlamaya devam etmektedir. Özellikle, yan yana altı oturma yeri ve dar bir koltuk aralığı olan tek koridorlu bir uçakta hizmet sunulması, bu uçuşlarda müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Leong vd., 2015).

3.5.6.3 Coğrafi Bölge ve Kültür

Son yıllarda havayolu endüstrisinde, "küresel markalar" kavramı ve küresel markalaşma olasılığının havacılıkta pazarlamanın bir özelliği haline gelmesi tartışılan bir konu haline gelmiştir. Aynı zamanda, birçok havayolunun büyük ittifaklar halinde bir araya gelmesi, herhangi bir yolcuya, hangi ülkeden veya kültürden olduğuna bakılmaksızın, kusursuz olarak tanımlanan tek bir ürünün sunulması yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak, havacılıkta küresel markalaşma ve kusursuz hizmet kavramları, farklı kültürler arasında ortaya çıkan müşteri gereksinimlerindeki belirgin farklılıklar ile çatışmaktadır. Örneğin, kuzeybatı Avrupa veya Kuzey Amerika için iş amaçlı seyahat eden yolcu profili orta yaşlı ve sadece küçük bir miktar bagaj taşıyan kişilerden oluşmaktadır (Stamolampros vd., 2020).

Ancak, birçok üçüncü dünya ülkesinde, iş seyahati, oldukça farklı bir anlam kazanmaktadır. Bu segment, büyük ölçüde tüketim mallarının ucuza temin edilebildiği bir varış noktasına uçan tüccarlardan oluşmaktadır. Bu ürünler, daha sonra satın alınmakta ve arzın yetersiz olduğu gelişmekte olan ülkeye uçurulmaktadır. Bu bağlamda, üçüncü dünya ülkelerinde, en önemli müşteri gereksinimi, havayolunun yüksek ücretsiz bagaj hakkı sunması olarak saptanmıştır (Niewiadomski, 2017).

Gelişmiş ülkelerden türetilen pazar segmentlerinin sınırları içinde bile, müşteri gereksinimlerinde pazara göre önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, farklı ırklar genellikle boy ve kilo açısından kişilerde fiziksel özellik açısından önemli ölçüde farklılıklara neden olmaktadır. Uzak Doğu kültüründen insanlar, Avrupalı veya Kuzey Amerikalılara göre ortalama olarak daha kısa boyludur. Bu nedenle, oturma konforu Uzak Doğulular için daha düşük bir öncelik olarak görülebilmektedir. Aynı zamanda sunulacak yiyecek ve içecek hizmeti pazardan pazara farklılık göstermektedir. Örneğin, Fransa'da uygun bir kahvaltı, Birleşik

Krallık'ta kabul edilebilir olandan farklı bir öğün olmaktadır. Sonuç olarak, seyahat eden kişinin kültürü veya menşe ülkesi sorusu, havacılık pazarlamasında oldukça önemli bir segmentasyon değişkeni olarak görülmelidir (Buaphiban ve Truong, 2017).

3.5.7 Müşteri İhtiyaçları

Pazarlamanın, müşteri gereksinimlerini karlı bir şekilde öngörmekten ve tatmin etmekten sorumlu yönetim süreci olduğu bilinmektedir. Pazarı bölümlere ayırmak için kullanılan ana değişkenler belirledikten sonra, müşterilerin gereksinimlerini anlamak müşteri ilişkileri yönetiminin sonraki sürecidir. Ancak, büyük yatırımlar gerektirdiği için tüm olası müşteri gereksinimlerini anında karşılamak birçok hava yolu şirketi için mümkün olmamaktadır. Bunun yerine, hava yolu şirketleri yatırım yapabilecekleri müşterilerinin en önemli gereksinimlerine odaklanmaktadır. Müşteri İhtiyaçları, bu nedenle sadece tanımlanmak zorunda değil, aynı zamanda önemine göre de sınıflandırılması gerekmektedir (Dožić, 2019).

Bu bağlamda, ihtiyaçların belirlenmesi ve önemine göre sıralanması süreçlerinin nasıl yürütüleceği, işletmeler için tartışma konusu olmuştur. Elbette, havayollarının kullanabileceği standart pazar araştırma ve analiz teknikleri bulunmaktadır. Örneğin, birçok taşıyıcı, yolcularına uçuş sırasında anketler uygulamaktadır. Genellikle, bu tür anketler, yolculardan havayollarını seçerken dikkate aldıkları faktörleri listelemelerini isteyen sorular içermektedir. Maalesef, uçak içi anketler şirketlerin yalnızca halihazırda kendileriyle uçan yolcuların fikirlerini örneklemesine izin vermektedir. Oysaki, işletmeler, rakipleriyle uçmayı seçen yolcuların görüşlerine potansiyel olarak daha fazla ilgi duymaktadırlar (Wali ve Nwokah, 2017).

Bu sorunu çözmek için, pazar araştırması danışmanları şirketleriyle bağlantı kurmak ve onlara sadece havayolunun kendi müşterileri arasında değil, bir pazarın tamamı hakkında bir anket yapma talimatı vermek mümkündür. Bu anketler, posta veya e-posta yoluyla, telefonla, bireysel veya grup görüşmeleri yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Görüşmeye dayalı araştırma sonucunda daha güvenilir yanıtlar almak mümkün olmaktadır, ancak, bu yöntem, oldukça maliyetli olabilmektedir. Böyle bir araştırmada bile çeşitli riskler söz konusu olmaktadır. Görüşme yapılan kişiler, soruyu soranın duymak istediğini hissettikleri şekilde cevaplar verebilmektedirler (Zolkiewski vd., 2017).

Havacılık sektöründe, devlet müdahalelerinin azalmasıyla birlikte, müşteri ihtiyaçlarını anlamak işletmeler için daha kolay bir hale gelmiştir. Yolculara gereksinimlerini anket aracılığı ile öğrenmektense, yolcuların ne yaptıklarını gözlemlemek genellikle daha ikna edici bir politika olmuştur. Genellikle yeni rakipler bir pazara geldiğinde farklı hizmet konseptleri sunmaktadırlar. Bu yeni rakipler önemli bir pazar payı elde ederse, pazar gereksinimlerinin doğası hakkında önemli veriler elde edilebilmektedir (Sindakis vd., 2015).

Son yıllarda, birçok pazarda, yolculara çok düşük fiyatlar ve ilave ücretler karşılığında alternatif hizmetler sunan düşük maliyetli hava yolu şirketlerinin hızlı yükselişi gözlemlenmektedir. Son tahminler, küreselde uçak yolcularının %25'inden fazlasının artık gösterişsiz havayollarından birini seçtiğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda, bu yolcuların önemli bir kısmının iş amaçlı seyahat edenler olduğu iddia edilmektedir. Bu da özellikle bir saat veya daha kısa uçuş süresine sahip pazarlarda müşterilerin önceliklerinin yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, iş seyahati pazarından başlayarak müşteri ihtiyaçlarının doğası hakkında görüşlerin incelenmesi hava yolu endüstrisinde müşteri ilişkileri yönetim sürecini anlamak için oldukça önemlidir (Agarwal ve Gowda, 2021).

3.5.7.1 Uçuş Zamanları ve Sıklıkları

Kısa mesafeli pazarlarda, iş seyahatinde olan yolcular için uçuş sıklığı ve programı oldukça önemlidir. Çoğu iş adamının, hayatlarının aşırı derecede meşgul olduğu ve planlarının genellikle kısa sürede değiştiği bilinmektedir. Uçuşlarda sıklık, iş amaçlı seyahat edenlerin, toplantı başlamadan kısa bir süre önce bir toplantıya uçabilmelerini ve toplantı tamamlandıktan hemen sonra ofislerine veya evlerine dönebilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, neredeyse tüm güzergahlarda bir havayolunun sahip olduğu uçuş sıklığının payı ile elde edeceği pazar payı arasında çok güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. Uçuş sıklığının yanı sıra, uçuşların zamanlaması da iş seyahatinde olan yolcuların tercih yapmalarını etkileyen önemli faktörler arasındadır. Tüm uçuşlar hafta sonu veya günün ortasında yoğunlaşırsa, uçuşların sık olmasının hiçbir değeri olmamaktadır. Bu nedenle, uçuşların sabah erken ve akşam saatlerinde yoğunlaştırılması gerekecektir (Babić ve Kalić, 2018).

3.5.7.2 Dakiklik

Özellikle iş seyahatinde olan yolcular için uçuşlarda yaşanan gecikmeler, kaçırılan toplantılar, randevular ve hatta müşteri kaybı anlamına gelebileceği için uçağın zamanında kalkıp, varış noktasına zamanında ulaşması oldukça önemlidir. Uçak kalkışlarında sürekli rötar yaşayan bir hava yolu şirketinin, mevcut iş seyahati pazarından büyük pay alması beklenmemektedir (Yu vd., 2019).

3.5.7.3 Havaalanı Konumu

Kısa mesafeli rotalarda, yolcular daha uzak bir merkezden ziyade yerel, kolay erişilebilir bir havalimanından hizmeti tercih etmektedirler. İkincil havalimanından operasyon yapan uçak şirketinin hizmeti eksiksiz olsa ve maliyet avantajı sağlasa da şehre uzaklığından dolayı özellikle iş amaçlı seyahat eden yolcular tarafından tercih edilmeyebilmektedir (Yang vd., 2016).

3.5.7.4 Bilet Esnekliği

Bilet esnekliği, bir yolcunun bir uçuşta uçak kalkışından kısa bir süre önce yer ayırtma olasılığını ifade eden bir havacılık jargonudur. İş seyahatinde olanlar için önemli bir ürün ihtiyacıdır. Bir uçuş çok önceden rezerve edilebilmektedir, ancak son dakikada gerçekleşen bir plan değişikliği, rezervasyonun iptal edilmesi ve daha önceki veya sonraki bir uçuşta yenisinin yapılması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu durum biletin esnek olmasını ve uçuşların sık olasını gerektirmektedir. Bir havayolu şirketi, bir rotada çok fazla sefer düzenliyor olabilir, ancak tüm uçuşlar günler veya haftalar öncesinden tam olarak rezerve edilmişse, bu sıklığın iş amaçlı seyahat edenler için hiçbir değeri olmayacaktır. Bilet esnekliğinin bir başka avantajı ise, herhangi bir ceza uygulanmadan, yeniden rezervasyon yapılmasına izin vermesidir. Bu nedenle, havayolu şirketi, rezervasyonun kullanılmaması durumunu göz önünde bulundurarak uçuşlara yapacakları rezervasyon sayısının hesaplamaktadır. Bu da havayolu şirketleri için oldukça karmaşık ve zor olan kararların alınmasını gerektirmektedir (Wu ve So, 2018).

3.5.7.5 Sık Uçuş Avantajları

Bugün, neredeyse tüm havayolu şirketleri kendi "Sık Uçan Yolcu Programlarını" yürütmektedir veya başka bir taşıyıcının programına katılmaktadır. Kısa mesafeli yolculuklar için, sunulan kilometre puanlarının sayısı oldukça az olmaktadır. Bu nedenle, sıklık programlarının özellikle iş seyahatinde olan yolcuların tercihlerinin ne derece etkileyeceği belirsiz olan bir konusudur. Kısa mesafeli rotalar için uçuş sıklıkları ve programları karar vermede daha fazla etkili olmaktadır. Bu bağlamda, sık uçan yolcu milleri sadece bir bonus görevi görmektedir ve iş seyahatinde olan yolcuların satın alma davranışlarını büyük ölçüde etkilediği düşünülmemektedir (Ko, 2016).

3.5.7.6 Havaalanı Servisi

Kısa bir uçuşta, rotanın her iki ucunda havalimanlarında geçirilen süre uçuş süresini aşabilmektedir. Bu nedenle, havalimanı hizmetinin havayolu seçimi kararlarında önemli bir faktör olması şaşırtıcı olmamaktadır. İş seyahatinde olan yolcular, ayrı bir check-in masası kullanarak uçuş için beklemeden daha geç check-in yapma fırsatını talep edebilmektedirler. Aynı zamanda, business class da uçacak olan yolcular için havalimanlarında son dakika telefon görüşmesi yapabilecekleri veya e-posta gönderebilecekleri salonlar bulunmaktadır. Son olarak, birinci sınıf bagaj hizmeti bu yolcular için sağlanmaktadır. Birçok yolcu için bu, bagajlarını hiç check-in yapmadıkları, bunun yerine bagajlarını yanlarında taşıyabilecekleri anlamına gelmektedir. Ancak, bunun için havayollarının uçaklarında büyük baş üstü bagaj kutuları sağlamaları gerekmektedir. Daha fazla miktarda bagaj taşındığında ve iş amaçlı seyahat edenlerin bagajı check-in yapması gerektiğinde, yolcular varış havaalanında, bagajlarını çok hızlı bir şekilde almak istemeklerdir (Zhang ve Graham, 2020).

3.5.7.7 Uçak İçi Servis

Kısa mesafeli rotalarda, uçuş sürelerinin kısa olması, uçak içi hizmetin, havayolu seçimi kararlarında uçuş sıklığı, dakiklik ve havaalanı hizmetinden daha düşük bir önceliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, yine de son derece önemli olabilmektedir. Rekabetçi piyasalarda havayollarının genellikle rakiplerinin uçuş programlarına uymak ve uçuş zamanlamalarını yakından taklit etmekten başka seçeneği bulunmamaktadır. Ayrıca, havalimanı terminal tesislerinin havalimanı operatörleri tarafından ortak bir kullanıcı bazında

sağlandığı çok sayıda ülkede, havalimanı hizmeti yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek zor olmaktadır. Bu faktörlerden dolayı, uçuş deneyimi, uçuş sürelerinin yalnızca dörtte üçü kadar olduğu rotalarda bile, havayolu seçimi kararları için çok önemli olabilmektedir (Li vd., 2017).

Uçuş içi deneyim değerlendirilirken dikkate alınacak faktörler arasında koltuk eğimi ve koltuk genişliği açısından oturma konforu yer almaktadır. Ayrıca, ayrı bir "business class" kabini de iş amaçlı seyahat eden yolcular için iyi bir uçuş deneyimi sunabilmektedir. Ayrı bir kabin, iş seyahatinde olanların önemli belgelerini örneğin, bir iş toplantısından önce okunabileceği sessiz bir çalışma ortamı ihtiyacını karşılayabilmektedir. Uçak içi hizmet açısından son bir gereklilik, günün saatine uygun yemek ve içeceklerin servis edilmesidir. Kahvaltı ve iş sonrası dönüş uçuşlarında bir akşam yemeğinin servis edilmesi özellikle iş seyahatinde olan yolcuların satın alma davranışlarını etkilemede önemli olmaktadır (Kim vd., 2016).

3.5.8 İş Seyahati Yolcularının Demografik ve Psikolojik Özellikleri

Pazar bölümleme çalışmalarında, "Demografi" kelimesi, müşterilerin fiziksel ve somut özelliklerini tanımlamak için kullanılmaktadır. "Psikoloji" ise müşterilerin somut olmayan tutumlarını, tercihlerini ve belki de önyargılarını tanımlamak için kullanılan terimdir. İş seyahati pazarının demografisi açısından, iş amaçlı seyahat eden yolcunun erkek ve orta yaşlı olma şeklindeki stereotipi hala büyük ölçüde geçerlidir. Örneğin Avrupa'da, iş amaçlı seyahat edenlerin hala %80'inden fazlası erkek iken, iş için seyahat edenlerin ortalama yaşı kırklı yaşların başındadır (Leung vd., 2017).

Bazı pazarlarda, bu durumun kökten değişmesi olası gözükmemektedir. Örneğin, Japonya'da, kadınların iş hayatında oynadıkları rol hala sınırlıyken, birçok Japon şirketi tarafından izlenen "ömür boyu iş" ilkesi, insanların resmi emeklilik yaşına kadar iş seyahati yapmaları anlamına gelmektedir. Avrupa ve Kuzey Amerika'da ise radikal bir değişimin meydana gelmesi beklenmektedir. Kadınlar, iş seyahatlerinde çok daha önemli hale gelmekte ve tahminler 2030 yılına kadar tüm iş seyahatlerinin belki de %40'nın kadınlar tarafından gerçekleştirileceğini öne sürmektedir (Graham vd., 2019).

İş seyahati pazarının bir diğer önemli demografik özelliği, ortalama gelir seviyelerin yüksek olan bireylerden oluşmasıdır. Bu durumun önemi, bu tür insanların rahatlık ve refah yaşam tarzından zevk almaları ve doğal olarak seçtikleri havayolunun bunu yansıtmasını beklemeleridir. İş seyahatinin son demografik özelliği, oldukça yoğunlaşmış bir pazar olmasıdır. İş seyahati pazarı tüm ülkelerde, her biri ortalama olarak çok seyahat eden az sayıda bireylerden oluşmaktadır. Bu kadar sık uçan yolcular, farklı havayollarının sunduğu standartlara aşinadır ve karşılaştırma yapabilmektedirler. Bununla birlikte, ortalama yirmi yıl boyunca bir bireyin iş seyahati yapıyor olması gerçeği, havayolu işletmesine önemli ölçüde kar ettirebilmekte. Bu yüzden, havayollarının veri tabanları kurması ve sadakati teşvik etmek ve ödüllendirmek için tasarlanmış bir ilişki pazarlama stratejisine yatırım yapması gerekmektedir (Lu, 2017).

Psikolojik olarak değerlendirildiğinde iş amaçlı seyahat edenlerin iki özelliği öne çıkmaktadır. Öncelikle, İş seyahatinde olanlar genellikle güçlü fikirlere sahiptir ve özellikle belirli bir havayolu hakkında şikayette bulunmak istediklerinde bu fikirleri yüksek sesle ve sık sık iletmeye hazır oldukları bilinmektedir. İş gezginlerinin bir başka önemli özelliğinin ise tutumların zaman içinde değişebilmesi olarak vurgulanmaktadır. İlk önce kapsamlı uluslararası hava yolculuğu gerektiren bir işe terfi eden genç bir yönetici, muhtemelen bu tür seyahatleri heyecan verici olarak görmekte ve mümkün olduğunca çok gezinin yapılmasını sağlamak için elinden geleni yapmaktadır. Ancak, birkaç yıl sonra yöneticinin tutumu radikal bir biçimde değişebilmektedir. İlgili kişi, seyahat etmenin sıkıcı, zaman alıcı olmasından ve sosyal ve kişisel ilişkileri sürdürmedeki zorluklardan dolayı, yolculukların en azından bir kısmından kaçınmak istemektedir. Bu noktada, uçak yolculuğunun ikamesi olarak kabul edilen video konferans ve diğer elektronik iletişim biçimlerini kullanma olasılığı artmaktadır (Lu, 2017).

İş seyahati pazarının özelliklerinin genel bir özeti olarak, birçok havayolunun iş seyahati yapan yolcuları pazarlama çabalarının merkezinde gördüğünü söylemek doğrudur. Çünkü, yolcu kilometre başına verim genellikle eğlence amaçla seyahat eden segmentten elde edilebilenden çok daha yüksek olduğu bilinmektedir. Ancak, yüksek verimin yüksek kâr katkısı ile aynı şey olduğunu varsaymanın yanlış olacağı tartışılmaktadır. Havayolları gelirlerinin büyük bir kısmını iş amaçlı seyahat edenlerden elde etmektedir. Fakat, bu tür gezginler aynı zamanda havayollarının maliyetlerinin yüksek bir bölümünü oluşturmaktadır (Hwang ve Lyu, 2018).

İş seyahati pazarında etkin bir şekilde rekabet etmenin maliyetlerinin ve buna bağlı olarak bilet fiyatlarının artması, eğlence segmentindeki talebin hızlı büyümesine neden olmuştur. Hava taşımacılığında talebi tahmin etmek, oldukça karmaşık ve zor olmaktadır. Bugün, tüm hava yolu şirketleri eğlence amaçlı yapılan seyahatlerin büyüme oranının iş amaçlılara istinaden daha fazla olacağını ön görmektedir (Wu ve So, 2018). Eğer durum böyleyse, bugün bir havayolu şirketinin eğlence segmentini görmezden gelerek, başarılı olabileceği söz konusu olmamaktadır.

3.5.9 Eğlence Amaçlı Seyahat Eden Yolcularının Demografik ve Psikolojik Özellikleri

İş ve eğlence amaçlı hava yolculuğu arasındaki farklar özellikle demografik özelliklerden kaynaklanmaktadır. İş seyahati yapan erkeklerin hakimiyetinden farklı olarak, eğlence amaçlı yapılan seyahatlerde erkekler ve kadınlar arasında bir denge olduğu gözlemlenmektedir. Nitekim, 65 yaşın üzerindeki bireylerin eğlence amaçlı seyahatleri incelendiğinde, yaşam sürelerindeki farklılıklardan dolayı, birçok pazarda kadınların hakim oldu görülmektedir. Yaş profilleri açısından da bu iki farklı müşteri tipi arasında farklılıklar gözlemlenmektedir. İş seyahatleri orta yaşlı 35-55 yaş grubunda yoğunlaşma eğiliminde olduğu saptanmıştır. Boş zaman seyahatleri ise tüm yaşları kapsamaktadır. Aynı zamanda, boş zaman seyahatlerindeki ortalama kişisel gelirler ile genellikle iş seyahati pazarındakiler arasında güçlü bir zıtlık bulunmaktadır (Leung vd., 2017).

Demografik özelliklerdeki farklılıkların yanı sıra, eğlence amaçlı müşteri gereksinimlerinde de önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu segmentteki baskın gereksinimin ucuz uçak bileti olduğu bilinmektedir. Çünkü, iş seyahati talebinin en azından kurumsal alt segmentinin aksine, insanlar şirketlerinin parasını değil kendi paralarını harcamaktadır. Fiyat duyarlılığı nedeniyle kilometre/yolcu başına kazanılan gelir genellikle düşüktür. Getirilerin düşük olma eğiliminde olduğu gerçeğine rağmen, bu segmente hizmet vermenin havayollarına para kaybetmesine neden olacağı varsayılmamaktadır. Eğlence amaçlı seyahat eden yolcu segmenti, havayollarının müşterilerinin gereksinimlerini, iş seyahati pazarındakinden çok daha ucuza karşılamasına olanak tanıyan bir dizi özelliğe sahip olduğu savunulmaktadır (Milioti vd., 2015).

Öncelikle, tatil amaçlı seyahat edenler, genellikle, uçuşlarda sıklığı önemsememekte ve rezervasyonlarında esnek olmaktadır. Bu nedenle, havayolu şirketleri, eğlence pazarına

hizmet etmek için nispeten büyük uçaklar kullanmaktadır. Böylece, küçük uçaklardan elde edilebilen daha düşük koltuk kilometre maliyetlerinden yararlanılabilmektedir. Ayrıca, uçak şirketleri bu segmente hizmet vererek çok yüksek doluluk oranlarıyla çalışabilmektedir. Çünkü, yolcunun son dakika bilet ücretinin iadesini istemesi söz konusu olmamaktadır. Bu da kilometre/koltuk maliyetlerinin düşmesine neden olmaktadır (Medina-Muñoz vd., 2018).

Eğlence amaçlı seyahat eden yolcu grubuna hizmet etmenin bir başka yararı, yoğun olarak seyahat edilen dönemlerin genellikle iş seyahatlerinden oldukça farklı olmasıdır. Özellikle, tatil amaçlı yapılan seyahatler belirli dönemlere yoğunlaştığı için kaynakların kullanım maliyetleri artmaktadır. Ancak, tatil amaçlı seyahat edenler için uçuşların gün boyunca ve çoğu zaman geceye yayılabilmesi talebin az olduğu uçuşların dolmasını sağlamakta, böylelikle, elde edilen kar oranı finansal durumu dengelemeye yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, turizm rotalarında hizmet veren havayolları çok yüksek yıllık uçak kullanım oranlarına ulaşmaktadır. Örneğin, Avrupa'da faaliyet gösteren bir charter havayolları, iş seyahatlerine odaklanan tarifeli taşıyıcılar ile kıyaslandığında çok daha fazla uçuş saatine ulaşabilmektedir. Bu nedenle, charter hava yollarının kiralama veya uçağa sahip olma sabit maliyetleri daha fazla uçuşa bölünmekte, buna bağlı olarak birim maliyetleri düşebilmektedir (Bezerra ve Gomes, 2019).

Başka bir tartışma konusu ise, turizm veya akraba, arkadaş ziyareti amaçlı seyahat eden yolcuların daha ucuz bilet fiyatlarından yararlanabilmek için bazı ürünlerden fedakarlık edebilecekleridir. Ancak yolcuların fedakarlık edemeyeceği ürün özellikleri de mevcuttur ki güvenliğin, bunların başında geldiği bilinmektedir. Aynı zamanda, insanlar, havayolu şirketlerinden dakiklik açısından performans standartlarının da yüksek olmasını beklemektedir. Bu bağlamda, bu segmentteki yolcuların vazgeçebileceği ürün özellikleri arasında oturma konforu, havalimanı servisi ve yiyecek-içecek hizmetleri yer almaktadır (Kuljanin ve Kalić, 2015).

Eğlence pazarına hizmet eden birçok taşıyıcı, yolcularının hem koltuk aralığı hem de koltuk genişliğinde daha düşük standartları kabul edeceğini bilmektedir. Böylelikle, belirli bir uçak tipine çok daha fazla koltuk yerleştirilebilmektedir. Örneğin, bir Airbus A330-200 serisi uçakta, tipik bir tarifeli servis koltuk konfigürasyonu, uçağı 81 veya 82 santimetrelik bir koltuk aralığında 8 arka koltuk ile donatarak gerçekleşmektedir. Bu şekilde, uçağa 250'den fazla

koltuk yerleştirilebilmektedir. Öte yandan, bir charter havayolu 71 veya 72 santimetrelik bir koltuk aralığında 9 arka koltuk kullanabilmektedir. Bu, koltuk sayısını 340'ın üzerine çıkararak koltuk kilometre maliyetlerini %20'den fazla azalmasını sağlamaktadır (Zhao vd., 2020).

Havaalanında sunulan hizmetler ele alındığında, boş zamanlarını değerlendirmek amaçlı seyahat eden yolcuların genellikle daha uzun minimum check-in sürelerini kabul ettiği saptanmıştır. Bu, taşıyıcıların uçuşu daha az sayıda check-in masası kullanarak organize etmesine olanak tanımaktadır. Uçak içi hizmetlerde ele alındığında ise birçok havayolu şirketinin ekonomi kabininde uçan yolculara yemek ve içecek servisini ekstra ücret karşılığında yaptığı gözlemlenmektedir. Böylelikle, hava yolu işletmeleri faydalı bir maliyet tasarrufu sağlamakta ve ayrıca içecek servisini bir maliyet kaleminden ziyade bir gelire dönüştürmektedir (Bruno vd., 2019).

3.6 Hava Yolu Endüstrisinde Genel Stratejiler

Birçok iş stratejisti, kurumsal stratejik kararların, firmanın pazarda en iyi nasıl rekabet edebileceğini tanımlayan temel bir konsepte dayanması gerektiğine inanmaktadır. II. Bölümde ayrıntılı bir şekilde anlatıldığı gibi Michael Porter tarafından geliştirilen üç genel strateji: maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma, hava yolu endüstrisinde faaliyet gösteren hava yolu şirketlerinin aldıkları kararların temelini oluşturmuştur. Firmalar, bu stratejileri izleyerek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar (Ellis, 2020).

Maliyet liderliğini takip eden bir firma, belirli bir kalite seviyesi için en düşük maliyetli üretimi sürdürmeye çalışmaktadır. Bu strateji, müşterilerin talep ettiği temel ürün özelliklerini belirlemeyi ve bunları minimum kaynak, yüksek verimlilik ve yüksek hacimle sunmayı içermektedir. Yolcular, daha düşük bir fiyat için güvenlikten ödün vermemektedir, ancak, çoğu daha ucuz bir ücret karşılığında yüksek yoğunluklu koltukları kabul etmektedir. Southwest Airlines muhtemelen küreselde en iyi bilinen düşük maliyet stratejisi uygulayan havayolu örneğidir, ancak Avrupalı bir şirket olan Ryanair'in bu stratejiye daha çok bağlı olduğu gözlemlenmektedir (Fageda vd., 2015).

Bir farklılaştırma stratejisi, çeşitli tüketici grupları için benzersiz ürünler sunmayı hedeflemektedir. Uyarlanmış ürün özellikleri marka sadakati yaratmakta ve bu da birinci sınıf fiyat talep etme yeteneği anlamına gelmektedir. Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi,

farklılaşma geniş, endüstri çapında bir veya daha dar bir temelde takip edilebilmektedir. Geniş kapsamlı bir firma, birçok müşteri segmenti için özel ürünler sunmaktadır. Havayolu endüstrisinde, American Airlines, Air Canada, British Airways, Turkish Airlines gibi en kapsamlı ağ havayolları, ekonomi sınıfından, birinci sınıfa kadar her tüketici grubu için ürün sunmaktadır (Kan vd., 2019).

Odaklanma stratejisi ise, genellikle maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri peşinde koşan firmalar tarafından iyi hizmet verilmeyen belirli bir pazar segmentinin ihtiyaçlarına hitap etmektedir. "Niş strateji" bu strateji için kullanılan başka bir terimdir. Odaklanma stratejisi firmaları tek bir ürüne odaklanmakta ve bu işletmeye pazarda rakipsiz uzmanlaşma sağlamaktadır. Hava yolu endüstrisinde de tek bir coğrafi bölgeye odaklanan hava yolu şirketleri bulunmaktadır. Örneğin, Freebird hava yolları çoğunlukta Rusya-Antalya arasında turistlik amaçlı seyahat eden yolculara hizmet vermektedir. Fedex, MNG gibi işletmeler ise yalnız kargo taşımacılığına odaklanmaktadır (Feldhusen vd., 2011).

3.6.1 Hava Yolu Endüstrisinin Porter'ın Beş Kuvveti Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Porter, bir strateji seçmenin başlangıç noktasının, sektörün beş boyut veya rekabet gücü üzerinden değerlendirilmesi olduğunu öne sürmektedir. Kuzey Amerika, Avrupa ve giderek artan şekilde Asya'daki havayolu endüstrisi için, bu kuvvetler orta ila yüksek güç arasında değişmekte ve yoğun rekabetle sonuçlanmaktadır (Baum ve Auerbach, 2017). Her kuvvet aşağıda özetlenmiştir.

i. Yeni girenlerin tehdidi: Havacılık endüstrisinde potansiyel rakiplerin pazara giriş tehdidinin orta derece olduğu söylenebilir. Öyle ki, Kuzey Amerika ve Avrupa'nın olgun ekonomilerinde, giriş yapan çok az sayıda havayolu bulunmaktadır, ancak gelişmekte olan ekonomilerde, özellikle düşük maliyetli taşıyıcılar olmak üzere yeni girişler ortaya çıkmaya devam etmektedir (Kwoka ve Batkeyev, 2019).

ii. Tedarikçilerin pazarlık gücü: Endüstri, tedarikçiler açısından değerlendirildiğinde ise tedarikçilerin endüstri için bir dezavantaj olduğu savunulmaktadır. Çünkü uçak ve motor üreticileri yoğunlaşmış oligopollerdir ve havaalanları yerel tekellerdir. Çoğu ülkede işçi sendikaları güçlüdür. Çoğu havayolunun en büyük gideri olan yakıt fiyatı,

küresel piyasa güçleri tarafından belirlenmekte, bu da havayollarına pazarlık yapmak için çok az güç bırakmaktadır (Renwarin, 2017).

iii. İkame ürün veya hizmet tehdidi: İkame ürün veya hizmetler havacılık endüstrisinde bazı destinasyonlar için çok düşük tehdit oluştururken, bazıları için de bu tehdittin orta seviye olduğu düşünülmektedir. Uzun mesafeli deniz aşırı yolculuklarda hız bakımından uçağın ikamesi yok denecek kadar azdır. Örneğin, Türkiye-Uzakdoğu seyahatleri için gemi dışında bir alternatif bulunmamaktadır. Zaman kısıtlaması nedeniyle iş seyahatleri için alternatif bile oluşturmamaktadır. Ancak, örneğin İstanbul-Ankara arası hızlı trenin hizmet vermesiyle birlikte yaklaşık 4 saate düşmüştür, bu da uçak için seyahat süresi (terminal bekleme süreleri dahil olmak üzere) hesaplandığında, hava yolu için güçlü bir ikame olmuştur. Aynı zamanda, yüksek hızlı tren, Avrupa, Japonya, Çin ve ABD kuzeydoğu koridorunda kısa mesafeli yolculuklar için güçlü bir rakip olduğu düşünülmektedir. Yine kısa mesafeler için otomobilim güçlü bir alternatif olduğu bilinmektedir. Son olarak, teknolojinin gelişmesiyle yaygın hale gelen web konferansı, bazı iş seyahatleri için tercih edilmektedir. Bu yüzden, hava taşımacılığı için ikame olarak kabul edilmektedir (Xiaowei, 2016).

iv. Alıcıların pazarlık gücü: Müşteriler, her endüstride olduğu gibi havacılık için de hayati önem taşımaktadır. Öyle ki, işletmeler sürdürebilir müşteri memnuniyeti elde etmek için birbirleriyle yarışmaktadır. Milyonlarca bireysel yolcu olmasına rağmen, havayolu ürünleri ve fiyatları hakkındaki bilgiler artık hızlı, ucuz ve internet dağıtımı sayesinde şeffaftır. Değiştirme maliyetleri düşüktür. Bu bağlamda alıcıların pazarlık gücünün sivil havacılık için oldukça yüksek olduğu bilinmektedir (Eriksson vd., 2015).

v. Mevcut rakipler arasındaki rekabet: Çoğu pazar oligopol olsa da havayolları oldukça rekabetçidir çünkü sınırlı ürün farklılaştırması ve çabuk bozulan bir ürün, fiyat rekabetini tetiklemektedir. Bu çerçeve, havayolu endüstrisinin son derece rekabetçi olduğunu ve bu nedenle, sürdürülebilir karlılık için zorlu bir ortam olduğunu göstermektedir. Hayatta kalmak ve kar edebilmek için havayolları, rekabet avantajı sağlayan bir ürün (hizmet) tasarlamak zorunda kalmıştır. Porter, havayollarının üç genel stratejiden birini seçmesi gerektiğini öne sürmüştür; ancak hibrit havayolunun ortaya çıkışı bu akademik tavsiyeye meydan okumaktadır (Kwoka ve Batkeyev, 2019).

3.6.2 Hava Yolu Endüstrisinde Stratejik Ürün Seçimi ve İş Modelinin Belirlenmesi

Bir havayolu şirketi, yolcuların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Ürün karar süreci, havayolunun stratejik vizyonuyla başlamaktadır. Hava yolu şirketleri stratejik olarak kapsamlı bir vizyon belirlendikten sonra Porter'ın rekabet stratejilerinden biri seçilmektedir. Sonrasında yolcuların istekleri ve ihtiyaçları değerlendirmekte ve hizmet için bazı yolcu segmentleri hedeflenmektedir. Başarılı hava yolu şirketleri bu stratejik kararları alındıktan sonra, ürün seçimini aşağıdaki boyutları analiz ederek yapmaktadır (Rice vd., 2020).

Coğrafi kapsamın belirlenmesi, hava taşımacılığında faaliyet gösteren işletmelerin öncelik vermesi gereken en önemli unsurlardan biri olduğu düşünülmektedir. Öyle ki bu kapsam, çok sınırlı bir alandan dünya genelini içerecek şekilde değişebilmektedir. Geniş kapsamlı ağ taşıyıcıları, bazıları küresel ittifak ortakları aracılığıyla olmak üzere, dünyanın dört bir yanındaki büyük iş ve popüler tatil yerlerine hizmet ederek bir müşterinin seyahat ihtiyaçlarını karşılamak için başka bir taşıyıcı aramamasını sağlamayı hedeflemektedir. Aksine, bazı küçük havayolu şirketlerinin güzergah yapılarının oldukça sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin Türk Hava Yolları bugün dünyanın en fazla noktasına uçan geniş kapsamlı ağ taşıyıcısıdır. Covid-19 öncesinde 123 ülkede 323 havalimanına sefer düzenlemekteydi. Ancak, yine Türk menşeili Pegasus hava yolları uçtuğu destinasyonlar açısından daha dar kapsama sahiptir ve ABD, Uzakdoğu gibi uzun mesafeleri sefer düzenlememektedir (Pereira vd., 2015).

Coğrafi kapsam, hizmet verilecek şehirlerin seçimine bağlıdır. Bazı havayolları öncelikli olarak tatil ve tatil destinasyonlarını seçmekteyken, bazıları ise iş merkezlerini hedef almaktadır. Geniş kapsamlı ağ taşıyıcıları ise her ikisi pazarda faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda, yolcu talebine göre rotalar büyük farklılıklar göstermektedir. Bölgesel havayolları, genellikle büyük ağ taşıyıcıları ile sözleşmeli olarak, küçük şehirleri büyük merkezlere bağlayan çoğunlukla düşük talep rotalarına hizmet etmektedir (Corbo, 2017).

Havacılık işletmelerinin ürün seçinde değerlendirmeleri gereken diğer bir unsur ise ürünün kapsamı olduğu tartışılmaktadır. Bu kapsamın seçenekleri, gösterişten uzak, temel hava taşımacılığından birinci sınıfa kadar veya çoğu yolcu segmentinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmış çeşitli ürünlerle, bu seçeneklerin tümünü kapsayan bir teklif arasında

değişebilmektedir. Çekirdek taşımacılık sunan havayolları arasında Ryanair belki de en bilinen örnek olmuştur. Temel taşıyıcılık faaliyetleri dışında sunulan ilave her hizmet için ekstra ücret talep edilmektedir. Rezervasyonlar yalnızca havayolunun web sitesinden alınabilmektedir. Yolcu, kendi imkanları ile biniş kartlarının yazdırmakta ya da önemli bir ücret ödemektedir. Tüm uçuşlar noktadan noktaya yapılmakta, diğer uçuşlara bağlantılar sunulmamaktadır (Purkayastha ve Sharma, 2016).

Kapsamlı ağ taşıyıcıları tipik olarak ekonomi, business ve VIP olmak üzere üç ayrı kabinde hizmet sunmaktadır. Uzun zamandır yüksek kaliteli bir ürünle tanınan Singapur Havayolları, Airbus 380 uçağında geniş bir ürün yelpazesine sahip olup, ayrı süitler, işletme sınıfı ve iki ekonomi sınıfı dahil olmak üzere dört kabine sahiptir. Üst düzey gezginlere hitap etmek için süitler, Singapur'un emsalsiz bir mahremiyet seviyesi olarak tanımladığı, bağımsız bir yatakla donatılmıştır ve yolculara kesintisiz eğlence sunmaktadır. Ürün sunumunun diğer ucunda ise ekonomi sınıfı bulunmakta birinci önceliği düşük bir fiyat olan yolculara hizmet vermektedir (Corbo, 2017).

Ürün geliştirirken diğer dikkat edilmesi gereken husus ağ tasarımıdır. Rota yapısı seçimi, bir havayolunun ürününün temelidir. Noktadan noktaya, doğrusal sistem ve hub olmak üzere üç tip ağ yapısı söz konusu olsa da çoğu hava yolu şirketi iki veya üçünün birleşimiyle hibrit formlarda çalışmaktadır. Noktadan noktaya bir sistem, varış noktalarını kesintisiz hizmetle birbirine bağlamaktadır. Tüm yolcular, uçuş başlangıç noktasında uçağa binmekte ve varış noktasına uçmaktadır. Doğrusal bir sistemle yolcular, başlangıçta veya herhangi bir ara durakta uçağa binebilmekte ve rota boyunca başka bir havalimanında aktarma yapabilmektedir. Örneğin İstanbul'dan Van'a uçacak olan bir yolcunun rota üzerinde bulunana Ankara'da aktarma yapması doğrusal ağ sistemine örnek olarak verilebilmektedir (Pereira vd., 2015).

Son olarak, hub sistemine göre uçuşlar tekerlek benzetmesinden uyarlanan farklı şehirlerden ana havalimanına yapılmakta ve bu noktadan yolcular nihai destinasyonlarına uçabilmek için aktarma yapmaktadırlar. Örneğin, İstanbul Havalimanını, Türk Hava Yolları hub olarak kullanmakta ve özellikle uzun uçuşlar için yalnızca bu noktadan sefer düzenlemektedir. Anadolu şehirlerinden bu uzak noktalara örneğin ABD'ye gitmek isteyen bir yolcu öncelikle hub noktasında uçmak ve bu noktadan aktarma yapmak zorunda kalmaktadır (Parsa vd., 2019).

Hava yolu işletmelerinin ürünlerini tasarlarken aynı zamanda, filo seçimine önem verdikleri gözlemlenmektedir. Filo seçimi yaparken hedeflenen yolcu segmentleri, ürün kapsamı ve ağ tasarımı dikkate alınmaktadır. Ağ, büyük ölçüde farklı boyutlara sahip şehirleri ve değişen uzunluklarda rotaları (yurt içi ve yurt dışı şehirler) içeriyorsa, birkaç uçak türü gerekli olabilmektedir. Bu bağlamda, ürün kapsamının uygun boyutlarının belirlenmesi yinelemeli bir süreçtir, çünkü bir boyutla ilgili kararlar diğerlerini etkilemektedir. Havayolları, ürünleri ile karakterize edilebilmektedir. Yelpazede kapsamlı ağ taşıyıcıları, bölgesel havayolları, hibrit taşıyıcılar ve düşük maliyetli havayolları bulunmaktadır (Park ve O'Kelly, 2018).

3.6.2.1 Kapsamlı Ağ Taşıyıcıları

Kapsamlı ağ taşıyıcıları, sektörde belirli bir boyut ve güce ulaşmış işletmelerdir. Sivil havacılık faaliyetlerinin kuruluş ve gelişme dönemlerinde hükümet inisiyatifleriyle kurulan havayollarının günümüzün büyük, köklü havayolu şirketleri oldukları görülmektedir. Bu şirketlerin çoğu "bayrak taşıyıcıları" olarak ülkelerinin önde gelen havayolları oldukları bilinmektedir. Aynı zamanda, uluslararası arenada ait oldukları ülkeyi temsil etmektedirler. Bu şirketlerin yeni sefer noktaları belirleme, farklı kıtalara açılma, yabancı ortak alma, küresel ittifaklara katılma gibi stratejik kararlarda öncü olmaları muhtemeldir. İç pazarda lider firmalardan biri olan geleneksel havayolları, küçük ve yeni firmalar tarafından örnek alınmaktadır. Şebeke, tarife ve organizasyon yapıları, firma ölçeğine göre uyarlanarak takip edilmektedir. Air Franca, Lufthansa ve Emirates, Türk Hava Yolları kapsamlı ağ taşıyıcılarına örnek olarak gösterilebilmektedir (Azadian ve Vasigh, 2019).

Bu tarz havayolları, geniş bir ürün kapsamı sunmaktadır. Küresel bir hub ve bağlı yönlendirme sistemi aracılığıyla yüzlerce hedefe hizmet ekmektedir. Bilet satışları seyahat acenteleri, online seyahat acenteleri, havayolu çağrı merkezleri, web siteleri ve sosyal medyayı içeren çok çeşitli kanallar aracılığıyla sağlanmaktadır. Daha yüksek fiyatlı biletler, rezervasyonları değiştirme veya iptal etme esnekliği sunabilmektedir. Bu tür hava yolu şirketleri, müşterilerine birçok hizmet sunmaktadır. Sık uçan müşterilerine sundukları olanaklar arasında havaalanı bekleme salonları, ayrıcalıklı biniş ve limuzin hizmeti bulunmaktadır (Leong vd., 2015).

Kapsamlı ağ taşıyıcıları uçaklarını iki veya daha fazla kabin sınıfıyla yapılandırılmıştır. Düz yataklar, kaliteli yiyecek ve içecek, çok kanallı gelişmiş uçak içi eğlence sistemleri, internet ve cep telefonu bağlantısı uçak içi hizmetleri öncelikli olarak birinci sınıfta ve iş amaçlı seyahat edenlere sunulmaktadır. Bu taşıyıcılar, ekonomi kabinlerinde nispeten daha dar bir kapsamda hizmet sunmaktadırlar. Aynı zamanda, kapsamlı ağ taşıyıcıları, sık uçan yolcuları için bağlılık programları geliştirmekte, böylece müşterilerini kendilerini tercih etmeleri için teşvik edebilmektedirler. Kapsamlı ağ taşıyıcılarının filoları ise uzunluk ve talep bakımından büyük farklılıklar gösteren rota gereksinimlerini karşılamak için birkaç farklı tipte yüzlerce uçaktan oluşmaktadır (Koklic vd., 2017).

Bununla birlikte, bu iş modelinde taşıyıcılar, pazarın çoğu segmenti için bir ürün sunarken karlılık, uzun mesafeli yolcuların yalnızca yüzde 10 ila 15'ini oluşturan iş amaçlı seyahat eden yolcularının kazanılmasına bağlı olmaktadır. İş amaçlı seyahat eden yolcuları kazanabilmek için kapsamlı hava yolları birçok yöntem geliştirmiştir. Uluslararası uçuşlarda tamamen düz yataklar, hatta uçak içi süitler gibi business class uygulamalar ile, iş amaçlı seyahat eden yolcuları tutmayı ve diğer havayollarının en değerli yolcularını cezbetmeyi amaçlanmaktadır. Ancak, sürdürülebilir bir farklılaşma ve rekabet avantajı elde etmek genellikle mümkün olmamaktadır. Çünkü bu tür uygulamaların çoğu, rakipler tarafından kolayca kopyalanabilmektedir (Kee, 2015).

Son zamanlarda birçok taşıyıcı, daha önce birinci sınıf kabinlerde uygulanan hizmetleri kaldırmıştır. Çünkü, birçok şirketin business class için yüksek rakamları ödemek istemediği düşüncesi oluşmuştur. Bunun yerine, kapsamlı ağ taşıyıcıları özellikle iş amaçlı seyahat eden yolcularına Premium ekonomi sınıfı alternatifi sunmaya başlamıştır. Ekonomi ve business class arasında fiyatlandırılan bu bölümün sunduğu hizmetin kapsamı operatöre ve rotaya göre önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Kapsamlı ağ taşıyıcıları, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için düşük maliyetli taşıyıcılar tarafından sunulan birtakım uygulamaları da denemiştir. Bilet fiyatına dahil edilen ürün özellikleri artık yalnızca ek bir ücret karşılığında sunmaktadırlar. Check-in bagajı ücretleri en yaygın olanıdır, ancak erken biniş ücreti, koltuk seçimi, içecekler ve atıştırmalıklar ve diğerleri gibi sayısız hizmet, bilet ücreti haricinde ekstra ödemeler ile sunulmaya başlanmıştır (Azadian ve Vasigh, 2019).

Örneğin, Air Canada, ürün olanaklarının çeşitli ücret ve kabin sınıflarında bir araya getirildiği bir alternatif sunmaktadır. Uçuşlarında genellikle beş ücret seçeneği sunmaktadır. En ucuz ücret olan Tango, sadece temel ulaşım yani koltuk satışı içermektedir. Bu sınıfta, biletler iade edilmemekte ve seyahat programındaki herhangi bir değişiklik önemli bir ücrete tabi olmaktadır. Bilet ücretleri arttıkça yolculara farklılaştırılmış hizmetler sunulmaktadır. Air Canada'nın bu uygulaması üst segmentte seyahat eden birçok yolcu tarafından beğenilmiştir. Çünkü yolcular, aldıkları hizmetin içeriğini bilet satın alırken görebilmektedir. Bugün, karlı olması nedeniyle birçok kapsamlı ağ taşıyıcı, bu stratejiyi izlenmektedir (Koklic vd., 2017).

3.6.2.2 Bölgesel Hava Yolları

Bölgesel havacılık, belirli bir coğrafi bölgedeki uçuş noktalarına odaklanan uçuşlar gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Bölgesel hava yolu şirketleri, küçük ve orta kapasiteli uçakları kullanarak düşük talep hacimli hatlarda koltuk başına maliyeti düşürmektedirler. Aynı zamanda, doluluk oranlarını, kullandıkları esnek filolarla artırarak verimli hava taşımacılığı yapmaktadırlar. Kısa menzili uçuşlara odaklanan bölgesel havacılık, son yıllarda öne çıkan ve giderek cazibesini artıran bir uygulama olmuştur. Bölgesel havacılık, odaklanma stratejileri çerçevesinde belirli bir bölgeye odaklanmaktadır. Ancak, daha geniş bir perspektiften bakıldığında erişilebilirliğin yüksek olması nedeniyle bir ihtiyaç ve makro politika olarak da değerlendirilmektedir (Tan, 2018).

Bölgesel havayolları, genellikle, niş pazarlara yönelmekte ve bu tür noktalara uçuş gerçekleştirmektedir. Bazı durumlarda ise bölgesel hava yolları küçük ve bağlantısız alanlara uçan tek havayolu olmaktadır. Bu tarz hava yolu şirketleri kullandıkları uçak modelleri ve oluşturdukları esnek maliyet yapıları sayesinde fırsatları değerlendirip tehditlerden kaçınabilmektedirler. Aynı zamanda, uçacakları destinasyonları seçiyor olmaları, faaliyet gösterdikleri niş pazarları kontrol etme ve koruma yetenekleri, bölgesel hava yolu şirketlerini genellikle başarıya götürmektedir (Cacchiani ve Salazar-González 2020).

Bölgesel havayolları, niş pazarlara yöneldikleri ve bu pazarlara özgü odaklı stratejiler izledikleri için düşük maliyetli havayollarına karşı avantajlı olmaktadırlar. Kapsamlı ağ taşıyıcıları ile karşılaştırıldığında maliyet açısından avantajlı konumdadırlar. Bu avantaj büyük ölçekli hava yolu şirketlerinin bu niş pazarlara girmelerini engellemektedir. Böylece, bölgesel hava yolları, faaliyet gösterdikleri ve öncü oldukları bu pazarları koruyabilmektedir. Bu

bağlamda, kapsamlı hava taşıyıcıları, bölgesel hava yolu şirketleri ile rekabet etmek yerine onlarla işbirliği yaparak hizmet desteği sağlayabilmekte ve gelir elde edebilmektedir (Bitzan ve Peoples, 2016)

Kapsamlı ağ taşıyıcıları, potansiyeli yüksek olmayan varış noktalarının çoğunu tamamen sahip oldukları yan kuruluşlara veya bağımsız bölgesel havayollarına taşeron olarak sağlamaktadır. Bir zamanlar banliyö havayolları olarak bilinen bugünün bölgesel havayollarının öncüleri, 50 yıldan fazla bir süredir daha büyük ölçekli hava şirketlerine, özellikle hub noktalarına yolcu transfer ederek hizmet vermektedir. Bu çerçevede, bölgesel havayolu, ayrı bir ürün teklifi olarak değil, kapsamlı ağ operatörünün ürününün bir uzantısını olarak hizmet vermektedir. Nitekim bölgesel hava yolları "ağ genişleticileri" olarak tanımlanmaktadır (Gillen vd., 2015).

Bununla birlikte, bölgesel taşıyıcılar, ağ taşıyıcısının yan kuruluşları veya bağımsız olarak sahip olunan şirketler olduğu bilinmektedir. Bu işletmeler, ayrı bir havayolu işletme sertifikası ve ağ taşıyıcısının hükümet düzenleme gözetimi altında çalışmaktadır. Aynı zamanda, bölgesel taşıyıcılar, genellikle kendi isimleri altında çalışmamakta, bunun yerine, ağ taşıyıcısı tarafından markalanmakta ve ağ taşıyıcısının uçuş kodu altında faaliyet göstermektedir. Böylelikle, çok az yolcu, bölgesel bir havayolunun uçuşlarını gerçekleştirdiğinden haberdar olmaktadır (Tan, 2018).

Ayrıca, bu işletmeler, şebeke operatöründen daha düşük çalışan ücretleri ve daha yüksek üretkenlik nedeniyle daha düşük maliyetli yapılara sahiptir. Kapsamlı ağ taşıyıcısı ve bölgesel havayolu iş birliklerinden iki taraflı fayda sağlayabilmektedir. Ağ taşıyıcısı, hub noktalarından giden yolcu sayılarını arttırarak küçük ve orta ölçekli pazarlara daha düşük maliyetli erişim sağlayabilmektedir. Öte yandan, bölgesel havayolu, marka tanınırlığı ve kredibilite, pazarlama ve dağıtım kapsamı, birinci sınıf fiyatlandırma, satın alma gücü, ağ verimliliği ve sadakat programları dahil olmak üzere ağ operatöründen pek çok faydayı elde etmektedir (Gillen vd., 2015).

3.6.2.3 Düşük Maliyetli Hava Yolu Şirketleri

Düşük maliyetli havayolları, havacılığın kriz yaşadığı dönemlerde ortaya çıkan bir iş modeli olarak bilinmektedir (Bachwich ve Wittman, 2017). Ancak, genel algının aksine, düşük

maliyetli havayolları, yalnızca maliyet liderliği stratejisine dayalı olarak maliyet düşürme ve promosyon uygulayarak yolcularına ucuz bilet sunan havayolları değildir. Düşük maliyetli havayolları, kapsamlı ağ taşıyıcılarından farklı olarak geliştirdikleri iş modeli sayesinde finansal başarıları ile dikkat çekmektedir. Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı, bir havayolu şirketinin temel kabiliyeti olan taşımacılık faaliyetlerinin performansının yanında tamamlayıcı hizmetleri de belirli bir standartta tutarak hizmet ve aksama sürelerini en aza indirmeye dayalı bir iş modeli olarak bilinmektedir (Bubalo ve Gaggero, 2015).

Elbette, havacılık gibi emniyetin en üst seviyede olması gereken bir endüstride, düşük maliyet stratejisi uygulayan uçak şirketleri maliyetleri düşürmek için emniyetten ödün vermemektedir. Yolculara sunulan hizmet kalitesi azaltılarak daha basit ve esnek operasyonlarla düşük maliyetler elde edilerek, bu maliyetler sayesinde ulaşılan düşük fiyat seviyelerinde satış yapılmaktadır. Ana özelliklerden biri, düşük maliyetli havayollarında yemek hizmeti verilmemesidir. Hava taşımacılığının bir ulaşım hizmeti olduğu ve ikram hizmetinin satın alınan hizmetin vazgeçilmez bir parçası olmadığı fikrinin yanı sıra, pek çok nedenden dolayı catering hizmeti vermemek cazip gelmektedir. Uçakta belirli miktarda yiyecek ve içecek bulunmakta ve ücret karşılığı satılmaktadır (Bendinelli vd., 2016).

Muhtemelen son 30 yılda küresel havayolu endüstrisini yeniden şekillendiren en önemli etken, düşük maliyetli havayollarının (LCC) ortaya çıkması ve hızlı büyümesi olmuştur. O dönemki koşullar ile birlikte, düşük tarifeli havayolları iş modeli Southwest Airlines tarafından geliştirilmiştir. Düşük maliyet 2000 yılında, yalnızca Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da hava yolu şirketleri tarafından kullanılan popüler bir strateji iken son on yılda Güney Amerika, Orta Doğu, Hindistan, Asya ve Avustralya menşeili işletmeler tarafından da benimsendiği gözlemlenmektedir (Jimenez ve Suau-Sanchez, 2020).

Düşük maliyetli iş modeli, kapsamlı ağ taşıyıcısının benimsediği iş modelinden çok farklı uygulamaları kapsadığı bilinmektedir. Southwest havayolları tarafından geliştirilen ve diğer birçok havayolu tarafından kopyalandığı haliyle model, nispeten basit işlemlerle desteklenen basit bir ürün sunmaya odaklıdır. Düşük maliyet iş modeli aşağıdaki özellikleri içermektedir (Doğanis, 2006):

i. Ücretler geleneksel havayollarından daha düşüktür ve genellikle tek yönlü, iade edilemez, şeffaf ve basittir. Fiyatlar yaklaşan kalkış tarihiyle artabilmekte, ancak

genellikle herhangi bir zamanda yalnızca tek bir ücret mevcuttur. Biletleme, diğer uçuşlara bağlantı olmadan noktadan noktaya yapılmaktadır.

ii. Diğer havayolları ile kod paylaşımı veya ittifak yoktur.

iii. Varsa bağlılık programları basittir ve diğer taşıyıcılarla paylaşılmamaktadır.

iv. Bilet satış işlemleri doğrudan havayolunun web sitesi üzerinden yapılmaktadır.

v. Uçak, yüksek yoğunluklu oturma düzeni ile tek sınıf olarak yapılandırılmıştır.

vi. Çoğu düşük maliyetli havayolu şirketinde uçak içindeki oturma düzeni önceden belirlenmemekte, yolcular biniş yapmakta ve boş olan herhangi bir koltuğu almaktadır.

vii. Uçak içi hizmet, satın alınabilen atıştırmalıklar ve içeceklerden oluşmaktadır.

viii. Güzergahlar nispeten kısadır ve genellikle ikincil ve kalabalık olmayan havaalanları kullanılmaktadır. Uçuşlar, noktadan noktaya bir rota yapısı üzerinde gerçekleşmektedir.

ix. Uçak ve diğer varlıkların kullanımı, günde 12 saati aşan kullanımıyla yüksektir. Havaalanı dönüş süreleri kısadır, genellikle yaklaşık 25 dakika ile sınırlı olmaktadır.

x. Eğitim ve bakım maliyetlerini azaltmak amacıyla çoğunlukla tek bir filo tipi tercih edilmektedir.

xi. Personel iyi maaş alabilmekte, kar paylaşımından ve ikramiyelerden yararlanabilmektedir, ancak düşük maliyetli hava yolu işletmelerinde maksimum çalışma saatleri uygulanmaktadır.

Bu modelin tüm yönlerini bünyesinde barındıran ve sürekli olarak maliyet kontrolüne odaklanan havayolları, kapsamlı ağ taşıyıcılarının yarısına yaklaşan maliyetlere ulaşabilmektedir. Bu bağlamda, düşük tarifeli havayollarının hızlı büyümesine yardımcı olan birkaç faktörün varlığından söz edilmektedir. İnternet dağıtım kanallarının ve havayolu web sitelerinin ortaya çıkışı, yolcuların havayolu tarifelerini ve ücretlerini (ücret şeffaflığı) bulma ve karşılaştırma becerilerini büyük ölçüde geliştirmiştir. Aynı zamanda, özellikle 2001'deki ekonomik durgunluktan bu yana, iş seyahatinde olanların önemli bir kısmı düşük tarifeli havayolları aramaya ve iş seyahatleri için kullanmaya istekli olmuştur. Son olarak, düşük tarifeli havayolları, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Asya'daki neredeyse tüm büyük yerel pazarlarda ağ taşıyıcılarına bir alternatif sağlamak için yeterli kitleye ulaşmıştır (Atallah vd., 2018).

Düşük maliyetli hava yolu modeli, kısa mesafeli uçuşlar için tasarlanmıştır. Üç saatin altındaki daha kısa uçuşlarda maliyet tasarrufu sağlayan modelin bazı özellikleri uzun mesafeli uçuşlarda daha az etkili olduğundan uzun mesafeli uçuşlar için pek uygun olmamaktadır. Uzun mesafeli uçuşların, yeterli talep sağlamak için genellikle bir hub sisteminden yolcu toplaması gerekmektedir. İkincil havalimanları, gerekli yolcu trafiğini sağlayamayabilir veya uzun mesafeli uçuşları destekleyecek tesislere sahip olmayabilir. Yolcular, daha kısa uçuşlarda uçuş içi hizmet ve olanaklardan ödün verebilmektedir ancak, uçuş süresi arttıkça daha talepkar olabilmektedirler (Zuidberg, 2019).

3.6.2.4 Hibrit Hava Yolları

Yoğun rekabet ve düşük kar marjları ile karşı karşıya kalan havayolu işletmeleri, pazardaki boşluklardan yararlanmak ve sürdürülebilir karlılığı güvence altına almak için sık sık ürünlerini değiştirmektedir. Hibrit iş modelini benimseyen taşıyıcılar, ürün teklifleri açısından geniş bir yelpazeye sahiptir ve bu nedenle, sundukları hizmetleri listelemek oldukça zordur. Hibrit havayolları, düşük maliyetli ve geleneksel taşıyıcı işletim stratejilerinden farklı iş modellerine sahiptir. Hibrit havayolu modelinin, düşük maliyetli havayolları tarafından uygulanan maliyet tasarrufu modelinin, geleneksel havayolu taşıyıcılarının hizmet kalitesi, rota yapısı ve esnekliği ile birleşimi olduğu düşünülmektedir. Bu havayolları, en az üç saat süren kısa mesafeli rotalarda faaliyet göstermektedir. Hibrit model taşıyıcısı, düşük maliyetli bir havayolundan farklı olarak birden fazla bağlantılı sefer düzenleyerek hizmet vermektedir (Daft ve Albers, 2015).

Aynı zamanda, hibrit taşıyıcılar, 2 farklı yolcu sınıfına sahiptir ve düşük maliyetli taşıyıcılara istinaden uçak içi hizmete ve konfora daha çok önem vermektedir. Örneğin, uçak içi koltuklar deri kaplıdır ve yolcuya daha fazla uçak içi aktivite sunulmaktadır. Yiyecek ve içeceklerin yanı sıra Wi-Fi ve sık uçan yolcu programları ek bir ücret karşılığında sunulmaktadır. Bununla birlikte, bazı hibrit havayolları, kapsamlı ağ taşıyıcıları anlaşmalar yapmaktadır. Böylece, daha fazla yolcu taşımaktal ve ağlarını genişletmektedirler. Hibrit havayollarına örnek olarak Jetblue, Azul, Virgin Australia gibi şirketler verilebilmektedir. Bu işletmeler, düşük maliyetli bir iş modelini, yüksek hizmet kalitesiyle birleştirmektedirler (Magdalina ve Bouzaima, 2021).

3.6.2.5 Ürün veya Pazar Odaklı Taşıyıcılar

Odaklanma stratejisi, Porter'ın genel kurumsal stratejilerinin üçüncüsüdür. Hava yolu endüstrisi, ürünleri küçük bir yolcu segmentinin veya niş pazarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmış birkaç farklı servis örneği sunmaktadır. Charter havayolları belirli bir pazara veya coğrafyaya odaklandığı için bu iş modelini uygulayan taşıyıcıların başında yer almaktadır. Charter havayolları, günümüzün düşük maliyetli taşıyıcılarının ortaya çıkmasından çok önce düşük ücretli hava yolculuğunu sunmuştur. Özellikle, büyük şehirlerden tatil bölgelerine düzenlenen seferler ile charter hava yolları sezonluk hizmet vermektedir. Bu bağlamda, Kuzey Avrupa ile Akdeniz arasındaki tatil rotalarına hakim oldukları ve Avrupa'da güçlü bir varlığa sahip oldukları gözlemlenmektedir. Avrupalı tur operatörleri, her şey dahil tatil paketlerinin ulaşım hizmetini sağlamak için charter havayolları ile sözleşme yapmaktadır. Bu rekabet avantajı ile tur operatörleri genellikle, İngiltere ve Almanya'dan Yunan Adaları veya Türk tatil beldelerine hava hizmeti de sağlamaktadır (Daft ve Albers, 2015).

Tamamen iş amaçlı seyahat eden yolcu sınıfına odaklanan bir havayolu iş modeli, karlılığı oldukça arttıracak bir niş gibi görünmektedir. Bu iş modelini uygulayan havayolu işletmesinin, özellikle ticaretin geliştiği rotalar üzerinde iş amaçlı seyahat eden yolcu gurubuna odaklanması ve kapsamlı ağ taşıyıcılarından daha düşük fiyatla, daha kaliteli "business class" hizmeti sağlaması beklenmektedir. Ancak, geçmişteki örneklere bakıldığında bu modelin çok da başarılı olmadığı gözlemlenmektedir. Bu model ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde denenmiştir. Küçük ABD taşıyıcıları Midway Metrolink ve Midwest Express tüm uçakta business class hizmeti vermeye odaklanmıştır. Fakat, özellikle 2001 yılında yaşanan ekonomik durgunlukta ciddi mali sorunlarla karşı kaldıkları için bu konsepti terk etmişlerdir. Daha sonra Eos Airlines, MAXjet ve Silverjet tarafından New York'tan Londra'ya düzenlenen yalnızca iş amaçlı seyahat eden sınıfa odaklanılan hizmet girişimleri de başarısız olmuştur (Jean ve Lohmann, 2016).

Yalnızca iş segmentine odaklanan modelin çeşitli zayıf yönleri bulunmaktadır. İlk olarak, iş seyahatleri haftanın belirli günlerinde yoğunlaştığından talebin değişkenlik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, bu niş pazara odaklanan taşıyıcılar, hafta sonları ve hafta ortasında boş olan koltukları doldurmak için, kârlı olmayan indirimli bilet satışları yapmak zorunda kalmışlardır. Aynı zamanda, bu niş modelin sunduğu hizmetleri desteklemek için

yeterli iş talebine sahip yalnızca birkaç pazar mevcuttur. Bu kitleye hizmet verebilmek için mutlaka slot kısıtlamaları olan birincil havalimanlarında operasyon yapılmalıdır, bu da taşıyıcının maliyetlerini artırmaktadır. Son olarak, yalnızca iş segmentine odaklanan havayolu şirketi, bu segmentin önemli bir bölümünü ele geçirmede başarılı olursa, daha büyük rakipler artan hizmet ve daha düşük fiyatlarla misilleme yapabilmektedir (Urban vd., 2018)

Çoğu kargo havayolu şirketi de bir odak stratejisi izlemektedir. Ancak kargo taşımacılığının ekonomisi yolcu taşımacılığından oldukça farklıdır. Yolcu havayollarında olduğu gibi, kargo taşıyıcı iş modellerinin analizi kargo nakliyatçılarının istek ve ihtiyaçlarını araştırarak başlamaktadır. Kargo taşımacılığı genellikle zamana duyarlıdır, ancak yolcuların aksine nakliyeciler, teslimat zamanında olduğu sürece aktarmalara kayıtsızdır. Talebe bağlı olarak, bir kargo başlangıç ve varış noktası arasındaki uçak rotası, ara durakların eklenmesiyle veya silinmesiyle sık sık değiştirilebilmektedir. Neredeyse her zaman gidiş-dönüş seyahat eden yolcuların aksine, yük taşımacılığı düzensiz yön talebiyle karşı karşıya kalmaktadır (Reis ve Silva, 2016).

Asya'dan, özellikle Çin'den Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'ya olan talep, tipik olarak ters yönden çok daha yüksektir. Bu dengesizlik, Asya'ya dönen uçaklar için düşük fiyatlara ve düşük kapasite yüklerine yol açmaktadır. Son olarak, navlun boyut, ağırlık ve taşıma gereksinimleri açısından büyük farklılıklar gözlemlenmektedir. Hayvanlar genellikle hava yoluyla gönderilmekte ve dikkatli bir şekilde taşınmaları gerekmektedir. Radyoaktif, aşındırıcı, yanıcı, bulaşıcı gibi tehlikeli malzemelerin taşınması özel işlem gerektirmektedir. Çoğu tehlikeli madde hava taşımacılığı, kargo uçağı ile sınırlıdır (Lange, 2019).

Kargonun hava yoluyla taşınması, kara veya deniz taşımacılığından birkaç kat daha pahalı olmaktadır, bu nedenle, bir göndericinin hava taşımacılığını seçmesi için bazı zorlayıcı nedenler olmalıdır. Bu bağlamda zaman önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yolda bozulmayı önlemek için sebzeler ve çiçekler gibi çabuk bozulan ürünler hava yoluyla taşınmaktadır. Aynı şekilde, doğal afetler ve siyasi krizler, tıbbi malzeme ve acil durum barınağı gibi ürünler, hava kargo için acil talep yaratmaktadır (Baxter ve Srisaeng, 2018).

3.7 Hava Yolu Taşımacılığında İlişkisel Pazarlamanın Strateji Geliştirmedeki Rolü

Bugün havayolu endüstrisinde pazarlamanın en zorlu yönlerinden biri, ilişki yönetimi süreçlerini uygulama olarak görülmektedir. Aynı zamanda, havayolu endüstrisindeki yaygın bir hata, ilişkisel pazarlamanın, sık uçan yolcu programını tanımlamanın daha etkileyici bir yolu olduğunu varsaymaktır. Aslında, sık uçan yolcu programları, ilişki kurmaya yönelik sağlam bir yatırımın parçası olmaktadır. İlişkili pazarlama yaklaşımları ise daha geniş kapsamlıdır. Bir firmanın yeni müşteri arayışına olduğu gibi mevcut müşterileriyle olan ilişkilerinin sürdürülmesine ve güçlendirilmesine önem verdiği bir pazarlama felsefesi olarak tanımlanabilmektedir (Chao vd., 2015).

Müşteriler ile ilişki kurmanın en önemli süreci, müşterilerinin kim olduğunu ve her bir müşterinin firma ile olan ilişkisinin doğasını anlamaktır. İşletme için bu, verilerin yakalanması ve yönetilmesi için önemli bir yatırım anlamına gelmektedir. Havayolu endüstrisi açısından müşterileri tanımak öncelikle isim, adres, iş unvanı gibi demografik bilgilerin edinilmesi ile başlamaktadır. Bu tür bilgilerin yararlı olabilmesi için doğru ve güncel olması gerekmektedir. Ayrıca, müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi edinmek, müşterileri tanıma sürecinde hayati önem taşımaktadır. Bugün, birinci sınıfta yolculuk eden müşterilerin, her rezervasyonda özel gereksinimlerini belirtmeleri gerekli olmamalıdır. Müşteriler, hava yolu şirketlerinin yiyecek-içecek ve oturmak istedikleri koltuklar gibi konulardaki tercihlerini bilmelerini beklemektedirler (Yen vd., 2015).

Verilere ihtiyaç duyulacak ikinci bir alan, müşterinin söz konusu firmadan neyi, nerede ve ne zaman satın aldığını açıklayan faaliyet bilgisini içermektedir. Havayollarının, insanların uçtuğu rotaları, seyahat ettikleri hizmet sınıfını ve kullandıkları ücret türlerini bilmeleri gerekmektedir. Böylelikle havayolu şirketi, her bir müşterinin belirli gereksinimleri ile alakalı pazarlama materyallerini sunabilmektedir. Veri tabanı yönetiminin son ve daha zor bir alanı, demografik ve faaliyet verilerinin müşteri ilişkileri bilgileriyle entegrasyonunun sağlanmasıdır. Zaman zaman yolcuların bir havayoluna şikayette bulunma nedenleri olabilmektedir. Verilerin entegrasyonunun sağlanmaması durumunda, ilişkilerin ciddi şekilde zarar görme riski bulunmaktadır. Örneğin, gecikmiş bir uçuştan şikayetçi olan biri, bunu yaptıktan kısa bir süre sonra havayolundan çok yüksek dakiklik standardına sahip olduğunu iddia eden bir sirküler

mektup veya e-posta alırsa havayolu ile olan ilişkiler daha çok zarar görebilmektedir (Chiang, 2019).

Gerçek ve potansiyel müşteriler hakkında demografik bilgiler açısından, en iyi veriler, insanların kendileri için gönüllü oldukları verilerdir. Bu bağlamda, sık uçuş programlarının havayolu işletmelerine sağladığı en büyük fayda, insanların gönüllü olarak verdiği hazır bir veri tabanı bilgisi kaynağı sağlamasıdır. Sık uçuş programına dahil olan müşteriler, adreslerini değiştirdiklerinde haber verdikleri için havayollarının bilgileri güncel tutmalarına da yardımcı olmaktadırlar. İnsanlardan bir uçuş için her rezervasyon veya check-in yaptıklarında bir referans numarası vermelerini isteyerek bu tür demografik veriler ve faaliyet verileri arasında bir entegrasyon oluşturmak mümkün olmaktadır. Ancak, havayolu işletmesinin, müşteri irtibat personellerinin çok meşgul oldukları zamanlarda bile, gerektiğinde verileri her zaman girmesini sağlayarak, verileri yakalamak için çok çalışması gerekmektedir (Navimipour ve Soltani, 2016). Bir işletmenin etkili ve başarılı bir şekilde ilişkisel pazarlama faaliyetlerini yürütebilmesi için aşağıdaki hususlara önem vermesi hayati önem taşımaktadır (Bruhn, 2015).

3.7.1 Kalite Yönetimi

Verilen sözleri tutmak, her sektörde olduğu gibi havayolları için de, ilişki kurma stratejisinin temel taşı olmuştur. Havayolları, güvenlik, dakiklik, uçak temizliği ve bagaj taşıma gibi konularda vaat ettiklerini yerine getirdiklerinde, ilişki kurma ve sürdürme açısından başarılı olmaktadır. Kalite yönetimi, genel olarak hizmet sektörlerinde ve özellikle havacılık sektöründe çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Hizmet endüstrilerinde çıktı, üretildiği anda anında bozulabilmektedir. Örneğin, otomobil veya elektrikli cihaz endüstrilerinde yapılabileceği gibi, ürünü üretip müşteriye teslim etmeden önce kontrol etmek mümkün olmamaktadır. Havacılıkta, kalite yönetimi açısından, çıktının bozulabilir olması tek sorun değildir. Üretim sürecinin kendisi, ürün kalitesinin sürdürülebilmesi için birçok farklı departmanın faaliyetlerinin doğru şekilde ve doğru zamanda bir araya gelmesi gereken karmaşık bir süreç olmuştur. Sürecin karmaşık hale gelmesi özellikle güvenlik ve dakiklik gibi alanlarda daha fazla söz konusu olmaktadır (Min ve Min, 2015).

Etkili kalite yönetiminin bir organizasyonun tepesinden geldiği ve bunun sürekli, hiç bitmeyen bir görev olduğu yaygın olarak kabul gören bir yaklaşım olmuştur. Organizasyonun içinde bulunduğu koşullar sürekli değişmektedir. Havayolu işletmesinin bu tür değişikliklere

adapte olacak şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü, standartlar, sürekli olarak adaptasyon için çaba gösterilmedikçe, zamanla kaçınılmaz bir şekilde gerilemektedir. Havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren bir şirket için işler, keskin bir şekilde düşüşe geçtiğinde, büyük girişime ihtiyaç duyulabilmektedir. Ancak, kısa vadeli yaklaşımlar, genellikle geçici bir iyileşme sağlamaktadır. Bu bağlamda, işletmeler, değişen koşullara adapte olarak standartları yüksek tutmalıdır (Madar, 2015).

3.7.2 Müşteri İlişkileri

Müşteri İlişkileri politikaları, son yıllarda önemli ilerleme kaydedilen bir alandır ve güçlü bir yatırım ile ilişki kurma stratejisine önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Geçmişte havayolları arasındaki eğilim, şikayette bulunan kişileri bir sorun olarak görmek ve olabildiğince sorundan kurtulmak olmuştur. Şikayet yönetimi departmanı ise genellikle, personelin kariyer durgunluğu yaşadığı bir birim olarak algılandığı için motivasyonu düşük personeller çalışmaktı. Günümüzde ise başarılı taşıyıcılar, bu işlevi ilişkilerin onarılabileceği ve gelecek için güçlendirilebileceği önemli bir fırsat olarak görmektedir. Ayrıca, bu işlevi, bir operasyondan ziyade bir pazarlama işlevi olarak kabul etmektedirler (Messner, 2020).

Tüm havayolları, zaman zaman sundukları hizmetlerle ilgili sorun yaşamaktadır. Elbette, bu sorunlar sık görülüyorsa, kalite yönetim programı aracılığıyla ele alınması gereken ciddi bir sorun olduğu düşünülmelidir. Bu tür programlar, planlı bir şekilde uygulanırsa, hizmette yaşanan aksaklıkların nadir görülen olaylar haline getirebilmektedir, ancak bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır. Havayolu taşımacılığı hizmetinde herhangi bir aksaklık yaşandığında, etkilenen yolcular, şikayette bulunanlar ve bulunmayanlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Palmer ve Bejou, 2016).

Geçmişte eğilim, şikayette bulunanlara değil, şikayette bulunmayanlara daha olumlu bakma yönünde olmuştur. Ancak, bugün bu yaklaşımın oldukça yanlış olduğu saptanmıştır, çünkü, memnun olmayan ancak şikayette bulunmayan kişilerin, kendilerini hayal kırıklığına uğratan firmadan tekrar satın almaları ihtimalinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda, sorun yaşayan ve şikayette bulunmayan müşterilerin o firma ile ilgili çevresine olumsuz referansta bulunduğu gözlemlenen diğer bir husustur. Aksine, şikayette bulunan ve şikayetleri düzgün bir şekilde ele alınan müşteriler, genellikle, tekrar firmadan alışveriş

yapmakta ve bu firma ile ilişkileri aslında kötü deneyimlerinden dolayı zayıflamak yerine güçlenebilmektedir (Sengupta vd., 2015).

Etkili bir müşteri ilişkileri politikasında uyulması gereken birkaç kural bulunmaktadır. İlk olarak, müşterilerin görüşlerini şirkete kolay bir şekilde erişerek bildirebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yaygın olarak tanıtılan ücretsiz telefon hatları ve özel e-posta adresleri oldukça etkili olmaktadır. Bununla birlikte, bir şikayet alındığında, derhal müşteriye geri dönüş yapılmasının önemi vurgulanmaktadır. Verilmesi gereken kesin yanıt açısından, en önemli gereklilik, havayolunun özür dilemesi olduğu bilinmektedir. Bu noktada, müşteriye verilen cevap sorunun sahipliğini de içermelidir. Müşteriler, sorunun mesela, yemekleri uçağa zamanında teslim edemeyen ikram şirketinden kaynaklandığı detay ile ilgilenmemektedir. Bu nedenle, havayolu işletmeleri, tedarikçilerinden kötü hizmet alıyorsa, onları daha güvenilir olanlarla değiştirmesi gerekmektedir (Farooq vd., 2018).

Havayolu şirketi özür diledikten sonra, müşteri ile olan ilişkisini geliştirmeye odaklanmalıdır. Bunu yapabilmek için işletmeler, bazı durumlarda, finansal tazminat teklif ederken, bazen yoğun olmayan bir uçuşta ücretsiz bilet sunulabilmektedir. Aynı zamanda, yolcuya, sık uçuş programı hesabında bonus miller sunulabilmektedir. Akabinde, birkaç hafta sonra müşteriye havayolunun yanıtından tam olarak memnun olup olmadıklarını soran bir takip mektubu gönderilmesi gerekmektedir. Şikayetlerle ilgilenmek için böylesine cömert bir yaklaşım kötüye kullanıma yol açabilmektedir. İnsanların telafi umuduyla kayda değer bir sebep olmaksızın şikayet etme riski bulunmaktadır. Bunları en aza indirgemek için, şikayette bulunan her kişiden veri tabanı bilgilerinin toplanması ve durumun analiz edilmesi gerekmektedir (Price, 2017).

3.7.3 Pazarlama İletişimi

Bir firma iletişim kurmak için çeşitli stratejilerden yararlanmadıkça, herhangi birinin bu firma ile pozitif bir ilişki kurması çok düşük bir ihtimal olmuştur. Firmanın iletişim kurabilmek ve marka bilinirliliğini arttırabilmek için bir takım pazarlama faaliyetlerinden yararlanması gerekmektedir. Bunlardan ilki, firmanın ismini bir olayla, bir takımla veya bir rakiple ilişkilendirildiği sponsorluk faaliyetleridir. Son yıllarda, çoğu endüstride olduğu gibi havacılıkta da sponsorluklar giderek daha önemli hale gelmiştir. Başarılı bir sponsorluk, bir firmanın adının çok hızlı bir şekilde yaygın olarak bilinmesini sağlayabilmektedir. Sponsorluk

faaliyetleri, özellikle yeni bir havayolu şirketi için veya önceden var olmadığı bir pazar alanına yeni bir rota açan yerleşik bir operatör için değerli olmaktadır (Wang, 2014).

Bununla birlikte, sponsorluklar, marka değerlerinin oluşturulmasına ve güçlendirilmesine yardımcı olabilmektedir. Bazen, özellikle bir hava yolu şirketi sponsorluk anlaşmasının bir parçası olarak bir etkinlik için "Resmi Taşıyıcı" olarak aday gösterilmişse, doğrudan satışları artmaktadır. Sponsorluğun başarılı bir şekilde kullanılmasını sağlamak için dikkat edilmesi gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Bunların arasında en önemlisi, havayolunun markasının altında yatan değerlerin neler olduğuna karar vermesi ve yalnızca onları güçlendiren sponsorluklar üstlenmesi gerektiğidir. Tüm havayolları için markalarının temel taşı güvenlik olmuştur. Bu açıdan, havayolunun tehlikeli olan herhangi bir olay ile ilgisi olmaması gerektiği vurgulanmaktadır (Kim ve Kim, 2018).

Birçok havayolu için kalite konusundaki itibar, marka gelişimi için de çok önemli olmuştur. Bu nedenle, hava yolu şirketleri kötü kamu imajına sahip etkinliklere sponsor olmaması gerekmektedir. "Kazanan" olarak algılanmaları için de çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Bir kazanan olarak görülmenin en iyi yolunun spor sponsorluğuna dahil olmak ve başarılı olan takımların seçmenin gerekliği olduğu düşünülmektedir. Tüm havayolu markalarının önemsemesi gereken diğer bir değer, çevreyi önemsemek olmuştur. Taşıyıcılar, çevreye olumsuz etkisi olan hiçbir faaliyete dahil olmamasının önemi vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, hayır kurumları ve sosyal sorumluluk projeleri gibi faaliyetlerle ilişkilendirilmeleri pozitif bir imaj elde etmelerine ve bunu sürmelerine yardımcı olmaktadır (Lee ve Suh, 2020).

Havayolları şirketleri, ilişkilendirilmek istediği faaliyetlerle ilgili karar verdikten sonra, onlardan yapmış oldukları yatırım karşısında maksimum değer elde etmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, tercih edilen takım veya etkinliğin mümkünse havayolunun tek sponsor olması önemlidir. Çok fazla sponsor, her bir firmanın kimliğinin kaybolmasına neden olabilmektedir. Ayrıca etkinlik, medyaya önemli ölçüde maruz kalmanın garanti edilebileceği ve sponsorun adının belirgin bir şekilde yer alacağı bir teşhir olmasına özellikle dikkat edilmelidir (Hapsari vd., 2017).

Pazarlama iletişiminde, veri tabanlarından faydalanılması çoğu endüstride olduğu gibi, havacılıkta da son derece önemli olduğu düşünülmektedir. Veri tabanı pazarlamasının havayolu pazarlama iletişiminde kullanımı hızla artmaktadır. Bugün, veri tabanı bilgilerinin depolanması

ve işlenmesi her zamankinden daha az maliyetli olmuştur. Aynı zamanda, taşıyıcılar, satış kanallarının kontrolünü güvence altına almak ve perakende müşterileriyle daha iyi iletişim kurabilmek için veri tabanlarından yararlanmaktadır. Doğru bir şekilde uygulandığında, veri tabanı pazarlaması, örneğin medya reklamcılığının yapamayacağı bir şekilde, mesajlarının hedeflenmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, veri tabanı pazarlaması ince segmentasyonlara izin vermekte ve bir havayolunun belirli ihtiyaçları karşılama becerisini gösteren mesajların hazırlanmasını ve iletilmesini sağlamaktadır. Geleneksel medya reklamcılığı ise aynı fırsatları sunamamaktadır (Holland vd., 2020).

Veri tabanı pazarlamasının diğer bir özeği, stratejik mesajların hızlı bir şekilde ve yalnızca havayolunun hedeflediği kişilere iletilmesine izin vermesidir. Ancak, veri tabanı pazarlaması, firmanın daha geniş pazarlama iletişimi faaliyetlerine entegrasyonu uygun şekilde düşünülmeden kendi başına uygulanmaması vurgulanmaktadır. Böylelikle, tüketiciye birbiriyle çelişen mesajların gönderilmemesi sağlanabilmektedir. Bununla birlikte, başarılı bir veri tabanı pazarlaması için kullanımı kolay bir formdaki sağlam bilgiler kesinlikle gerekli olmuştur. Çekici postalama materyallerinin üretilmesine büyük önem verilebilmektedir, ancak bu materyal daha sonra yanlış kişilere gönderilirse, buna dayalı bir kampanyanın başarı şansı bulunmamaktadır (Seo ve Park, 2018).

Veri tabanlarının oluşturmak için uygun kaynaklara hedeflenmek ve bu kaynakları etkin bir şekilde yönetmek gerekmektedir. Olası veri tabanı bilgi kaynakları arasında, sık uçuş programlarının oldukça değerli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, havayolu müşterilerin gönüllü olarak bilgi sağlayabileceği birçok yöntem bulunmaktadır. Ancak, insanların gönüllü olmasıyla elde edilen verilerin çekiciliğine rağmen, çoğu zaman bunların ötesine geçmek gerekmektedir. Özellikle, "gönüllü" veri tabanları yalnızca ilgili havayoluyla halihazırda uçan veya en azından makul şekilde ona karşı iyi niyetli kişileri içermektedir. Bu bağlamda, bu kaynaklar, diğer taşıyıcılarla uçan insanlara ulaşılmasını sağlayarak pazar payını artırma fırsatları sunmamaktadır (Park, 2019).

Amaç, bir rakibin müşterilerine ulaşmak olduğunda, genellikle potansiyel müşteri bilgilerini içeren listeleri satın almak gerekmektedir. Günümüzde bu listeler genellikle coğrafi ilkelere dayanmaktadır, adresler seçmen kütüğünden alınabilmektedir ve insanların yaşadığı mahallelere göre sınıflandırılmaktadır. Buradaki öneri, birbirine yakın yaşayan insanların

önemli ölçüde benzer gelir düzeyleri ve harcama modellerine sahip olacağı yönünde olmuştur. Bu listelerle ilgili sorun, çok çabuk geçerliliğini yitirmeleri olmuştur. Seçmen kütükleri, ülkelere göre farklı olsa da çok sık güncellenmemektedir. Bu nedenle, bilgiler veri tabanı pazarlama kampanyalarında kullanılmaya hazır hale geldiğinde artık yeterince doğru olmayabilmektedir. Veri tabanı bilgi kaynakları olarak dergi tiraj listeleri ve ticaret dizinleri için hemen hemen aynı şey geçerlidir. Prensip olarak, bunlar iş seyahati odaklı kampanyalarda faydalı olabilmektedir. Bununla birlikte, bunlar üzerine kurulan veri tabanları, özellikle serbest dolaşımdaki ticari kağıtlar listelerinden türetilenler, hızla güncelliğini yitirebilmektedir (Park, vd., 2019).

Gerekli demografik veriler elde edildikten sonra, bunlar ilgili faaliyet verileriyle birleştirilmektedir. Havayollarının insanların nerede, hangi hizmet sınıfında ve ne sıklıkla uçtuğunu bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, bu verileri yakalayabilmeleri ve veri tabanlarında taşıdıkları demografik bilgilerle birleştirebilmeleri de oldukça önemlidir, ancak bu şekilde, etkili bir şekilde hedeflenmiş pazarlama kampanyaları üretilebilmektedir. Veri tabanı yönetiminde son bir gereklilik, veri tabanının havayolunun müşteri ilişkileri faaliyetleriyle uygun şekilde entegre edilmesi olmuştur (Hausladen ve Schosser, 2020).

Son olarak, havayolu pazarlama iletişiminde, medya ilişkilerine olan yaklaşımın önemini vurgulanmaktadır. Hava taşımacılığı ve faaliyetleri, gazete, dergi, televizyon ve radyo programlarının editörleri tarafından önemli bir haber değeri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, medya ilişkileri geliştirmekte başarısız olan bir havayolu, işler ters gittiğinde çok fazla kötü tanıtıma maruz kalabilmektedir. Ayrıca, yeni rota tanıtımları veya ürün ve markaların lansmanları gibi etkinliklerde, medya ile olan ilişkilerin önemi artmaktadır. Medya ile olan geliştirmek sistematik bir yaklaşım gerektirmektedir. Gazetecilerin havayolu şirketine karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyebilmek için ücretsiz seyahat teklifleri veya farklı teşviklerden yararlanılmaktadır (Seo vd., 2020).

3.7.4 Sadakat Programları

Sadakat programları, birçok sektörün pazarlama iletişim faaliyetlerinin yapı taşı haline gelmiştir. Hava taşımacılığında ise herhangi bir ilişki kurma stratejisinin, sadakat planı içermeden tam potansiyeline ulaşamayacağı görüşü hakimdir. Sık uçuş programları aracılığı ile sadakat programlarını tam anlamıyla uygulayan ve en çok geliştiren sektörünü hava taşımacılığı

olduğu düşünülmektedir. Günümüzde, sık uçuş programları, havayolu endüstrisindeki pazarlamanın merkezinde yer almaktadır. Rekabetçi olmak için, havayolları programlarını üyeleri çekmek ve elde tutmak için yeterince çekici hale getirmelidir. Ancak, programı çekici hale getirmek maliyetlerin aşırı derecede artmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, maliyet ve kalite arasındaki dengenin sağlanması oldukça önemli olmuştur (de Jong vd., 2019).

Öncelikle, bir programın başarılı olabilmesi için, kredilerin hızlı bir şekilde oluşturulabileceği bir alt yapının hazırlanması gerekmektedir, böylece yolcuların kazandığı puanlar kısa bir süre içinde aktif olabilmektedir. Bununla birlikte, havayolu şirketi, hizmet vermediği rotalarda, diğer hava yolları ile ortaklık anlaşmaları imzalamak zorunda kalabilmektedir. Bu, kişinin aldığı herhangi bir uçuşta kredi toplanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, günümüzde sık uçuş programları, müşterilerine otellerde kalırken, araba kiralarken veya kredi kartlarını kullanırken mil toplama fırsatları sunmaktadır. Hatta, bazı programlarda kıyafet, benzin ve manav gibi alışverişler için puan kazandırabilmektedir (Wang vd., 2015).

Sık uçuş programlarının çekiciliğini arttırabilecek bir diğer husus, puanların kullanım süresi olmuştur. Puanların kullanımları için herhangi bir geçerlilik sınırı olmaması, havayolu müşterisini daha fazla teşvik etmektedir. Bununla birlikte, ücretsiz uçuşlar, bir sık uçuş programının sunduğu en kıymetli ödül olarak algılanmaktadır. Burada, program üyesinin beklentisi, en yoğun tatil dönemlerinde bile, koltukların kullanıma hazır olmasıdır. Ayrıca, müşteriler, seyahat ederken Business veya First Class ile seyahat edebilmek için puanları kullanabilmeyi beklemektedir. Ücretsiz seyahat ödüllerinin yanı sıra, sık uçuş programı üyeleri seyahatle ilgili olması gerekmeyen ödül fırsatları beklemektedir. Örneğin, biri yılda otuz kez uçarsa, otuz birinci uçuşu sıkıcı bir şekilde yapmak onlar için cazip olmayabilmektedir. Bunun yerine, golf dersleri veya balon uçuşu gibi seyahat dışı ödüller çok daha çekici olabilmektedir. Modern bir sık uçuş programı, rekabetçi olabilmek için çok çeşitli ödüller sunabilmelidir (Terblanche, 2015).

Pazarının rekabetçi doğası göz önüne alındığında, havayollarının sık uçuş programlarını yakından kontrol etmeleri gerektiği düşünülmektedir. Çünkü, takip edilmeyen bir program oldukça maliyetli olabilmektedir. Maliyet-etkin bir program kapasite kontrolüne odaklanmaktadır. Havayolunun sık uçan yolcu programı, gelir ve kapasite yönetim

sistemleriyle tamamen entegre olmalıdır, böylece, milleri ücretsiz biletler için kullanan insanlar, yoğun olmayan uçuşlarda koltukları kullanabilmektedirler (Agostini vd., 2015).

Kapasite kontrolünün yanı sıra, veri tabanı oluşturabilmek için gereken tüm bilgilerin toplanmasına önem verilmesi gerekmektedir. Programa katılırken, yeni üyelerden kapsamlı, yararlı veri tabanı bilgileri sağlamaları istenmelidir ve programa katılabilmek için bilgi sağlama şartı konulmalıdır. Vermeyi reddederlerse, o zaman katılmalarına izin verilmemelidir, veri tabanının etkin kullanımı artık, büyük ölçüde sık uçuş programlarından sağlanan verilere bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, hava yolu işletmeleri programlara yaptığı yatırımın karşılığı almak istemektedir. Veri tabanı bilgileri toplanırken aynı zamanda, sık uçan yolcu programını bir maliyet merkezinden ziyade bir kâr haline getirmek için her fırsattan yararlanılmalıdır (Terblanche,2015).

3.8 Hava Yolu Sektörüne Yönelik Çalışmaların Literatürel İncelenmesi

Literatürde sivil havacılığı konu alan ve çeşitli açılardan analiz eden birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan bazıları operasyonel faaliyetlerin verimliliğini artırmaya ve stratejiler geliştirerek yönetim sorunlarının üstesinden gelmeye çalışırken, bazıları ise havayolu şirketlerine müşteri hizmetlerini geliştirecek çözümler sunmak için tüketici davranışlarını incelemişlerdir.

Sivil havacılıkta, operasyonel konuları inceleyen son çalışmalardan biri Cacchiani ve Salazar-González, 2020'de yayınladığı çalışmadır. Bu çalışmaya göre, daha az maliyetle daha iyi hizmet sunmak için bazı uçuşların kalkış saatini planlarken dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunların filo tahsisi, uçak rotası ve mürettebat planlaması olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, uçuşların kalkış saatlerini, filo tahsisini ve minimum maliyetli uçak rotalarını ve doğru mürettebat planlamasını belirlemektir. Önerilen model sezgisel algoritmayı içermektedir. Değişkenler, mürettebat eşleşmelerinden ve uçak rotalarından oluşmaktadır. Bu modelde, farklı güzergah seçenekleri ve farklı uçuş aralıkları dikkate alınmıştır. Sonuç olarak, en etkili algoritmanın doğrusal programlamayı kullanan algoritma olduğu ortaya konulmuştur ve maliyetlerin düşürülmesindeki en etkili yöntemin uçuş boyunca düşük hızla seyahat etmek olduğu vurgulanmıştır.

Ayrıca, Tae vd. (2020) çalışmalarında sivil havacılıkta operasyonel verimliliğe odaklanmaktadır. Bir hava yolu şirketin operasyondaki başarısızlığı ya da yaşadığı operasyonel problemlerin rakip firmaların performansını olumsuz etkileyebileceğini öne sürmüştür. Bir uçak şirketinin operasyonda yaşadığı herhangi bir sorunun aynı hub'ları kullanan uçak şirketlerinin uçuşlarını geciktirebileceği vurgulanmıştır. Çalışma, ayrıca, konuyu dikkate alan araştırmaların, rakiplerin performans verimliliği üzerindeki etkisini ihmal etme eğiliminde olduklarını, çünkü yalnızca operasyonda sorunlar yaşayan şirketler için çözüm üretmeye odaklandıklarını belirtmektedir. Sonuç olarak, bir havayolunun bilgi teknolojisindeki herhangi bir sorunun, rakiplerin merkezden havalimanına uçuşlarının zamanında performansını olumsuz yönde etkilediği savunulmuştur. Öte yandan, çalışmanın sonunda, düşük maliyet stratejisi uygulayan taşıyıcıların aksaklıkların üstesinden gelmekte farklılaşma stratejisi uygulayan ve tam servis sağlayan taşıyıcılardan daha başarılı ve çevik olduğu ortaya konmuştur.

Sun vd. (2020) işletmelerin hem kendi içindeki hem de çevresel faktörlerden etkilendiğini ve bu yüzden, havayolu şirketlerinin karşılaştığı operasyonel risklerin belirlenmesinin karmaşık bir süreç olduğunu vurgulamışlardır. Çalışma, kalkış ve varış saatlerini modellemek için uçuş zamanlarını analiz etmeye odaklanmıştır. Bu bağlamda, uçuş süresini karakterize etmek için heteroskedastik regresyon modeli kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, kalkış saatlerinin gerçekleşen varış zamanlarının gecikmesinde önemli bir etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Soylu ve Katip (2019) havayolu ağlarına ve yatırım stratejilerine odaklanmıştır. Çalışma, hub kullanımının operasyonlarda maliyetleri düşürürken, yolcuların seyahat sürelerini artırabileceği için yolcuları tatmin etmeyebileceğini savunmuştur. Ortaya çıkan bu ikilemden dolayı toplam nakliye maliyeti ve müşteri hizmetleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma, literatürdeki bazı veri setlerinden yararlanmıştır ve hub kullanım sorunu için VNS tabanlı bir yöntem önermiştir. BOVNS-hub yönteminin performansı, çözüm kalitesi ve hesaplama süresi açısından tatmin edici olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, Bilotkach (2019), 1990-2016 yılları arasında toplanan verilere dayanarak ABD havayolu endüstrisindeki tarifeler ile gerçekleşen uçuş saatleri arasındaki farkı analiz etmiştir. 2008 sonrası bu farkın anlamlı bir şekilde azaldığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda çalışma, bu istatistiğin arkasındaki nedenlere odaklanmış ve havayollarının sunduğu kalitenin ve gelişmiş bilgi sisteminin önemli faktörler olduğu vurgulamıştır.

Bayliss vd. (2019) hava durumu, hava trafiğinin yoğunluğu, mürettebat istihdam etmenin zorlukları ve planlanmamış uçak bakımı gibi havayollarının operasyonlarını etkileyen birçok parametre olduğunu savunmuştur. Ayrıca çalışmada, rekabet ortamı ve talepkar yolcuların, havayolu operasyonlarının verimliliğinin arttırılmasını ve operasyonel maliyetlerin azaltılması için engel teşkil ettiği vurgulanmıştır. Çalışmaya göre, uçuş iptalleri ile mürettebat rezervi arasındaki ilişki nedeniyle optimizasyon sorunları yaşanabilmektedir. Çalışma uçuş iptalleri ve gecikmeleri dikkate alan önceden tanımlanmış mürettebat planının etkisini değerlendirmek için matematiksel bir model geliştirmeye odaklanmıştır. Sonuç olarak hava durumu, hava trafiği, plansız bakım gereksinimleri ve mürettebat eksikliği gibi birçok farklı kaynaktan gelen kesintiler nedeniyle uçuş programlarındaki gecikmelerin arttığı tespit edilmiştir.

Sakthidharan ve Sivaraman (2018) Hindistan havacılık sektörünü örnek göstererek sivil havacılık operasyonlarına ve yönetime odaklanmıştır. 2013-2014 yılları arasındaki finansal veriler, her bir havayolunun işletme maliyetlerini karşılaştırmayı amaçlayan yurt içi operasyonların verimliliğini belirlemek için kullanılmıştır. Bu kapsamda, parametrik olmayan bir yaklaşım olan veri zarflama analizi (VZA), ölçek modelleri ve Girdi Verimliliği Profilleme modeli uygulanmıştır. Çalışma, bu üç modeli kullanarak, operasyonların verimliliğini ölçmeye ve bu farklı modellerde filo kapasitesini karşılaştırmaya çalışmaktadır. Çalışmanın bulguları, Hindistan havacılığındaki taşıyıcıların verilen dönemler arasında %71-%89 verimlilikle çalıştığını göstermektedir. Daha da önemlisi, aynı analiz Hindistan'daki düşük maliyetli taşıyıcıların verimlilik ölçeğinin tam hizmetli taşıyıcılardan daha yüksek olduğunu öne sürmüştür.

Endrizalova vd. (2018) yaptıkları çalışmada, havayollarının ticari faaliyetlerini dikkate alarak çok önemli olan havayolu filosuna odaklanmaktadır. Çalışmada, havayolu şirketinin ekonomik yapısının, filonun miktarı, satın alma veya kiralama şeklinden büyük ölçüde etkilendiği savunulmuştur. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı yolu olan kiralama işlemlerinin usul ve hükümlerini tanımlamanın önemi vurgulanmıştır. Araştırma, Avrupa'nın önde gelen 4 düşük maliyetli havayolunun filo tedarik sürecini örneklemektedir.

Dış kaynak kullanımına odaklanan bir diğer çalışma Tan (2018) tarafından yapılmıştır. Taşıyıcıları dış kaynak kullanmaya karar vermeye yönelten faktörler ve bu bağlamda alınan

kararların sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada, deneyimli taşıyıcıların özellikle rekabet avantajı sağladıkları rotalarda, faaliyetlerinin önemli bir kısmını bölgesel havayolları ile kurdukları ortaklıklarla sağladıkları vurgulanmıştır. Ayrıca, bazı rotalarda dış kaynak kullanan havayolları ücretlerinin bölgesel taşıyıcılardan daha düşük olduğu savunulmaktadır.

Havayollarının operasyonlarında herhangi bir kaynağı optimize etmek, literatürdeki ana konulardan biri olmuştur. Benzer şekilde, Parlar vd. (2018), her uçuş için kontrol sayaçlarını optimize etmenin yollarını bulmaya odaklanmışlardır. Çalışmada kullanılan veriler Singapur'da bulunan Changi Havalimanı'na aittir. Araştırmanın cevap bulmayı amaçladığı iki ana soru bulunmaktadır. Birincisi, en uygun kontuar sayısı ve toplam maliyetin ne olacağıdır. Diğer önemli konu ise herhangi bir acil durumda havayolu yeni bir kontuar açması ve bunun maliyetidir. Bu bağlamda, toplanan veriler sayesinde oluşturulan parametreler 14 uçuşa uygulanmıştır. Bunun sonuncunda, modelin dinamik ve statik bir şekilde uygulanması gereken durumlar belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmada, önerilen modelin özel bir sistem için tasarlanmış olmasına rağmen ortak kullanımda uygulanabileceğini savunulmuştur.

Doi vd. (2018) çalışması, mürettebatın çalışma saatlerini planlama sorununa bir çözüm bulmak için algoritmalardan yararlanılmasının ve bu çalışma saatlerini adil hale getirmenin gerekliliği vurgulamaktadır. Amaç, dinlenme günleri gibi kısıtlamaları dikkate alarak görevleri adil bir şekilde atayabilecek bir model oluşturmaktır. Çalışma sonunda önerilen yöntemin etkinliği, gerçek verilerden elde edilen kanıtlarla doğrulanmaya çalışılmıştır.

Havayolu şirketlerinin operasyon ve yönetimi dışında literatürde müşteri memnuniyeti konusuna çözüm bulmaya çalışan makaleler de bulunmaktadır. Tian vd. (2019), analitik bir yaklaşım geliştirerek havacılık hizmetlerini değerlendirmek için sosyal medya kullanımını incelemişlerdir. Hizmet kalitesi ile ilgili strateji geliştirebilmek için Servqual ölçümleri kullanılmıştır. Her metrik için oluşturulan veri seti, metin madenciliği yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda, geliştirilen metriklerin havacılıkta hizmet kalitesini değerlendirmek için uygulanabileceği önerilmiştir.

Rezaei vd. (2018) bagaj taşıma sistemi ile ilgili çalışmaların literatürdeki yetersizliğine vurgu yapmaktadır. Handling sistemi, müşteri memnuniyetine katkı sağlayan önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle, çalışmada bagaj taşıma sisteminin durumunu incelemek için SERVQUAL modeli kullanılmaktadır. Literatürdeki çalışmalardan çeşitli kriterler elde edilmiş

ve kriterlere göre ağırlıkların hesaplanması yapılmıştır. Dünyanın farklı bölgelerinden yolcuların verileri örnek olarak kullanılmıştır. Çalışma, "güvenilirlik", "yanıt verme" ve güvencenin en önemli boyutlar olduğu sonucuna varmıştır. Son olarak, çalışma, yolcuların tercihlerindeki farklılıkları ortaya koymuştur.

Mohd-Any vd. (2019) hizmet kalitesiyle sağlanan müşteri memnuniyetinin önemini değerlendirmeyi hedeflemişlerdir. Bu bağlamda, çalışmada, algılanan adalet, genel memnuniyet, müşteri güveni ve sadakati arasındaki ilişkinin araştırılması önerilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, Malezya'da yapılan yolcu anketi aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma yönteminin geçerliliğini değerlendirmek için denklem modelleme tekniği uygulanmıştır.

Sektörde hizmet kalitesini artırmayı amaçlayan bir diğer çalışma ise Liao ve Chen (2019) tarafından yapılmıştır. Endüstride menü tasarımının standartlaştırılması gereken bir şey olduğunu iddia ederek kabindeki yemek servisine odaklanılmıştır. Bu nedenle çalışma, iade edilebilir, iade edilemez ve değiştirilebilir 3 farklı bilet çeşidi için ideal menü sunan bir model önermiştir. Akademik literatürde değiştirilebilir biletlerin rolü göz ardı edilirken, çalışmada yolcular tarafından sıklıkla tercih edildiği vurgulanmıştır. Bu nedenle, yolculara optimum menü ile hizmet vermenin gerekliliği tartışılmıştır.

Punel vd. (2019) on farklı bölgeyi dikkate alarak yolcu deneyimi ve hizmet kalitesinin arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada kullanılan veriler, 2011 ve 2018 yılları arasında müşteri yorumlarını ve derecelendirmelerini içeren Skytrax web sitesinden elde edilmiştir. Ayrıca, çalışma, farklı bölgelerdeki tüketicilerin beklentilerini karşılaştırmaya odaklanmıştır. Çalışmanın bulguları, Kuzey Amerikalı tüketicilerin ulusal taşıyıcılarından memnun olmadıklarını önermiştir. Uzak Doğudaki yolcuların ise Asya bölgesinde faaliyet gösteren havayollarından oldukça memnun oldukları vurgulanmıştır. Bu iki bölge arasındaki bir diğer farkın da müşteri tercihleri olduğu savunulmuştur. Amerikalıların aksine uzak doğudaki yolcuların uçuşlarda sunulan hizmetlere daha çok değer verdikleri belirtilmiştir.

Atalık vd. (2019), uçuşlarda sunulan hizmet kalitesinin özellikle business segment yolcuları üzerindeki etkisin ve müşteri memnuniyeti oluşturmadaki önemini tartışmışlardır. Çalışmada, uçak içi hizmetlerin, koltuk konforu, yiyecek, içecek, personel hizmeti ve eğlence faktörleri gibi farklı boyutları içerdiği belirtilmiştir. Araştırmayı gerçekleştirmek için çalışmada

1000'den fazla yolcunun tecrübelerinden elde edilen ikincil veriler kullanılmıştır ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Lojistik regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışma, uygulanan modelin uçak içi servis ile müşterilerin ödedikleri ücret karşılığında algıladıkları değer arasındaki ilişkiyi açıklamada başarılı olduğu sonucuna varmıştır. Ek olarak, koltuk konforunun business class segment yolcuları için değer yaratma açısından en önemli faktör olduğu vurgulanmıştır.

Ayrıca, Gunarathne vd. (2018), müşteri hizmetlerini iyileştirmek için sosyal medyanın havayolu işletmeleri tarafından kullanılmasının önemini araştırmışlardır. 2014-2015 yılları arasında yaklaşık 3 milyon tweeti analiz ederek şirketlerin sosyal medyada tüketicilere gösterdiği farklı muamelelere de dikkat çekmişlerdir. Analiz sonuçları, havayollarının kendilerine yöneltilen tweetlerin sadece yarısına yanıt verdiğini göstermektedir. Aynı zamanda, şirketlerin sosyal medya kullanıcılarına cevap verme konusunda seçici olduğu tespit edilmiştir. Hava yolu şirketlerinin çoğunlukla fazla takipçisi olan sosyal medya kullanıcılarına yanıt verdiği saptanmıştır.

Brochado vd. (2019), de yolcuların paranın değeri ile ilişkilendirdiği ana unsurları belirlemek için sosyal medyaya odaklanmışlardır. Yolcular tarafından yapılan sosyal medya yorumlarının değerlendirilmesinde hem nitel hem de nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, müşteriler için değer yaratan önemli unsurlar saptanmıştır. Bunlar, hava limanı operasyonları, yer personeli, uçak içi hizmet ve bilet satın alma sonrasındaki müşteri hizmetleridir.

Business classı tercih eden yolcular için "lüks" terimi Hwang ve Lyu (2018)'nin çalışmasında ele alınmıştır. Çalışmada, lüks olarak algılanan hizmet içeriğini belirlemek için business class ile seyahat eden yolcuların demografik farklılıklarını belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışmada ABD'de 201 business class yolcusuna uygulanan anketten elde edilen veriler kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda fonksiyonel, bireysel, sosyal değerlerin birinci sınıf yolcuların tercihleri üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. En önemlisi, uçuşlarda lüks olarak algılanan hizmete değer vermede insanların cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir düzeyinin önemli belirleyiciler olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, Park vd. (2018) en önemli hizmet endüstrilerinden biri olan havacılıkta müşteri memnuniyetinin önemini tartışmışlardır. Çalışmada, özellikle, denizaşırı uçuşlarda uçak içi

hizmetler ile müşteri memnuniyeti arasındaki önemli bir ilişkiyi olduğu vurgulanmış ve bu ilişkiyi değerlendirmek için nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Kansei mühendisliğine dayalı lojistik hizmet yöntemini kullanan çalışma, cinsiyetin hizmet tercihlerindeki farklılıklarda önemli bir role sahip olduğu sonucuna varmıştır. Nedeni ise farklı hizmet unsurlarının kadın ve erkeklerde farklı duygular uyandırması olarak yorumlanmıştır.

Ramanust vd. (2018), düşük maliyetli strateji uygulayan havayollarında hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine odaklanmışlardır. Yolcular için karar verme süreci, Bangkok havalimanında toplanan veriler kullanılarak analiz edilmiştir. İç hatlarda düşük maliyet iş modelini benimseyen bir havayolu ile seyahat eden 400 yolcudan toplanan veriler değerlendirilmiştir. Ankete katılanlar 31-40 yaşları arasında, evli olmayan, ana dilinden başka en az bir yabancı dil bilgisine sahip ve özel firmalarda çalışan yolculardan oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda, tüketici karar verme davranışının düşük maliyetli havayollarının sunduğu hizmet kalitesinden etkilendiği vurgulanmıştır.

Havacılıkta müşteri hizmetleri ile ilgili çalışmalara ek olarak, literatürde havacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar için yönetim konularına ilişkin stratejiler geliştirmeyi hedefleyen çalışmalar da yer almaktadır. Santana vd. (2019), mali krizler, kemer sıkma politikaları ve en önemlisi İK politikaları için borçlarla karşı karşıya kalan hava yolu işletmelerini incelemişlerdir. Çalışma, British Airways ve Iberia gibi kapsamlı hava taşıyıcılarını örneklemiştir. Çalışmanın sonucunda yenilikçi bir İKY stratejisinin, işletmeyi dış faktörlerden gelen tehlikelere karşı koruduğu belirtilmiştir. Vatankhah vd. (2019) ise yaptıkları çalışmada, havayolu şirketlerinin organizasyonel yapısını analiz etmek için Fuzzy AHP yöntemini kullanmışlardır. En önemli kriterlerin katma değerli süreçler ve en önemli alt kriterin ana ürün ve hizmet olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, Otero vd. (2019) havacılık endüstrisinde bir pazarlama stratejisi olarak kullanılan promosyonlara odaklanmaktadır. Çalışmada, kampanyanın zamanında ve uygun fiyatla pazarlanmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Çalışma, promosyonları başlatmak için en iyi zamanı tahmin etmek için nicel yöntemlerden yararlanılmış ve Amerika'da faaliyet gösteren iki havayolu şirketi analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda, tanıtım kampanyalarının yürütülmesi için doğru koşulları tahmin edebilecek ideal bir model elde edilmiştir.

Becker-Ritterspach vd. (2019) organizasyonun çevresindeki değişikliklerin çalışan ve sendika ilişkilerini etkileyip etkilemediğini anlamak için havayolu endüstrisindeki vakaları incelemişlerdir. Çalışma, literatürden yararlanarak endüstri ve ulusal düzeydeki gelişmelerin çalışan ve sendika ilişkilerini özellikle şirket büyümesi, satın almalar ve yeni iştiraklerin kurulması gibi firma düzeyindeki değişikliklere dayandığını vurgulamıştır. Ayrıca, Sancho-Esper vd. (2019), giriş profili ve havaalanı kapasite kısıtlamaları dikkate alınarak İspanyol iç pazarına rekabetçi bir giriş için maliyetlerin değiştirilmesinin belirlenen firma maliyet davranışı üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Bu amaçla, çalışma, İspanya'daki iç hat güzergahlarının verileri ile dinamik bir model önermiştir. Çalışmanın bulguları hem giriş profili hem de düzenleyici kısıtlamalar koşulunun, güzergah düzeyinde giriş için mevcut maliyet tepkisini gerekli kıldığını göstermiştir.

Lee vd. (2018) çalışmalarında, günümüzün kurumsal dünyasında sosyal sorumluluğun önemine dikkat çekmişlerdir. Bu konuya yönelik artan endişeden dolayı, çalışma, maddi kurumsal sosyal sorumluluk yatırımına dayalı finansal performans ile ekonomik koşullar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Çalışmanın sonuçları, kurumsal sosyal sorumluluğu amaçlayan faaliyetlerin şirket performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermiştir. Ancak, taşıyıcının organizasyon yapısı ve ekonomideki koşulların bu ilişkiye yön verebileceği vurgulanmıştır. Aslında çalışma, şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin düşük maliyetli ve kapsamlı ağ taşıyıcıların performansı üzerinde farklı bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusuna odaklanan bir diğer çalışma, Upadhaya vd. (2018) araştırmalarıdır. Çalışma, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerine önem vermelerinin nedenlerini tartışmıştır. Bu bağlamda, çalışma, Nepal'de faaliyet gösteren bir şirkete uygulanan görüşmelerden elde edilen verileri kullanmıştır. Sonuçlar, organizasyondaki kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin amacının şirket performansı iyileştirmek olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bu tür faaliyetlerin uygulanmasının, kuruluşların çevre koşullarının değişmesinden kaynaklanan risklerden uzak durmasına yardımcı olabileceği vurgulanmıştır. Bulguların bir sonucu olarak çalışma, kültürün uygun kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının edinilmesi ve uygulanması üzerindeki önemli etkisine vurgu yapmıştır.

Xian (2018) ise özellikle Qantas Havayolları'nın uyguladığı stratejileri incelemeye çalışmış ve dinamik ortama dayalı stratejilerin uygulanmasının önemi vurgulamıştır. Bununla birlikte, Lin vd. (2018), havacılık için misyon beyanlarının önemini tartışmışladır ve bu ifadeler sayesinde şirketlerin küresel paydaşlarla ilişkilerini sağlamlaştırdığı belirtilmiştir. Bu nedenle çalışma, tercih edilen ortak kelimeleri bulmak için 79 hava yolu şirketinin misyon ifadelerini analiz etmişlerdir. Çalışma, "güvenlik" kelimesinin misyon ifadelerinde en yaygın olarak kullanılan kelime olduğu sonucuna varmıştır. Bu kelimeyi kullanmanın müşteriler arasında güven oluşturduğu vurgulanmıştır.

Ayrıca, Lee ve Moon (2018) üst yönetim ve çalışanlar tarafından geliştirilen stratejilerin organizasyon performans üzerindeki etkisini analiz etmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda, Amerika'da faaliyet gösteren ve 1998-2013 yılları arasında halka açık olan 13 havayolunun verileri ve stratejileri değerlendirilmiştir. Çalışmanın uyguladığı yöntem regresyon olup, bunun sonucunda üst yönetim stratejileri ile çalışana yönelik stratejiler arasında U şeklinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, havayolları performanslarının da bu stratejilerden olumlu yönde etkilendiği savunulmuştur.

Literatürde havayolu ile ilgili incelenen ortak diğer bir konu ise hava yolu taşıyıcıları tarafından uygulanan stratejilerin analizidir. Yimga ve Gorjidooz (2019) sektördeki en yaygın stratejilerden biri olan kod paylaşımını incelemişlerdir. Çalışma, sektördeki artan rekabete vurgu yapmış ve kod paylaşım stratejisi kullanmanın rekabetçi ortamda hayatta kalabilmek için bir araç olduğunu belirtmiştir. Ayrıca makale, bu stratejinin Delta, Northwest ve Continental havayolları verilerini kullanarak, uçuşların doluluk oranını artırıp artırmadığını sorgulamışlardır. Sonuçlar, kod paylaşımının, taşıyıcıların doluluk oranında iyileşmesine katkıda bulunduğunu göstermiştir. Ancak, aynı pazarda farklı kod paylaşım ortaklarının mevcut olmasının işletmeleri olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

Ayrıca Küçükaltan ve Topcu (2019), havacılık sektöründeki şiddetli rekabetin, havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaları çeşitli hizmetler önermeye zorladığını belirtmiştir. Bununla birlikte, çalışma, müşterilerin sayısız havayolu seçim göstergeleriyle karşı karşıya kaldığını ve bu nedenle, tüketici davranışlarında ve karar vermede belirsizliklerin mevcut olduğunu tartışmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, başlangıçta birçok kriter arasından sistematik bir erişimle temel seçim göstergelerini içeren stratejik bir karar modeli

oluşturmak olmuştur. Çalışma, karar vermeden etkili olacak faktörleri ortaya çıkarmak için AHP yöntemini kullanmıştır. Stratejik karar modelinin oluşturulmasının sonucu, 32 faktörün ağırlıklı olarak müşteriler tarafından dikkate alındığı vurgulanmıştır. Ayrıca AHP tarafından sağlanan bulgular, en iyi havayolunu seçerken, yolcular için "fiyatla ilgili faktörler" ve "müşteri memnuniyeti ile ilgili faktörlerin" en önemli boyutlar olduğunu göstermiştir.

Markalaşma ile ilgili stratejiler, literatürde havacılıkla ilgili ele alınan en önemli konularından biri olmuştur. Sarker vd. (2019), yoğun rekabet nedeniyle taşıyıcıların uygun bir markalaşma stratejisi uygulamalarının gerekli olduğunu savunmuşladır. Bu nedenle, literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak, işletmelerin pratik markalaşma stratejileri geliştirmelerine yardımcı olacağı düşünülen hizmet deneyiminin önemi vurgulanmıştır. Bununla birlikte, Kwoka ve Batkeyev (2019) havayolu endüstrisindeki şiddetli rekabete vurgu yapmış ve şirketlerin geliştirmesi ve alması gereken stratejileri veya proaktif önlemleri analiz etmişlerdir. Çalışma, havacılıkta faaliyet gösteren kuruluşların aldığı tüm stratejileri, uygulamaları, önlemleri değerlendirmek için ampirik bir yöntemden yararlanmıştır. ABD havacılık endüstrisinde uygun genel stratejiler ve bu endüstride faaliyet gösteren özellikle iki havayolunun izlediği stratejiler analiz edilmiştir. İncelenen bu stratejiler, fiyat ve kapasite ile ilgilidir.

Claussen vd. (2018), havayolu endüstrisindeki değişen koşullar nedeniyle meydana gelen yoğun rekabeti vurgulamıştır. Çalışma, şirketlerin değişen talebe sahip bir pazara girmek için esnek hale gelebilecekleri doğru koşulları bulmaya çalışmıştır. Stratejik esnekliğin dinamik ortamlarda en iyi şekilde kullanılabileceği öne sürülmüştür. Aynı zamanda, operasyonel verimlilik yerine stratejik esnekliği tercih eden şirketlerin değişen bir pazara girmede daha başarılı olduğu tartışılmıştır. Çalışmada, geçmiş verilerden yararlanılarak gelecekte talebin tahmin edilmesinin zor olduğu durumlarda, araştırmanın bulgusunun geçerli olabileceği sonucuna varılmıştır.

Havayolu endüstrisi ile ilgili literatürde gözlemlenen bir diğer konu ise sektördeki rekabet ve rekabetle başa çıkmak için şirketlerin uyguladığı strateji ve yöntemlerdir. Vaaler ve Waldfogel (2019), tüketicilerin ilgisini çekebilecek ürünler tasarlayarak firmaların rekabette başarılı olabileceğini tartışmışlardır. Aynı zamanda, Naletina ve diğerleri (2018), sektördeki şiddetli rekabete ve dinamik ortama dikkat çekmişlerdir. Çalışma, şirketlerin ayakta kalabilmek

için bu değişen durumlara çok hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca farklılaşma, dengeli finansman ve ilerlemeyi hedefleyen geleceğe yönelik yatırımların bu zorlu koşullarda uygulanabilecek etkili stratejiler olduğu belirtilmiştir.

Günümüz dünyasında havacılık endüstrisi giderek daha önemli hale gelmiştir. Havacılık, yarattığı faydalar açısından önemli olmakla birlikte dünyanın çözüm bulması gereken bir sorun olan hava kirliliğine de neden olmaktadır. Han vd. (2019), yolcuların çevre dostu elektrikli uçaklar konusundaki istekliliğini incelemişlerdir. Araştırmayı yürütmek için çalışma, nicel bir yaklaşımla anket uygulamıştır. Çalışmanın bulguları, yeşil bir dünya oluşturmanın sosyal normlarda değişimin ve çevreye önem veren bilinçli bireylerin sayısının artmasının gerekli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca çalışma, insanların yaşının ve cinsiyetinin çevre dostu uçakların oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

4. BÖLÜM

HAVAYOLU ENDÜSTRİSİNDEKİ MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNE YÖNELİK ANALİZ

Bu başlık altında ilk olarak araştırmanın amacından bahsedilecektir. Bunun ardından araştırmanın kapsamına giren havayolu şirketleri hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra, araştırmanın analiz bölümünde kullanılan yöntem detaylıca açıklanacaktır. Bu çerçevede, ilk olarak metin madenciliği hakkında bilgi verilecektir. Bununla birlikte, metin madenciliğinin kullanım alanları detaylandırılacaktır. Akabinde, metin madenciliğinde önişleme teknikleri açıklanacaktır. Son olarak, hem ülke hem de bölge bazlı analiz sonuçları paylaşılacaktır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, sivil havacılık sektöründe müşterilerin taleplerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi, bölgesel bazda farklılıkları vurgulanması ve on yıllık zaman dilimi içinde müşteri taleplerinde değişiklik yaşanıp yaşanmadığının saptanmasıdır. Son olarak, bu bağlamda, genel olarak sivil havacılık sektörüne, belirli ülkelere ve bölgelere yönelik stratejiler geliştirmektir. Bu sayede, havayolu şirketlerinin yatırımlarının daha etkin olabilmesi için etkin yatırım stratejileri önerilebilecektir. Bu bağlamda, elde edilecek analiz sonuçları hem araştırmacılara hem de yatırımcılara yol gösterici nitelikte olacaktır. Dolayısıyla, bu yatırım stratejileri sayesinde havayolu endüstrisinin etkinliğinin arttırılması hedeflenmektedir. Böylece, sürdürülebilir ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşabilmenin çok daha kolay olması amaçlanmaktadır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı

Analizde kullanılan veriler, Skytrax web sitesinden (skytraxratings.com) elde edilmiştir. Skytrax dünya genelinde havayolları ile seyahat eden yolculara anket uygulamakta ve müşterilerin memnuniyetini ölçmektedir. Aynı zamanda, kullanıcılar site üzerinden havayolu şirketleri hakkında yorumlar yapabilmektedirler. Kullanıcı yorumları ve anketlere dayanarak, her yıl çeşitli alanlarda en iyi hava yolu şirketleri seçilmektedir. Bu çalışmada da 2019 yılında en iyi 75 havayolu şirketi arasına giren şirketlere, 2011-2020 yılları arasında yapılan yorumlar analiz edilmiştir. Bu bağlamda, ilk olarak, havayolu şirketlerinin bulunduğu

ülke bazlı stratejilerin üretilmesi hedeflenmektedir. Bunun ardından, havayolu şirketlerinin bulunduğu bölgelere yönelik müşteri beklentilerinin detaylandırılması amaçlanmaktadır. Son olarak, adı geçen siteye değerlendirmeyi giren müşterilerin bulunduğu bölgelere yönelik analiz yapılacaktır. Belirtilen bu hususlardan anlaşılabileceği üzere, çok kapsamlı ve spesifik analizlerin yapılması hedeflenmiştir. Bu sayede, havayolu şirketlerine yönelik daha gerçekçi yatırım stratejilerinin belirlenmesi mümkün olabilecektir.

4.3 Araştırmada Kullanılan Yöntem

Bu çalışmada, havayolu şirketlerine yönelik Skytrax web sitesi üzerinden yapılan müşteri yorumları metin madenciliği yöntemiyle KNIME platformu üzerinde analiz edilmiştir. Bu çerçevede, ilgili başlıkta ilk olarak, metin madenciliği konusuna yönelik kapsamlı bilgiler paylaşılacaktır. Bunun ardından, metin madenciliğinin kullanım alanlarına yönelik bilgiler verilecektir. Belirtilen hususlar aşağıda alt başlıklar halinde paylaşılmıştır.

4.3.1 Metin Madenciliği

Teknolojik gelişmeler, daha önce mevcut olmayan ve "Büyük Veri" trendini körükleyen yeni gözlem ve ölçüm türlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Sayıları içeren standart yapılandırılmış veri biçimlerinin yanı sıra, modern veri tabanları; yeni tekniklerin kullanılmasını ve yorumlanmasını gerektiren sözcükler, görüntüler, sesler ve videolar içeren yeni yapılandırılmamış veri biçimlerini içermektedir (Gamer vd., 2021). Metin her zaman belirli bir alan veya bireyler hakkında bilgilendirici bir iç görü kaynağı olmuştur. Yeni teknolojilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, metin verileri de ağırlıklı olarak yeni iletişim biçimlerinde kullanılmaktadır (Ahn vd., 2021).

Dijital formatta bulunan ve ağ teknolojisi ile erişilebilen metin mesajı, sosyal medya etkinliği, bloglar ve web aramaları gibi veri kaynaklarının artmasıyla birlikte metin madenciliği her geçen gün önem kazanmaktadır. Büyük veri kümelerinden değerli bilgilerin çıkarılmasına odaklanan veri madenciliği kavramında, metin belgeleri iyi bir bilgi kaynağı olmuştur. Çeşitli alanlardan kullanıcılar tarafından oluşturulan metinlerde birçok bilginin gömülü olduğu bilinmektedir ve metin madenciliği sayesinde bu bilgilere ulaşmak artık mümkün olmaktadır (Silahtaroğlu, 2019).

Metin madenciliği, yapılandırılmamış metinlerden faydalı bilgileri almak veya çıkarmak için kullanılan tüm modelleri, yöntemleri, algoritmaları ve teknikleri içeren genel bir terimdir. Metinlerin çoğu, insanların sözlerinin işlenip bilgiye dönüştüğünü bilmeden doğal olarak oluşturdukları ve nihayetinde ticari kararlar almak için kullanılabilecek, kullanıcı tarafından oluşturulan verilerdir (Silahtaroğlu, 2019). Bu bağlamda, metin madenciliğinin kullandığı kaynakların tarafsız ve önyargıdan uzak olduğunu söylemek mümkündür. Metin madenciliği için kullanılan verilerin büyük bir bölümü yapılandırılmamıştır. Yani kaynaklarının, haber gazetelerinde, web sayfalarında, çevrimiçi forumlarda, şirket raporlarında, tutanaklarda, notlarda, dilekçelerde, reçetelerde, sağlık raporlarındaki gibi serbest metinler oldukları anlamına gelmektedir (Aytaç vd., 2020).

Metin madenciliği, metin içeriğinin temel tanımlarından kelime sayımlarına kadar, yazarlar arasındaki bağlantıları bulma ve yazıların içeriğini değerlendirme gibi daha karmaşık kullanımlara kadar çeşitli kapsamlar için kullanılabilmektedir (Silahtaroğlu vd., 2021). Metin madenciliği, metinden anlamlı sayısal indeksler çıkarma sürecini ifade etmektedir. Kökeni, veri madenciliği, yapay zeka, istatistik, veri tabanı yönetimi, kütüphane bilimi ve dilbilim gibi çeşitli ilgili alanların bir kombinasyonuna dayanmaktadır (Silahtaroğlu, 2019).

Metin madenciliğinin temel amacı, metni çeşitli istatistiksel algoritmalara erişilebilir kılmak için yapılandırılmamış bilgileri işlemektir. Bu sayede, metin verileri, standart yapılandırılmış veriler kadar bilgilendirici hale gelebilmekte ve aksi takdirde keşfedilmesi son derece zor olan ilişkilerin ve kalıpların araştırılması mümkün olmaktadır. Metin madenciliği ile metinde yer alan bilgiler; kelime frekans dağılımı, örüntü tanıma ve tahmine dayalı analitik gibi standart veriler kullanılarak kolayca elde edilemeyebilecek sonuçlar üretmek amacıyla kategorilere ayrılabilmekte ve kümelenebilmektedir (Silahtaroğlu ve Alayoglu, 2016).

Genel olarak, metin madenciliği ile hedeflenen, metni, analiz için uygun olacak şekilde verilere dönüştürmektir. Bunun için, metin belgelerine yapay zekâ algoritmaları ve istatistiksel tekniklerin uygulanması gerekmektedir. Bu bağlamda, metin madenciliğinde dört temel aşamanın varlığından söz edilmektedir (Verkijika ve Neneh, 2021);

- Bilgi Erişimi (Information Retrieval)
- Doğal Dil İşleme (Natural Language Processing)

- Bilgi Çıkarımı (Information Extraction)
- Veri Madenciliği (Data Mining)

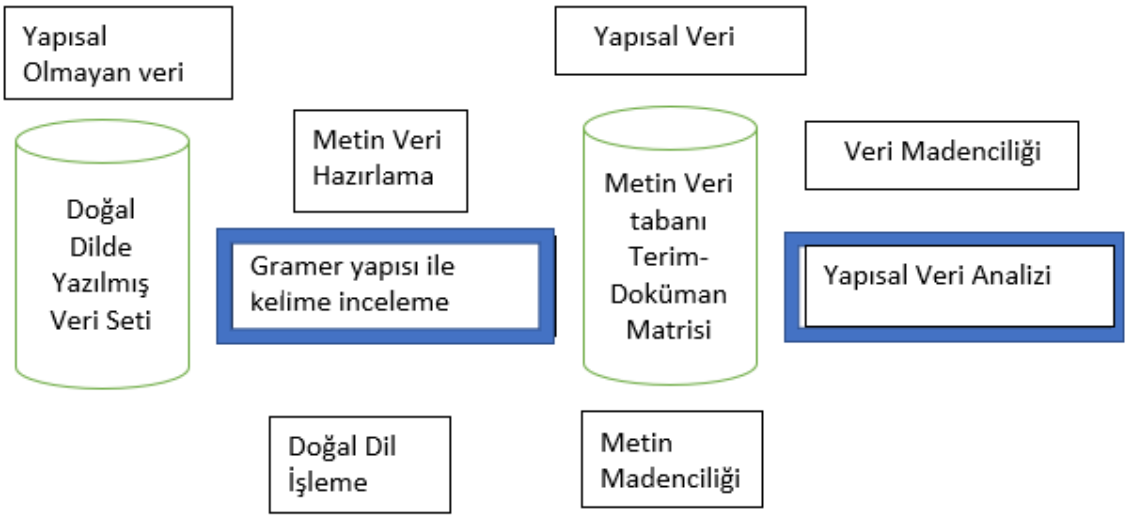
4.3.1.1 Bilgi Erişimi

Metin madenciliğinin ilk aşaması, geniş bir dijital metin belgesi koleksiyonundan ilgili belgeleri belirlemektir. Kullanılan bilgi erişim sistemleri, bir kullanıcının sorgusuyla eşleşen belgelerin alt kümesini tanımlamayı amaçlamaktadır. Bilgi getirimi sistemlerine örnek olarak kütüphanelerde belirli bir konuda kitap aramak için kullanılan araçlar ve World Wide Web'de bilgi aramak için tasarlanmış Google ve Bing gibi web arama motorları verilebilmektedir (Silahtaroglu, 2019).

4.3.1.2 Doğal Dil İşleme

Metin belgelerinin, bilgisayarlar tarafından analiz edilebilmesi için karakter dizilerinin işlenmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, bilgisayarların doğal dilleri insanlar gibi anlayabilmeleri için belirli bir formatta girdi almaları gerekmektedir. Genellikle, doğal dilin gizli yapısının belirsiz olması, metin madenciliği ile hedeflenen sonucu tehlikeye atsa da "Doğal Dil İşleme" alanındaki gelişmelerin metin madenciliğini büyük ölçüde desteklediği gözlemlenmektedir (Aydın ve Silahtaroglu, 2021).

Doğal dil işleme (NLP) sayesinde kelimeler gramer kategorilerine göre örneğin isimler ve filler olarak sınıflandırılabilmektedir. Aynı zamanda NLP, bir kelimenin anlamını metnin içeriğini baz alarak netleştirebilmektedir (Silahtaroğlu ve Dönertaşli, 2015). Bununla birlikte, NLP, bir cümleyi ayrıştırmamıza, yani dil bilgisel yapısını çözümlememize olanak tanımaktadır. Sonuç olarak, metin madenciliğinin bu aşamasında, metinle ilgili dilsel veriler, hala yapılandırılmamış bir veri biçimini tutan belgelerden çıkarılmakta ve işaretlenmektedir (Silahtaroglu, 2019). Doğal dil işleme ve metin madenciliğinin detaylarına Şekil 4'de yer verilmiştir.



Şekil 4: Doğal Dil İşleme ve Metin Madenciliği

Kaynak: Eskici, H. B., & Koçak, N. A. SAS Enterprise Miner ile Metin Madenciliği. Pusula.

4.3.1.3 Bilgi Çıkarımı

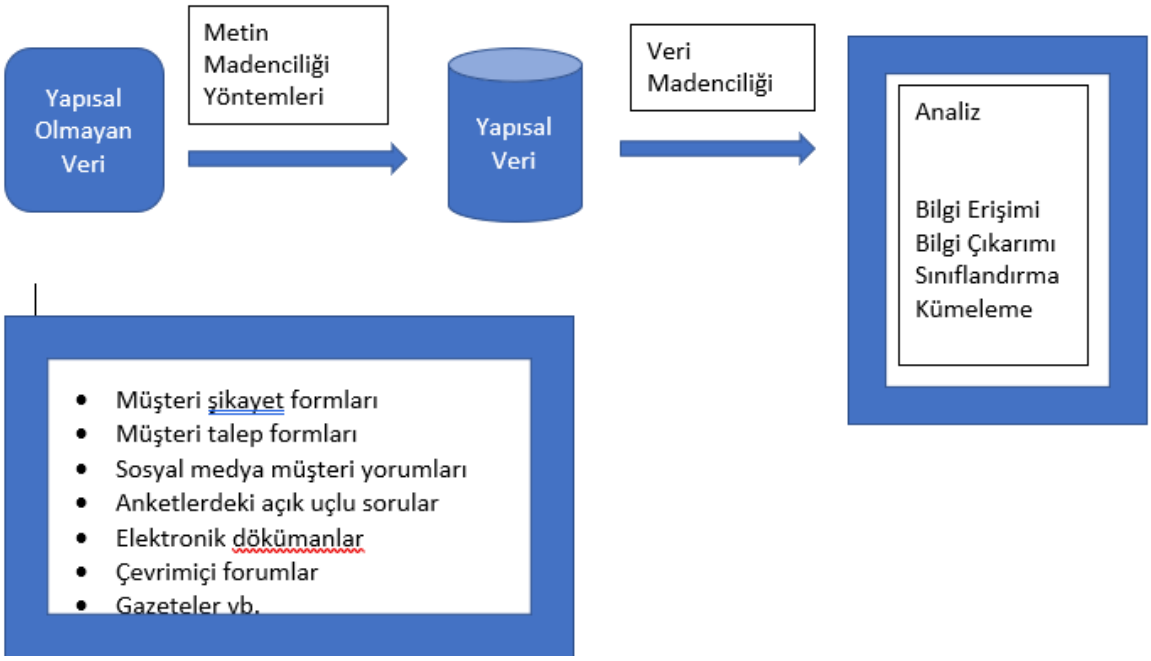
Yapılandırılmamış doğal dil belgesinin herhangi bir veri türü olarak çıkarılabilmesi için yapılandırılmış bir biçimde veriye dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu aşama "Bilgi Çıkarımı" olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada gerçekleştirilen en yaygın görev, birçok karmaşık çok kelimeli terim içeren ve bir veya daha fazla kelimeden oluşabilen belirli terimlerin tanımlanmasıdır (Silahtaroglu vd., 2021). Bilgi çıkarımı, aynı zamanda, adlar ve varlıklar, örneğin, kişiler ve bunların bağlı oldukları kuruluş ile olaylar veya adlar arasındaki ilişkiler gibi daha karmaşık gerçekler arasında bağlantı kurmamıza da olanak tanımaktadır (Silahtaroglu, 2019).

4.3.1.4 Veri Madenciliği

Yapılandırılmış veri tabanı, NLP algoritmaları tarafından sağlanan bilgilerle dolduğunda, veriler nihayet madenciliğe hazır hale gelmektedir. Bu bağlamda 'madencilik', 'analiz etme' ile eşanlamlıdır, çünkü amaç, yeni bilgi oluşturmak için metin verilerinden faydalı bilgiler çıkarmaktır (Vardarlier ve Silahtaroglu, 2016). Bunu yapmak için, verilerin

yapılandırılmış bir formda olması gerekmektedir. Doğal dil işleme aşamasından sonra yapılandırılmış formda olan metin verilerine standart istatistiksel prosedürleri ve teknikleri uygulamak mümkün hale gelmektedir (Silahtaroğlu ve Alayoglu, 2016). Yapısal veri, veri madenciliği teknikleri ile analiz edilebilirken, yapısal olmayan veri metin madenciliği ile analiz edilebilmektedir.

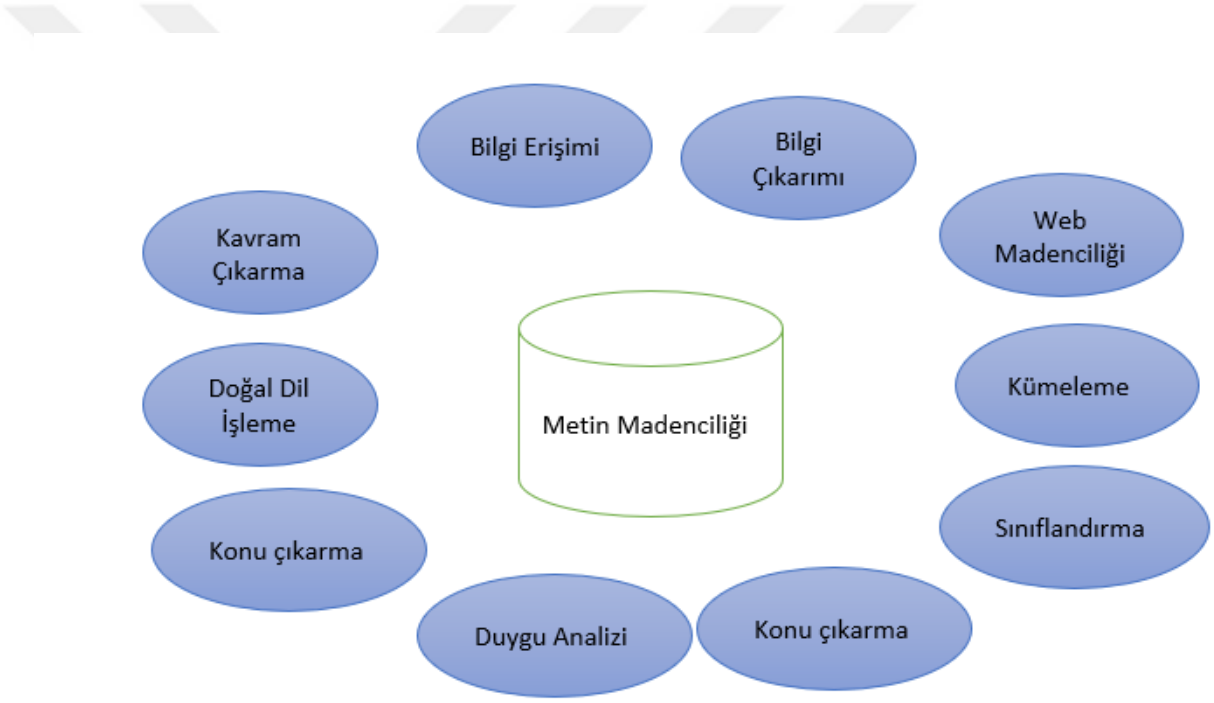
Doğal dilde yazılmış metinlerin analizi veri madenciliği yöntemleri ile mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, verilerin öncelikle metin madenciliği yöntemleri ile işlenmesi ve yapısal veriye dönüştürülmesi gerekmektedir. Metin madenciliği sürecinde bilgisayarların metinsel veriyi anlayıp yapısal veri formatına dönüştüğünü incelemek, önişleme sürecinin nasıl işlediğini anlayabilmek açısından oldukça önemlidir (Kumar vd., 2021). İnsanlar dokümanları okuyarak algılayabilirken bilgisayarlar kelimelerin ne anlama geldiğini bilememektedir. Bu nedenle, bilgisayarın veriyi algılayabilmesi için verinin sayısal formata dönüştürülmesi gerekmektedir (Silahtaroğlu, 2019). Şekil 5'de veri madenciliği ve metin madenciliği süreçlerinin birbirleriyle ilişkileri gösterilmektedir.



Şekil 5: Veri madenciliği ve metin madenciliği süreçlerinin birbirleriyle ilişkileri

Kaynak: Eskici, H. B., & Koçak, N. A. SAS Enterprise Miner ile Metin Madenciliği. Pusula.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, metin verileri metin madenciliği yöntemleri ile işlenerek yapısal veri formatına dönüştürülmekte ve sonrasında veri madenciliği yöntemleri ile analiz edilebilmektedir. Metin madenciliği, istatistik, makine öğrenimi, yönetim bilimi, yapay zeka, bilgisayar bilimi gibi çeşitli disiplinler tarafından kullanılmakta, geliştirilmekte ve desteklenmektedir. Her disiplin sadece metin madenciliğinden faydalanmakla kalmaz, aynı zamanda bu araştırma alanına değer katmaktadır. Metin madenciliği; bilgi erişimi (Information Retrieval), bilgi çıkarımı (Information Extraction), konsept çıkarımı (Concept Extraction), sınıflandırma (Classsification), kümeleme (Clustering), duygu analizi (Sentiment Analysis), konu çıkarımı (Topic Extraction), metin özetleme (Text Summarization), web madenciliği (Web mining) gibi amaçlarla kullanılmaktadır (Silahtaroglu, 2019). Şekil 6'da metin madenciliği sürecinin bileşenleri gösterilmektedir.



Şekil 6: Metin Madenciliği Bileşenleri

Kaynak: Eskici, H. B., & Koçak, N. A. SAS Enterprise Miner ile Metin Madenciliği. Pusula.

Metin madenciliğinin ilk aşaması olan bilgi erişimi (IR), yukarıda da bahsedildiği gibi büyük veri seti içerisinden önceden tanımlanmış bir bilgiye ulaşabilmektir. Çevrim içi arama motorlarının işlevi tam olarak hedeflenen bilginin getirimidir (Zarindast vd., 2021). Bilgi

çıkarımı (IE), bilgi getirimine kıyasla daha karışık bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bilgi çıkarımı, kelimelerin ayrıntılı bir analiz ile bağlam içindeki gerçek anlamını belirlenmesini gerektirmektedir. Ayrıca, bilgi çıkarımı sürecinde kümeleme, sınıflandırma, duygu analizi gibi yöntemlerde uygulanmaktadır. Bilgi çıkarımının işleminin konsept, konu çıkarımı ve metin özetleme işlemlerini kapsadığı bilinmektedir (Silahtaroglu, 2019).

Bununla birlikte, kavram çıkarımı (Concept Extraction) bir belgedeki soyut fikirleri veya genel kavramları ve metnin ana fikrini ortaya çıkarma süreci olarak tanımlanmaktadır. Veri madenciliğinde kullanılan sınıflandırma (Classification) yöntemi ile ise verilen metindeki kategorilerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Kümeleme (Clustering) önceden tanımlanmış sınıflara sahip olmaması nedeniyle sınıflandırmadan farklıdır. Bu bağlamda, kümeleme metinleri sahip oldukları bilgilere göre gruplamak şeklinde tanımlanmaktadır (Gamer vd., 2021)

Duygu analizi (Sentiment Analysis), bir cümlenin, paragrafın, sayfanın, bölümün veya tüm metnin ruh halini ortaya çıkarma süreci olarak tanımlanabilmektedir. Duygu analizi, metnin verilen parçasının olumlu veya olumsuz bir ruh haline sahip olup olmadığını anlamak için yapılırsa, buna kutupluluk çıkarma (polarity extraction) adı verilmektedir. Aynı zamandan, bu analiz türünün öznellik veya nesnellik derecesi vermesi beklenmektedir (Li ve Wu, 2010).

Konu çıkarma (Topic extraction), verilen metnin ana hatlarını elde etmekle sonuçlanan süreç olarak tanımlanmaktadır. Metnin konusunu çıkarma işlemi sınıflandırma ve kümeleme ile yapılabilmektedir. Sınıflandırmada daha önce konular belirlenmekte ve işlem, metni verilen konulardan bir veya birkaçı ile kategorize etmektedir. Kümelemede ise belirsiz sayıda konu olabilmektedir. Her iki yöntem de anahtar sözcükleri, tümcecikleri ve verilen kavramları kullanmaktadır (Zeng vd., 2010). Metni özetleme (Text summarization) ise verilen metni daha kısa olacak şekilde yeniden yazma işlemi olarak tanımlanmaktadır (Silahtaroglu, 2019).

Web madenciliği ise metin madenciliği işleminin web sitelerindeki metinler üzerinde uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Ancak, web madenciliğinin daha kapsamlı analizleri kapsadığı bilinmektedir. Örneğin; web içerik madenciliği (web content mining), web sitesinde bulunan metinlerin metin madenciliği ile analiz edilmesinin yanı sıra, sitedeki resim ve ses dosyalarının analizini de kapsamaktadır (Silahtaroglu vd., 2020). Bununla birlikte İngilizcesi "Web usage mining" olan web kullanım madenciliği, belirli bir web sitesinin trafiğini, bazen

diğer sitelerle bağlantılı olarak keşfetmekte ve analiz edebilmektedir. Son olarak, web yapı madenciliği (web structure mining), web sayfalarının birbirleriyle nasıl bağlantılı olduğunu ve siteye gelen ve siteden giden bağlantıları keşfedebilmektedir (Aytac vd., 2020).

Bir metin madenciliği çalışması veya analizi yapmak için izlenmesi gereken belirli adımlar bulunmaktadır. Ancak, metin verilerinin konusuna, amacına ve kalitesine bağlı olarak adımların sırası değişebilmekte ve hatta bazı adımlar atlanabilmektedir. Bu adımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Silahtaroglu, 2019);

1. Verinin elde edilmesi
2. Verileri tek bir formatta toplanması
3. Metin verilerinin dönüştürülmesi
4. Özellik seçim
5. Bilgi getirimi (IR)
6. Bilgi Çıkarımı (IE)
7. Diğer veri madenciliği veya makine öğrenimi amaçları için metinleri yapılandırılmış veri kümeleriyle birleştirme

Metin madenciliği uygulamasının ilk adımı metin verilerinin elde edilmesidir. Metinler, sosyal medya, web sayfaları, kurumsal notlar, mektuplar gibi farklı kaynaklardan toplanabilmektedir. Bu kaynaklarda metinler çoğunlukla docx, pdf, odt, txt, html veya xml formatlarında bulunmaktadır. Diğer formatlarla da karşılaşmak mümkündür ancak metin madenciliğindeki araçların çoğu yukarıda bahsedilen dosya formatlarını okuyabilmektedir (Silahtaroglu, 2019).

Metin madenciliğindeki araçlar dosyaları okumakta ve işlenecek bir biçime dönüştürmektedir. Yapılandırılmamış bu metinlere “ham veri seti” adı verilmektedir. Metinler kaynaktan alındıktan sonra işlenerek madenciliğe hazır hale getirilmelidir. Bu ilk adım (IR), verileri okunabilir bir biçimde dönüştürmektir. Veriler hangi formatta olursa olsun, madencilik için kullanılacak aracın veriyi kendi belleğine alması ve paragraflara, cümlelere ve kelimelere

ayırması gerekmektedir. Bu işlem büyük bir veri setinin analize hazır hale gelmesi için hayati önem taşımaktadır (Vijayarani ve Janani, 2016). Cümlelerin, deyimlerin veya kelimelerin algoritmaların kullanacağı biçimlere dönüştürüldüğü bu adıma dönüşüm adımı adı verilmektedir. Metin dönüştürme, ayrıca cümleler, ifadeler ve kelimeler gibi öğeleri sayılara, nominal değerlere, kategorilere, sınıflara ve dizelere dönüştürmeyi de içermektedir (Silahtaroglu, 2019).

Dönüşüm adımı tamamlandıktan sonra tüm veriler çok büyük bir tablonun hücrelerine yerleştirilmektedir. Satırlar numaralandırılmakta ve sütunlar adlandırılmaktadır. Dönüşüm tamamlandığında, yüzbinlerce satır ve binlerce sütundan oluşan çok büyük bir veri tablosu oluşmaktadır. Analizin hızı ve kalitesi için bu aşamadan sonra özellik seçim süreci gerekmektedir (Silahtaroglu vd., 2021). Özellik seçme (Feature Selection) işlemi, analiz sonuçları üzerinde anlamlı bir etkisi olmayan kelimelerin, terimlerin, N-gramların veya kelime öbeklerinin elenmesidir. Bu işlem, sadece bazı alanları kaldırmakla kalmamakta, aynı zamanda bazılarını birleştirmektedir.

4.3.2 Metin Madenciliğinin Kullanım Alanları

Metin madenciliği, çok sayıda disiplin tarafından geniş bir alanda uygulanmaktadır. En fazla kullanıldığı alanlardan biri farklı alanlardan birden çok metin dosyasını düzenlemektir. Farklı alanlardaki dosyalar, metin madenciliği sayesinde kategorize edilebilmektedir. Bununla birlikte, metin dosyaları özetlenebilmekte, her bir metin dosyasını temsil eden anahtar kelimeler çıkarılabilmektedir. Aynı zamanda, metin madenciliği sayesinde, gereksiz e-postalar (spam) sınıflandırılabilmektedir (Silahtaroglu, 2019).

Müşteri ilişkileri yönetimi, metin madenciliğini en yaygın kullanıldığı alanlardan biridir. Örneğin, çağrı merkezine gelen müşteri değerlendirmeleri ya da web sitesi üzerinden yapılan müşteri yorumları metin madenciliği sayesinde analiz edilip, anlamlı bilgiler çıkarılabilmektedir. Aynı zamanda, tüketicilerin sosyal medya hesapları üzerinden yaptığı yorumlar analiz edilip, müşteriler ilgili alanlarına göre segmentlere ayrılabilmektedir. Böylece, servis veya ürün odaklı hedef müşteriler belirlenip, kampanyalar daha etkili ve verimli şekilde uygulanabilmektedir (Şen ve Silahtaroglu, 2017).

Bununla birlikte, metin madenciliği, klasik veri madenciliği teknikleri ile birleştirilebilmektedir. Örneğin, seçim sonuçlarını tahmin etmek için twitter verileri veya çevrimiçi haberler analiz edilebilmektedir. Yine twitter veya diğer sosyal medya verileri, müşterilerin belirli bir ürün, hizmet veya bir bütün olarak firma hakkında ne düşündüklerini öğrenmek için de kullanılabilmektedir (Aytac ve Silahtaroglu, 2019).

Organize suçlar devlet tarafından önceden tahmin edilebilmekte ve suç veya terör saldırısı gerçekleşmeden önlem alınabilmektedir. Sosyal medya paylaşımları, insanlar ve futbol stadyumları, konser salonları gibi kalabalık mekanlar tek bir platformda analiz edilerek belirli bir yerin suç potansiyeli ortaya çıkarılabilmektedir. Ayrıca bazı hastalıklar, lokasyonlar ve hava durumu hakkında bilgi almak için doktor reçeteleri analiz edilebilmektedir. Hatta bir hastalığın nasıl yayıldığını ve doktorlar tarafından ne kadar farklı tedavi edildiğini öğrenmek bile metin madenciliği ve veri madenciliği teknikleriyle mümkün olabilmektedir (Silahtaroglu, 2019).

4.3.3 Metin Madenciliğinde Önişleme Teknikleri

Metin verilerinin farklı kaynaklardan gelmesi gibi nedenlerden dolayı veri setinin tutarsız ve gürültülü olma olasılığı oldukça fazladır. Veri setinin tutarsız olması bilgi keşfi sonuçlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Veri kalitesinin arttırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, metin madenciliği ön işleme teknikleri oldukça önemlidir. Metin madenciliği çalışmalarında izlenen ilk adım problemi tanımlamak ve bu doğrultuda hedef belirlemektir. Bir sonraki aşama verilerin toplanması ve standart hale getirilmesidir. Metin madenciliği çalışmalarında verilerin yapısal hale getirilebilmesi için birtakım ön işleme tekniklerinden yararlanılmaktadır. Bu tekniklerden en çok kullanılanlar arasında kök bulma, parçalara ayırma, durma ifade eden kelimelerin çıkarılması ve uzay vektör modeli yer almaktadır (Silahtaroglu, 2019). Bahsi geçen bu tekniklerin detaylarına aşağıda alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

4.3.3.1 Dokümanların Toplanması ve Standartlaştırılması

Metin madenciliği uygulamasına hedefe uygun olarak seçilen dokümanların toplanmasıyla başlanılmaktadır. Bu aşamada, belgelerin kaliteli bilgiye çevrilebilmesi için ilk olarak temizlenmesi ya da bir yerde temizlenmiş olarak depolanması beklenmektedir. Analiz edilmesi planlanan belgenin çok büyük olduğu durumlarda, analize başlamadan önce örneklem çekilerek kurulan modelin denenmesi gerekebilmektedir. Bununla birlikte, analize konu olan

metinler, farklı uzantılı dosyalarda kaydedilmiş olabilmektedir. Dokümanlar toplandıktan sonra analiz sürecinin hızlanması için aynı dosya tipine çevrilmesi hayati önem taşımaktadır (Eskici ve Koçak, 2018).

4.3.3.2 Parçalara Ayırma (Tokenization)

Biçimbilim analizlerinin ilk aşaması parçalara ayırma, İngilizce literatürde "Tokenization" olarak bilinmektedir. "Token" kelimesi metindeki en küçük anlamlı birimi ifade etmektedir. Bu bağlamda, bu aşamada amaçlanan cümle içindeki kelimeleri bulmaktır. Bunu yaparken metin anlamlı parçalara ayrılmaktadır. Bu parçalar farklı seviyelerde olabilmektedir, yani metin; dokümanlara, bölümlere, paragraflara, cümlelere, ayrılabilmektedir (Silahtaroglu, 2019). Örneğin aşağıdaki cümleyi ele alırsak;

"Hilal, Banu ve Ayşe dün Taksim'de buluştular".

Parçalara ayırma işleminden sonra, cümle aşağıdaki gibi biçimlenecektir.

Hilal;

Banu;

Ve;

Ayşe;

Dün;

Taksim'de;

Buluştular;

Parçalara ayırma sürecinde kullanılan algoritmalar, sık kullanılan terim ve değişkenler üzerinden ifade edilmektedir. Bununla birlikte, İngilizce literatürde "parsing" olarak ifade edilen ayrıştırma işlemi, metin anlamlı parçalara ayrıldıktan sonra uygulanmakta ve cümleler gramer yapısı bakımından ayrıştırıldığı için en karmaşık süreç olarak kabul edilmektedir. Cümledeki kelimelerin diğer kelimelerle olan bağlantısı ve cümledeki fonksiyonu (özne, yüklem, nesne) da bulunmaktadır (Eskici ve Koçak, 2018).

4.3.3.3 Cümle Yapısının Belirlenmesi (Part of Speech Tagging)

Metni yapılandırılmış bir biçime sokmanın diğer bir adımı, her bir kelimeyi cümledeki fonksiyonuna göre etiketlemektir. Diğer bir deyişle, bu aşamada özne, nesne, tümleç ve yüklem gibi cümlenin öğeleri belirlenmektedir. Dokümanlar anlamlı parçalara ayrıldıktan sonraki süreç yapılacak analize göre değişkenlik göstermektedir. Yapılan dilbilimsel analiz, metni standartlaştırmaya yeterliyse, dokümandaki özelliklerin elde edildiği "özellik yaratma" (feature generation) aşamasına geçilebilmektedir. Ancak, daha spesifik sonuçlar hedefleniyorsa, cümlenin yapısının belirlenmesi için bu aşamanın uygulanmasına ihtiyaç duyulabilmektedir (Silahtaroglu, 2019).

4.3.3.4 Kelime Köklerinin Bulunması (Lemmenization – Stemming Process)

Metin içindeki tüm parçaları standart bir biçime sokmak için kelimelerin en yalın haline indirgenmesi gerekmektedir. Örneğin, İngilizce'de "takes ve "took", "take" kelimesinden türetilmiştir. Bazı çalışmalar için, metni normalleştirmek ve kelimenin tüm biçimlerini temel bir biçime dönüştürmek gerekebilmektedir. Çalışma, bir metindeki kelimelerin yoğunluğunu veya sıklığını ölçecekse, normalleştirme gerekmektedir. Ayrıca, lemanitasyon ihtiyacı orijinal metin diline bağlı olmaktadır. Lematizasyon, "infectional stemming" ve "stemming to root" olmak üzere iki formatta yapılmaktadır (Silahtaroglu, 2019).

Çoğu dilde tekillik, çoğulluk ve zaman kipleri farklı biçimlerdedir. Kelimeler, basit kurala dayalı ek almakta ya da kelimelerin biçimi tamamen değişmektedir. Örneğin, İngilizce'de "play" kelimesinin geçmiş hali "played" iken "break" in geçmiş hali "broke" dur. Bu nedenle, algoritmalar sorunu çözmek için hem sözlük tabanlı hem de kural tabanlı bir yaklaşım uygulamaktadır. Sözcüğü bu şekilde düz biçimine dönüştürmeye "inflectional stemming" adı verilmektedir (Dietz ve Berthold, 2016).

Başka bir lematizasyon türü ise "kökünü alma işlemi"; İngilizce literatürde "stemming to root" olarak ifade edilmektedir. İngilizce de dahil olmak üzere bazı dillerde, kelimeler farklı anlamlar ifade etmek için son ekler ve ön ekler almaktadır. Bazı çalışmalarda, belirli bir kelimenin varlığı ve sıklığı önemli olabileceğinden kelimenin kökünü bulmak gerekmektedir. Dillerin yapılarındaki farklılıklardan dolayı, kaynak bulma algoritmaları kullanılan dile özgü olmaktadır (Silahtaroglu, 2019).

4.3.3.5 Etkisiz Kelimelerin Çıkarılması (Stop-Words)

Etkisiz kelimelerin çıkarılması, bir belgede zamir, bağlaç veya noktalama işareti gibi, belgenin tanımlanmasına yardımcı olmayan karakterlerin çıkarılmasını ifade etmektedir. Bu tür kelimelerin veya noktalama işaretlerin metinden çıkarılması, veri boyutunu azaltmakta böylece analizlerin performansı artmaktadır (Eskici ve Koçak, 2018). Noktalama filtrelemesi ile metin içinde kullanılan tüm noktalama işaretleri veri kümesinden kaldırılmaktadır. Bununla birlikte, çalışmanın konusuna bağlı olarak, bir çalışmadaki bazı kelimelerin analizden çıkarılması tercih edilebilmektedir. Metin madenciliğinde uygulanan bu ön işleme tekniğine "Stop-words" adı verilmektedir. Kullanıcı tarafından analizden çıkarılması istenilen kelimeler belirlendikten sonra makinaya tanıtılmakta ve analizden çıkarılmaktadır. Özellikle, kullanılan kelimelerin sıklığı ölçülen analizlerde, anlamsız kelimeleri çıkarmak, analizin daha sağlıklı bir biçimde yorumlanmasını ve iş yükünün azalmasını sağlamaktadır (Spreafico ve Spreafico, 2021).

4.3.3.6 Kelime Çantası Modeli (Bag of Words)

Kelime çantası modeli, dilbilgisi ve cümle yapısını göz ardı ederek metni temsil etmenin bir yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde, bir metin, dilbilgisi ve hatta kelime düzeni dikkate alınmadan, ancak çokluğu korunarak temsil edilmektedir. İngilizce literatüre "Bag of words" (BOW) olarak ifade edilen bu ön işleme tekniği en çok özellik seçimi, sınıflandırma ve bilgi erişimi aşamalarında kullanılmaktadır (Silahtaroglu, 2019). Bu modelde, metin bir kelime torbasına dönüştürülmektedir. Sonrasında, metni karakterize etmek için çeşitli analizler yapılabilmektedir. Kelime Torbası modeli ile örneğin kullanılan terimlerin sıklığı, yani bir terimin metinde kaç kez geçtiği hesaplanabilmektedir (Yang vd., 2018). Aşağıdaki cümleler bir metinden alınan iki cümleyi temsil etmekte ve kelime çantası modelline örnek olarak verilebilmektedir.

(1) John likes to watch movies. Mary likes movies too.

(2) Mary also likes to watch football games.

BOW tekniği ile aşağıdaki gibi bir liste oluşturulmaktadır;

"John","likes","to","watch","movies","Mary","likes","movies","too"

"Mary","also","likes","to","watch","football","games"

BoW1 = {"John":1,"likes":2,"to":1,"watch":1,"movies":2,"Mary":1,"too":1};

BoW2 = {"Mary":1,"also":1,"likes":1,"to":1,"watch":1,"football":1,"games":1};

Kelimelerin yanındaki her değer, verilen metin belgesinde o kelimenin tekrarlanma sayısıdır. Oluşturulan bu model sayesinde büyük verilerin içerisinde en çok kullanılan kelimeleri tespit edip, metni yorumlamak mümkün olmaktadır.

4.3.3.7 N-GRAM

Yukarıda da bahsedildiği gibi kelime çantası modeli (BOW) düzensiz bir belge temsili olarak nitelendirilmektedir çünkü bu modelde yalnızca kelime sayıları önem taşımaktadır. Örneğin, yukarıdaki örnekte "John likes to watch movies. Mary likes movies too. Mary also likes to watch football games", kelime çantası modeli ile "likes" fiilinin her zaman bir kişinin adını takip ettiğini tespit etmek mümkün olmamaktadır. N-gram modeli ise bu bilgiyi depolayabilmektedir (Eskici ve Kocak, 2018). Ngramlar, belirli bir metin içinde meydana gelen kelime grupları olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, N=1 olduğunda, unigram; N=2 olduğunda bigram; N=3 olduğunda trigram olarak adlandırılmaktadır. Bir metinde birlikte en fazla kullanılan ikili, üçlü kelimelere ulaşmak mümkün olmaktadır (Silahtaroglu, 2019).

4.3.4 Knime ile Metin Madenciliği Analizi

Metin KNIME (Konstanz Information Miner) açık kaynaklı bir veri analizi, raporlama ve entegrasyon platformudur. KNIME, modüler veri hattı konsepti aracılığıyla makine öğrenimi ve veri madenciliği için çeşitli bileşenleri içermekte ve bu araçlara "node" adı verilmektedir. Görselleştirme, modelleme ve veri analizi için (ETL) temel veri önişleme araçlarını (node) bir kullanıcı grafik arabiriminde herhangi bir kod yazmadan kullanılmasını sağlamaktadır. KNIME 2006 yılından beri çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri veri analizinde, iş zekası, metin madenciliği ve finansal veri analizi gibi alanlarda knime programından yoğun bir şekilde faydalanıldığı gözlemlenmektedir (Dietz ve Berthold, 2016).

Çalışmanın analizinde kullanılan veriler, Skytrax web sitesinden (skytraxratings.com) elde edilmiştir, 2019 yılında en iyi 75 havayolu şirketi arasına giren şirketlere, 2011-2020 yılları arasında yapılan müşteri yorumları metin madenciliği yöntemiyle KNIME platformu üzerinde analiz edilmiştir. Metin madenciliği ile analiz edilmesi hedeflenen müşteri yorumları, ilk olarak excel dosyasına kopyalanarak, elde edilen 65000 yorum aynı formatta düzenlenmiştir. Yorumlar, yıl bazında 3 ana kategoride filtrelenerek incelenmiştir;

- Havayolu şirketlerinin faaliyet gösterdiği ülke
- Havayolu şirketlerinin faaliyet gösterdiği coğrafi bölge
- Yorum yapan müşterinin bulunduğu coğrafi bölge.

Şekil 7'de excel dosyasında düzenlenen veriden bir görüntü yer almaktadır. Yorumlar, "Country of origin", "Region" ve "Passenger region" sütunları filtrelenerek, Knime üzerinde farklı modeller aracılığı ile analiz edilmiştir.

Company name	Business Model	Country of Origin	Region	title	passenger	passenger country	passenger region	DAY	MONTH	YEAR	review
turkish airlies	full service carrier	Turkey	Europe	dont care about passenger safety	Catherine Ostick	Afghanistan	Asia	1st	June	2019	✓ Trip Verified On our Turkish Airlines flight from Tel Aviv to Istanbul, April 20, 2019 I experienced an incident
ryan air	Low Cost Carrier	Ireland	Europe	A big disappointment	Arlinda Ymeraj	Albania	Europe	14th	October	2019	✓ Trip Verified Nuremberg to Bergamo. A big disappointment. This was my first time using this airline. I am sur
norwegian	Low Cost Carrier	Norway	Europe	rudest flight attendants	Rezart Ferrua	Albania	Europe	17th	August	2019	✓ Trip Verified Newark to Barcelona. Had high expectations. All the advertisement of innovative strategy and n
alitalia	Full Service Carrier	Italy	Europe	Alitalia customer review	Emanuele Caushun	Albania	Europe	20th	July	2015	I flew from Tirana to London via Rome and in general I was quite happy with the experience. Flight from Tirana t
alitalia	Full Service Carrier	Italy	Europe	Alitalia customer review	Adam Woods	Albania	Europe	24th	September	2013	I flew Alitalia 4 times in the past 4 days. First flight was from Tirana International Airport to Rome Fiumicino on
united airlines	full service carrier	USA	North America	staff was unwilling to assist	T Thayas	Albania	Europe	22nd	October	2019	✓ Trip Verified Washington to Hartford. I had checked in via the United web site and got my boarding pass etc.
cathaypacific airways	Full Service Carrier	Hong Kong	Asia	first time with Cathay and great	Sam Mandrino	Andorra	Europe	25th	August	2016	✓ Verified Review Milan to Auckland via Hong Kong. First time with Cathay and has been great. The first was in
ethiopian airlines	full service carrier	Ethopia	Africa	Ethiopian Airlines customer review	Correia Paulo	Angola	Africa	14th	August	2014	I recently flew from Luanda to Paris and was pleasantly surprised with the quality and service received on Ethio
qatar airways	full service carrier	Qatar	Asia	Qatar Airways customer review	Stephen Roots	Angola	Africa	14th	June	2015	I am not normally a Business Class traveller but I got an amazing deal on Qatar Airways. So of course, I am ready a
qantas airways	full service carrier	Australia	Australia	impressed by the product	Stephen Roots	Angola	Africa	27th	March	2016	Johannesburg to Sydney with Qantas and excellent service. Our cabin attendant was attentive and generous wit
lufthansa	full service carrier	Germany	Europe	never been disappointed	Stephen Roots	Angola	Africa	14th	December	2015	Luanda to Buenos Aires via Frankfurt. I use Lufthansa quite often and I have never been disappointed. Flights are
turkish airlies	full service carrier	Turkey	Europe	cabin service was below average	Jean Pierre Barbe	Angola	Africa	25th	December	2017	✓ Trip Verified It was my first time flying Turkish Airlines from Geneva to Jakarta via Istanbul. I picked them bec
united airlines	full service carrier	USA	North America	United Airlines customer review	Stephen Roots	Angola	Africa	14th	July	2015	Stuck at Chicago airport waiting, and waiting, for my flight to Toronto. I will be bypassing Uniteds cheap two or
united airlines	full service carrier	USA	North America	United Airlines customer review	Stephen Roots	Angola	Africa	14th	July	2015	The ticket was quite cheap. But the price you pay for that is a three-leg journey. Reading United reviews I was wo
american airlines	Full Service Carrier	USA	North America	utter disgust and frustration	Jasmine Thomas	Antigua and Barbuda	North America	18th	January	2018	✓ Trip Verified I am writing this letter in utter disgust and frustration. I was travelling on A2657 from Orlando t
american airlines	Full Service Carrier	USA	North America	Do not get the AA Advantage Card	Steve Jackinsky	Antigua and Barbuda	North America	23rd	September	2015	Wish I could rate American Airlines 0/10. Do not get the AA Advantage Card. There are barely any advantages. Fir
jet blue airways	full service carrier	USA	North America	communication is key	Michael Pilgrim	Antigua and Barbuda	North America	8th	September	2017	✓ Verified Review I understand that there were issues with the route because of the storms in the Caribbean an
south african airways	full service carrier	South Africa	Africa	South African Airways customer review	W Morgan	Argentina	South America	3rd	September	2012	EZE-JNB-CPT-JNB-EZE Airbus A340-300. Seats comfortable not BA Club World equiv flat or private but quite adec
anaallnippon airways	Full Service Carrier	Japan	Asia	ANA All Nippon Airways customer revi	Nicolas Pelisch	Argentina	South America	16th	November	2011	LAX-HND return. Flight attendants were kind and helpful. Plane was clean and in excellent condition (777-200E
cathaypacific airways	Full Service Carrier	Hong Kong	Asia	served meals and disappeared	Leila Llarrull	Argentina	South America	3rd	March	2016	Cathay Pacific Airways from Hong Kong to Paris CDG in April 2015. Stewardesses served meals and disappeared c
qantas airways	full service carrier	Australia	Australia	smiling and talkative cabin crew	C Jordan	Argentina	South America	4th	February	2018	✓ Trip Verified Very easy and fast check-in at Sydney airport. An excellent three hour flight from Sydney to Auck
finn air	full service carrier	Finland	Europe	Finnair customer review	I Hutin	Argentina	South America	28th	May	2013	Stockholm-Helsinki-Madrid. The seat space and entertainment were ok. But staff were very polite and the servic
ryan air	Low Cost Carrier	Ireland	Europe	intentionally difficult to find	Denise Dresler	Argentina	South America	6th	October	2015	I had not done the Ryanair check in online and got charged 45 Euros at the airport just for filling in a form. I feel
norwegian	Low Cost Carrier	Norway	Europe	incredibly pleasant surprise	C Jordan	Argentina	South America	7th	July	2018	✓ Trip Verified Buenos Aires to Stockholm via London Gatwick. What an incredibly pleasant surprise! Complet
iberia	full service carrier	Spain	Europe	cannot find fault with Iberia	C Leare	Argentina	South America	7th	December	2018	✓ Trip Verified Buenos Aires to Madrid. Once again, cannot find fault with Iberia. Very fast check-in and boardi
iberia	full service carrier	Spain	Europe	Be aware with this airline	S Matisarki	Argentina	South America	20th	February	2018	✓ Trip Verified I paid to select 4 seats, row 8 and 9 (two window seats and two corridor seats) when I bought m
iberia	full service carrier	Spain	Europe	Iberia customer review	Jordan Charles	Argentina	South America	12th	May	2015	EZE-MAD on board A340-500 with new seat configuration. Greatly improved seating IFE so much better and eve

Şekil 7: Çalışmada kullanılan verinin bir kısmının görüntüsü

Böylece yapılan yorumlarda en çok kullanılan tekli, ikili ve üçlü kelimeler ülke ve coğrafi bölge bazında tespit edilmiştir. Aynı zamanda müşteri beklenti ve şikayetlerin yıllar içinde (2011-2020) yılları arasında değişiklik gösterip göstermediğini saptamak amacı ile yorumlar yıl bazında filtrelenerek analiz edilmiştir. Tablo 4'de analizi yapmak için KNIME platformunda sırasıyla uygulanan düğümler (node) ve işlevleri anlatılmaktadır.

Tablo 4: Knime'da metin madenciliği analizi yapmak için kullanılan düğümler (node) ve işlevleri

Düğüm Adı	İşlevi
Excel Reader	Bu düğüm, elektronik tablo okuyucudur ve okuduğu tabloyu çıkış bağlantı noktasına sağlamaktadır. Yalnızca bir sayfadaki verileri okuyabilmektedir, ancak aynı sayfa adını içeren birden çok dosyayı bir kerede okuması mümkün olmaktadır. Yalnızca sayısal, tarih ve dize verilerini okuyabilmektedir. Fakat, diyagram, resim veya diğer öğeler, bu node ile sisteme yüklenememektedir.
Strings to Document	Bu düğüm ile belirtilen dizeler belgelere dönüştürülmektedir. Her satır için bir belge oluşturulmakta ve o satıra eklenmektedir. Her sütunda belirtilen diziler (genellikle ilk satır olmak üzere) başlık olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, yazar ve analiz edilecek metin sütunları da bu node ile belirlenmektedir. Son olarak, kategori, kaynak, tip ve tarih seçimleri de yine, aynı alanda ayarlanabilmektedir.
Stop Word Filter	Bu node ile belirtilen durdurma sözcüğü listesinde ve/veya ikinci girdi tablosunda bulunan girdi belgelerinin tüm terimleri filtrelenebilmektedir. Düğüm, çeşitli diller için durdurma sözcüğü listeleri de sağlamaktadır. Çalışmada, çıkarılmak istenen karakterler (bağlaçlar, zamirler ve bazı kelimeler), bu node aracılığı ile tanıtılmış ve analizden çıkarılmıştır. Ek olarak, durdurma sözcükleri ikinci giriş bağlantı noktasına iletilebilmektedir. İletişim kutusunda en az bir engel kelime listesi (yerleşik veya özel liste) seçilmesi gerekmektedir.
Number Filter	Bu düğüm, metindeki ondalık ayırıcılar "," veya "." dahil olmak üzere, rakamlardan oluşan tüm terimleri filtrelemektedir. En az bir rakam içeren tüm terimleri filtreleme seçeneği de bulunmaktadır.

Punctuation Erasure	Bu düğüm yardımıyla giriş belgelerinde yer alan tüm noktalama işaretleri kaldırılmaktadır.
Case Converter	Bu düğüm, alfa sayısal karakterleri küçük harfe veya büyük harfe dönüştürmektedir.
Rule Engine	Bu düğüm, kullanıcı tanımlı kuralların bir listesini almakta ve bunları giriş tablosundaki her satırla eşleştirmeye çalışmaktadır. Bir kural eşleşirse, sonuç değeri yeni bir sütuna eklenmektedir. Tanım sırasına göre ilk eşleştirme kuralı sonucu belirlemektedir. Her kural bir çizgi ile temsil edilmektedir. Yorum eklemek için bir satıra // ile başlanmaktadır. Bu yorumlar kural olarak aynı satıra yerleştirilememektedir. //'den sonraki hiçbir şey kural olarak yorumlanmamaktadır.
String Replacer	Bu düğüm, belirli bir "wildcard" kalıbıyla eşleşirlerse, hücrelerindeki değerleri değiştirmektedir. "Wildcard pattern" seçilirse, * ve ? tek meta karakter olmaktadır. Sırasıyla rastgele sayıda karakter veya tek bir karakterle eşleşmektedir. "Regular expression" seçilirse eğer, "Java regular expressions" 'ın tüm işlevleri kullanılabilmektedir. Bu çalışmada "Regular expression" seçilmiştir.
Stanford Tagger	Bu düğüm, bir belgedeki her karaktere cümle içindeki işlevine göre (POS) etiketi atamaktadır. Fransızca, İngilizce, Almanca, İspanyolca ve Arapça metinler için bu etiketler uygulanabilmektedir.
Stanford Lemmatizer	Bu düğüm, örneğin çoğulluk/ tekillik eklerini, zamir eklerini ve fiil çekimlerini kaldırarak bir terimi en yalın halime dönüştürmektedir. Bir kelimenin yalın hali, bir terimin Part-Of-Speech (POS) etiketine dayanmaktadır, bu nedenle Lemmatizer'ı kullanmadan önce Stanford Tagger düğümü uygulanması gerekmektedir. Bir terim için birden fazla POS etiketi bulunuyorsa, yalnızca ilki dikkate alınmaktadır. Ayrıca,

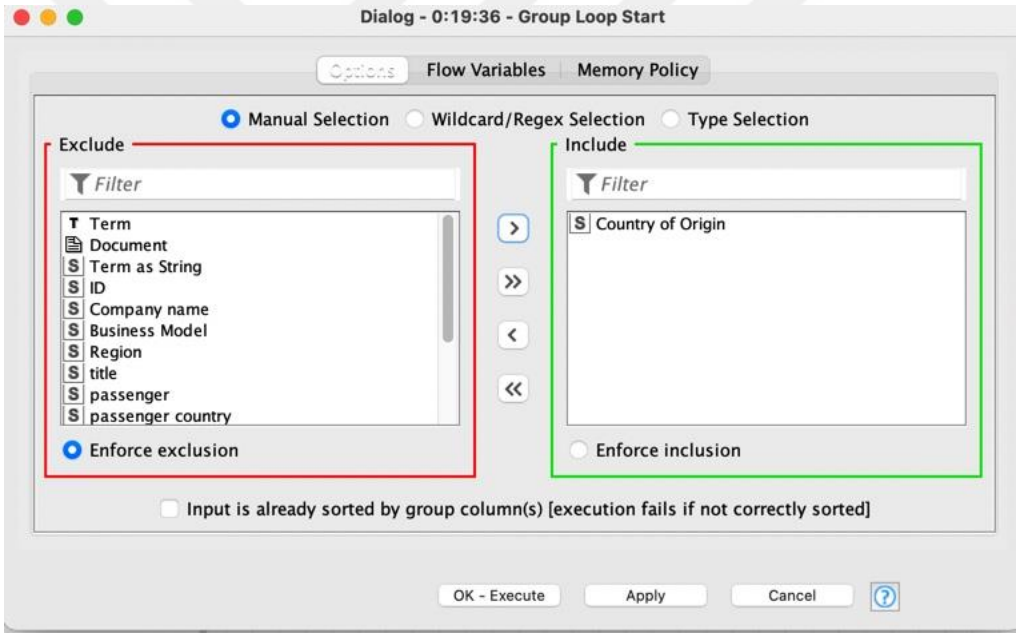
	POS etiketi olmayan terimler yalın hale getirilmeden atlanmaktadır.
N chars Filter	Bu düğüm ile analiz edilecek metinde yer alan tüm terimler, belirtilen sayıda N karakterden daha azıyla filtrelenmektedir.
Bag of Words Creator	Bu düğüm, bir dizi belgeden oluşan sözcük torbası (BoW) oluşturmaktadır. Bir "BoW", ilgili belgede geçen terimleri içeren en az bir sütundan oluşmaktadır.
Term to String	Bu düğüm sayesinde tanımlanmış bir sütunun terimleri dizelere dönüştürülebilmektedir. Sonrasında, bu dizeleri içeren yeni bir sütun eklenmektedir. Bu işlemden sonra terimlerin etiketleri kaybolmaktadır.
Joiner	Bu düğüm, iki benzer tabloyu bir veri tabanında birleştirmek için kullanılmaktadır. Düğüm, seçili sütunlarda üst giriş bağlantı noktasından her satırı, alt giriş bağlantı noktasından gelen her satırla birleştirebilmektedir.
TF	Bu düğüm, belgedeki her terimin bağıl terim frekansını (tf) hesaplayabilmekte ve tf değerini içeren bir sütun eklemektedir. Değer, bir belgeye göre bir terimin mutlak sıklığının o belgenin tüm terimlerinin sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır.
Group By	Bu düğüm, bir tablonun satırlarını, seçilen grup sütunlarındaki değerlere göre gruplandırmaktadır. Seçili grup sütununun her değer kümesi için bir satır oluşturulmaktadır. Kalan sütunlar, belirtilen toplama ayarlarına göre toplanmaktadır. Çıktı tablosu, seçilen grup sütunlarının her değer kombinasyonu için bir satır içermektedir.
Ngram Creator	Bu düğüm, giriş tablosunun belgelerinden ngramlar oluşturmakta ve metin içinde kaç kez tekrarlandıklarını saymaktadır. Kelime veya karakter ngramlarının oluşturulup oluşturulmayacağı belirtilebilmektedir.

	Ayrıca çıktı tablosunun yapı gibi bir kelime torbasından mı yoksa belgelerdeki ngramları ve frekanslarını içeren bir veri tablosundan mı olacağı belirlenebilmektedir.
Reference Row Filter	Bu düğüm, ikinci tabloyu referans alarak, ilk tablodaki satırların filtrelenmesini sağlamaktadır. Diyalog ayarına bağlı olarak, referans tablosundaki satırlar çıktı tablosuna dahil edilmekte veya hariç tutulmaktadır.
Group Loop Start	Node içinde gruplanacak sütun veya sütunların belirtilmesi gerekmektedir. Giriş verileri tablosu, varsayılan olarak döngü başlamadan önce belirtilen sütunlara göre sıralanmaktadır.
Row Filter	Düğüm, belirli kriterlere göre satırların filtrelenmesini sağlamaktadır. Bu node sayesinde, belirli aralıklar (satır numarasına göre), belirli bir kimliğine sahip satırlar ve seçilebilir bir sütunda belirli bir değere sahip satırlar dahil edilebilmekte ya da hariç tutulabilmektedir.
Value Counter	Bu düğüm, seçilen bir sütundaki tüm değerlerin oluşum sayısını saymaktadır.
Loop End	Bu düğüm, döngünün sonunda yer almaktadır. Bir iş akışı döngüsünün sonunu işaretlemek için kullanılmakta ve gelen tabloların satır bazında birleştirilmesiyle ara sonuçları toplamaktadır. Döngünün başlangıcı ve döngünün ne sıklıkla yürütüleceği “Group Loop Start” tarafından tanımlanmaktadır.
Document Vector	Bu düğüm, kendisini terimler alanında temsil eden her belge için bir belge vektörü oluşturmaktadır. Özellik vektörlerinin değerleri, belirli bir sütunun, değerleri olarak belirtilebilmektedir. Vektörlerin boyutu, BOW’daki farklı terimlerin sayısı kadar olmaktadır.
Pivoting	

	Bu düğüm, gruplama ve özetleme için seçilen sayıda sütun kullanarak, giriş tablosunda bir özet gerçekleştirmektedir.

Kaynak: https://hub.knime.com/knime/extensions

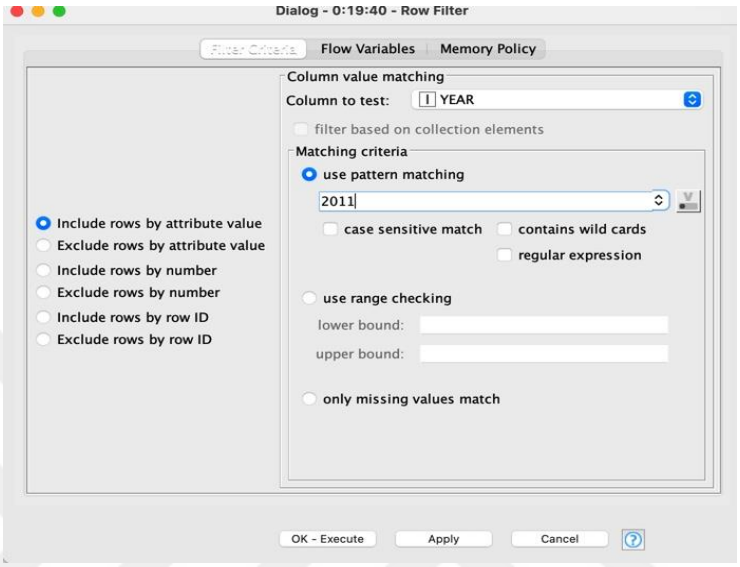
Tablo 4'de müşteri yorumlarını metin madenciliği tekniği ile analiz etmek için Knime platformu üzerinde kullanılan araçların işlevleri özetlenmiştir. Çalışmada, kurulan model, öncelikle; a) havayolu şirketlerinin faaliyet gösterdiği ülke, b) havayolu şirketlerinin faaliyet gösterdiği coğrafi bölge, c) yorum yapan müşterinin bulunduğu coğrafi bölge olmak üzere üç farklı kategoride gruplandırdıktan sonra çalıştırılmıştır. İlgili sütunda filtreleme işlemi, "Group Loop Start" düğümü üzerinden yapılmaktadır. Şekil 8'de "Group Loop Start" düğümünde yapılan filtreleme işlemi gösterilmektedir.



Şekil 8: Group Loop Start analiz edilecek sütunun seçimi

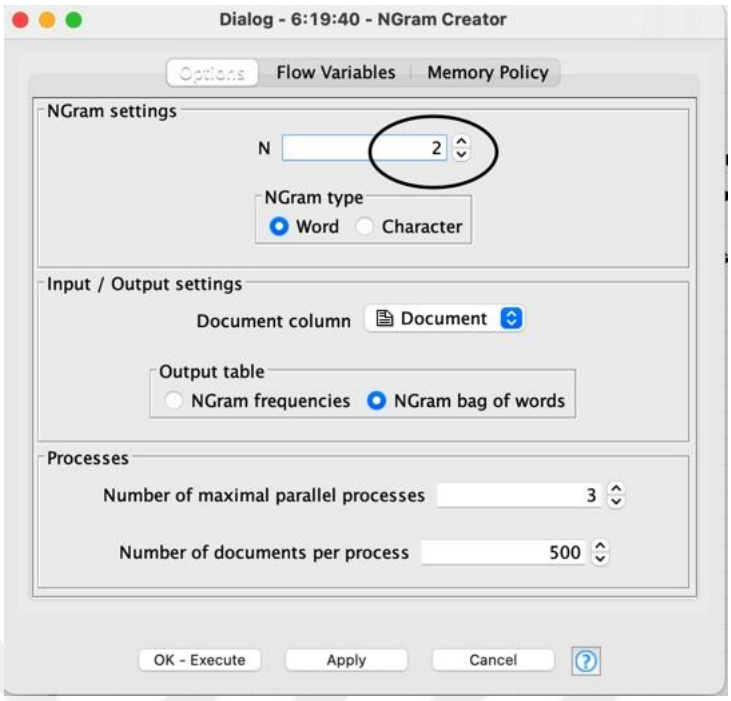
Şekil 8' de görüleceği üzere "Country of Origin", "Region" ve "Passanger Region" ayrı turlarda seçildikten sonra model çalıştırılmaktadır. Bu filtreleme işlemi sonucunda, "Loop End" düğümü üzerinden sonuç tablolarına erişilmektedir. Örneğin belirli bir ülkede faaliyet gösteren havayolu işletmelerine yapılan müşteri yorumları analiz edilmiş olup, 2011-2019 yılları arasında en çok kullanılan tekli, ikili ve üçlü kelimelerin sıklıkları elde edilmiştir.

Bununla birlikte, analizde müşteri yorumlarında bahsedilen kriterlerin yıllar içinde değişip, değişmediğini saptamak aracılığı ile kurulan üç model, row filter aracılığı ile yılları filtreleyerek (her yıl için ayrı ayrı olmak üzere) tekrar çalıştırılmıştır. Yine "Loop End" düğümü üzerinde sonuç tabloları oluşturulmuştur. Şekil 9'da, "Row Filter" düğümü üzerinde yapılan filtreleme işlemi gösterilmiştir.



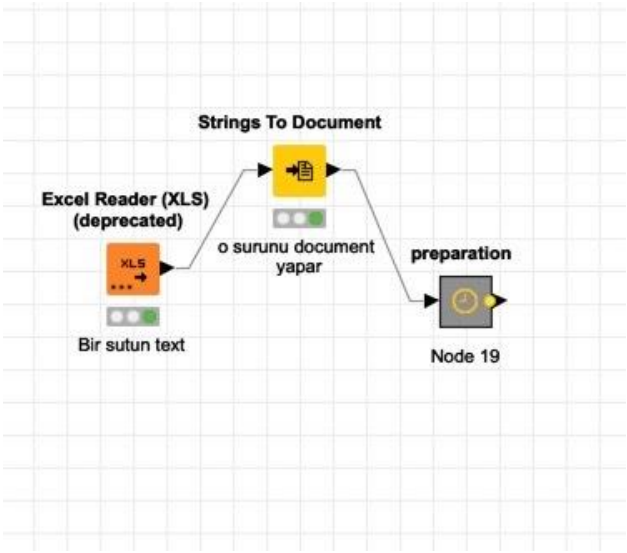
Şekil 9: Row Filter üzerinde yorum yapılan yılların filtrelenmesi

Diğer taraftan, müşteri yorumlarının yer aldığı metinde en çok geçen tekli, ikili ve üçlü kelimeler ve kullanım sıklıkları hedeflendiği için tekli, ikili ve üçlü kelimeler için model ayrı ayrı kurulup çalıştırılmıştır. En çok geçen İkili ve üçlü kelimeler için "Ngram Creator" düğümü üzerinden ikili veya üçlü kelimeler seçenekleri kullanılarak, model tekrar çalıştırılmış ve özet tablolar oluşturulmuştur. Tekli kelimeleri bulmak için oluşturulan modelde "Ngram Creator" düğümüne ihtiyaç olmadığı için modele eklenmemiştir. Şekil 10'da "Ngram Creator" düğümünde yapılan ayarlama gösterilmektedir.



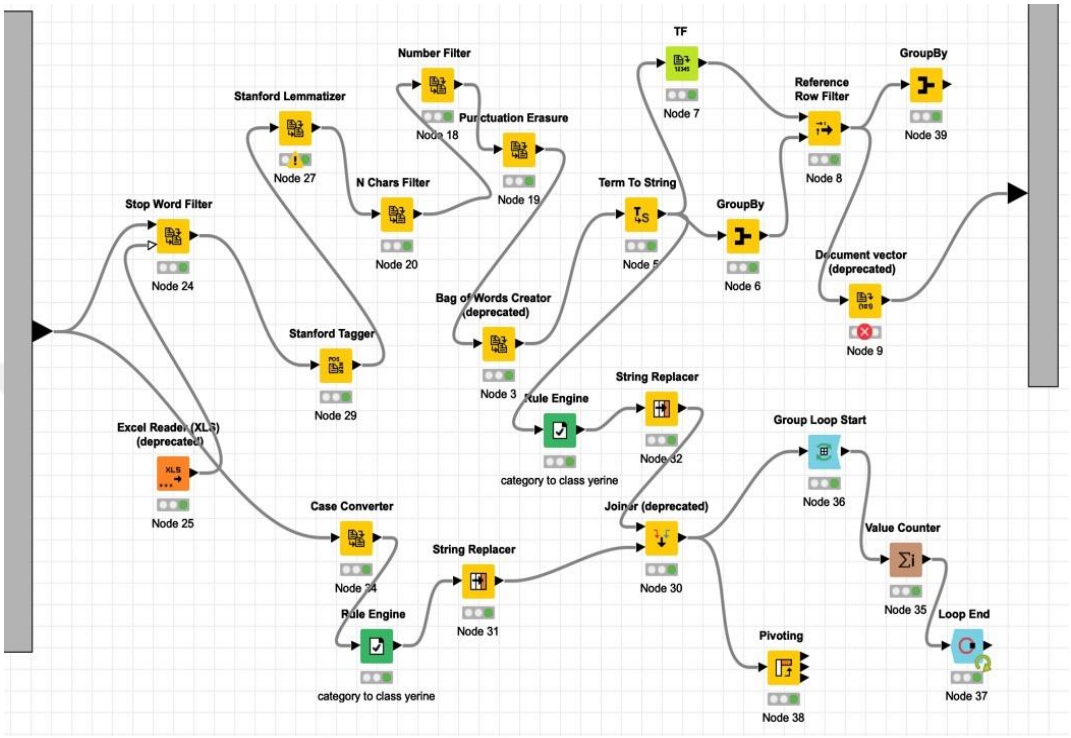
Şekil 10: Ngram Creator düğümü üzerinde ikili ve üçlü kelimelerin seçimi

Son olarak, Şekil 11'de metinde en çok kullanılan tekli kelimeleri bulmak için oluşturulan model ve ikili/üçlü kelimeleri bulmak için oluşturulan "Ngram Creator" lı modellerin Knime platformu üzerindeki görüntüleri yer almaktadır. Şekil 11 her model için ortak olup, "Excel Reader", "Strings to Document" ve "preparation" metanodunu göstermektedir.



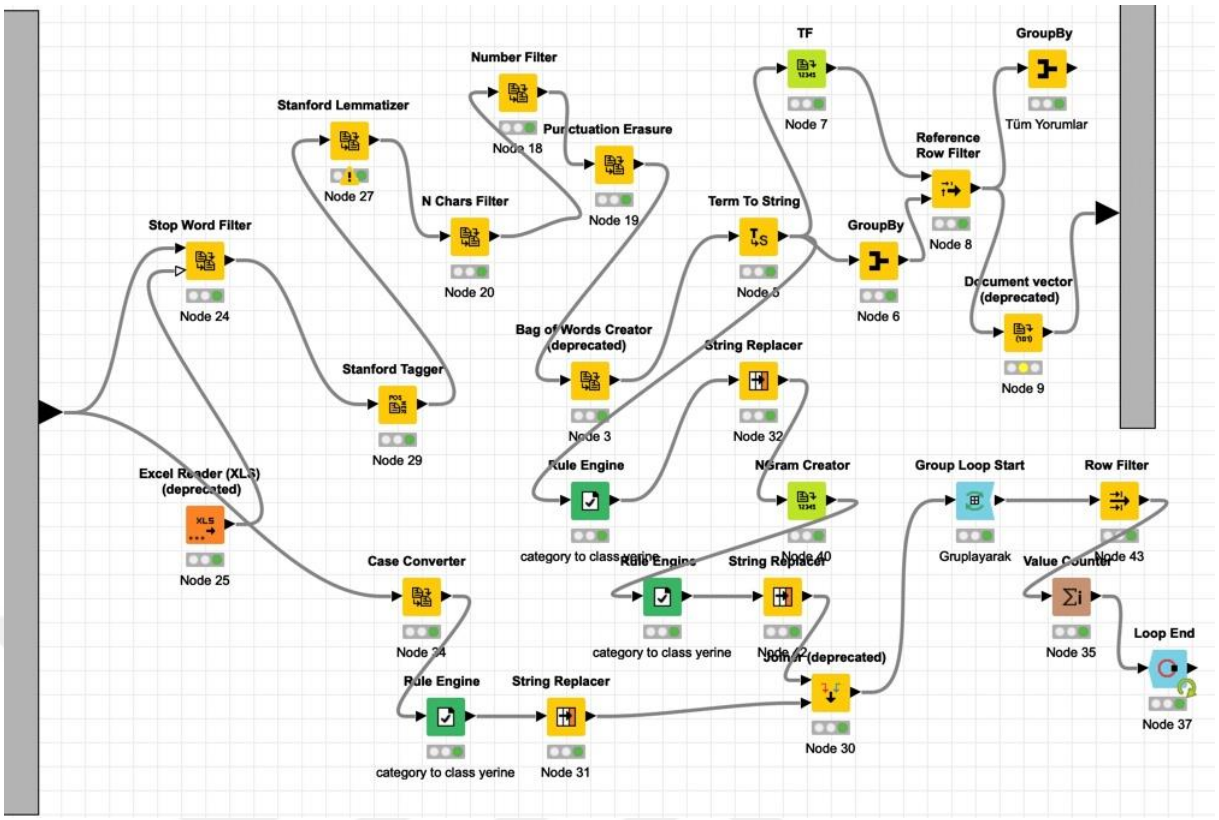
Şekil 11: Knime Platform üzerinde oluşturulan modelin ilk çalışma sayfası

Şekil 11’de yer alan “preparation” metanodu tıklandığında çalışmada analiz yapmak için kurulan modelin diğer çalışma sayfasına ulaşmak mümkün olmaktadır. Şekil 12’de en çok kullanılan tekli kelimeleri ve kullanım sıklıklarını bulmak için oluşturulan modelin görüntüsü yer almaktadır.



Şekil 12: Knime Platform üzerinde en çok kullanılan tekli kelimeleri ve kullanım sıklıklarını bulmak için oluşturulan modelin görüntüsü

Şekil 13’de ise aynı modele “Ngram Creator” modeli eklenerek oluşturulan modelin görüntüsü yer almaktadır.



Şekil 13: Knime Platform üzerinde en çok kullanılan ikili ve üçlü kelimeleri ve kullanım sıklıklarını bulmak için oluşturulan modelin görüntüsü

Bir sonraki bölümde, knime platformu üzerinde gerçekleştirilen, metin madenciliği analizinin sonuçları yer almaktadır. Analizde yer alan her ülke ve bölge için yapılan yorumlar yıl bazlı olarak incelenmiş ve sonuçlar tablolara işlenmiştir.

4.4 Analiz Sonuçları

Bu çalışmada havayolu endüstrisindeki müşteri beklentilerine ilişkin geniş kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Bu çerçevede, daha spesifik bir analiz gerçekleştirebilmek için hem ülke bazlı hem de bölge bazlı değerlendirmeler yapılmıştır. Öte yandan, ülke bazlı analizler kapsamında, havayolu şirketinin bulunduğu ülkeler dikkate alınmıştır. Diğer taraftan, hem havayolu şirketlerinin hem de müşterilerin bulunduğu ülkeler bölgesel anlamda analiz edilmiştir. Bu sayede, hem şirketlerin bulunduğu ülkelerden beklentilerin hem de müşterilerin coğrafi konumlarına ilişkin beklentilerin analiz edilebilmesi mümkün olabilecektir. Ayrıca, bahsi geçen bütün bu analizler 2011-2020 dönem aralığı için yıl bazlı gerçekleştirilmiştir.

Böylece, müşteri beklentilerinin ülke bazlı ve yıllara ilişkin nasıl trend gösterdiği anlaşılabilecektir. Belirtilen analiz sonuçları aşağıda alt başlıklar halinde paylaşılmıştır.

4.4.1 Havayolu Şirketinin Bulunduğu Ülke Bazlı Analiz Sonuçları

Analiz sürecinde ilk olarak, havayolu şirketinin bağlı bulunduğu ülke bazlı analizler gerçekleştirilmiştir. Her ülkeye ait analiz sonuçları aşağıda ülke bazlı tablolarda paylaşılmıştır. Tablo 5'de Avusturalya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5: Avusturalya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (59); economy (37); food (32); service (28); entertainment (24); hour (19); staff (19); crew (18); comfortable (15);	business class (16); Premium economy (15); entertainment system (9); cabin crew (10); customer service (7); seats comfortable (5)	Airline seat comfortable (4); call reserve seat (4); meal reasonable economy (4); selection electronic entertainment (4); connection hour stressful (3);
2012	Seat (76); service (36); pay (35); time (31); delay (28); food (28); hour (28); staff (28); book (23); crew (23)	Business class (19); flight time (19); seat comfortable (12); customer service (10); pay extra (9); flight attendant (8); inflight entertainment (7); flight delay (5)	Passenger front recline (4); business seat hard (3); customer service horrible (3); design flight entertainment (3)
2013	Seat (249); time (163); service (143); food (124); crew (120); hour (117); staff (108); comfortable (78); delay (78); entertainment (74); friendly (72); meal (71); experience (70); drink (69)	Business class (59); cabin crew (44); flight attendant (40); seat comfortable (31); flight time (27); flight hour (26); inflight entertainment (18); cabin crew (15); ground staff (15); customer service (14); entertainment system (14)	Exit row seat (10); flight leave time (8); code share flight (7); business class cabin (6); friendly flight attendant (5); late arrival flight (5); l ow cost flight (5); cabin crew friendly (4); cabin crew helpful (49

2014	Seat (400); service (285); time (247); crew (210); hour (200); food (185); staff (147); meal (136); friendly (135); business (133); entertainment (123); comfortable (119); experience (114)	Business class (108); cabin crew (101); seat comfortable (58); flight attendant (40); flight time (39); entertainment system (32); crew friendly (27); inflight entertainment (23); flight delay (21); connect flight (18)	Exit seat row (21); business class seat (13); cabin crew friendly (9); upgrade business class (8); low cost carrier (7); crew friendly attentive (7); cabin crew helpful (4); crew keep inform (3); inflight entertainment app (3)
2015	Seat (351); service (237); time (210); hour (183); crew (180); food (164); meal (141); staff (121); check (117); experience (114); entertainment (106); friendly (103); drink (88); comfortable (97); pay (97)	Cabin crew (85); business class (82); seat comfortable (49); flight hour (45); flight attendant (32); flight time (29); entertainment system (27); customer service (23); crew friendly (22)	Exit row seat (15); business class seat (12); cabin crew friendly (10); business class cabin (6); flight delay hour (6); seat front recline (6); seat comfortable leg (5); selection movie music (5); service cabin crew (5); baggage claim quick (4); crew friendly helpful (4);
2016	Seat (248); time (207); service (182); hour (137); crew (133); review (131); food (123); meal (113); staff (113); check (90); serve (90); drink (88); experience (86); friendly (86); delay (84); pay (77)	Business class (56); flight hour (42); cabin crew (37); customer service (35); seat comfortable (28); arrive time (24); flight attendant (22); entertainment system (17); flight delay (17); flight time (17); pay extra (17)	Exit row seat (8); business class seat (6); flight delay hour (6); late arrive time (5); minute late arrive (5); friendly cabin crew (4); cabin crew friendly (3); crew flight Professional (3); Premium economy seat (3)
2017	Seat (190); time (161); service (155); check (118); hour (117); food (100); staff (97); crew (88); experience (78); meal (77); delay (71); friendly (65); pay (63)	Business class (40); cabin crew (32); staff friendly (31); customer service (27); flight hour (25); flight attendant (23); flight delay (19); flight time (16)	Business class seat (6) crew friendly helpful (6); staff friendly efficient (6); flight depart time (5); aisle seat request (5); cabin crew friendly (4); glüten free meal (3)

2018	Time (238); seat (218); service (204); hour (178); check (164); staff (154); delay (137); pay (116); crew (108); meal (101); airport (97); experience (95); food (93); wait (88); book (82); friendly (82)	Customer service (63); flight hour (38); flight delay (36); cabin crew (34); business class (33); connect flight (25); delay hour (25); flight cancel (25); ground staff (25)	Flight delay hour (14); exit row seat (8); customer service manager (8); staff friendly helpful (7); business class seat (4); frequent flyer program (4); usb port charge (4)
2019	Time (282); service (280); hour (229); check (204); delay (194); seat (192); pay (191); staff (182); cancel (162); book (146); experience (129); wait (129); airport (118); food (106); crew (92); minute (91)	Customer service (113); flight delay (70); flight cancel (64); business class (45); cabin crew (40); flight hour (39); delay hour (33); pay extra (33); flight attendant (24); wait hour (23)	Flight delay hour (16); cabin crew friendly (9); low cost airline (5); business class seat (6); call customer service (4); passport control security (4); customer service agent (3); flight delay time (3); pay extra baggage (3)
2020	Service (20); customer (17); delay (17); time (17); pay (13); book (12); hour (12); seat (12); experience (10); check (9); ticket (8); bag (7); crew (6); meal (6); airpor (5); connect (5); minute (5)	Customer service (11); flight delay (8); connect flight (6); cabin crew (3); flight attendant (3); free food (3); service desk (3)	Cabin crew professional (4); poor customer service (2); catch connect flight (2); customer service manager (2); flight delay hour (2)
Genel	Seat (2000); time (1576); service (1573); hour (1230); crew (978); staff (977); food (964); check (930); delay (786); pay (770); meal (760); experience (718); friendly (623); business (595); book (591); entertainment (577); drink (547);	Business class (452); Customer service (316); flight hour (295); seat comfortable (246); flight delay (217); flight attendant (214); flight time (178); flight cancel (158); cabin crew (143); entertainment system (130); pay extra (128); inflight entertainment (122);	Exit row seat (60); flight delay hour (57); business class seat (50); cabin crew friendly (53); miss connect flight (26); staff friendly efficient (36); flight depart time (21); upgrade business class (18); seat front recline (17); staff friendly helpful (15); crew friendly

	airport (541); comfortable (522)	ground staff (120); connect flight (115); crew friendly (108)	attentive (13); cabin crew helpful (12); customer service manager (10); clean seat comfortable (10); economy class seat (9)

Tablo 5'den anlaşılabileceği üzere, Avusturalya'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "çalışan", "yemek" ve "menü" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "müşteri hizmetleri", "koltuk rahatlığı" ve "dost canlısı çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Avusturalya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 6'da Avusturya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6: Avusturya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (11); friendly (6); helpful (5); service (5); staff (4); food (3); comfortable (3)	Food delicious (4); staff friendly (4); cabin equipment (4); comfortable seat (4); flight delay (2); miss connection (2); ground staff (2); on board catering (2)	Staff friendly, helpful (4); plane cabin equipment (4); cabin crew efficient (2); process easy airport (2)
2012	Seat (52); time (32); service (30); drink (23); crew (21); meal (20); food (19); entertainment (18)	Business class (13); cabin crew (12); entertainment system (11); flight time (7); hot meal (3); staff friendly (3)	Entertainment system outdate (2); business class seat (3); flight staff stiff (2); catering service hour (2)
2013	Seat (77); service (41); food (36); time (27); crew (25); friendly (25); staff (24); comfortable (23); drink (23); experience (20)	Business class (28); seat confortable (18); economy class (9); cabin crew (8); middle seat (8); ground staff (6); food service (6); value money (6)	Business class cabin (4); baggage priority tag (2); crew look tired (2)

2014	Seat (62); service (35); time (29); hour (26); food (25); business (24); drink (24); crew (19); meal (17); airport (15); staff (15); delay (13)	Business class (28); cabin crew (10); flight time (7); seat comfortable (6); entertainment system (5); middle seat (5)	Business class seat (5); cabin crew help (3); crew friendly professional (2); amenity bag spotless (2)
2015	Seat (71); service (44); meal (36); time (34); crew (31); hour (31); drink (28); delay (25); food (24); serve (23)	Business class (26); cabin crew (14); flight attendant (10); flight hour (9); flight delay (8); meal serve (8); meal choice (7); restaurant quality (7); flight time (6)	International choice restaurant (4); lunch choice various (4); quality screen movie (4); business class seat (3)
2016	Seat (41); review (29); service (29); crew (29); time (27); food (21); friendly (21); experience (19); meal (18); delay (17); serve (17); snack (17); drink (16); staff (16)	Cabin crew (11); business class (10); crew friendly (9); flight attendant (8); ground staff (7); business class (10); seat comfortable (6); flight hour (6); flight time (5)	Crew friendly helpful (3); arrival check baggage (2); economy middle seat (2); extra cost flight (2); fast ground staff (2); offer individual screen (2); pillow blanket individual (2); seat economy middle (2)
2017	Seat (24); time (24); hour (21); crew (18); drink (18); check (16); delay (16); service (16); meal (14); minute (14); book (13); airport (12); snack (12)	Cabin crew (9); business class (7); flight hour (7); flight delay (5); security check (5); book flight (4); wait hour (4)	Business class seat (2); crew attentive proactive (2); friendly cabin crew (2); line passport control (2);
2018	Seat (43); service (28); time (27); drink (22); hour (19); serve (18); book (17); food (17); pay (16); crew (15); friendly (15); experience (14)	Business class (15); flight attendant (10); cabin crew (8); flight hour (6); window seat (5); connect flight (4)	Arrive min late (3); flight attendant friendly (3); Premium economy product (3); terminal star alliance (2); agree extra price (2)
2019	Delay (29); seat (29); time (28); service (24); hour (21); check (19); staff (19); minute (17); crew (16); luggage	Business class (12); ground staff (7); cabin crew (6); customer service (6); lose luggage (6); delay hour (5); flight	Airline feedback team (2); business class seat (2); ground service representative (2); ground service supervisor (2)

	(16); airport (15); late (15); wait (15)	delay (5); pay extra (4)	
2020	Food (3); service (3); airport (3); business (3); employee (2); pay (2); staff (2)	Food service (3); bag arrive (2); city airport (2); helpful staff (1)	Friendly helpful staff (2); insurance company respond (1); service make difference (1)
Genel	Seat (411); service (254); time (229); crew (176); drink (167); hour (164); food (161); business (146); meal (139); delay (136); friendly (131); experience (125); serve (112); check (102); comfortable (102); airport (100); economy (93); minute (91)	Business class (123); cabin crew (75); flight hour (44); flight attendant (42); seat comfortable (38); flight time (32); ground staff (31); connect flight (27); flight delay (27); middle seat (27); entertainment system (26); crew friendly (22)	Business class seat (22); friendly cabin crew (15); miss connect flight (8); economy middle seat (6); flight attendant friendly (6); print board pass (5);

Tablo 6'dan görülebileceği üzere, Avusturya'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "kibar", "rahatlık" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "lezzetli yemek", "kibar çalışanlar" ve "dost canlısı çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Avusturya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 7'de Azerbaycan'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7: Azerbaycan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Codeshare (2); comfortable (2); crew (2); food (2); friendly (2); service (2); time (2)	Cabin crew (2); crew friendly (2); codeshare process (1); fair price (1)	Cabin crew friendly (1); clean plabe meal (1); fair price comparison (1)
2013	Cabin (2); selection (2); aircraft (1); book (1); breakfast (1); comfort (1)	Cabin crew (2); breakfast selection (1); food choice (1); passenger comfort (1)	Business class cabin (2); cabin crew authority (1)
2014	Cheapest (2); connect (2); meal (2); seat (2); staff (2); wait (2)	Cheapest code (2); code share (2); buggage issue (1); extra money (1)	Cheapest code share (2); flyer programme online (2); airline cheapest codeshare (2)
2015	Seat (10); meal (6); comfortable (5); drink (5); experience (5); service (5); staff (5); entertainment (4); food (4); time (4)	Cabin crew (2); movie choice (2); drink service (2); flight hour (2); seat comfortable (2)	Alcholic beverage serve (2); banket quality exclellent (2); cabin crew smile (2)
2016	Service (6); review (5); food (5); friendly (5); comfortable (4); delay (4); experience (4); seat (4)	Plane clean (5); alcoholic drink (4); cabin luggage (4); free meal (4); hot meal (4)	10kg cabin luggage (4); coffee tea service (2); allowance 10 kg cabin (2); check-in counter luggage (2); crew polite Professional (2); free meal service (2); luggage 10kg plenty (2); luggage allowance plenty (2)
2017	Seat (8); crew (6); review (5); time (5); comfortable (4); food (4); friendly (4); airport (3)	Flight entertainment (3); seat comfortable (3); cabin crew (2); flight hour (2)	Entertainment system headphone (2); friendly airplane staff (2); airport check-in staff (1)
2018	Food (2); hour (2); service (2); ticket (2); time (2); airport (1)	Flight time (1); food service (1); wait hour (1)	Airline policy pregnant (1); policy pregnan woman (1); representative dress smartly (1)
2019	Experience (4); crew (3); staff (3); food	Cabin crew (3); crew friendly (2); crew	Cabin crew smile (4); crew frendly

	(2); friendly (2); seat (2); service (2); serve (2); smile (2); time (2)	smile (2); flight time (2); ground staff (2)	helpful (2); entertainment overhead screen (2); seat leg space (2)
Genel	Service (33); food (32); seat (30); experience (28); time (28); crew (24); comfortable (20); friendly (18); staff (18); drink (14); airport (13); clean (12); ticket (13)	Cabin crew (10); plane clean (10); hot meal (7); seat comfortable (7); flight time (6); alcholic drink (5); business class (5); cre friendly (5)	10 kg cabin luggage (4); cabin crew smile (4); crew friendly helpful (3)

Tablo 7'den anlaşılabileceği üzere, Azerbaycan'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "yemek" ve "kibarlık" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "temiz uçak", "koltuk rahatlığı" ve "yüzü gülümseyen çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Azerbaycan havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 8'de Bahreyn'e ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8: Bahreyn'e Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	food (20); seat (19); service (16); time (14); crew (13); entertainment (12); food (10); meal (10); drink (9)	Business class (8); cabin crew (8); entertainment system (6); inflight entertainment (5); economy class (4); food service (3); premium economy (2)	Cabin crew Professional (2); clean cabin crew (2); media player limited (2); service adequate time (2)
2012	Time (19); food (15); seat (15); service (10); crew (9); meal (8); staff (8); hour (7); food (6)	Business class (7); cabin crew (4); flight attendant (4); flight time (3); arrive time (3); connect flight (3);	Flight time service (2); announcement flight depart (2)
2013	Time (16); seat (15); crew (9); service (9); meal (8); serve (8); food (7); entertainment (7); food (7); drink (6)	Cabin crew (6); business class (3); flight attendant (3); flight time (3); crew friendly (2); crew smile (2)	Connection time bad (2); cabin crew smile (2); cabin crew attentive (1)
2014	Seat (24); food (13); hour (12); crew (11); service (10); time (10); experience (9);	Cabin crew (8); business class (4); crew friendly (3); customer service (2); flight attendat (2); flight delay (2)	Attitude customer flight (2); poor quality food (2); cabin crew friendly (2)
2015	Seat (19); food (14); time (10); entertainment (8); staff (8); hour (6); wait (6); friendly (5)	Flight time (4); flight hour (4); business class (3); departure lounge (2); flight hour (2)	Cabin crew adequate (2); tracking route interactive (1)
2016	Seat (18); delay (13); food (11); staff (10); check (9); minute (9); time (9); comfortable (7); experience (7); hour (7)	Business class (6); connect flight (5); seat comfortable (5); economy class (4); entertainment system (4); flight delay (4)	Cabin crew warm (4); business class seat (3); airlines frequent flyer (2); entertainment system outdated (2);
2017	Hour (23); seat (17); food (15); service (15); staff (15); time (13); delay (12); business (10); crew	Cabin crew (6); customer service (6); business class (5); ground staff (5); inflight	Customer service agent (3); cabin crew efficient (2); business class seat (2); crew efficient

	(10); minute (10); airport (9)	entertainment (5); cabin crew (4)	polite (2); ticket price cheaper (2)
2018	Seat (23); hour (20); service (17); time (17); serve (13); check (12); delay (12); food (12); experience (11); drink (10); wait (10); airport (9)	Flight attendant (8); connect flight (6); customer service (6); business class (5); delay hour (5); seat comfortable (5); cabin crew (4); flight delay (3)	Breakfast serve hour (3); flight delay hour (3); cabin temperature mild (2); entertainment average screen (2)
2019	Food (19); seat (19); time (18); service (17); crew (13); hour (13); drink (11); entertainment (11); meal (10); staff (10); airport (9); experience (9)	Business class (8); entertainment system (8); cabin crew (6); flight delay (4); special meal (4); amenity kit (4); connect flight (3)	Minimum conncecting time (4) Improve entertainment system (2); sky chef special (2); ticket mile gold (2); airline baggage policy (1)
2020	Airport (2); crew (2); service (2)	Flight cancel (2); entertainment system (2)	Hardly communication airline (1); ticket flexibility change (1)
Genel	Seat (196); time (144); food (141); hour (123); service (120); crew (100); staff (93); delay (83); entertainment (75); meal (75); drink (66); serve (65); aiport (60); check (60); business (59); experience (59) food (55); comfortable (53); friendly (52)	Business class (45); cabin crew (35); seat comfortable (27); entertainment system (25); flight attendant (25); connect flight (23); delay hour (22); inflight entertainment (21); customer service (20)	Business class seat (11); flight delay hour (8); flight crew attentive (4); breakfast serve hour (2); entertainment system outdated (2)

Tablo 8'den görülebileceği üzere, Bahreyn'deki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "hizmet", "çalışan" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Avusturya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl

içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 9'da Brezilya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 9: Brezilya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Snack (10); drink (6); free (6); seat (6); service (6); time (6); comfortable (4); crew (4); entertainment (4);	Easy website (6); flight time (3); onboard entertainment (2); premium economy (2); book advance (2)	Check easy website (3); plane lively interior (3); plenty snack choice (3); free soft drink (2)
2012	Snack (8); check-in (6); crew (6); seat (6); beverage (4); book (4); brand (4); friendly (4); minute (4)	Cabin crew (7); cabin service (3); customer friendly (3); ground staff (3); low cost (3)	Cabin crew charming (3); cabin service adequate (3); check-in customer friendly (3); friendly ground staff (3)
2013	Space (4); Euro (2); expensive (2); seat (2); snack (2)	Extra space (2); seat space (2); leg space (2)	Extra space seat (2); pretty quick flight (2); cabin crew attentive (2); cabin crew efficient (2);
2015	Refund (10); seat (10); time (10); free (8); book (6); comfortable (6); experience (6)	Crew friendly (4); leather seat (4); beverage selection (3); board service (3); depart on-time (3)	Bag arrive carausel (3); arrive carausel quickly (3); board service friendly (3); check-in fast efficient (3); free beverage selection (3); individual seat screen (3); announcement include safety (2); announcement inconvenience safety (2)
2016	Seat (21); time (21); hour (17); service (17); review (16); staff (15); serve (12); airport (11); experence (11); check-in (8)	Flight time (5); seat comfortable (5); business class (4); flight attendant (4); staff friendly (4); cabin crew (3); drink serve (3)	Crew polite efficient (2); snack drink serve (2); convenient automatick check (20

2017	Hour (36); seat (34); time (32); service (31); check (29); delay (25); ticket (25); airport (23); wait (22); pay (20); staff (20)	Business class (10); customer service (10); flight delay (7); book flight (6); flight attendant (6); cabin crew (5)	Flight attendant helpful (2); flight delay hour (2); english language website (2); business class seat (2)
2018	Hour (64); seat (52); time (51); service (50); check (42); ticket (36); airport (35); wait (32); delay (31); experience (27); pay (27); staff (25); book (24); food (24)	Customer service (23); flight hour (19); connect flight (13); business class (12); flight delay (11); delay hour (9); cabin crew (7)	Staff speak English (4); flight hour delay (3); pillow blanket headseat (3); flight attendant efficient (2)
2019	Service (51); time (50); seat (45); hour (44); experience (36); wait (33); check (32); ticket (27); staff (26); airport (25); delay (24); pay (24); food (21); book (20); meal (20)	Customer service (21); flight hour (12); flight attendant (8); flight delay (8); flight cancel (8); book flight (6); business class (6); connect flight (6)	Airport wait hour (2); baggage claim minute (2); blanket pillow headset (1)
2020	Hour (4); seat (4); wait (3); food (2); service (2); bag (2)	Flight cancel (2); airline communication (2); entertainment system (2)	Distance knee seat (2); announce spanish english (1)
Genel	Seat (184); time (184); hour (171); service (169); check (120); airport (107); ticket (100); experience (97); wait (97); delay (90); pay (87); book (80); crew (74); food (73); comfortable (58); friendly (57); meal (57); drink (54)	Customer service (6); flight hour (40); business class (32); flight delay (28); connect flight (26); flight time (25); cabin crew (24); flight cancel (23); flight attendant (22); book flight (20); ground staff (15)	Flight delay hour (7); miss connect flight (7); staff speak English (6); worst customer service (6); call customer service (5); business class seat (2); flight attendant efficient (2)

Tablo 9'dan anlaşılabileceği üzere, Brezilya'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna

benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Brezilya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Brezilya'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Öte yandan, Brezilya havayolu şirketleri İngilizce bilmeyen çalışanlarından ötürü bazı dönemlerde eleştirilmiştir. Dolayısıyla, Brezilya havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 10'da Brunei'ye ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 10: Brunei'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (30); food (26); service (21); staff (19); time (17); attentive (15); comfortable (15); crew (14); meal (14); price (12); entertainment (11)	Cabin crew (12); business class (7); inflight entertainment (7); crew friendly (4); cabin staff (3); alcohol serve (3); crew attentive (3); entertainment system (3)	Cabin crew friendly (5); cabin crew attentive (3); food meet expectations (2);
2012	Seat (30); service (23); time (22); airport (21); staff (21); food (19); comfortable (18); attentive (13); entertainment (13) alcohol (12)	Seat comfortable (12); value money (9); flight attendant (7); alcohol serve (6); business class (6); cabin crew (5); aircraft clean (4); arrive time (4); duty free (4); staff friendly (4)	Crew efficient attentive (2); alcohol serve plenty (2); business class service (2); efficiency airport staff (2)
2013	Seat (35); crew (23); food (22); time (21); entertainment (20); service (20); meal (19); hour (18); business (17); experience (15);	Cabin crew (15); business class (12); value Money (10); entertainment system (6); flight time (5); seat comfortable (5); alcohol serve (4); business lounge (4)	Cabin crew attentive (2); cabin crew efficient (2); business class lounge (2)

	alcohol (14); delay (14)		
2014	Seat (31); service (25); time (25); food (23); airport (21); hour (18); staff (18); comfortable (17); experience (14); price (13)	Business class (19); seat comfortable (10); cabin crew (10); worh money (5); movie selection (4); alcohol serve (4)	Cabin attendant attentive (3); attentive food presentation (3); expectation business class (3); allow bottle board (2)
2015	Seat (32); food (23); comfortable (21); service (18); time (18); drink (15); staff (14); alcahol (13); entertainment (12)	Business class (8); value money (7); seat comfortable (6); cabin crew (4); drink selection (4); entertainment system (4); flight time (4)	Business class seat (5); Staff friendly helpful (2); alcohol serve onboard (2); business fast pass (2)
2016	Seat (15); food (9); drink (8); hour (8); staff (8); time (8); review (7); airport (7); alcohol (7)	Business class (9); flight hour (4); inflight entertainment (3); economy class (2); food serve (2)	Food serve choice (2); economy seat food (2); legroom economy seat (2);
2017	Meal (8); service (8); seat (6); food (5); hour (5); airport (4); alchol (4); comfortable (4)	Cabin crew (3); alcohol serve (2); customer service (2); food halal (2)	Airline food halal (2); cabin crew attentive (2); crew attentive polite (2); flight entertainment recent (2)
2018	Seat (13); meal (10); check (8); service (8); time (8); crew (7); experience (7); pay (7); staff (7); business (6); comfortable (6) serve (6); airport (5); economy (5); film (5)	Business class (4); cabin crew (3); express pass (3); check quick (3)	Cheaper business fare (2); business experience cheap (2)
2019	Seat (13); service (10); food (9); time (9); delay (8); crew (7); staff (7); wait (7); check (6); meal (6); pay (6)	Cabin crew (4); business class (3); inflight entertainment (2); late arrrival (2)	Ground staff care (2); inflight entertainment system (2); cabin crew helpful (2)
2020	Delay (2); experience (2); hour (2); time (2); call (2)	Business class (2); narrow seat (2); customer service (1)	Airline apologise incovenience (2); trap narrow seat (2)

Genel	Seat (225); food (159); service (152); time (144); staff (128); airport (108); comfortable (107); meal (106); hour (103); crew (98); entertainment (91); drink (79); experience (78); alcohol (77); friendly (76), business (74); price (71); attentive (76); food (59); check (57); clean (57)	Business class (70); cabin crew (52); seat comfortable (44); value money (37); entertainment system (22); inflight entertainment (21); cabin crew (20) flight time (20); alcohol serve (18); flight attendant (18);	Business class seat (11); cabin crew friendly (5); staff friendly helpful (4); class lounge modern (3)

Tablo 10'dan görülebileceği üzere, Brunei'deki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "yemek", "hizmet" ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Brunei havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 11'de Kanada'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11: Kanada'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Seat (87); time (49); food (41); service (38); pay (30); staff (28); check-in (27); book (26); hour (26); meal (25); comfortable (25); screen (24); entertainment (23); drink (20); price (19); food (18)	Cabin crew (16); flight hour (13); staff friendly (13); pay extra (12); flight attendant (10); seat comfortable (9); seat selection (9); entertainment system (7); inflight entertainment (7); value money (6);	Board vegeterian meal (5); Wheel chair service (4); cabin crew attentive (3);
2013	Seat (187); time (153); service (123); food (95); staff (89); hour (86); check	Customer service (36); flight hour (32); flight attendant (30); flight time (24);	Helpful customer service (5); inflight entertainment system (5); airport rental car

	(86); crew (80); pay (86); entertainment (67); meal (67); book (63)	cabin crew (23); entertainment system (20); inflight entertainment (16); check online (11); food service (11); value money (11)	(4); arm rest seat (4); flight attendant friendly (4); friendly flight crew (4); oversizer bags allow (4); cabin crew attentive (3);
2014	Seat (300); time (184); service (142); food (137); staff (108); check (97); crew (90); experience (88); pay (88); delay (87); entertainment (79)	Flight attendant (47); business class (37); entertainment system (34); pay extra (28); connect flight (25); seat comfortable (24); infight entertainment (23); fligt time (20); customer service (18)	Business class seat (11); inflight entertainmeny system (7); flight attendant friendly (6); seat extra legroom (5); book option plus (4)
2015	Seat (269); service (184); time (179); hour (150); food (118); delay (117); crew (103); meal (97); staff (95); check (89); experience (89)	Flight attendant (58); customer service (44); business class (37); flight hour (32); cabin crew (31); entertainment system (23); delay hour (21); flight delay (21)	Flight delay hour (8); customer service desk (5); read negative review (4); English totally inefficient (3); customer care center (3); glüten free meal (3)
2016	Seat (260); time (223); hour (216); service (177); delay (141); food (119); staff (117); experience (107); crew (103); pay (100); meal (89); airport (75); entertainment (74)	Flight attendant (62); flight hour (5); delay hour (44); customer service (40); cabin crew (33); connect flight (32); flight delay (32); inflight entertainment (27); flight time (25)	İnfight entertainment system (5); cabin crew friendly (4); customer service rep (4); crew friendly attentive (3); customer service agent (3); friendly flight attendant (3); offer drink twice (3);
2017	Time (181); seat (170); hour (169); service (144); delay (137); check (123); staff (96); wait (95); experience (94); pay (84); attendant (80); food (80)	Customer service (58); flight attendant (54); flight delay (37); connect flight (36); business class (25); entertainment system (23); wait hour (19); flight time (18); cabin crew (17); flight hour (17)	Flight delay hour (10); cabin crew friendy (3); blanket pillow provide (3); business class meal (3); business class seat (3); business class ticket (3); call customer service (3); food beverage option (3)

2018	Time (222); service (202); hour (200); seat (186); delay (181); check (131); airport (110); pay (110); wait (106); experience (99); staff (92); food (91); book (90); minute (79) attendant (76)	Customer service (98); flight delay (54); flight attendant (37); delay hour (35); flight cancel (35); flight hour (30); connect flight (29); book flight (25); seat comfortable (17)	Call customer service (8); flight hour delay (6); contact customer service (4); discount future flight (4); business class seat (3); delau flight hour (3)
2019	Hour (224); seat (207); time (204); service (192); delay (140); pay (138); check (133); airport (128); book (127); wait (123); staff (111); experience (100); food (82); bag (75) ; minute (74); attendant (73); ticket (73)	Customer service (94); flight attendant (51); connect flight (42); flight hour (32); flight cancel (33); book flight (31); delay hour (31); flight delay (29); business class (28); entertainment system (18);	Flight delay hour (10); call customer service (7); delay miss connection (6); cabin crew friendly (4); economy class seat (3); flight miss connection (3);
2020	Hour (18); service (16); seat (14); check (11); pay (11); time (11); call (9); wait (9); attendant (8)	Customer service (7); flight attendant (7); connect flight (5); barely move (3); rebook flight (3)	Food drink offer (2); attendant indifferent attitude (2); tray table seat (2); wait time hour (2);
Genel	Seat (1681); time (1406); hour (1235); service (1219); delay (875); check (776); food (768); staff (740); pay (709); arrive (661); experience (652); wait (601); crew (592); airport (583); book (579); attendant (551); meal (538); minute (468); entertainment (458)	Customer servce (397); flight attendant (356); flight hour (257); flight delay (205); connect flight (192); delay hour (182); business class (180); cabin crew (169); entertainment system (153); flight cancel (128); seat comfortable (126); book flight (124);inflight entertainment (115); pay extra (110)	Flight delay hour (68); business class seat (29); call customer service (26); inflight entertainment system (22); flight attendant friendly (16); flight hour delay (14); pay extra seat (13); customer service desk (12); customer service rep (11); pay extra money (11); cabin crew attentive (10); extra leg seat (10); cabin crew attentive (7)

Tablo 11'den anlaşılabileceği üzere, Kanada'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve

"bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Kanada havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Kanada'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Kanada havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 12'de Çin'e ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 12: Çin'e Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (47); service (37); food (31); meal (31); time (26); drink (24) delay (22); hour (19); comfortable (16); staff (16); crew (14); friendly (13)	Business class (13); Seat comfortable (11); cabin crew (8); flight delay (8); flight time (6); food serve (4); ground staff (4); hot food (4); meal serve (4)	cleanless bathroom impressive (4); Flight attendant friendly (3); arrive depart time (3);business class service (3); business class crew (2); economy pay extra (2)
2012	Seat (50); hour (33); time (33); food (30); delay(27); meal (27); service (26); staff (22); friendly (21); drink (20); entertainment (19); serve (19); crew (18); food (15); economy (14)	Business class (17); cabin crew (12); flight attendant (10); delay hour (9); flight delay (7); value money (7); drink serve (6); entertainment system (6); customer service (5)	Business class seat (3); pre take-off drink (3); soft drink serve (3); speak limited English (3); air traffic control (2)
2013	Seat (200); food (147); time (134); service (131); hour (111); entertainment (93); staff (93); delay (87); meal (83); drink (77); crew (76); economy (69); experience (65)	Flight time (38); flight attendant (35); business class (34); value money (32); cabin crew (29); inflight entertainment (29); economy class (26); flight hour (25); entertainment system	Flight delay hour (8); attendant friendly courteous (7); inflight entertainment system (7); staff speak English (6); airport hub transfer (3); announcement hard understand (3)

		(24); flight delay (24); comfortable seat (17)	
2014	Seat (196); food (131); time (129); service (125); hour (98); staff (96); entertainment (95); crew (79); meal (79); experience (78); comfortable (64); drink (59)	Business class (40); cabin crew (33); flight attendant (33); flight time (30); entertainment system (27); inflight entertainment (27); value money (24); economy class (19); seat comfortable (19); connect flight (17)	Business class seat (6); read negative review (5); flight delay hour (4); seat bealt sign (4); cabin crew attentive (3); English announcement speak (3); flight attendant friendly (3); flight attendent helpful (3);
2015	Seat (203); food (159); time (157); service (149); staff (134); hour (126); crew (107); class (106); meal (101); comfortable (87); airport (79); entertainment (78); delay (77)	Cabin crew (74); business class (67); flight attendant (36); seat comfortable (30); flight hour (25); economy class (24); value money (24); inflight entertainment (21)	Flight delay hour (8); business class lounge (8); business class seat (7); cabin crew friendly (6); flight arrive time (4); command English language (3)
2016	Seat (319); review (295); service (284); time (235); food (205); crew (193); meal (182); attendant (166); staff (166); hour (151); entertainment (146); comfortable (138); business (130); experience (118); check (115); friendly (110); delay (109)	Flight attendant (126); business class (119); cabin crew (96); economy class (53); entertainment (53); seat comfortable (53); ground staff (52); flight time (41); inflight entertainment (37); cabin staff (30); flight delay (29)	Flight attendant nice (15); flight attendant service (13); seat business class (13); business class seat (11); cabin crew friendly (9); crew friendly helpful (9); toilet keep clean (5); cabin crew polite (4); serve hot meal (4); smooth ground staff (4)
2017	Seat (280); service (267); time (247); food (217); crew (193); hour (190); staff (176); meal (161); experience (130); attendant (125); friendly (121); comfortable (119)	Flight attendant (84); cabin crew (79); business class (71); seat comfortable (52); connect flight (41); ground staff (41); economy class (40); flight delay (39); speak english (36); crew friendly	Cabin crew friendly (19); busmess class seat (9); flight delay hour (9); air traffic control (6); flight attendant friendly (5); staff speak english (5); business class lounge (5); check-in counter

		(36); customer service (36)	staff (4); entertainment contain film (4);
2018	Seat (249); service (235); time (208); food (186); staff (186); crew (147); friendly (123); check (120); hour (120); meal (118); attendant (106); airport (103); entertainment (103); comfortable (100); experience (94)	Business class (65); flight attendant (64); cabin crew (62); ground staff (44); seat comfortable (39); economy class (32); customer service (32) ground service (22); crew friendly (20); food service (19); inflight entertainment (19)	cabin crew friendly (14); flight attendant friendly (11); business class seat (9); flight delay hour (5); staff speak English (5); board process smooth (4); cabin crew polite (4); entertainment contain film (4); ground staff helpful (4)
2019	Seat (168); service (128); time (103); hour (94); crew (91); food (91); meal (83); staff (83); experience (64); entertainment (61); attendant (60); comfortable (60); friendly (59); check (51)	Cabin crew (46); flight attendant (43); business class (32); customer service (25); entertainment system (23); seat comfortable (21); ground staff (20); flight hour (19); crew friendly (17); flight delay (13)	Cabin crew friendly (13); cabin crew nice (6); print board pass (5); cabin crew helpful (5); flight delay hour (4); flight attendant friendly (4); flight arrive time (3); inflight entertainment system (3); nice amenity kit (3)
2020	Service (9); experience (8); time (8); transit (8); check (7); hour (5); luggage (5); meal (5); call (4)	Avoid cost (2); business class (2); connect flight (2); customer service (2); security check (2)	Cabin crew pleasent (1); able speak English (1); accomodation shuttle service (1); barely speak English (1)
Genel	Seat (1743); service (1402); time (1292); food (1211); staff (985); hour (961); crew (925); meal (883); entertainment (723); comfortable (668); attendant (662); experience (625); friendly (605); delay (584); airport (583); check (581); drink (527); business	Business class (467); flight attendant (439); cabin crew (413); seat comfortable (242); entertainment system (222); economy class (213); ground staff (207); flight time (203); inflight entertainment (174); flight hour (173); flight delay (162); speak English (148);	Cabin crew friendly (78); Business class seat (63); flight delay hour (60); miss connect flight (46); crew friendly helpful (32); flight attendant friendly (29); inflight entertainment system (29); cabin crew nice (23); staff speak English (20); ground staff helpful (13);

	(518); serve (457); economy (433);	connect flight (144); customer service (141); delay hour (138); crew friendly (135); value money (1329	flight entertainment system (12)

Tablo 12'den görülebileceği üzere, Çin'deki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "hizmet" ve "yemel" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Çin havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Öte yandan, Çin havayolu şirketleri İngilizce bilmeyen çalışanlarından ötürü bazı dönemlerde eleştirilmiştir. Tablo 13'de Kolombiya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13: Kolombiya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (13); service (10); hour (8); business (6); staff (6); connection (5); food (5); meal (5); security (5); lounge (4)	Business class (5); flight attendant (4); blanket quality (2); competitive price (2); connect flight (2)	Agent loud voice (2); attendant courteous attentive (2); average competitive price (2); business class seat (2); pillow blanket quality (2)
2012	Service (12); seat (10); time (8); friendly (6); meal (6); quality (6); serve (6); business (5); crew (5); delay (5); terminal (5)	Inflight service (4); business class (3); flight time (3); staff friendly (2)	Staff friendy gate (2); delicious selection beverage (2); inflight service attentive (2)
2013	Time (20); seat (19); service (18); check-in (13); comfortable (11); crew (11); food (10); meal (10) drink (9); hour (9)	Business class (6); flight time (6); cabin crew (5); entertainment sytem (4); seat comfortable (3); crew helpful (2); food quality (2)	Air-conditioning humid airport (2); airport check-in line (2); flight crew friendly (2); pay food drink (2)
2014	Time (23); seat (22); hour (19); service	Business class (12); seat comfortable (7);	Announcement hard undertand (2);

	(15); food (14); crew (13); airport (11); attendant (10); serve (10)	flight attendant (5); flight time (5); wait hour (4); drink service (3); food beverage (3)	attendant absent flight (2); cabin seat comfortable (2); plabe wait hour (2)
2015	Seat (27); time (19); service (16); hour (15); clean (14); staff (12); business (10); comfortable (10); food (10); minute (10)	Flight hour (7); flight attendant (5); seat comfortable (5); business class (4); flight delay (4); flight time (4); plane clean (4)	Automatic check-in kiosk (3); business check-in counter (3); business class seat (3); domestic flight refreshment (3); announcement english spanish (2);
2016	Seat (34); hour (26); time (23); service (19); staff (14); review (13); airport (13); attendant (13); check (13); crew (13); food (13); serve (13); wait (13)	Business class (11); flight hour (10); connect flight (7); flight attendant (6); seat comfortable (5); window seat (4)	Seat functional wide (2); flight attendant friendly (2)
2017	Time (23); hour (18); wait (17); check (14); experience (14); service (14); seat (13); delay (11); ticket (11); staff (9); attendant (7); crew (7)	Customer service (6); flight attendant (6); connect flight (5); business class (4); delay hour (4); flight delay (4)	Business class ticket (2); customer service rep (2); mechanical wait hour (2); reply mail time (2); rude customer service (2)
2018	Time (34); hour (33); seat (31); service (31); delay (26); experience (21); book (20); check (20); wait (18); airport (14); cancel (14); business (13); minute (13); ticket (13)	Customer service (16); business class (12); flight delay (9); book flight (8); connect flight (8); cancel flight (6); flight attendant (6); wait hour (6);	Business class seat (3); airport queue time (2); check-in process easy (2); seat extra legroom (2)
2019	Time (35); hour (27); delay (24); service (24); seat (23); ticket (21); staff (19); check (17); airport (15); book (13); pay (12); experience (11)	Business class (12); customer service (8); book flight (6); flight cancel (6); flight delay (6); book ticket (4); call center (4)	Business class ticket (3); flight delay hour (3); call customer service (2)

2020	Seat (3); ticket (3); service (2); time (2); food (2)	Customer service (2); onboard meal (2); entertainment system (1)	Cabin crew friendly (1); bad experience headset (1); extra pay ticket (1); menu card provide (1)
Genel	Seat (200); time (196); service (171); hour (167); delay (108); staff (95); check (93); food (90); wait (85); experience (82); airport (79); business (78); meal (74); crew (72); call (71); serve (66); ticket (66); minute (65); attendant (61); comfortable (58); book (54); pay (54)	Business class (65); customer service (45); flight attendant (40); flight hour (35); flight delay (31); connect flight (29); flight time (27); seat comfortable (26); cabin crew (19); delay hour (18); entertainment system (17)	Business class seat (11); flight delay hour (9); business class ticket (8); flight attendant courteous (5); flight depart time (5); miss connect flight (4); business class lounge (3)

Tablo 13'den görülebileceği üzere, Kolombiya'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "yemek", "hizmet" ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Brunei havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 14'de Danimarka'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14: Danimarka'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Seat (50); time (37); service (26); economy (21); coffee (20); pay (20); free (19); drink (18); friendly (18); price (18); crew (17); food (17); hour (16); minute (16); serve (15); staff (15); tea (13); clean (12); delay (12); comfortable (11)	Crew friendly (12); meal service (5); cabin staff (4); alcoholic beverage (4); clean aircraft (4); economy seat (4); inflight service (4)	Cabin crew friendly (3); flight land roughly (3); free baggage allowance (3); air conditioning board (3);
2013	Seat (55); service (42); time (42); hour (34); friendly (31); food (30); price (30); crew (29); minute (26); staff (26); free (25); check (20); business (19); entertainment (19); coffee (18); experience (18); attendant (17); drink (17); meal (16); pay (16); tea (16); food (15); clean (15); economy (15); delay (14); choice (12)	Cabin crew (14); business class (16); flight attendant (7); middle seat (7); crew friendly 86); entertainment system (6); seat comfort (5); staff service (4)	Cabin crew friendly (6); flight serve meal (4); narrow cabin seat (4); somewhat misleading information (4); friendly cabin crew (3); pleasant flight attendant (3)
2014	Seat (74); time (56); service (42); staff (33); crew (30); free (30); meal (29); serve (29); drink (28); friendly (28); price (28); experience (27); food (26); pay (26); entertainment (23); hour (23); business (20); minute (20); coffee (19); delay (18); economy (18); book (17); snack	Entertainment system (15); business class (22); middle seat (11); cabin crew (10); flight attendant (8); seat comfort (7); economy class (6); book flight (6); meal serve (7); seat uncomfortable (6); staff friendly (6); inflight entertainment (5)	Inflight entertainment system (4); entertainment system available (3); provide pillow blanket (3); check-in easy self-service (2); check-in easy smooth; crew friendly helpful (2)

	(16); check (14); movie (14)		
2015	Seat (49); time (47); service (41); food (30); free (30); staff (26); crew (24); coffee (23); delay (23); drink (22); meal (22); pay (22); experience (21); airport (20); hour (20); serve (20); friendly (19); bag (18); tea (18); book (17)	Business class (12); customer service (9); low cost (7); cabin crew (6); middle seat (6); online check-in (6); arrive time (5); flight attendant (5)	Free tea coffee (4); cabin crew polite (2); crew friendly talk (2); digital magazine flight (2); food offer free (2); free complimentary drink (2), miss connect flight (2)
2016	Seat (61); time (44); service (42); hour (34); crew (30); pay (30); experience (27); book (26); delay (26); free (25); staff (24); drink (23); price (23); business (22); food (22); attendant (20) serve (20); minute (19); friendly (18); meal (17)	Business class (18); cabin crew (18); flight attendant (14); customer service (11); economy class (9); entertainment system (7); ground service (7); inflight entertainment (6); plane clean (6); connect flight (5)	Business class seat (5); inflight entertainment system (4); flight delay hour (2); airport communicative announcement (2); customer service desk (2)
2017	Seat (46); time (37); service (31); food (26); delay (23); staff (22); meal (20); price (18); serve (18); drink (17); free (7); pay (17); hour (16); attendant (15); business (15); cost (14); economy (14); tea (14); ticket (14)	Business class (11); low cost (11); flight delay (8); flight attendant (6); cabin attendant (5); customer service (5); airplane clean (4)	Bus connection lose (4); properly self-check-in (4); entertainment system modern (3); check-in online choose (3); ground crew check (3); instruction English language (3)
2018	Time (238); seat (218); service (204); hour (178); check (164); staff (154); delay (137); pay (116); crew (108); meal (101); airport (97); experience	Flight delay (14); customer service (11); connect flight (8); business class (6); premium economy (6); bottled water (5); cabin crew (5)	Flight delay minute (3); access business lounge (2); airport information desk (2); breakfast service hour (2); crew apologize properly

	(95); food (93); wait (88); book (82); friendly (82)		(2); customer service information (2)
2019	Time (38); service (37); seat (36); book (26); check (25); hour (21); pay (21); airport (20); staff (20); crew (18); ticket (18); delay (17); food (16); luggage (16); drink (13); wait (13)	Customer service (11); cabin crew (8); ground staff (8); book flight (7); flight delay (4); business class (4)	Entertainment system basic (2); airline lose bag (2); basic technology selection (2); luggage self check-in (2); print board pass (2)
2020	Service (4); wait (4); drink (3); seat (3); blanket (2)	Amenity bag (2); business class (2); inflight entertainment (2); non-customer service (2)	Seat selection available (2); rectangular seat configuration (1); rounded seat configuration (1); selection movie various (1)
Genel	Seat (409); time (309); service (295); hour (198); time (339); food (190); staff (188); pay (177); crew (172); delay (172); free (171); drink (151); price (150); friendly (146); experience (144); check (141); serve (136); meal (131); minute (135); book (122)	Business class (79); cabin crew (68); customer service (53); flight attendant (53); low cost (40); economy class (39); entertainment system (38); flight delay (34); middle seat (33); connect flight (31)	Free middle seat (12); cabin crew friendly (10); tea coffee free (10); free coffee tea (18); business class seat (8); business class product (7); inflight entertainment system (7)

Tablo 14'den görülebileceği üzere, Danimarka'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "müşteri hizmetleri" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Öte yandan, fiyat ile ilgili de Danimarka havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri söz konusudur. Bu kapsamda, "ucuz", "bedava" ve "ikram" gibi kelimelerin yorumlar içerisinde sıklıkla geçtiği görülmektedir. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020

dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Danimarka havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 15'de Etiyopya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15: Etiyopya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (18); time (8); business (10); food (10); service (7); friendly (6); entertainment (5); hour (6); crew (5); delay (5); luggage (3); experience (3);	Business class (6); staff friendly (2); clean aircraft (2); attentive service (2); cabin crew (2);	Friendly attentive service (2); cabin staff helpful (1)
2012	Seat (36); hour (28); food (26); serve (21); service (20); time (20); airport (19); delay (18); wait (15); crew (13); staff (13); entertainment (12); business (10); minute (9); attendant (8); comfortable (8); experience (8); meal (8); book (7)	Flight attendant (4); staff friendly (3); bad internet (2); cabin crew (2); entertainment system (2)	Flight attendant friendly (2); cabin staff friendly (1); entertainment overhead screen (1)
2013	Seat (77); service (41); food (36); time (27); crew (25); friendly (25); staff (24); comfortable (23); drink (23); experience (20)	Business class (10); delay hour (8); connect flight (7); fight attendant (5); flight delay (5); hot meal (5); inflight entertainment (5) meal serve (5);	Business class seat (4); miss connect flight (4); flight delay hour (3); flight entertainment system (3); cabin staff friendly (2); hot meal serve (2)
2014	Seat (42); time (34); service (31); staff (26); food (24); hour (23); airport (17); entertainment (17); experience (16); crew (15); meal (13); deal (12); drink (11); friendly (11); wait (11); attendant (10); clean (9); queue (9)	Delay hour (10); flight attendant (8); cabin crew (7); business class (5); inflight entertainment (5); wait hour (5); seat comfort (4)	Airline strong marketing (2); arrive 10hours late (2); chaotic baggage reclaim (2); flight delay hour (2); flight check kiosk (2)
2015	Seat (31); time (30); service (25); hour (22); airport (21); food (20); staff (18); experience	Business class (8); cabin crew (7); connect flight (7); flight attendant (7);	Bread contain gluten (2); bread gluten type (2); email customer relation

	(16); entertainment (15); attendant (13); meal (13); serve (13); choice (11); delay (11); crew (10); helpful (10); clean (9)	customer service (6); inflight entertainment (6); flight delay (5)	(2); flight attendant rude (2); flight delay notify (2); gluten type meal (2)
2016	Seat (37); hour (30); airport (27); food (27); time (27); wait (25); meal (18); crew (16); entertainment (15); delay (13); experience (12) book (10); minute (10); price (10); serve (10)	Cabin crew (11); business class (10); crew friendly (9); flight attendant (8); ground staff (7); business class (10); seat comfortable (6); flight hour (6); flight time (5)	Miss connect flight (5); flight delay hour (4); entertainment consist movie (3); limited usb charger (2); spacious legroom experience (2)
2017	Seat (31); board (29); food (28); service (27); airport (26); hour (25); staff (25); meal (21); serve (21); delay (17); experience (17); crew (14); minute (14); wait (14); clean (13)	Business class (9); customer service (9); cabin crew (8); ground staff (8); connect flight (5); flight attendant (5); flight delay (4)	Print board pass (3); touch screen limited (3); alcoholic beverage available (2); cabin crew friendly (2); ground staff service (2)
2018	Seat (43); service (28); time (27); drink (22); hour (19); serve (18); book (17); food (17); pay (16); crew (15); friendly (15); experience (14)	Business class (15); customer service (11); book flight (7); cabin crew (6); economy class (6); check online (4); connect flight (4)	Cabin crew service (3); air hostess helpful (1); acceptable airport hub (2); aircraft touch-screen inflight (2); attentive cabin crew (2)
2019	Time (26); seat (25); airport (19); service (19); hour (17); staff (17); experience (15); food (15); friendly (12); crew (11); lounge (11); business (10)	Business class (10); cabin crew (8); customer service (6); connect flight (3); delay hour (3)	Business class lounge (4); business class product (2); cabin crew uniform (2); care customer e mail (2); entertainment decent screen (2); inflight entertainment decent (2)
2020	Time (3); compensation (2); connect (2); pay (2); serve (2); staff (2)	Connect flight (2); cabin staff (1); food serve (1)	-
Genel	Seat (264); time (246); hour (216); service (200); airport (168); food (165); staff (164); experience (125); delay (111); check	Business class (80); cabin crew (52); connect flight (44); customer service (44); flight attendant	Miss connect flight (17); flight delay hour (15); business class seat (12);

	(108); meal (106); wait (104); entertainment (97); crew (96); serve (91)	(41); delay hour (34); flight delay (33); inflight entertainment (28); economy class (25)	business class lounge (9)

Tablo 15'den anlaşılabileceği üzere, Etiyopya'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Etiyopya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Etiyopya'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Etiyopya havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 16'da Fijii'ye ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 16: Fijii'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (22); food (15); friendly (15); service (22); time (20); crew (11); staff (9); food (7); attendant (7); entertainment (7); meal (7); serve (7); bag (6); delay (6)	Flight attendant (7); entertainment system (5); business class (4); cabin crew (4); crew friendly (4); business class (3); flight delay (3); seat comfortable (3)	Business class seat (3); cabin service friendly (2); duty free shop (2); huge duty free (2)
2012	Seat (30); food (30); staff (30); delay (22); hour (21); service (20); meal (17); time (14); entertainment (12); crew (9); pay (9); comfortable (8); drink (8); experience (8); friendly (8); price (7)	Staff helpful (6); business class (5); fruit cake (5); inflight entertainment (5); flight delay (4); customer service (4); ground staff (4)	Flight delay hour (3); air staff helpful (2); helpful entertainment system (2)
2013	Seat (28); hour (19); food (25); entertainment (18); delay (16); service (15); crew (13); time (13); book (12); meal (12); bag (11); airport (10); sleep (9); business (8); check (8); friendly (8); staff (8); screen (7); choice (6)	Flight delay (6); business class (5); kid meal (5); seat uncomfortable (5); cabin crew (3); blanket clean (3); book flight (3)	Seat meal choice (3); Business class seat (3); cabin crew friendly (2)
2014	Hour (20); seat (19); time (17); book (14); service (14); food (12); staff (10); movie (8); airport (7); meal (7); serve (7); bag (6); business (6); clean (6)	Business class (4); seat comfortable (4); wait hour (3); watch movie (3)	Bag search manually (2); change day fare (2); change price double (2)
2015	Hour (15); service (15); food (14); seat (11); time (11); friendly (8);	Customer service (6); business class (5); delay hour (3); inflight	Entertainment movie choose (2); business class lounge (2); choice somewhat

	customer (7); meal (7); crew (6); drink (6); entertainment (6); movie (6); attendant (5)	entertainment (3); meal service (3); flight attendant (2)	limited (2); comfortable pillow blanket (2); limited juice cocktail (2)
2016	Check (21); seat (16); friendly (13); service (13); crew (10); airport (9); time (9); minute (8); pay (8); staff (8); comfortable (7); entertainment (7)	Cabin crew (9); business class (5); crew friendly (4); inflight entertainment (4); staff friendly (4); drink service (3); ground staff (3)	Cabin crew friendly (2); limited decent choice (2); business class check-in (1); cabin crew welcome (1)
2017	Seat (8); time (7); pay (6); service (6); book (5); meal (5); delay (4); hour (4); staff (4)	Customer service (4); business class (2); ground staff (2); aircraft clean (1)	Airways customer service (1); airways online service (1); airways service team (1)
2018	Food (2); hour (2); service (2); ticket (2); time (2); airport (1)	Customer service (4); inflight entertainment (3); service comfort (3); amenity kit (2)	Critism hard landing (2); food drink offer (2); inflight entertainment retractable (2); retractable overhead screen (2)
2019	Seat (9); service (7); time (7); book (5); entertainment (5); airport (4); food (4); hour (4); meal (4)	Cabin crew (2); customer service (2)	Film airline's choice (2); staff friendly attentive (1); food economy class (1)
2020	Book (1); check (1); time (1)	-	-
Genel	Seat (161); service (113); hour (106); time (103); food (102); staff (80); check (73); meal (71); delay (66); crew (65); friendly (65); book (57); entertainment (55)	Business class (40); customer service (24); cabin crew (22); seat comfortable (22); flight attendant (18); inflight entertainment (17); service friendly (14); crew friendly (13)	Business class seat (9); business class lounge (4); cabin crew friendly (4); flight attendant friendly (3); flight delay hour (3)

Tablo 16'dan görülebileceği üzere, Fijii'deki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "hizmet", "çalışan"

ve “yemek” gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, “rahat koltuklar”, “kibar çalışanlar” ve “ilgili çalışanlar” gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Fijii havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 17’de Finlandiya’ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 17: Finlandiya’ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	seat (58); time (30); service (28); food (56); crew (21); delay (21); drink (19); friendly (19); economy (18); experience (18); airport (17); comfortable (16); staff (16); attendant (14); connection (14); entertainment (14); hour (14); lounge (11); business (10)	Business class (9); value money (9); entertainment system (8); cabin crew (7); flat seat (7); business class (5); connect flight (5); flight attendant (4)	Airport inclusive meal (4); staff transfer desk (4); cabin crew polite (3); airline staff helpful (2)
2012	Seat (67); service (41); food (37); friendly (33); crew (32); time (31); entertainment (25); meal (23); comfortable (20); hour (19); serve (19); delay (18); drink (16); attentive (15); connection (15); staff (15); food (14); business (14); economy (14); quality (11)	Entertainment system (15); cabin crew (15); business class (13); inflight entertainment (12); seat comfortable (12); coffee serve (6); flight attendant (5); meal serve (5)	Business class cabin (5); inflight entertainment system (4); difficult sleep overnight (3); reserve seat advance (3); tray table dirty (3); cabin crew polite (2); cabin crew cheerful (2)

2013	Seat (87); time (45); food (43); hour (39); service (35); crew (34); friendly (31); business (28); staff (27); drink (25); meal (25); economy (22); serve (22); food (21); comfortable (21); pay (20); clean (19); entertainment (19); airport (18); check-in (18); choice (17); transfer (17); check (16); delay (16); lounge (15); sandwich (16); sleep (15); experience (14); free (14)	Business class (25); cabin crew (11); flat bed (9); connect flight (7); inflight entertainment (7); delay hour (6); friendly crew (6); economy class (5); flight attendant (5); seat comfort (5)	Business class seat (5); amenity kid provide (3); miss connect flight (3); attendant friendly smile (2)
2014	Seat (61); time (30); food (26); service (26); business (23); staff (20); drink (19); friendly (19); comfortable (18); meal (16); airport (15); crew (15); hour (15); serve (15); entertainment (14); free (14); economy (13); lounge (13); sleep (13); food (11); price (10)	Business class (12); cabin crew (10); entertainment system (9); seat comfortable (8); economy class (6); flight crew (5); flight delay (4)	Business class seat (6); flight delay hour (3); absence hot meal (2); business class fare (2); crew flight attentive (2); delay hour information (2); economy class seat (2); economy middle seat (2)
2015	Seat (70); time (39); hour (37); crew (29); service (28); economy (24); meal (24); pay (24); business (23); comfortable (20); staff (20); price (19); drink (18); entertainment (18); clean (17); movie (17); attendant (16); coffee (16); serve	Cabin crew (22); Business class (21); blueberry juice (12); seat comfortable (11); economy class (10); flight attendant (10); value money (10); entertainment system (8); water blueberry (8); connect flight (7); ground staff (6)	Water blueberry juice (8); complimentary coffee tea (6); business class seat (4); flight depart time (3); crew pleasant professional (2); entertainment system upgrade (2)

	(16); free (15); food (14); friendly (14)		
2016	Seat (62); service (49); time (39); hour (32); food (29); crew (27); drink (24); experience (24); business (23); staff (23); delay (22); friendly (21); serve (19); free (18); meal (17); pay (17); price (16)	Business class (24); cabin crew (21); blueberry juice (10); entertainment system (7); ground staff (7); hour delay (7); connect flight (6); flight attendant (6); customer service (5)	Blueberry juice free (4); business class seat (4); noise cancel headphone (3); speak Finnish Swedish (3); attendant pleasant attentive (2); attentive cabin crew (2); check-in board process (2)
2017	Seat (66); service (39); time (36); food (34); drink (30); hour (29); delay (28); business (25); crew (24); meal (24); experience (23); staff (22)	Business class (28); cabin crew (20); economy class (11); middle seat (9); flight attendant (7); alcoholic drink (6); food service (6)	Business class seat (7); business clas product (5); noise cancel headphone (4); free non-alcoholic drink (3); business class lounge (3)
2018	Seat (23); hour (20); service (17); time (17); serve (13); check (12); delay (12); food (12); experience (11); drink (10); wait (10); airport (9)	Customer service (20); business class (18); flight attendant (15); cabin crew (10); connect flight (10); blueberry juice (8); flight delay (8); wait hour (6)	Business class seat (5); miss connect flight (3); advance internet service (2); comfortable legroom space (2); customer service center (2); internet service worst (2)
2019	Seat (58); hour (36); service (34); time (34); delay (29); food (27); business (24); airport (23); staff (22); crew (21); meal (21); drink (18); experience (18)	Business class (21); cabin crew (10); customer service (10); connect flight (9); flight attendant (9); seat comfortable (9)	Miss connect flight (5); business class seat (4); business cabin functional (2); flight delay hour (2); luxurious cabin interior (2)
2020	Meal (3); movie (3); attendant (2); pay (2); quality (2); seat (2)	Alcohol drink (1); alternative meal (1); cabin attendant (1)	Touchscreen become unresponsive (1); vegetarian meal information (1)
Genel	Seat (604); service (339); time (335); food (291); hour (268); crew (226); meal (203); business (197); friendly (195);	Business class (171); cabin crew (148); flight attendant (65); entertainment system (58); connect flight (56); customer	Business class seat (35); miss connect flight (18); inflight entertainment system (13); business class cabin (11); water

	drink (192); staff (192); delay (190); experience (173); comfortable (163)	service (56); seat comfortable (55); inflight entertainment (40)	blueberry juice (11); economy class seat (10); noise cancel headphone (9); business class product (8); cabin crew friendly (8)

Tablo 17'den görülebileceği üzere, Finlandiya'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "yemek", "hizmet" ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Finlandiya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 18'de Almanya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 18: Almanya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Airport (2); drink (2); snack (2); service (1); baggage (1)	Business class (1); cabin crew (1); arrive time (1)	Business class seat (1); departure time late (1)
2013	Hour (3); delay (2); seat (2); service (2); staff (1); baggage (1)	Cabin crew (2); breakfast selection (1); food choice (1); passenger comfort (1)	Staff board friendly (1); inflight entertainment choice (1)
2014	Seat (334); service (211); time (152); food (121); friendly (108); crew (99); entertainment (97); economy (88); staff (88); business (87); comfortable (85); hour (72); experience (70); meal (69); food (67); serve (66); attendant. (63); drink (61); space (55); quality (53); movie (47);	Business class (71); flight attendant (43); economy class (36); seat comfortable (34); inflight entertainment (30); cabin crew (28); seat comfort (18); touch screen (17); cabin crew (12); friendly service (12); entertainment system (10)	Business class seat (30); inflight entertainment system (10); upgrade business class (10); exit row seat (8); economy class seat (6); cabin crew attentive (4); online check-in hour (4); check-in select seat (3)

	check-in (45); airport (44); sleep (44); screen (38); book (37)		
2015	Seat (236); service (149); time (125); food (110); crew (103); friendly (88); staff (79); experience (73); economy (72); hour (72); comfortable (67); drink (67); meal (66); serve (63); entertainment (57); delay (55); minute (41); space (40); airport (39)	Business class (68); cabin crew (40); seat comfortable (35); flight attendant (32); economy class (25); connect flight (14); entertainment system (14); ground staff (13); inflight entertainment (12)	Business class seat (14); friendly cabin crew (11); flight attendant friendly (5); cabin crew attentive (4); miss connect flight (4); selection movie music (4); inflight entertainment selection (3); hot meal serve (3)
2016	Seat (170); time (117); service (102); crew (84); food (81); hour (75); drink (66); friendly (64); staff (64); serve (60); comfortable (57); delay (56); economy (55); experience (48); airport (43); attendant (42)	Business class (41); flight attendant (36); cabin crew (39); seat comfortable (21); economy class (20); flight delay (19); crew friendly (12); premium economy (11); entertainment system (10)	Flight attendant friendly (4); business class seat (4); business class lounge (3); cabin crew friendly (3); friendly flight attendant (3); seat emergency exit (3); upgrade business class
2017	Seat (185); time (141); service (131); delay (103); hour (96); crew (91); food (76); staff (71); experience (66); drink (66); friendly (64); airport (61); minute (60); check (29); pay (54); serve (53); wait (53); book (51)	Business class (40); cabin crew (39); customer service (29); flight delay (24); seat comfortable (22); connect flight (21); flight attendant (19); entertainment system (14); staff friendly (13)	Business class seat (8); Cabin crew friendly (5); call customer service (5); contact customer service (4); delay miss connection (4); service business class (4)
2018	Seat (200); time (168); service (162); hour (155); delay (151); airport (115); experience (88); crew (85); staff (85); food (80); book (75);	Customer service (52); flight delay (38); connect flight (36); seat comfortable (26); delay hour (24); flight attendant (23);	Flight delay hour (8); call customer service (7); business class seat (6); noise cancel headphone (5); catch connect flight (5); emergency exit row

	wait (75); drink (68); minute (68); pay (68); meal (57); ticket (57); friendly (55); comfortable (54)	cabin crew (20); book flight (13); economy class (13); wait hour (13); inflight entertainment (12); crew friendly (11)	(4); announcement german english (3); business class ticket (3); customer service desk (3)
2019	Seat (172); service (153); time (137); hour (117); delay (90); book (80); crew (78); experience (73); food (69); staff (69); airport (66); minute (65); luggage (61); wait (60)	Business class (47); customer service (41); connect flight (36); flight attendant (28); cabin crew (23); economy class (20); flight delay (16)	Business class seat (12); miss connect flight (10); business class product (6); call customer service (6); economy seat middle (4); flight delay hour (4); amenity kit provide (3)
2020	Seat (14); time (12); delay (9); drink (8); food (8); service (7); crew (6); hour (6)	Cabin crew (3); flight attendant (3); ground staff (3); drink serve (2); flight delay (2)	Helpful ground staff (2); extra alcohol serve (1); attendant friendly efficient (1); attendant polite responsive (1)
Genel	Seat (1324); service (937); time (869); hour (609); crew (561); food (548); delay (517); staff (465); experience (428); friendly (423); drink (400); airport (376); comfortable (365); economy (352); serve (350); meal (349)	Business class (285); flight attendant (184); cabin crew (172); customer service (154); seat comfortable (149); connect flight (132); economy class (130); flight delay (117); entertainment system (94	Business class seat (81); miss connect flight (33); flight delay hour (21); call customer service (19); inflight entertainment system (18); cabin crew friendly (16); upgrade business class (16); friendly cabin crew (14); seat economy class (14)

Tablo 18'den anlaşılabileceği üzere, Almanya'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Almanya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Almanya'daki havayolu şirketlerinden genel olarak

meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Almanya havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 19'da Yunanistan'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 19: Yunanistan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Meal (13); service (12); time (11); crew (10); delay (10); check (9); clean (8); food (8); comfortable (7); free (7); seat (6); drink (5); friendly (5); connection (4); staff (3)	Cabin crew (2); clean aircraft (2); crew attentive (2); flight attendant (2); hot meal (2); traffic control (2); value money (2)	Cabin crew attentive (2); air traffic control (2);
2012	Time (35); crew (24); seat (22); clean (19); drink (18); meal (17); serve (13); experience (12); food (12); comfortable (11); minute (11); hour (10); check (9); luggage (9); book (8); entertainment (8); delay (7); friendly (7); smile (7)	Cabin crew (6); leather seat (5); meal serve (4); value money (4); cabin crew (3); cabin service (3); bus terminal (3)	Clean leather seat (3); cabin service friendly (3); air crew busy (2); economy seat comfortable (2)
2013	Time (26); seat (22); staff (19); crew (17); delay (14); drink (14); meal (14); service (14); meal (13); clean (13); hour (13); friendly (12); check (11); experience (10); serve (10); food (9); queue (9); check-in (8)	Cabin crew (12); clean aircraft (4); comfortable seat (4); delay hour (4); hot meal (4); flight attendant (3); customer service (3)	Manage connection flight (2); cabin crew polite (1); cabin crew friendly (1)

2014	Seat (27); time (23); meal (20); service (18); check (16); crew (16); drink (16); book (12); cabin (12); clean (12); luggage (12); serve (12); ticket (12); hour (11); delay (10); experience (9)	Cabin crew (9); hot meal (8); hand luggage (7); business class (4); comfortable seat (4); meal serve (4); seat comfort (4); crew polite (3)	Hot meal serve (3); welcome board polite (3); crew friendly willing (2); crew polite professional (2)
2015	Time (48); crew (34); seat (31); service (28); clean (26); meal (26); friendly (25); experience (23); drink (22); serve (22); food (21); business (15); comfortable (14); entertainment (14); minute (13); wait (13); helpful (12)	Cabin crew (17); business class (13); hot meal (10); seat comfortable (10); flight attendant (7); crew friendly (6); middle seat (6); inflight entertainment (5); meal serve (5)	Hot food serve (3); hot meal serve (3); cabin crew friendly (2); crew friendly smile (2); gluten free meal (2); individual baggage allowance (2)
2016	Service (43); time (43); crew (42); meal (32); seat (35); clean (29); drink (25); food (25); comfortable (20); experience (20); smile (19); friendly (18); hour (18)	Cabin crew (18); business class (11); cabin crew (8); seat comfortable (8); hot meal (7); aircraft clean (5); economy class (5); friendly crew (5); inflight entertainment (5)	Cabin crew attentive (2); clean modern cabin (2); easy booking process (2); exit row seat (2); individual screen cabin (2)
2017	Time (55); service (44); seat (40); crew (34); meal (27); drink (25); food (25); friendly (25); staff (23); experience (21); serve (20); clean (18); delay (18)	Cabin crew (21); business class (10); hand luggage (7); hot meal (7); inflight entertainment (6); arrive time (5); ground staff (5); low cost (5); aircraft clean (5)	Cabin crew friendly (5); check hand luggage (3); hand luggage cabin (3); cabin crew professional (2); aircraft late departure (2); airline magazine available (2);
2018	Seat (35); time (32); service (28); staff (26); cabin (24); airport (23); crew (20); food (20); delay (19); pay (19);	Business class (12); cabin crew (11); economy class (7); crew friendly (6); connect flight (5); ground staff (5);	Cabin crew friendly (4); Delay incoming flight (3); serve hot meal (3); bus connection terminal (2); crew polite

	hour (18); meal (17); experience (16); luggage (16); ticket (16); clean (13)	hand luggage (5); hot meal (5)	helpful (2);e-check machine desk (2)
2019	Time (28); service (25); sear (23); check (20); pay (18); crew (17); drink (17); staff (17); meal (16); luggage (15); airport (13); experience (13); friendly (13)	Business class (11); hot meal (7); seat comfortable (6); cabin crew (5); value money (5); clean aircraft (4); connect flight (4)	Flight minute late (3); flight attendant presentable (2); announcement American English (2); business guest terminal (2)
2020	Crew (2); service (2); ticket (2); seat (1)	Booking ticket (2); customer service (2); flight book (2); hand luggage (2)	Luggage handbag allowance (2); miss connect flight (2); pay stage simple (2); website payment process (2)
Genel	Time (311); seat (251); service (245); crew (223); meal (194); drink (158); clean (153); staff (152); check (151); food (142); friendly (134);	Cabin crew (118); Business class (65); seat comfortable (42); flight attendant (36); crew friendly (33); hand luggage (27); inflight entertainment (27); meal serve (27)	cabin crew friendly (15); Hot meal serve (13); cabin crew friendly (8); check hand luggage (6); cabin crew professional (5)

Tablo 19'dan görülebileceği üzere, Yunanistan'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "yemek", "hizmet" ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Yunanistan havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 20'de Hong Kong'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 20: Hong Kong'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Delay (43); hour (20); staff (15); seat (13); choice (10); economy (10); food (9); airport (9); entertainment (9); time (9); wait (9); service (8); beverage (7); comfortable (6)	Delay hour (13); ground staff (12); flight delay (10); worth money (8); flight attendant (5); business class (4); alcoholic drink (4)	Flight delay hour (9); service slow inefficient (4); airline offer alcohol (4); promise shuttle bus (4)
2013	Seat (106); service (55); time (55); hour (53); economy (51); food (58); business (33); meal (32); comfortable (30); staff (29); crew (27); serve (27); delay (22); experience (22); entertainment (21); choice (16); service (15); friendly (14); attendant (13); book (13); price (13); attentive (12)	Business class (40); Premium economy (23); cabin crew (22); flight attendant (13); flight delay (12); seat comfortable (12); economy class (6); meal service (5)	Business class seat (9); flight delay hour (5); beverage selection poor (3); crew eager serve (2)
2014	Seat (27); time (23); meal (20); service (18); staff (18); check (16); crew (16); drink (16); book (12); clean (12); luggage (12); serve (12); ticket (12); comfortable (11); friendly(11); hour (11); delay (10)	Business class (79); seat comfortable (37); cabin crew (49); economy class (27); entertainment system (25); value money (20); meal service (19); flight attendant (18); premium economy (15); comfortable seat (14); flight delay (13); inflight entertainment (12)	Business class seat (19); cabin crew friendly (9); selection Asian music (5); upgrade business class (4); inflight entertainment system (3); plane entertainment system (3); flight crew attentive (3)

2015	Seat (209); service (137); food (118); time (102); hour (92); crew (86); meal (77); staff (75); delay (65); comfortable (63); entertainment (61); drink (59); food (52); experience (52); serve (49); choice (48); lounge (47); sleep (39); friendly (36)	Business class (88); cabin crew (54); seat comfortable (30); premium economy (28); economy class (26); inflight entertainment (20); ground staff (19); flight attendant (17); entertainment (18)	Business class seat (15); upgrade business class (7); cabin crew efficient (5); premium economy cabin (5); cabin crew friendly (3); flight delay hour (3); food beverage selection (3); hot towel service (3); miss connect flight (3)
2016	Seat (207); service (128); time (110); food (97); meal (90); crew (79); hour (73); staff (69); cabin (68); comfortable (64); business (59); serve (59); check (56); lounge (50); drink (49); sleep (45)	Business class (72); cabin crew (37); seat comfortable (30); economy class (26); premium economy (24); cabin crew (22); inflight entertainment (20); ground staff (19); flight attendant (17); entertainment system (14)	Business class seat (12); upgrade business class (6); cabin crew friendly (3); flight depart time (2); cabin staff attentive (2)
2017	Seat (177); service (131); time (107); crew (99); food (92); meal (82); hour (78); staff (64); experience (61); comfortable (58); economy (58); delay (57); serve	Business class (48); cabin crew (42); flight delay (23); economy class (22); flight attendant (22); ground staff (22); seat comfortable (22); connect flight	Business class seat (10); flight delay minute (8); inflight entertainment system (8); flight delay hour (5); economy class seat (4); ground staff efficient (4)

	(57) business (53); lounge (51)	(21); meal service (21)	
2018	Seat (167); time (108); service (100); meal (80); crew (73); hour (73); food (71); staff (64); serve (61); experience (58); delay (52); economy (43); entertainment (42); comfortable (41)	Business class (35); cabin crew (59); flight attendant (22); entertainment system (18); ground staff (18); meal service (17); flight delay (15); seat comfortable (15); economy class (14)	Business class seat (16); cabin crew efficient (5); flight delay hour (5); inflight entertainment system (5); economy class seat (4); miss connect flight (4); cabin crew friendly (3); cabin crew helpful (3)
2019	Seat (143); service (108); time (90); hour (85); meal (79); crew (74); food (71); experience (67); delay (64); serve (51); staff (49); economy (46); check (45); comfortable (42)	Business class (39); cabin crew (35); seat comfortable (25); economy class (20); flight attendant (20); flight delay (16); customer service (15); premium economy (13)	Seat belt sign (6); flight delay hour (5); business class seat (3); cabin crew service (3); duty free catalog (3); miss connect flight (3); business class meal (2)
2020	Seat (4); food (3); luggage (3); service (3); ticket (3); time (3); food (2)	Flight delay (3); connect flight (3); alcohol drink (3); flight entertainment (2)	Cabin crew attentive (2); cabin interior look (1); onboard entertainment system (1)
Genel	Seat (1265); service (827; time (705); food (591); hour (567); meal (535); crew (521); staff (438); delay (390); comfortable (388); experience (372); business (368); economy (355); entertainment (330)	Business class (344); cabin crew (226); seat comfortable (171); premium economy (146); economy class (137); flight attendant (129); cabin crew (117); flight delay (111); entertainment system (102); ground staff (102)	Business class seat (77); flight delay hour (35); miss connect flight (23); upgrade business class (22); inflight entertainment system (20); cabin crew friendly (14); business class cabin (13)

Tablo 20'den anlaşılabileceği üzere, Hong Kong'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler

müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Hong Kong havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Hong Kong'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Hong Kong havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 21'de Hindistan'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 21: Hindistan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Crew (6); clean (5); food (4); service (4); check-in (3); helpful (3); staff (3); time (3); book (2); experience (2); hour (2); price (2); seat (2)	Aircraft clean (2); clean aircraft (2); flight timely (2);	Hand baggage on board (1); check-in staff pleasant (1); cabin crew friendly (1)
2012	Seat (12); time (11); cost (8); crew (8); clean (7); food (7); friendly (7); service (7); check-in (6); hour (6); staff (6); meal (4)	Friendly crew (5); cabin crew (5); leg space (2); prebooked meal (2)	Low cost carrier (4); pre-booked meal seat (2); cabin crew friendly (2)
2013	Time (18); crew (17); clean (16); seat (13); service (12); check (9); book (8); friendly (8); staff (8); meal (7); food (6); comfortable (5); delay (5)	Cabin crew (8); flight delay (3); clean aircraft (3); value money (3); easy website (2); crew efficient (2)	Easy website online (2); flight delay inform (2); cabin crew professional (2); delay inform advance (2); extra legroom seat (2)
2014	Time (15); seat (12); staff (10); clean (9); food (9); friendly (9); service (8); bag (7); check (7); crew (7); delay (7); comfortable (6); minute (6); helpful (6); luggage (5)	Clean craft (7); cabin staff (6); air hostess (3); baggage allowance (3); check bag (3); cabin baggage (3);	15kg cabin bags (2); air hostess interactive (2); cabin baggage allowance (2)
2015	Seat (24); check (21); time (18); staff	Aircraft clean (3); arrive time (3);	Efficient check-in airport (2); hand

	(15); clean (12); experience (12); comfortable (11); crew (11); service (9); wait (8); food (7)	ground staff (3); hand baggage (3); leg space (3); plane clean (3); web check (3)	baggage excess (2); staff friendly professional (1)
2016	Time (20); seat (18); crew (15); experience (14); comfortable (12); food (11); delay (7); service (7); airport (6); option (6); staff (6)	Cabin crew (10); seat comfortable (9); crew polite (6); food serve (2); ground staff (2)	Cabin crew polite (6); crew polite welcome (2); keep well-informed delay (2); pilot keep well-informed (2)
2017	Time (18); seat (15); crew (12); delay (10); experience (10); hour (10); service (9); airport (8); check (8); pay (8); check (8); book (7)	Cabin crew (6); flight delay (5); air hostess (5); book flight (4); delay hour (4); ground staff (3); seat comfortable (3);	Aircraft cabin crew (2); cabin crew welcome (2) aircraft inflight entertainment (1); airport check-,n smoothly (1)
2018	Time (25); service (19); hour (14); staff (12); book (11); delay (11); pay (11); experience (10); luggage (10); money (9); seat (8); baggage (7)	Flight delay (5); customer service (4); book ticket (3); clean aircraft (3); book ticket (3); delay hour (3)	Board meal complementary (2); cabin crew announcement (2); 8kg limit bag (2);
2019	Time (50); staff (31); seat (30); service (30); delay (23); experience (23); hour (21); check (20); crew (20); book (17); pay (17); airport (16); minute (15); wait (14); bag (12); luggage (11)	Ground staff (11); cabin crew (10); customer service (6); arrival time (5); delay hour (5); flight delay (5)	Flight delay hour (6); appreciate customer-centered service (2); appreciate staff professionalism (2)
2020	Airport (2); book (2); time (2); bag (1)	Book flight (3); customer service (2); ticket price (2); website payment (2)	Air traffic controller (2); lack customer care (2); check-in board pass (1)
Genel	Food (68); book (62); airport (55); pay (54); check-in (51); minute (50);	Cabin crew (49); ground staff (28); clean aircraft (20); flight delay (18);	Cabin crew polite (8); check board pass (5); flight delay hour (5); air hostess

	comfortable (48); wait (45); baggage (42); friendly (40); luggage (40); helpful (36); ticket (36)	customer service (17); low cost (15); value money (15); delay hour (14); seat comfortable (14); crew polite (13)	interactive (4); nice clean aircraft (4)

Tablo 21'den anlaşılabileceği üzere, Hindistan'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Hindistan havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Hindistan'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Buna ek olarak, "temiz uçak" gibi kelimeler de Hindistan havayolu şirketlerinin temizlik sorunu olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, Hindistan havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 22'de Endonezya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 22: Endonezya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Seat (50); hour (33); time (33); food (30); delay (27); meal (27); service (26); staff (22); friendly (21); drink (20); entertainment (19); serve (19); crew (18); food (15); economy (14)	cabin crew (19); Business class (16); flight attendant (11); economy class (8); entertainment system (8); flight attentive (8); connect flight (6); aircraft clean (5)	Flight attendant friendly (5); drink excellent wine (4); staff friendly attentive (4); cabin crew smile (3); cabin crew attentive (3); baggage handling late (3); inflight entertainment system (3)
2013	Seat (46); check-in (26); crew (32); foof (32); entertainment (30); friendly (27); meal (24); serve (21); hour (20); clean (19); comfortable (19); staff (18); attentive (17); drink (16); delay (14); movie (13); economy (12); price (12)	Cabin crew (15); business class (12); economy class (8); inflight entertainment (8); cabin crew (7); crew friendly (7); seat comfortable (6); aisle seat (5); cabin clean (5)	Cabin crew friendly (7); crew friendly .attentive (3); inflight entertainment update (3); business class check-in (2); business class toilet (2)
2014	Service (44); seat (43); time (36); crew (30); food (30); check (25); meal (25); entertainment (23); friendly (22); business (21); clean (21); delay (20); comfortable (18); attentive (17); drink (16); economy (16); hour (16)	Business class (14); cabin crew (12); comfortable seat (9); flight attendant (8); inflight entertainment (7); economy class (6); entertainment system (6); ground staff (6); delay hour (5); direct flight (5)	Touch screen responsive (3); cabin crew responsive (2); comforting passenger entertainment (2); crew responsive professional (2)
2015	Seat (69); crew (50); service (47); hour (33); meal (32); comfortable (31); time (31); delay (27); food (26); friendly (24); staff (23); entertainment (22); economy (18); wait	Cabin crew (22); business class (14); flight attendant (11); delay hour (10); entertainment system (10); seat comfortable (9); inflight entertainment (8); cabin crew (7);	Cabin crew welcome (4); cabin crew friendly (3); comfortable leather seat (3); airline amenity kit (2); flight touchscreen unresponsive (2); print board pass (2)

	(18); airport (17); check-in (17)	connect flight (7); economy class (7); touch screen (6)	
2016	Seat (75); service (66); time (63); crew (60); meal (53); comfortable (46); check (40); friendly (36); food (35); staff (31); serve (30); business (25); choice (24); entertainment (23); minute (23); movie (21); experience (19); lounge (19)	Cabin crew (35); business class (32); seat comfortable (23); flight attendant (13); economy class (10); ground staff (10); ground service (8); connect flight (7); crew friendly (7); attendant friendly (7)	Business class seat (7); flight attendant friendly (6); cabin crew friendly (4); tea coffee service (3); cabin crew efficient (2); announcement heavily accent (2)
2017	Service (72); crew (57); food (51); seat (47); time (44); staff (32); hour (29); check (28); delay (28); meal (28); experience (27); minute (26); serve (26); drink (25); friendly (24); attentive (22); attendant (21)	Cabin crew (31); business class (16); flight attendant (15); ground staff (14); flight delay (10); seat comfort (9); seat comfortable (9); onboard service (8)	Service cabin crew (5); flight delay hour (4); cabin crew service (3); choice hot meal (3); ground staff cabin (3); selection movie music (3)
2018	Service (45); time (44); food (38); crew (35); staff (33); lounge (32); meal (30); check (29); seat (29); check-in (21); delay (21); drink (21); luggage (20); minute (18)	Cabin crew (37); ground staff (16); food selection (14); flight attendant (13); business class (12); connect flight (9); crew attentive (5)	Ground support team (9); selection food drink (7); process fast efficient (6); cabin crew attentive (5); complimentary wi-fi onboard (4); connectivity throughout flight (4)
2019	Service (63); cabin (54); seat (53); crew (52); food (51); time (50); drink (41); check (37); meal (36); snack (34); staff (31); serve (28)	Cabin crew (46); business class (18); ground support (15); support team (15); ground staff (10); food selection (9); connect flight (8); seat comfortable (8)	Ground support team (13); welcome cabin crew (6); cabin crew friendly (4); check-in process fast (3); attentive cabin crew (2)
2020	Service (6); check (4); crew (4); time	Business class (3); cabin crew (3); cold	Cabin crew attentive (2); cabin interior look (1)

	(4); business (3); seat (3); serve (3)	drink (2); ground support (2)	
Genel	Service (435); seat (412); time (369); crew (352); food (302); meal (257); check (226); hour (203); staff (201); friendly (194); comfortable (193); drink (187); entertainment (163); delay (153); lounge (147); attentive (146)	Cabin crew (254); business class (130); flight attendant (82); seat comfortable (71); ground staff (67); economy class (50); connect flight (46); inflight entertainment (43); entertainment system (41); ground support (34)	Ground support team (26); cabin crew friendly (21); service cabin crew (15); cabin crew attentive (14); business class seat (13); flight attendant friendly (13); selection food drink (13)

Tablo 22'den görülebileceği üzere, Endonezya'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "kibar", "rahatlık" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "lezzetli yemek", "kibar çalışanlar" ve "dost canlısı çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Endonezya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 23'de İrlanda'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 23: İrlanda'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (44); crew (36); friendly (35); time (33); service (30); food (29); delay (20); comfortable (17); staff (16); airport (14); clean (14); efficient (13); pay (13); book (12); check-in (12); experience (12); hour (12); entertainment (11)	Cabin crew (29); crew friendly (7); flight delay (7); staff friendly (8); business class (8); flight attendant (4); friendly staff (3); leather seat (3)	Cabin crew friendly (5); cabin crew helpful (3); food drink sale (4); flight delay hour (3); aircraft clean comfortable (2)
2012	Sea t (68); time (55); service (41); pay (35); staff (35); check (30); clean (28); crew (26); bag (25); friendly (25); luggage (25); food (23); airport (22); comfortable (22); delay (20); hour (19); minute (19); money (19); book (17)	Hand luggage (14); cabin crew (10); value money (7); aisle seat (6); business class (6); cabin staff (6); connect flight (6); bottle water (5); crew helpful (5); customer service (5)	Print board pass (6); administration involve error (4); hand luggage fit (3); luggage fit dimension (3); staff friendly helpful (3)
2013	Seat (136); time (117); pay (89); crew (71); service (69); book (65); staff (65); luggage (56); airport (54); bag (54); experience (47); hour (46); friendly (43); delay (36); food (36); queue (34); baggage (32); price (32); attendant (30; clean (20); check-in (25)	Cabin crew (27); hand luggage (25); pay extra (16); flight attendant (15); seat comfortable (15); crew friendly (14); flight delay (14); customer service (11); business class (9); check online (9); cabin crew (8)	Print board pass (19); cabin crew friendly (12); board pass print (4); print board card (4); flight crew friendly (3)
2014	Time (267); seat (238); pay (157); check (145); staff (132); hour (128); book (112); airport (110); crew (108);	Cabin crew (63); Print board (52); hand luggage (36); pay extra (29); customer service (28); low cost (21);	Print board card (8); printing board pass (8); able print board (7); board pass print (7); staff friendly helpful (6); flight

	service (99); delay (80); bag (72); experience (70); minute (68); queue (66); wait (66); luggage (63); cost (62); friendly (62); price (58); food (53); ticket (46)	book flight (17); book seat (16); business class (15); check online (15); flight attendant (15); flight delay (15)	delay hour (4); 20kg baggage allowance (3)
2015	Seat (257); time (256); pay (181); check (155); crew (143); hour (142); airport (127); service (124); staff (121); book (109); book (109); minute (99); bag (86); experience (84); delay (82); friendly (74); food (72); price (71)	Cabin crew (76); print board (39); customer service (38); hand luggage (32); crew friendly (23); book flight (22); pay extra (22); flight attendant (20); business class (16); check online (16)	Print board pass (52); cabin crew friendly (18); flight delay minute (5); call customer service (4); hand luggage boards (4); pay additional charge (4)
2016	Seat (143); time (138); crew (99); service (92); check (84); staff (73); hour (71); pay (70); minute (67); friendly (66); airport (54); price (54); food (53); delay (51); book (50); experience (47); drink (44); bag (39); comfortable (35); queue (35)	Cabin crew (57); customer service (25); crew friendly (21); seat comfortable (15); flight attendant (14); low cost (14); value money (14); hand luggage (12)	Print board pass (15); Cabin crew friendly (14); Pair traffic control (4); crew friendly professional (3); improve customer service (3)
2017	Time (23); hour (18); wait (17); check (14); experience (14); service (14); seat (13); delay (11); ticket (11); staff (9); attendant (7); crew (7)	Customer service (32); cabin crew (29); pay extra (22); flight delay (19); hand luggage (17); delay hour (12); low cost (12); seat selection (11); check online (10)	Cabin crew friendly (5); flight delay hour (4); poor customer service (4); crew efficient friendly (4) arrive hour late (2); interrupted entertainment system (2)
2018	Time (191); hour (168); pay (163); delay (144); seat (144); airport (117); check (117); service	Customer service (56); delay hour (43); flight delay (37); cabin crew (27); pay extra (22);	Flight delay hour (18); print board pass (8); cabin crew friendly (7); cancel free charge (4); exit

	(113); staff (90); book (89); ticket (86); wait (85); experience (81); minute (77); luggage (72); cost (63); crew (63)	flight attendant (17); hand luggage (16); low cost (15); wait hour (15); check online (13); crew friendly (12)	row seat (4); flight cancel free (4); service ground staff (4)
2019	Pay (290); check (255); time (211); hour (171); seat (159); airport (153); service (142); bag (126); staff (124); book (119); luggage (112); ticket (105); experience (104); wait (102); delay (100); online (98)	Customer service (85); check online (44); pay extra (42); print board (33); check bag (30); flight delay (28); hand luggage (28); book flight (24); cabin crew (24); cabin bag (18); check-in online (18)	Flight delay hour (7); call customer service (6); announce flight delay (3); cabin bag allowance (3); check online website (3)
2020	Time (13); service (12); pay (11); check (10); hour (9); seat (9); cost (9); book (7); delay (7); check-in (6)	Flight attendant (3); delay hour (3); low cost (3); ground staff (2); air crew (2)	Air traffic controller (2); customer service staff (2); flight delay hour (1); business class seat (1); cabin crew friendly (1)
Genel	Time (1408); seat (1368); pay (1138); check (950); hour (842); service (814); staff (726); airport (709); crew (666); book (657); delay (615); bag (536); experience (516); luggage (496); minute (490); wait (465)	Cabin crew (398); customer service (283); hand luggage (185); print board (177); pay extra (169); flight delay (149); check online (123); delay hour (113); flight attendant (109); crew friendly (107); book flight (104); low cost (99)	Cabin crew friendly (44); board pass print (24); printing board pass (24); print board card (18); staff friendly helpful (17); hand luggage board (14)

Tablo 23'den görülebileceği üzere, İrlanda'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "yemek", "hizmet" ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, İrlanda havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde

değişiklik göstermemiştir. Tablo 24'de İtalya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 24: İtalya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Seat (37); food (23); hour (23); time (22); crew (19); service (18); experience (14); delay (12); delay (12); minute (12); snack (12); staff (12); wait (11); clean (10); comfortable (10); movie (10); meal (10); check-in (8)	Business class (6); cabin crew (5); flight attendant (5); wait hour (5); delay hour (4); entertainment system (4)	Business class seat (3); excess luggage cost (3); plane staff friendly (2)
2013	Seat (73); time (57); service (50); hour (46); food (80); crew (39); staff (35); entertainment (29); clean (28); attendant (24); experience (23); comfortable (21); serve (18); snack (17); delay (15); professional (15); ticket (15)	flight attendant (19); Cabin crew (15); entertainment system (9); inflight entertainment (9); seat comfortable (9); business class (7); economy class (7); flight crew (7)	Flight depart time (3); flight attendant professional (2); air traffic control (2); airline clean comfortable (2)
2014	Seat (68); service (37); hour (36); crew (32); time (31); delay (30); food (30); attendant (23); serve (20); experience (20); screen (17); drink (16); luggage (16); pay (16); check (15); meal (15); snack (15); airport (14)	Flight attendant (17); flight delay (13); cabin crew (18); business class (8); connect flight (6); entertainment system (5); inflight entertainment (5); flight attendant (4)	Print board pass (4); 15hr flight delay (2); 90min luggage delay (2); flight attendant smile (2); board pass print (2)
2015	Seat (72); time (52); food (45); service (43); hour (42); crew (41); drink (29); staff (29); experience (28); check (26);	Cabin crew (25); flight attendant (14); customer service (10); flight entertainment (9); food service (8); seat	Call customer service (4); basic flight entertainment (3); cabin crew friendly (3); choice wine red (3); crew

	delay (24); entertainment (23); serve (23); airport (22); snack (22); clean (21)	comfortable (8); check online (7); inflight entertainment (7); plane clean (6)	polite friendly (3); luggage quickly deliver (3)
2016	Seat (64); time (52); service (41); hour (33); check (32); food (29); staff (25); crew (24); drink (22); pay (22); entertainment (20); luggage (20); delay (19); serve (18); airport (17); comfortable (17)	Flight attendant (15); business class (15); cabin crew (10); customer service (7); entertainment system (7); seat comfortable (7); inflight entertainment (7)	Board pass issue (3); check-in mobile app (3); delay miss connection (2); ground crew helpful (2)
2017	Time (23); hour (18); wait (17); check (14); experience (14); service (14); seat (13); delay (11); ticket (11); staff (9); attendant (7); crew (7)	Cabin crew (9); seat comfortable (9)business class (8); arrive time (5); book ticket (5); flight attendant (5)	Announcement Italian understandable (2); bags extra charge (2); cabin crew professional (2);
2018	Seat (43); time (37); service (32); food (25); hour (24); crew (22); bag (21); wait (20); check (19); experience (19); staff (19); drink (18); pay (17); delay (15)	Customer service (11); cabin crew (9); flight attendant (7); business class (6); aircraft clean (5); crew friendly (5); book ticket (5); delay hour (4); quality service (4)	Cabin crew friendly (2); cabin crew happy (2); call customer service (2); flight connection lose (2); flight delay hour (2)
2019	Service (27); seat (26); time (26); check (23); hour (21); delay (18); pay (18); staff (18); ticket (18); luggage (17); book (15); airport (14); wait (13)	Customer service (10); business class (9); flight delay (9); book flight (7); delay hour (7); cabin crew (6); lounge access (6); connect flight (5)	Flight delay hour (4); customer support team (3); business class lounge (2); cancel flight information (2); complimentary lounge access (2)
2020	Seat (3); meal (2); minute (2); snack (2)	Clean plane (1); flight comfort (1); middle seat (1)	Movie selection minimal (1); flight serve meal (1); crew exceptionally friendly (1)

Genel	Seat (432); time (310); service (273); hour (253); food (229); crew (208); staff (165); check (164); drink (146); delay (144); serve (137); pay (120); luggage (116); attendant (115); ticket (112); airport (110); minute (110); entertainment (109)	Cabin crew (110); Flight attendant (103); business class (63); customer service (55); seat comfortable (41); flight delay (38); entertainment system (37); connect flight (34); economy class (29)	Print board pass (11); flight delay hour (10); cabin crew friendly (8); call customer service (8); miss connection flight (6); business class seat (5); cabin crew professional (4)

Tablo 24'den görülebileceği üzere, İtalya'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "müşteri hizmetleri" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Öte yandan, fiyat ile ilgili de İtalya havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri söz konusudur. Bu kapsamda, "ucuz", "bedava" ve "ikram" gibi kelimelerin yorumlar içerisinde sıklıkla geçtiği görülmektedir. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, İtalya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 25'de Japonya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 25: Japonya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (50); service (35); food (33); meal (25); business (20); crew (18); comfortable (16); friendly (15); entertainment (14); time (14); economy (13); time (13); clean (13); movie (13); food (13); attendant (12); sleep (12);	Business class (9); cabin crew (8); flight attendant (7); premium economy (6); entertainment system (6); meal service (6); crew friendly (3); English skill (3)	Cabin crew attentive (2); attendant polite courteous (2); business class service (2); cabin crew service (2); entertainment touch screen (2);
2012	Seat (56); service (44); food (46); time (25); entertainment (24); attendant (22); meal (22); economy (19); business (16); experience (15); hour (15); lounge (15); comfortable (13); choice (12); drink (12); staff (11)	Business class (13); flight attendant (10); entertainment system (8); connect flight (7); economy class (6); food service (6); inflight entertainment (6); inflight service (5)	Economy class service (3); seat recline slide (3); cabin attendant attentive (2); flight attendant pleasant (2)
2013	Seat (78); food (56); service (41); meal (33); time (26); crew (25); hour (25); comfortable (24); experience (20); economy (17); staff (17); serve (16); drink (15); check (14); smile (14)	Seat comfortable (13); business class (11); flight attendant (8); premium economy (5); customer service (4); crew smile (3)	Flight depart time (2); food movie choose (2); crew smile helpful (2); gluten free meal (2)
2014	Seat (101); food (65); service (56); time (37); meal (34); experience (28); hour (26); comfortable (25); entertainment (25); crew (24); drink (22); economy (22); sleep (21); staff (16); friendly (15)	Business class (28); cabin crew (11); economy class (9); seat comfortable (8); flight attendant (6); meal serve (6); customer service (4)	Business class seat (4); English Japanese movie (2); Japanese movie program (2); cabin crew helpful (2);
2015	Seat (96); service (52); meal (49);	Cabin crew (31); flight attendant (24);	Cabin crew attentive (9); noise cancel

	cabin (45); crew (43); comfortable (37); food (56); hour (36); time (35); staff (31); movie (28); choice (25); friendly (25); economy (24); experience (24)	business class (19); seat comfortable (10); crew attentive (9); economy class (9); inflight entertainment (8); connect flight (7)	head phone (9); cabin crew friendly (3); entertainment system limited (2); check-in board smooth (2)
2016	Seat (92); service (70); food (58); time (49); serve (43); meal (40); entertainment (39); staff (36); comfortable (32); crew (29); hour (28); attendant (27); drink (27); experience (26); business (23);	Seat comfortable (21); business class (20); flight attendant (19); inflight entertainment (17); cabin crew (12); entertainment system (9); meal service (8); food service (7)	Business class seat (3); staff speak English (3); seat comfortable spacious (3); attendant attentive professional (2)
2017	Time (23); hour (18); wait (17); check (14); experience (14); service (14); seat (13); delay (11); ticket (11); staff (9); attendant (7); crew (7)	Cabin crew (16); business class (15); economy class (13); flight attendant (12); seat comfortable (10); inflight entertainment (7)	Flight attendant friendly (4); business class seat (3); economy seat recline (3); business class lounge (2); cabin crew attentive (2)
2018	Seat (55); service (44); food (33); time (27); meal (23); hour (21); comfortable (20); crew (17); experience (16); staff (15); choice (14)	Flight attendant (11); seat comfortable (11); ground staff (10); cabin crew (8); business class (7); connect flight (6); meal service (6); customer service (5)	Business class seat (4); staff welcome friendly (2); service staff generous (2); upgrade premium economy (2)
2019	Service (49); seat (48); food (37); time (37); hour (24); meal (23); airport (22); comfortable (21); crew (20); experience (20); movie (20); serve (20); wait (20)	Business class (17); flight attendant (13); customer service (10); seat comfortable (10); cabin crew (9); food serve (6); inflight entertainment (6)	Business class seat (3); cabin crew friendly (3); flight delay hour (3); blanket pillow available (2); business class check-in (2)
2020	Seat (6); check (4); staff (4); time (4); comfortable (3); food (3); service (3)	Premium economy (2); weight limit (2); amenity kit (1)	English movie limited (1); premium economy seat (1); staff welcome

			friendly (1); book ticket website (1)
Genel	Seat (708); service (477); food (357); time (316); meal (304); hour (235); comfortable (232); crew (229); staff (196); experience (182); serve (182); economy (180); entertainment (175)	Business class (139); flight attendant (111); cabin crew (104); seat comfortable (101); economy class (70); inflight entertainment (45); meal service (43); ground staff (42); customer service (37)	Business class seat (24); cabin crew attentive (9); cabin crew service (8); cabin crew friendly (7); economy class seat (7); flight attendant friendly (7); flight delay hour (7)

Tablo 25'den görülebileceği üzere, Japonya'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "kibar", "rahatlık" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "lezzetli yemek", "kibar çalışanlar" ve "dost canlısı çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Japonya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 26'da Kazakistan'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 26: Kazakistan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Service (8); time (6); cabin (5); food (5); business (4); check-in (4), entertainment (4); seat (4); selection (4); airport (3); crew (3)	Cabin crew (3); business class (3); drink serve (2); meal choice (2); economy class (1)	Cabin crew pleasant (1); crew pleasant professional (1); service staff friendly (1); attendant friendly helpful (1); connect flight wait (1)
2012	Time (8); class (6); business (5); crew (5); friendly (5); seat (5); staff (5); attendant (4); food (3); service (3)	Business class (5); cabin crew (3); flight attendant (2); flight time (2); crew friendly (1)	Cabin crew friendly (3); flight land roughly (3); free baggage allowance (3); air conditioning board (3);
2013	Seat (13); service (13); entertainment (11); food (11); crew (10); staff (10); business (9); friendly (9); helpful (9); delay (8); experience (7)	Business class (9); cabin crew (5); economy class (3); flight cancel (3); value money (3); inflight entertainment (3); attendant friendly (2)	Entertainment system ipad (3); Cabin staff helpful (1); cabin crew friendly (1); crew friendly professional (1)
2014	Seat (15); experience (14); service (14); staff (12); business (11); meal (11); time (11); crew (10); food (9); friendly (8); entertainment (7); helpful (7)	Business class (8); business lounge (6); flight time (4); meal serve (4); speak English (4); flight hour (3); business class (2); cabin attendant (2); cabin crew (2)	Staff friendly helpful (2); airport luggage slow (2); business class seat (2); business lounge Almaty (2); Improve English cabin (2); cabin crew friendly (1)
2015	Time (8); food (7); service (7); crew (6); entertainment (5); sleep (5); comfortable (4); friendly (4); meal (4); ticket (4)	Inflight entertainment (3); cabin crew (2); arrive time (2); business class (2); speak English (2); value money (2)	Cabin crew attentive (1); cabin crew friendly (1); appreciate service cheaper (1); business class cabin; business class fare (1)
2016	Food (13); time (12); seat (11); hour (10); friendly (8); staff (8); business (7); crew (7); entertainment (6)	Business class (7); flight attendant (3); inflight service (3); beverage business (2); cabin staff (2); connection flight (2)	Staff speak English (2); beverage business class (2); business class lounge (2);

2017	Seat (9); time (9); comfortable (7); crew (6); food (6); service (6); entertainment (5); staff (5); connection (4); delay (4)	Seat comfortable (5); flight attendant (3); arrive time (2); business class (2); flight time (2)	Service flight attendant (1); staff friendly helpful (1); attendant friendly welcome (1)
2018	Time (26); service (23); crew (22); hour (18); seat (16); entertainment (15); food (15); check (13); staff (11); choice (10); experience (10); meal (10)	Flight hour (12); cabin crew (10); business class (9); seat comfortable (9); economy class (5); entertainment system (5); flight time (5); crew attentive (4); amenity kit (3)	Baggage limit 10kg (2); business class alcohol (2); business class lounge (2); improvement business class (2)
2019	Delay (13); service (10); crew (9); food (9); seat (9); serve (8); pay (7); time (7); check (6); hour (6)	Cabin crew (10); flight delay (6); business class (4); delay time (4); ground staff (4); crew friendly (3); customer service (3)	Cabin crew friendly (2); business class crew (2); business lounge ring (2)
2020	Hour (2); luggage (2); cabin (1); food (1)	Aircraft clean (1); cabin crew (1); food quality (1); blanket service (1)	Cabin crew attentive (1); food quality satisfy (1); business class ticket (1)
Genel	Service (112); seat (100); food (90); crew (86); hour (67); staff (66); business (63); entertainment (59); friendly (55); delay (50); comfortable (47); airport (46)	Business class (53); cabin crew (53); seat comfortable (20); economy class (18); flight time (17); inflight entertainment (15); connect flight (14); crew friendly (14)	Cabin crew friendly (8); business class lounge (8); business class seat (6); crew friendly helpful (5); catch connect flight (4); ground service support (4)

Tablo 26'dan görülebileceği üzere, Kazakistan'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "yemek", "hizmet" ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Kazakistan havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri

son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 27'de Malezya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 27: Malezya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (43); time (34); service (25); food (24); meal (21); price (21); comfortable (14); staff (13); pay (12); cabin (11); check-in (11); crew (11); economy (10); online (10)	Bottle water (5); flight time (5); low cost (5); value money (5); seat comfortable (4); premium seat (3); cabin crew (3)	Flight delay hour (5); business class seat (3); staff friendly helpful (3); accept credit card (2); booking efficient online (2)
2012	Seat (85); time (56); pay (48); food (38); price (35); service (35); staff (35); meal (34); crew (31); delay (30); check-in (29); friendly (29); cost (24); entertainment (21)	Flight time (17); value money (17); flight delay (14); flight attendant (11); cabin crew (9); seat comfortable (8); staff friendly (8); inflight entertainment (7); check-in counter (6); delay hour (6); credit card (6); ground crew (6)	Flight attendant friendly (2); cabin staff friendly (1); entertainment overhead screen (1)
2013	Seat (162); service (111); time (108); food (102); crew (84); hour (79); staff (69); meal (63); check (57); friendly (57); experience (55); delay (40); business (39); serve (39); sleep (39) pay (38)	Cabin crew (53); business class (29); seat comfortable (26); flight time (21); flight attendant (20); inflight entertainment (12); crew friendly (10)	Cabin crew efficient (1); cabin crew attentive (1); crew pleasant attentive (1); flight attendant friendly (1); baggage quietly deliver (1)
2014	Seat (272); service (168); food (161); time (154); crew (149); staff (108); meal (98); experience (85); friendly (75); comfortable (71); entertainment (70)	Cabin crew (83); business class (83); seat comfortable (35); flight hour (30); flight attendant (27); flight time (27); inflight entertainment (24); value money (22); economy class (17); delay hour (16); flight delay (15)	Business class seat (3); flight delay hour (3); business class service (6); upgrade business class (6); flight attendant friendly (4); cabin crew polite (3); economy seat comfortable (3); flight attendant helpful (3)
2015	Seat (207); time (120); service (118); hour (103); food (99); meal l(97);	Cabin crew (59); business class (49); seat comfortable	Business class seat (9); flight delay hour (9); cabin crew

	crew (95); staff (81); serve (79); comfortable (68); friendly (66); check (60); drink (60); delay (59)	(34); flight hour (25); flight attendant (23); customer service (21); delay hour (20); flight delay (19); entertainment system (17)	friendly (6); miss connect flight (6); inflight entertainment system (5); staff friendly helpful (4)
2016	Seat (180); time (145); crew (121); hour (118); service (112); meal (90); delay (88); check (83); food (81); staff (73); serve (64)	Cabin crew (58); business class (45); flight hour (30); seat comfortable (23); cabin crew (22); ground staff (18); flight delay (17); crew friendly (14)	Business class seat (11); cabin crew friendly (11); cabin crew attentive (5); business class product (4); crew friendly helpful (4); inflight entertainment system (4)
2017	Seat (185); time (148); service (141); hour (122); check (104); staff (89); crew (87); delay (86); meal (84); food (82); serve (81); book (67); drink (61)	Business class (52); cabin crew (41); flight delay (32); customer service (31); flight hour (27); board pass (26); flight attendant (19)	Flight delay hour (14); business class seat (10); cabin crew friendly (9); cabin crew attentive (5); business class cabin (3); business class product (3)
2018	Seat (128); time (120); hour (111); check (100); delay (90); service (90); staff (72); meal (65); food (63); serve (53); pay (49); crew (48); ticket (48); book (47)	Flight delay (32); customer service (26); flight hour (26); cabin crew (24); delay hour (22); flight time (20); business class (18); board pass (16)	Flight delay hour (9); miss connect flight (6); flight delay hour (4); hot meal serve (4); inflight entertainment system (4); business class seat (3)
2019	Seat (121); time (105); service (85); crew (75); pay (65); hour (63); food (61); check (60); delay (60); staff (56); meal (53); comfortable (35); book (34)	Cabin crew (41); business class (22); customer service (22) flight delay (15); ground staff (14); pay extra (14); cabin crew (13); delay hour (11); seat comfortable (11)	Business class seat (6); flight delay hour (5); cabin crew friendly (4); extra legroom seat (4); cabin crew friendly (2)
2020	Time (12); hour (11); delay (9); staff (8); book (6); luggage (6); seat (6)	Business class (3); customer service (3); delay hour (3); attentive staff (2)	Lack customer-focused service (2); ground staff service (1); check-in luggage online (1)

Genel	Seat (1447); time (1027); service (919); hour (772); food (728); crew (716); meal (630); check (615); staff (615); delay (530); pay (474); service (437); friendly (399)	Cabin crew (327); business class (289); flight hour (176); flight time (172); seat comfortable (172); flight delay (151); customer service (140); flight attendant (140); cabin crew (126)	Cabin crew friendly (58); Business class seat (53); flight delay hour (52); miss connect flight (22); print board pass (19); inflight entertainment system (17)

Tablo 27'den anlaşılabileceği üzere, Malezya'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Malezya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Malezya'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Malezya havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 28'de Maritus'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 28: Maritus'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (23); food (14); service (14); staff (13); sleep (10); time (9); business (8); cabin (7); delay (7); drink (7); friendly (7); crew (6); entertainment (6)	Seat uncomfortable (6); business class (5); delay hour (4); cabin crew (3); flight attendant (3); inflight entertainment (3); seat comfortable (3); staff friendly (3); wait hour (3)	Food drink service (2); plane delay hour (2); entertainment limited selection (1)
2012	Seat (21); food (16); service (11); staff (11); entertainment (7); sleep (7); smile (6); friendly (5); meal (5); quality (5); time (5)	Cabin crew (4); entertainment system (3); flight hour (3); food quality (3); choice limited (2); crew friendly (2); entertainment box (2); ground staff (2)	Flight impossible sleep (2); cabin crew friendly (1); entertainment choice limited (1); cabin attendant friendly (1); cabin crew friendly (1); crew smile friendly (1)
2013	Seat (22); food (9); hour (8); service (8); leg (7); staff (7); economy (6); entertainment (6); experience (5); serve (5); attendant (4); comfortable (4)	Staff rude (3); business class (4); poor timing (2); customer service (2); flight attendant (2); inflight entertainment (2)	Baggage restriction size (1); business class seat (1); crew attentive pleasant (1); economy seat wide (1)
2014	Seat (16); service (12); crew (10); food (8); hour (7); economy (5); meal (5); entertainment (4); ground (4)	Cabin crew (5); economy class (4); seat comfortable (4); crew friendly (3); customer service (3); ground staff (3); comfortable leg (2)	Economy class seat (3); cabin crew friendly (2); cabin crew polite (2); seat comfortable leg (2); crew friendly helpful (1)
2015	Seat (24); food (9); staff (9); entertainment (8); leg (7); business (6); sleep (6); helpful (5); service (5); book (4)	Class seat (4); business class (5); entertainment system (3); inflight entertainment (3); business lounge (2); cabin crew (2)	Business class seat (2); Business lounge MRU (2); economy class seat (2); legroom economy class (2); cabin staff professional (1)
2016	Food (10); seat (13); entertainment (7); friendly (6); meal (6); crew (5); legroom	Entertainment system (6); flight hour (5); business class (3); entertainment system	Style entertainment system (3); entertainment system screen (2); business

	(5); service (5); staff (5); entertainment (4)	(2); staff well-dressed (2); amenity kit (2)	class meal (2); English language option (2); entertainment system flexible (2)
2017	Hour (9); crew (6); seat (6); service (6); staff (6); entertainment (5); friendly (5); food (4); meal (4)	Crew friendly (4); cabin crew (3); leg space (3); seat comfortable (3); business class (3); announcement helpful (2)	Manage hour sleep (3); cabin crew friendly (2); crew friendly smile (2); English native language (2)
2018	Service (4); delay (3); film (2); ground (2); quality (2); screen (2); ticket (2)	Customer service (2); ground staff (2); business class (1); cabin service (1)	Flight cancel hour (1); airline delay communication (1); communication ground staff (1)
2019	Seat (15); service (12); time (8); crew (7); comfortable (5); hour (5); meal (5); check (4)	Cabin crew (3); delay hour (3); airline lounge (2); beverage service (2)	Food beverage service (2); airline lounge arrangement (2); entertainment tiny screen (2)
2020	Delay (3); meal (3); comfortable (2); crew (2); drink (2)	Flight delay (2); swat comfortable (2); cabin crew (1)	Cabin crew friendly (1); hotel transit limited (1); check-in baggage allowance (1)
Genel	Seat (162); service (82); staff (74); food (72); hour (56); crew (54); entertainment (54); time (48); meal (44); leg (42); friendly (41); comfortable (35)	Cabin crew (25); business class (22); entertainment system (19); customer service (17); seat comfortable (17); flight hour (16); crew friendly (14); delay hour (13)	Business class seat (7); cabin crew friendly (6); economy class seat (5); flight delay hour (5); attendant rude unfriendly (3)

Tablo 28'den anlaşılabileceği üzere, Maritus'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Maritus havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada

öne çıkan husus ise müşterilerin Maritus'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Maritus havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 29'da Hollanda'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 29: Hollanda'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2013	Seat (103); service (78); time (68); crew (54); food (53); staff (44); drink (41); friendly (40); book (31); entertainment (31); meal (31); hour (30); experience (29); economy (28); serve (28); food (27)	Cabin crew (27); business class (19); flight time (10); flight attendant (9); crew friendly (8); seat comfortable (8); inflight entertainment (7); ground staff (6); comfortable seat (5); customer service (5); entertainment system (5)	Business class seat (1); cabin crew polite (1); cabin crew pleasant (1); crew friendly attentive (1); crew friendly smile (1); flight attendant friendly (1)
2014	Seat (102); time (66); service (56); staff (52); food (51); crew (50); friendly (46); experience (39); hour (38); delay (35); serve (34); check (31); rink (30); meal (30); entertainment (29)	Business class (23); cabin crew (21); flight time (16); economy class (12); flight hour (12); customer service (11); seat comfortable (10); economy comfort (10); economy seat (9); friendly staff (9); crew friendly (8); entertainment system (8)	Business class seat (5); friendly cabin crew (4); business class product (3); economy class seat (3); efficient online check-in (3); entertainment plenty choice (2)
2015	Seat (162); time (88); service (78); food (66); hour (65); crew (61); friendly (49); meal (43); comfortable (39); drink (39); staff (39); business (37); check (34); pay (34); food (32)	Business class (34); cabin crew (24); seat comfortable (17); flight time (16); flight hour (16); crew friendly (11); connect flight (10); board pass (9); meal service (9)	Business class seat (20); cabin crew friendly (4); crew friendly helpful (4); flight attendant friendly (2); flight attendant professional (2)
2016	Seat (138); time (77); service (69);	Cabin crew (38); business class (25);	Business class seat (8); friendly cabin

	crew (59); hour (49); cabin (48); food (46); staff (45); friendly (44); serve (43); meal (41); economy (38)	entertainment system (18); flight attendant (18); flight time (18); seat comfortable (15); economy class (15)	crew (11); attentive cabin crew (3); hot meal serve (3); staff friendly helpful (3); alcoholic beverage free (2)
2017	Seat (100); time (92); service (79); hour (64); delay (50); crew (45); staff (41); experience (40); food (39); friendly (39); wait (36); book (32)	Business class (20); cabin crew (20); flight attendant (19); connect flight (13); customer service (13); seat comfort (10); board pass (8); crew friendly (8); flight delay (8)	Economy comfort seat (6); limited amenity feature (4); lounge limited amenity (4); miss connect flight (4); amenity feature reasonable (3); cabin crew friendly (3)
2018	Seat (97); time (81); service (75); crew (56); hour (52); food (43); drink (41); serve (41); staff (41); check (38); experience (38); book (37); luggage (36); friendly (34)	Business class (23); cabin crew (22); customer service (20); flight attendant (19); seat comfortable (14); economy class (10); ground staff (10); hand luggage (9)	Upgrade business class (6); business class seat (4); business class service (3); extra legroom seat (3); friendly cabin crew (3)
2019	Seat (89); service (85); time (83); hour (67); delay (62); crew (55); staff (51); check (47); food (46); luggage (37; meal (37)	Customer service (35); cabin crew (26); business class (18); flight attendant (12); flight delay (11); seat comfortable (10)	Attentive cabin crew (3); business class seat (3); check-in smooth effortless (2); customer service staff (2)
2020	Service (4); choice (3); pay (3); staff (2); drink (2); meal (2)	Check luggage (1); customer service (1); drink time (1)	Staff friendly helpful (1); staff polite practical (1); seat pitch narrow (1)
Genel	Seat (792); time (557); service (524); crew (380); hour (367); food (345); staff (313); friendly (278); experience (264); drink (251); delay (240); meal (228); check (227); serve (226); book (208); airport (205)	Cabin crew (158); business class (156); customer service (101); flight attendant (92); flight hour (89); flight time (82); seat comfortable (80); connect flight (52); economy class (50); entertainment system (50)	Cabin crew friendly (53); Business class seat (47); economy comfort seat (21); miss connect flight (13); upgrade business class (12); inflight entertainment system (8)

Tablo 29'dan görülebileceği üzere, Hollanda'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "yemek", "hizmet" ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Hollanda havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 30'da Yeni Zelanda'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 30: Yeni Zelanda'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2013	Seat (104); service (70); time (47); food (46); crew (38); staff (37); friendly (33); business (31); leg (3); experience (29); comfortable (27); economy (26); entertainment (26)	Business class (24); premium economy (20); cabin crew (14); inflight entertainment (11); seat comfortable (11); cabin staff (9); drink service (8);	Business class seat (1); cabin crew friendly (1); service business class (1); air circulation temperature (1); airport e kiosk option (1)
2014	Seat (121); food (53); service (51); time (44); staff (42); check (37); hour (35); crew (32); comfortable (30); entertainment (30); friendly (30)	Business class (37); entertainment system (16); cabin crew (14); flight attendant (12); seat comfortable (11); pay extra (7); flight attendant (6)	Business class cabin (4); business class seat (3); flight attendant friendly (2); premium economy space (2)
2015	Seat (81); service (46); time (41); food (37); meal (36); crew (32); staff (31); hour (28); drink (23); economy (23); pay (21)	Business class (16); flight attendant (13); cabin crew (12); premium economy (10); customer service (8); flight hour (7); aisle seat (6)	Premium economy cabin (3); announcement bilingual crew (2); business class ticket (2); flight attendant friendly (2)
2016	Seat (58); time (35); crew (28); meal (26); staff (25); service (24); food (23); entertainment (19);	Business class (14); cabin crew (9); ground staff (7); seat comfortable (7); board pass (6); entertainment system	Airline involve transit (2); cabin crew friendly (2); print board pass (2); passenger board pass

	business (18); friendly (18)	(6); flight attendant (6); inflight entertainment (5)	(2); seat narrow uncomfortable (2)
2017	Seat (52); time (40); service (30); staff (27); food (26); crew (25); meal (22); check (21); drink (18); experience (18); hour (18); attendant (16); book (14)	Business class (17); flight attendant (11); cabin crew (9); premium economy (7); customer service (6); inflight entertainment (6); economy class (5)	Premium economy seat (2); business class cabin (2); catch connect flight (2); customer service awful (2); feature inflight entertainment (2)
2018	Seat (53); service (35); time (33); hour (25); staff (25); check (24); crew (19); food (19); book (18); pay (18)	Flight hour (12); business class (10); customer service (9); seat comfortable (9); cabin crew (8); premium economy (7); connect flight (6); entertainment system (6);	Business class experience (3); food beverage service (2); airport check-in service (2); amenity kit quality (2)
2019	Service (44); seat (43); time (35); staff (30); pay (26); hour (25); food (21); delay (20); attendant (17); meal (16); wait (16); book (15)	Flight attendant (10); customer service (9); connect flight (7); premium economy (7); flight delay (5); seat comfortable (5); cabin crew (4)	Business class lounge (2); flight attendant unprofessional (2); flight delay hour (2); miss connect flight (2)
2020	Hour (4); pay (4); attendant (3); book (3); seat (3); service (3)	Book flight (3); air conditioning (2); baggage check (2); entertainment appalling (2)	Cabin air conditioning (2); flight delay hour (1)
Genel	Seat (515); service (303); time (277); food (226); staff (220); crew (191); hour (178); meal (168); check (154); experience (148); pay (145); business (132); comfortable (131); entertainment (130)	Business class (107); cabin crew (70); flight attendant (25); seat comfortable (50); premium economy (45); flight hour (45); customer service (42); entertainment system (38); pay extra (29)	Business class seat (13); business class cabin (10); premium economy seat (8); miss connect flight (7)

Tablo 30'dan görülebileceği üzere, Yeni Zelanda'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk",

“yemek”, “hizmet” ve “zaman” gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, “rahat koltuklar”, “kibar çalışanlar” ve “ilgili çalışanlar” gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Yeni Zelanda havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 31’de Norveç’e ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 31: Norveç’e Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Check-in (12); Seat (11); quality (6); friendly (5); price (5); service (5); charge (4); clean (4); extra (4); hour (4); ticket (4); baggage (3); book (3)	Extra charge (4); crew pleasant (3); check-in self-service (3); hand baggage (3); kiosk easy (3); self-service kiosk (3)	Check hand baggage (3); check-in self-service kiosk (3); menu board uninspired (3); refreshment menu board (3); seat extra charge (3)
2012	Seat (25); time (13); check-in (12); hour (10); check (9); pay (8); staff (8); airport (7); expensive (7); comfortable (6); friendly (6); legroom (6); service (6)	Free wife (8); check-in machine (3); comfortable seat (3); check-in staff (2); check-in luggage (2); meal purchase (2); select seat (2)	Comfortable aircraft seat (2); free wife onboard (2); free wife reasonable (2); service check-in luggage (2); wife reasonable onboard (2); crew cheerful attentive (1); flight crew friendly (1)
2013	Seat (45); time (34); crew (24); check (19); hour (19); staff (19); free (18); food (17); friendly (17); service (17); delay (16); pay (16); wait (14)	Free wife (12); seat comfortable (6); cabin crew (5); entertainment system (5); pay extra (5); exit row (4); value money (4); wife onboard (4)	Business class check-in (1); cabin crew friendly (1); cabin temperature low (1);

2014	Seat (119); time (115); delay (106); hour (102); service (71); food (68); crew (63); experience (61); staff (61); meal (57); book (54); pay (54); entertainment (45); price (45)	Delay hour (29); flight delay (26); cabin crew (20); flight hour (18); food drink (17); flight attendant (16); customer service (14); free wife (13); delay hour (13); connect flight (11)	Flight delay hour (15); miss connect flight (4); flight attendant helpful (3); premium class seat (3); seat extra legroom (3)
2015	Time (112); seat (104); hour (93); food (86); delay (82); service (74); check (70); staff (65); meal (57); pay (57); crew (54); price (53); book (52); experience (48); comfortable (43)	Customer service (24); flight delay (24); cabin crew (21); delay hour (21); flight time (13); seat comfortable (13); book flight (10); board pass (9); flight attendant (9)	Flight delay hour (9); flight leave time (6); business class seat (3); inflight entertainment system (3); cabin crew friendly (2); cabin crew helpful (2)
2016	Seat (88); time (76); delay (66); service (63); hour (58); crew (55); staff (50); check (47); food (46); experience (43); price (36); meal (35); pay (34); wait (34)	Cabin crew (25); delay hour (25); flight delay (13); free wife (11); customer service (9); inflight entertainment (8); wait hour (8)	Cabin crew pleasant (4); extra legroom seat (4); flight delay hour (4); check-in counter nice (3); miss connect flight (3)
2017	Time (84); hour (82); delay (74); seat (67); pay (57); service (51); check (50); staff (45); book (40); crew (36); price (32); bag (31)	Delay hour (22); customer service (21); flight delay (15); flight time (11); flight hour (11); cabin crew (10); pay extra (10); connect flight (7)	Miss connect flight (7); inflight entertainment system (3); food special portion (2); ground staff helpful (2)
2018	Seat (135); time (121); pay (101); check (93); book (87); service (84); delay (73); food (64); meal (64); ticket (54); wait (54); staff (53); crew (52)	Customer service (49); flight hour (28); flight delay (21); flight time (21); cabin crew (19); flight attendant (19); delay hour (18); book flight (17); board pass (13)	Flight delay hour (8); customer service representative (5); customer service desk (4); seat comfortable legroom (4); call customer service (3)
2019	Check (95); pay (91); seat (86); time	Customer service (24); cabin crew	Call customer service (7); flight

	(81); hour (77); bag (56); book (55); ticket (55); service (54); delay (48); luggage (46); crew (45)	(15); check bag (15); book flight (14); flight attendant (13); flight hour (11); flight time (11)	delay hour (5); flight entertainment system (4); cabin crew polite (3)
2020	Crew (4); seat (3); time (3); airport (2)	Free wife (1); airline amenity (1); business class (1)	attendant helpful knowledgeable (1); hand baggage weight (1)
Genel	Seat (691); time (655); hour (591); delay (486); check (465); service (430); pay (429); food (359); staff (355); crew (350); book (336); airport (323); meal (288); experience (282)	Customer service (142); cabin crew (121); delay hour (117); flight delay (114); flight hour (112); flight time (94); seat comfortable (72); flight attendant (71)	Flight delay hour (45); flight delay hour (14); miss connect flight (14); call customer service (13); free wife onboard (9)

Tablo 31'den anlaşılabileceği üzere, Norveç'deki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Norveç havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Norveç'deki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Norveç havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 32'de Umman'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 32: Umman'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Attentive (9); business (9); friendly (9); staff (9); economy (8); hour (8); business (7); entertainment (6); experience (6); selection (5); space (5); crew (4)	Business class (17); cabin crew (5); economy class (5); flight time (4); customer service (3); hour wait (3); seat comfortable (3)	Business class lounge (2); cabin crew responsive (2); business class fare (2); business class seat (2); food presentation quality (2)
2012	Seat (29); service (24); food (21); crew (18); comfortable (15); lounge (15); business (14); leg (13); time (13); economy (9); entertainment (8); serve (8)	Business class (136); cabin crew (8); comfortable seat (8); ground staff (3); connect flight (3); flight time (3); inflight entertainment (3); amenity kit (2)	Cabin crew attentive (2); airport limited food (2); business class product (2); delay connect flight (2); limited food beverage (2); seat food selection (2)
2013	Seat (30); service (23); food (19); cabin (15); crew (15); leg (15); hour (14); business (13); comfortable (13); staff (13); comfortable (12); time (12); friendly (11); meal (11)	Business class (12); cabin crew (8); business class (4); economy class (4); seat comfortable (4); staff friendly (4); delay hour (3); seat spacious (3)	Service efficient quick (1); amenity kit product (1); business class meal (1); business class menu (1)
2014	Seat (21); time (21); service (18); food (11); lounge (11); hour (10); airport (9); staff (9); toilet (9); check (8); crew (8); drink (8); friendly (6)	Business class (13); connect flight (4); seat pitch (4); crew service (3); flight time (3); cabin service (2); cabin crew (2)	Easy flight connection (2); cabin service unacceptable (2); inflight-experience business class (2)
2015	Seat (28); food (21); service (18); staff (16); time (14); crew (11); entertainment (11); leg (11); comfortable (10); experience (10); hour	Cabin crew (8); business class (7); inflight entertainment (6); flight attendant (4); seat comfortable (4);	Business class seat (2); cabin crew friendly (2); cabin crew interact (2); customer service experience (2)

	(10); price (10); attendant (8)	crew friendly (3); ground staff (3)	
2016	Seat (30); crew (79); time (26); service (25); hour (20); food (18); staff (18); entertainment (15); meal (15); friendly (14); serve (14)	Cabin crew (28); seat pitch (9); business class (9); entertainment system (5); flight delay (5); flight time (5); flight attendant (4)	Business class seat (5); cabin crew helpful (3); arrangement 1-2-1 cabin (2); business class cabin (2); comfortable seat legroom (2)
2017	Seat (18); service (18); time (18); food (17); experience (16); staff (16); hour (15); delay (12); wait (11); book (8); price (8)	Connect flight (9); business class (7); customer service (6); ground staff (5); seat comfortable (5); delay hour (4); flight delay (4)	Flight cabin crew (2); business class cabin (2); business class check-in (2); business class product (2); check-in slow counter (2)
2018	Service (27); seat (21); crew (20); time (20); staff (!5); entertainment (14);hour (14); cabin (13); food (13); meal (12); friendly (10)	Cabin crew (9); business class (7); seat comfortable (6); customer service (5); security check (5); ground staff (4); flight hour (4); connect flight (3)	Airport check-in slow (2); business class lounge (2); alcoholic drink available (2); business class seat (2); check-n people front (2)
2019	Seat (33); time (26); service (24); food (23); check (21); hour (20); book (18); staff (18); experience (17); pay (17); crew (13); delay (13)	Business class (11); customer service (10); connect flight (9); flight hour (5); attentive crew (4); book flight (4); book ticket (4)	Miss connect flight (4); business class seat (4); customer service experience (2); suitcase badly damage (2)
2020	Food (3); hour (3); seat (3); service (3); staff (3)	Business class (2); alcohol serve (1); check-in kiosk (1); luggage delay (1)	Business class seat (1); hard check-in kiosk (!)
Genel	Seat (248); service (200); food (173); time (171); crew (137); staff (135); hour (126); experience (104); leg (99); business (92); comfortable (91); airport (82); lounge (82); meal (82); entertainment (80)	Business class (89); cabin crew (63); seat comfortable (35); connect flight (34); customer service (30); cabin crew (24); ground staff (24); flight time (23)	Business class seat (17); business class cabin (10); miss connect flight (8); flight delay hour (7); business class product (5); cabin crew friendly (5)

Tablo 32'den görülebileceği üzere, Umman'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "yemek", "hizmet" ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir. Başka bir deyişle, Umman havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 33'de Filipin'e ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 33: Filipin'e Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (20); time (10); food (9); hour (9); service (9); attendant (8); cabin (7); delay (7); check (6); choice (6); friendly (6); meal (6); staff (6); check-in (5)	Flight attendant (4); security check (3); ground staff (2); arrive time (2); business class (2); cabin clean (2); cabin crew (2)	Airlines cheap ticket (2); ground staff helpful (2); bathroom cabin clean (2); check line forever (2); helpful security check (2); security check line (2)
2012	Seat (17); food (16); service (16); delay (13); time (13); entertainment (11); screen (9); hour (8); legroom (8); serve (8); food (7); check-in (7)	Flight delay (7); business class (5); overhead screen (4); flight time (3); cabin crew (3); entertainment system (3); seat recline (3); Inflight entertainment (3)	Seat recline degree (2); ice cream serve (2); Staff friendly attentive (2); blanket pillow offer (1)
2013	Seat (42); service (24); entertainment (21); hour (20); food (19); meal (17); crew (14); time (14); friendly (13); attendant (12); clean (12); delay (12)	Flight attendant (11); cabin crew (9); inflight entertainment (8); business class (6); delay hour (5); crew friendly (4); flight entertainment (4)	Flight hour delay (3); crew helpful attentive (1); crew friendly hospitable (2); baggage allowance 20kg (1)
2014	Seat (58); time (40); hour (38); service (35); delay (33); business (27); food (27); entertainment	Business class (32); flight time (9); connect flight (6); flight hour (6); delay hour (5); direct flight (5); flat	Business class seat (5); business class cabin (2); business class meal (2); portion size

	(17); experience (17); crew (16); staff (16); comfortable (15); friendly (15); meal (15)	bed (5); ground staff (5)	business (2); inflight entertainment extensive (2);
2015	Seat (43); time (25); service (24); food (20); hour (20); crew (18); meal (17); entertainment (14); book (13); business (13); delay (12)	Business class (15); cabin crew (11); seat comfortable (7); inflight entertainment (5); seat narrow (5); baggage allowance (4)	Flight leave time (3); cabin crew attentive (2); crew attentive friendly (2); seat comfortable legroom (2)
2016	Seat (51); service (42); time (37); delay (33); crew (28); hour (27); meal (20); friendly (19); staff (19); airport (18); entertainment (18)	Business class (12); cabin crew (11); delay hour (10); inflight entertainment (9); flight time (8); meal service (8); flight delay (7); baggage allowance (6)	Flight delay hour (3); tasty meal service (3); cabin crew friendly (2); baggage delivery quick (2); business class seat (2)
2017	Seat (46); hour (44); time (38); service (35); food (27); meal (26); entertainment (24); crew (23); delay (21); pay (16); serve (15)	Flight hour (13); business class (11); cabin crew (9); delay hour (9); flight delay (8); inflight entertainment (8); customer service (7); flight attendant (5)	Flight delay hour (6); delay hour explanation (3); miss connect flight (3); crew polite hospitable (2); crew polite efficient (2)
2018	seat (78); service (45); time (45); hour (43); crew (34); food (33); delay (32); entertainment (31); staff (26); check (25)	Cabin crew (12); customer service (12); board pass (10); business class (!0); flight hour (10); book flight (9); delay hour (9); flight attendant (9)	Business class seat (5); premium economy seat (2); amenity kit provide (2); business class lounge (2)
2019	Hour (52); seat (52); check (45); time (45); delay (43); crew (41); service (41); food (31); staff (28); wait (28); serve (20); book (18)	Cabin crew (14); business class (13) flight delay (13); customer service (10); flight attendant (10); delay hour (8); connect flight (7)	Business class seat (3); business class ticket (3); flight delay hour (3); business class lounge (2); business class service (2)
2020	Airport (2); service (2); business (1); food (1)	Business class (2); inflight service (1); cabin crew (1)	Business class food (1); cabin crew service (1)
Genel	Seat (433); service (304); time (296);	Business class (108); cabin crew (78); flight	Flight delay hour (18); cabin crew

	hour (274); delay (222); food (219); crew (213); entertainment (173); meal (164); check (156); staff (149); airport (131); friendly (120)	hour (63); inflight entertainment (59); flight delay (54); flight attendant (52); delay hour (51); customer service (44); seat comfortable (41)	friendly (17); business class seat (14); business class lounge (12); miss connect flight (7); service cabin crew (7)

Tablo 33'den anlaşılabileceği üzere, Filipin'deki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Filipin havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Filipin'deki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Filipin havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 34'de Polonya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 34: Polonya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Delay (14); seat (13); food (11); hour (10); time (10); drink (9); service (9); staff (8); meal (7); food (5); entertainment (5); friendly (5); attendant (4)	Comfortable flight (3); comfortable seat (3); delay hour (3); economy class (3); flight attendant (3); hour delay (3); hour late (3); onboard service (3)	Airline arrive late (2); domestic alcoholic drink (2); drink international flight (2); entertainment system screen (2); flight delay hour (2); inflight entertainment system (2)
2012	Seat (18); service (16); time (15); leg (14); serve (12); crew (11); sandwich (9); comfortable (8); drink (8); snack (8); legroom (7); space (7)	Bar service (7); cabin crew (12); flight time (5); cabin crew (5); leather seat (5); bag deliver (3); chocolate bar (3); comfortable seat (3); flight attendant (3); leg space (3)	Attentive cabin crew (3); nice leather seat (3); business class cabin (2); business class desk (2); announcement polish English (2); cabin crew attentive (1); cabin crew friendly (1)
2013	Seat (25); service (18); time (17); crew (13); hour (13); comfortable (10); food (10); meal (10); delay (9); drink (9); friendly (9); pay (8); economy (7)	Cabin crew (8); connect flight (4); crew friendly (4); delay hour (4); business class (3); tray table (3)	Cabin attendant polite (1); cabin attendant pleasant (1); flight delay explanation (1); check-in process efficient (1)
2014	Seat (24); time (18); service (17); comfortable (12); drink (12); delay (11); food (11); airport (10); crew (9); friendly (9); price (9); meal (8); check (8)	Cabin crew (5); chocolate bar (5); comfortable seat (5); business class (7); security check (4); connect flight (3); customer service (3)	Business class serve (2); flight depart on-time (2); attentive cabin crew (2); legroom aisle narrow (2); legroom seat width (2); seat legroom aisle (2)
2015	Seat (15); crew (11); time (11); hour (10); meal (10); comfortable (8); service (8); wait (8); delay (6)	Cabin crew (8); crew friendly (4); business class (3); economy class (3); leg space (3);	Cabin crew friendly (2); online check-in 24hr (2); staff speak English (2)

2016	Seat (40); time (20); delay (19); food (19); hour (19); service (19); staff (19); comfortable (17); pay (13); wait (12)	Business class (11); seat comfortable (10); customer service (9); cabin crew (9); inflight entertainment (4); premium economy (3)	Announcement Polish English (2); board process unorganized (2); business class seat (2); staff welcome entrance (2)
2017	Time (35); seat (34); delay (32); hour (30); service (21); crew (19); staff (18); ticket (17); wait (16); pay (13); price (13)	Delay hour (9); flight delay (7); flight time (7); seat comfortable (7); customer service (6); cabin crew (5); ground staff (5); delay hour (4)	Flight delay hour (3); crew professional attentive (2); flight delay hour (2); board pass self service (2); self-service kiosk counter (2)
2018	Delay (62); hour (56); time (53); seat (48); service (44); wait (32); airport (28); check (26); crew (25); food (24); pay (19); meal (18)	Flight delay (22); delay hour (16); business class (13); connect flight (11); customer service (11); flight attendant (9); cabin crew (8); entertainment system (8)	Flight delay hour (8); amenity kit basic (3); premium economy seat (2); attendant call button (2); attendant fairly friendly (2)
2019	Time (66); delay (62); seat (48); hour (41); service (36); crew (31); wait (28); staff (24); food (22); luggage (18); ticket (18)	Connect flight (15); flight delay (11); cabin crew (10); customer service (10); flight attendant (9); board pass (6); business class (6)	Flight delay hour (3); miss connect flight (3); flight attendant courteous (2); flight attendant helpful (2)
2020	Check (1); comfortable (1); drink (1); ground (1)	Board pass (1); inflight service (1)	-
Genel	Seat (283); time (250); delay (227); hour (202); service (202); crew (138); food (122); wait (116); comfortable (115); staff (113); drink (104); minute (93); experience (87); meal (87); pay (87); ticket (81)	Cabin crew (54); flight delay (51); business class (48); connect flight (45); customer service (45); delay hour (43); seat comfortable (38); flight attendant (36); flight time (32); flight hour (30)	Flight delay hour (20); miss connect flight (13); cabin crew friendly (7); announcement Polish English (6); business class seat (6); attentive cabin crew (5)

Tablo 34'den anlaşılabileceği üzere, Polonya'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve

"bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Polonya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Polonya'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Polonya havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 35'de Katar'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 35: Katar'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2013	Seat (69); food (42); service (42); time (37); leg (35); hour (33); entertainment (27); comfortable (26); crew (26); meal (25); economy (23); experience (22); food (21); serve (21)	Business class (13); cabin crew (13); entertainment system (12); economy class (10); flight attendant (9); inflight entertainment (8); seat comfortable (6)	Cabin crew professional (1); cabin staff polite (1); crew polite efficient (1); staff friendly helpful (1); attentive cabin crew (1)
2014	Seat (185); time (130); service (125); food (107); airport (80); comfortable (76); hour (75); crew (69); staff (69); cabin (65); business (62); lounge (62); entertainment (56); economy (52); meal (51)	Business class (76); cabin crew (40); seat comfortable (30); flight time (16); flight hour (16); entertainment system (13); meal serve (13); comfortable seat (12); inflight entertainment (11)	Business class lounge (6); business class seat (9); cabin crew friendly (5); business class cabin (4); seat comfortable legroom (3); attentive cabin staff (2); cabin crew greeting (2)
2015	Seat (285); service (176); time (168); food (156); crew (112); business (97); comfortable (92); hour (91); drink (89); meal (85); lounge (82); experience (81)	Business class (88); seat comfortable (42); flight time (39); cabin crew (36); economy class (28); entertainment system (24); flight hour (23); ground staff (22); flight attendant (19)	Business class lounge (13); business class seat (13); business class product (8); inflight entertainment (8); miss connect flight (7); business class cabin (6); cabin crew friendly (6); cabin crew attentive (4)

2016	Seat (211); service (143); time (132); food (120); crew (94); experience (82); business (80); staff (78); comfortable (77); hour (74); lounge (71)	Business class (74); cabin crew (40); seat comfortable (30); entertainment system (22); inflight entertainment (21); flight time (19)	Business class seat (13); business class lounge (6); business class product (5); miss connect flight (5); service cabin crew (4); flight attendant helpful (3)
2017	Seat (240); service (141); time (140); food (115); hour (102); crew (96); staff (91); business (84); meal (83); comfortable (81); lounge (67)	Business class (75); cabin crew (47); seat comfortable (36); flight hour (26); flight attendant (25); entertainment system (21); flight time (21)	Business class lounge (9); business class seat (6); upgrade business class (6); business class product (5); cabin crew friendly (3); crew polite attentive (3)
2018	Seat (133); service (119); food (86); time (86); crew (68); business (57); meal (51); check (48); lounge (47); entertainment (41); friendly (38); serve (37)	Business class (53); cabin crew (26); flight attendant (26); seat comfortable (22); entertainment system (17); flight hour (16); customer service (15); ground staff (15)	Business class seat (6); business class lounge (6); upgrade business class (6); business class cabin (5); miss connect flight (5); business class product (3)
2019	Seat (130); service (127); time (105); hour (86); check (78); staff (77); food (67); crew (65); meal (54); delay (52); wait (42); serve (41)	Business class (57); cabin crew (27); customer service (22); seat comfortable (17); flight attendant (15); entertainment system (13); flight hour (13)	Miss connection flight (6); business class seat (5); business class cabin (4); business class product (4); cabin crew friendly (2); cabin crew helpful (2)
2020	Cabin crew (4); connect flight (3); flight hour (3); aircraft clean (1)	Cabin crew (4); connect flight (3); flight hour (3)	Cabin crew professional (1); miss connect flight (1)
Genel	Seat (1260); service (880); time (804); food (698); hour (546); crew (536); staff (531); business (458); comfortable (454); experience (436); meal (420);	Business class (417); cabin crew (233); seat comfortable (184); entertainment system (123); flight time (123); flight attendant (120); flight hour (116);	Business class seat (51); business class lounge (37); business class cabin (27); business class product (27); miss connect flight (26); upgrade business

	leg (402); airport (391); lounge (382); check (381)	economy class (107); inflight entertainment (84)	class (23); inflight entertainment system (20)

Tablo 35'den anlaşılabileceği üzere, Katar'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Katar havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Katar'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Katar havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 36'da Rusya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 36: Rusya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (36); food (32); service (29); meal (26); staff (25); time (20); airport (19); entertainment (19); drink (18); hour (18); crew (17); smile (16); check (13); choice (13)	Customer service (9); cabin crew (8); business class (7); flight time (7); speak English (7); value money (6); comfortable seat (5); hot meal (5); inflight entertainment (5)	Crew peak English (4); business class food (3); choice film music (3); limited music choice (3); price cheaper competitor (3);
2012	Seat (35); entertainment (25); food (25); hour (25); time (21); drink (18); service (18); crew (16); meal (16); staff (14); comfortable (13); friendly (13); English (12); delay (12); business (11)	Inflight entertainment (10); comfortable sear (10); business class (9); entertainment system (7); flight hour (7); speak English (5); cabin crew (4); economy class (4); flight delay (4)	Cabin crew polite (2); flight attendant friendly (2); business class seat (2); flight delay hour (2); on-board entertainment facility (2)
2013	Seat (33); time (31); delay (27); food (26); service (26); hour (25); serve (18); meal (17); drink	Business class (9); economy class (7); flight attendant (5); flight delay (5); delay hour (4);	Cabin crew polite (1); cabin crew professional (1); crew friendly professional (1);

	(14); experience (14); friendly (13); entertainment (12); check (11); crew (11)	lounge access (4); uncomfortable seat (4); connect flight (3)	entertainment system variety (1)
2014	Seat (28); time (23); crew (21); food (19); service (18); price (17); comfortable (13); experience (13); hour (13); friendly (12); leg (12); staff (12)	Cabin crew (8); seat comfortable (7); connect flight (4); flight hour (4); main course (4); flight attendant (3); business class (3); comfortable leg (3); entertainment system (3)	Cabin crew friendly (5); seat comfortable leg (3); movie choice pretty (2); flight attendant polite (1); flight attendant smile (1)
2015	Seat (44); time (28); crew (27); service (27); food (25); hour (21); meal (21); entertainment (20); staff (20); comfortable (17); leg (16); serve (16)	Business class (11); flight attendant (11); flight time (11); cabin crew (10); flight hour (10); entertainment system (6); inflight entertainment (6); value money (6)	Announcement language Russian (2); appreciate information delay (2); business class seat (2); crew professional attentive (2); disappointment announcement language (2); flight crew professional (2)
2016	Time (28); seat (25); food (23); service (22); hour (19); delay (18); crew (16); entertainment (15); pay (15); staff (15)	Cabin crew (12); connect flight (7); flight time (6); inflight entertainment (6); comfortable seat (5); delay hour (5); flight delay (5)	Cabin crew communication (2); flight attendant polite (2); alcohol serve economy (4); entertainment limited choice (2); entertainment screen system (2)
2017	Seat (44); hour (34); food (32); delay (29); service (28); time (28); meal (24); drink (19); economy (16); airport (15)	Business class (11); delay hour (11); economy class (11); connect flight (9); flight delay (9); flight hour (9); seat comfortable (8); flight attendant (7)	Flight delay hour (6); economy class seat (3); luggage connect flight (3); check-in luggage counter (2)
2018	Hour (32); time (31); service (29); airport (27); wait (26); check (25); seat (25); staff (24); food (23);	Business class (12); flight hour (8); flight attendant (7); customer service (5); delay hour (5);	Rich entertainment program (2); flight delay hour (2); inflight entertainment system

	luggage (21); crew (20)	entertainment system (5)	(2); miss connection flight (2)
2019	Time (53); hour (43); service (34); wait (30); delay (28); luggage (26); check (25); seat (24); day (23); staff (23)	Customer service (12); cabin crew (10); connect flight (10); economy class (10); wait hour (9); business class (8)	Miss connect flight (11); delay flight hour (3); seat wide comfortable (3); extra space seat (3)
2020	Hour (3); check (2); pay (2); seat (2); time (2)	Flight hour (2); flight time (1); cabin crew (1)	Attentive cabin crew (1); comfortable seat legroom (1); extra leg space (1)
Genel	Seat (296); time (265); hour (233); service (231); food (225); meal (173); delay (162); crew (160); staff (159); entertainment (143); airport (142); check (131); drink (131); serve (123); experience (120); comfortable (112)	Business class (72); flight hour (59); cabin crew (51); economy class (48); flight attendant (47); connect flight (45); flight time (44); inflight entertainment (40); customer service (37)	Miss connect flight (16); flight delay hour (15); business class seat (9); cabin crew friendly (8); cabin crew polite (5)

Tablo 36'dan anlaşılabileceği üzere, Rusya'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Rusya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Rusya'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Rusya havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 37'de Suudi Arabistan'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 37: Suudi Arabistan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (14); time (9); airport (8); crew (6); experience (6); meal (6); service (6); choice (5); staff (5); attendant (4); hour (4); lounge (4); money (4)	Cabin crew (4); meal service (4); customer service (2); flight attendant (2); hot meal (2)	Flight leave time (2); hot meal serve (2); narrower seat aisle (2); seat result narrower (2); cabin crew helpful (1)
2012	Seat (9); service (8); time (8); entertainment (7); staff (6); cancel (5); crew (5); food (5); leg (5); book (4); check-in (4)	Business class (2); Cabin crew (2); call button (2); connect flight (2); customer service (2); flight time (2); inflight entertainment (2)	Flight leave time (2); flight attendant professional (1); pleasant professional crew (1); attendant professional polite (1); baggage arrive quickly (1)
2013	Seat (18); service (13); hour (12); food (11); crew (10); time (10); entertainment (9); leg (8); staff (8); price (7); delay (6); meal (6)	Cabin crew (8); ground staff (4); flight hour (4); business class (4); amenity kit (3); delay hour (3); chaotic check-in (2)	Cabin crew friendly (2); cabin crew happy (1); flight delay hour (1); leather seat concept (1)
2014	Hour (18); seat (18); food (17); service (12); airport (11); entertainment (11); meal (11); time (9); crew (8); leg (7); serve (7)	Business class (5); flight hour (4); inflight entertainment (4); flight time (3); main course (3); seat comfortable (3); cabin clean (2)	Flight announcement unprofessional (2); amenity kit standard (1); business class upgrade (1)
2015	Seat (26); service (18); time (17); crew (16); entertainment (12); hour (12); meal (12); staff (10)	Cabin crew (13); seat comfortable (8); business class (5); crew friendly (4); ground service (4); economy class (3); flight entertainment (3)	Cabin crew friendly (4); cabin crew service (2); airport communication facility (2)
2016	Seat (17); time (13); meal (11); crew (9); hour (9); service (9); airport (8); experience (8); clean (7); economy (7)	Aircraft seat (3); economy class (3); inflight entertainment (3); connection time (2); crew friendly (2)	Cabin crew friendly (1); cabin crew meal (1); crew friendly helpful (1); flight attendant smiley (1)

2017	Hour (21); entertainment (16); seat (14); delay (11); staff (10); service (9); crew (8); drink (8); time (8)	Entertainment system (9); flight entertainment (6); inflight entertainment (4); business class (3) cabin crew (3); delay hour (3)	Entertainment system onboard (2); toilet well-maintained convenient (2); cabin crew helpful (1)
2018	Delay (25); seat (22); service (20); time (16); staff (12); airport (10); crew (9); entertainment (9); meal (9); serve (8); wait (8); luggage (7); food (6)	Business class (9); customer service (4); cabin crew (3); connect flight (3); flight attendant (3); flight delay (3); flight entertainment (3)	Announcement noise level (2); excellent seat distance (2); English subtitle film (2); inflight entertainment system (2);
2019	Luggage (23); seat (22); service (22); hour (21); time (19); check (17); delay (17); food (16); crew (12); staff (11); wait (11); book (10)	Business class (6); customer service (6); delay hour (5); flight hour (5); lose luggage (5); connect flight (4)	Business class seat (2); business class ticket (2); flight delay hour (2); luggage cabin check (2); professional customer service (2)
2020	Airport (1); attendant (1); check-in (1); meal (1)	Airport check-in; flight attendant (1); meal option (1)	-
Genel	Seat (196); hour (137); service (132); time (122); crew (96); staff (87); food (85); meal (84); airport (83); entertainment (79); delay (78); experience (71); serve (61); check (60)	Business class (42); cabin crew (38); flight hour (23); inflight entertainment (22); flight time (20); entertainment system (19); customer service (18); delay hour (18)	Business class seat (7); cabin crew helpful (6); flight delay hour (6); business class ticket (5); cabin crew friendly (4)

Tablo 37'den anlaşılabileceği üzere, Suudi Arabistan'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Suudi Arabistan havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir.

Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Suudi Arabistan'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Suudi Arabistan havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 38'de Singapur'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 38: Singapur'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Crew (9); time (7); staff (5); time (4); food (4); friendly (4); seat (4); service (4); clean (3); comfortable (3); drink (3)	Cabin crew (6); inflight entertainment (3); ground staff (282); business class (2)	Cabin crew helpful (1); cabin crew professional (1); cabin crew friendly (1); business class cabin (1)
2012	Seat (77); food (34); time (31); service (30); pay (26); friendly (23); hour (21); meal (21); comfortable (20); drink (20); serve (20)	Call button (12); flight attendant (12); pay extra (9); flight hour (8); cabin crew (6); attendant helpful (5)	Friendly flight attendant (6); cabin crew friendly (4); individual food drink (4); seat clean aircraft (4)
2013	Seat (198); service (116); time (105); food (101); meal (76); leg (71); comfortable (68); crew (68); staff (65); entertainment (61)	Seat comfortable (33); business class (31); inflight entertainment (20); entertainment system (18); cabin crew (14)	Business class seat (6); miss connect flight (6); cabin crew friendly (3); inflight entertainment service (3)
2014	Seat (201); service (151); meal (106); food (105); time (103); crew (89); leg (73); comfortable (67); entertainment (59); staff (58)	Canin crew (55); business class (40); seat comfortable (30); flight hour (20); inflight entertainment (17); economy class (16); entertainment system (15); flight attendant (15); meal service (15)	Business class seat (11); cabin crew friendly (4); service cabin crew (4); crew attentive friendly (3); inflight entertainment system (3); miss connect flight (3)
2015	Meat (197); service (133); time (123); food (120); meal (96); crew (94); comfortable (81); experience (72); hour (72); staff (64)	Business class (58); cabin crew (35); seat comfortable (40); flight hour (24), entertainment system (22); inflight entertainment (20);	Business class seat (15); cabin crew help (5); inflight entertainment system (5); business class product (4); friendly cabin crew (4);

		economy class (19); flight crew (12); flight attendant (11)	attentive cabin attendant (3)
2016	Seat (234); service (139); time (117); meal (115); food (107); crew (104); staff (87); hour (85); comfortable (75); experience (69); entertainment (67); check (62); friendly (55)	Business class (51); cabin crew (50); seat comfortable (37); flight hour (26); inflight entertainment (23); economy class (20); flight attendant (19)	Business class seat (11); cabin crew friendly (17); crew friendly attentive (5); business class lounge (4); friendly ground staff (4); inflight entertainment system (4)
2017	Seat (192); service (135); time (129); crew (106); meal (90); food (87); food (87); hour (77); staff (77); pay (69); book (67)	Cabin crew (52); business class (33); flight attendant (27); seat comfortable (19); ground staff (17); board pass (16); entertainment system (16)	Business class seat (9); miss connect flight (5); pay extra money (5); attendant call button (4); cabin crew friendly (2)
2018	Seat (190); service (144); time (124); crew (104); hour (97); staff (92); food (88); meal (85); check (82); pay (81); experience (81); book (70); delay (61); entertainment (56)	Cabin crew (52); business class (35); flight attendant (29); seat comfortable (24); flight hour (23); customer service (21); ground staff (17)	Flight delay hour (8); business class seat (7); seat belt sign (5); upgrade business class (5); cabin crew service (4)
2019	Seat (233); time (172); service (165); crew (122); hour (115); food (106); meal (101); pay (95); check (93); experience (92)	Cabin crew (68); business class (57); economy class (25); customer service (23); ground staff (23); flight attendant (20); seat comfortable (20);	Business class seat (15); extra legroom seat (5); flight delay hour (5); miss connect flight (5); call customer service (4)
2020	Seat (12); time (9); book (8); hour (8); service (8); food (7)	Premium economy (9); crew friendly (4); customer service (4); business class (3)	Provide excellent service (3); crew friendly helpful (2); legroom width comfortable (2)

Genel	Seat (1552); service (1033); time (932); food (761); crew (736); meal (715); hour (595); staff (558); comfortable (497); pay (444); entertainment (443)	Cabin crew (348); business class (319); seat comfortable (201); flight hour (167); flight attendant (142); inflight entertainment (136); entertainment system (115); customer service (98)	Business class seat (70); cabin crew friendly (31); miss connect flight (25); inflight entertainment system (24); flight delay hour (22); business class product (16); cabin crew attentive (16)

Tablo 38'den anlaşılabileceği üzere, Singapur'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Singapur havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Singapur'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Singapur havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 39'da Güney Afrika'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 39: Güney Afrika'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (48); service (29); food (28); business (18); staff (18); crew (17); entertainment (15); friendly (15); screen (15); time (15); meal (13)	Business class (5); entertainment system (5); cabin crew (4); flight attendant (4); wine collection (4)	Cushion flat bed (2); flat bed comfortable (2); flight punctual efficient (2); friendly flight attendant (2)
2012	Seat (46); service (32); time (31); food (28); crew (27); hour (27); staff (27); economy (20); meal (19); friendly (17)	Flight hour (13); flight time (12); cabin crew (10); seat comfortable (9); entertainment system (6)	Minute ahead schedule (3); airport luggage delivery (2); ground staff friendly (2); business class product (2)
2013	Seat (34); service (27); food (22); hour (19); staff (18); time (18); meal (17); crew (15); experience (15); business (14)	Business class (19); cabin crew (5); flight attendant (5); entertainment system (4); meal service (4); seat comfortable (4)	Entertainment system poor (2); friendly professional crew (2); touch screen broken (2)
2014	Seat (30); time (22); food (17); staff (15); crew (14); hour (13); meal (13); drink (11); entertainment (11); serve (11)	Entertainment system (9); business class (6); cabin crew (6); economy class (6); staff helpful (5); flight attendant (4); cabin staff (3); connect flight (3); economy seat (3)	Business class seat (3); cabin crew professional (2); comfortable economy seat (2); crew professional friendly (2)
2015	Seat (30); service (23); hour (20); food (19); time (19); staff (16); crew (14); book (13); comfortable (12); friendly (12); entertainment (11); check (10)	Business class (9); seat comfortable (7); cabin crew (5); inflight entertainment (5); economy class (4); entertainment system (4)	Upgrade business class (3); flight delay hour (2); flight leave time (2); inflight entertainment system (2)
2016	Seat (180); time (145); crew (121); hour (118); service (112); meal (90); delay (88); check (83); food (81); staff (73); serve (64)	Business class (9); flight hour (8); connect flight (6); customer service (5); entertainment system (5); staff friendly (5); flight attendant (4); cabin crew (3)	Disappointed customer service (2); ergonomic tray table (2); excessive cabin temperature (2); flight wait min (2)
2017	Seat (19); service (11); hour (10); time (10); staff (8); check (7);	Business class (5); customer service (4); flight hour (4); cabin	Book system web (2); cabin modern comfortable (2);

	crew (7); delay (7); food (7); comfortable (5); meal (5)	staff (3); business class (2)	business class cabin (2)
2018	Seat (18); service (16); serve (12); meal (11); time (10); crew (9); hour (8); selection (8); comfortable (6); entertainment (6)	Cabin crew (9); meal service (4); business class (3); flight attendant (3); inflight entertainment (2)	Cabin crew service (2); breakfast service available (2); business class seat (2)
2019	Seat (23); time (14); hour (12); service (12); crew (10); check (9); pay (8); serve (8); staff (8)	Connect flight (7); cabin crew (6); entertainment system (4); business class (3); flight hour (3)	Airplane delay hour (2); entertainment scratch screen (2)
2020	Time (4); crew (3); business (2); comfortable (2); friendly (2); luggage (2)	Cabin crew (2); ground staff (1); luggage weight (1)	-
Genel	Service (189); time (162); food (145); hour (141); staff (133); crew (130); meal (99); entertainment (94); comfortable (93); serve (89)	Business class (68)İ cabin crew (49); flight hour (45); entertainment system (40); seat comfortable (34); flight attendant (33); connect flight (29); meal service (20); cabin crew (19); customer service (15)	Upgrade business class (8); business class cabin (6); business class seat (6); inflight entertainment system (6); miss connect flight (5); business class seta (5); cabin crew friendly (3)

Tablo 39'dan anlaşılabileceği üzere, Güney Afrika'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Güney Afrika havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Güney Afrika'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Güney Afrika havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 40'da Güney Kore'ye ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 40: Güney Kore'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (100); service (65); food (53); entertainment (51); meal (44); comfortable (43); crew (41); staff (36); attendant (31); experience (29); time (29)	Business class (25); flight attendant (19); inflight entertainment (18); cabin crew (14); seat comfortable (13); flight attendant (12); entertainment system (11)	Business class seat (5); 5-star entertainment system (5); baggage check easy (4); business lounge nice (4); economy seat middle (4)
2012	Seat (153); food (74); service (71); meal (61); comfortable (57); time (53); entertainment (52); crew (50); clean (48); food (43); attendant (41); hour (40); business (37)	Business class (33); cabin crew (24); flight attendant (20); seat comfortable (20); flight attendant (19); flight hour (15); entertainment system (13)	Cabin crew professional (4); crew professional courteous (3); duty free shop (3); free flight attendant (3); friendly flight attendant (3)
2013	Seat (131); service (83); crew (71); comfortable (61); food (54); meal (53); staff (45); time (45); entertainment (43)	Business class (32); cabin crew (25); entertainment system (19); seat comfortable (19); cabin crew (13); ground staff (13)	Business class seat (7); business class service (4); cabin crew professional (3); check-in staff friendly (3); inflight entertainment system (3)
2014	Seat (88); service (61); food (54); meal (46); time (43); crew (42); hour (38); entertainment (37); serve (37); comfortable (32); attendant (28)	Cabin crew (21); economy class (16); seat comfortable (16); flight attendant (15); entertainment system (12); flight hour (11); inflight entertainment (11)	Business class seat (3); flight attendant attentive (3);hot cabin temperature (3); flight attendant friendly (2)
2015	Seat (78); service (46); food (43); time (41); crew (39); staff (33); hour (32); experience (31); meal (31); economy (28)	Cabin crew (26); eat comfortable (18); flight attendant (11); economy class (10); flight hour (9); business class (8)	Business class seat (3); airlines website efficient (3); flight attendant proactive (2); cabin crew friendly (2); cabin crew helpful (2)
2016	Seat (76); food (48); service (45); time (45); meal (44); hour	Business class (21); flight attendant (19); eat comfortable (16);	Business class lounge (5); business class ticket (5);

	(37); crew (32); staff (31); comfortable (30); entertainment (20); serve (26); attendant (24)	cabin crew (13); flight hour (12); meal serve (11); inflight entertainment (10); comfortable seat (8)	business class seat (4); inflight entertainment system (3); flight attendant helpful (2)
2017	Seat (58); service (49); hour (44); food (37); time (36); check (32); comfortable (29); crew (28); meal (25); attendant (23)	Cabin crew (15); flight attendant (12); business class (10); connect flight (9); ground staff (9); flight hour (9); seat comfortable (9)	Cabin crew service (3); business class ticket (3); check quick smooth (3); speak fluent English (3)
2018	Seat (49); hour (30); time (30); service (28); food (26); meal (26); comfortable (22); serve (21); check (19)	Business class (12); flight attendant (11); cabin crew (10); seat comfortable (9); connect flight (7); cabin crew (5);	Duty free shopping (4); business class seat (3); miss connect flight (3); amenity kit special (2); business class product (2)
2019	Seat (45); crew (30); time (30); food (24); service (24); staff (19); meal (16); entertainment (15); attendant (14); business (12)	Cabin crew (19); business class (9); flight attendant (9); customer service (6); ground staff (5); flight hour (5);	Business class seat (3); professional courteous service (3); business class ticket (2); cabin crew helpful (2)
2020	Luggage (1); professional (1); service (1); time (1)	Customer service (1); business class (1); book online (1)	Customer meal option (1); customer service level (!); meal option vegetarian (1)
Genel	Seat (778); service (474); food (413); time (353); crew (351); meal (346); comfortable (317); hour (287); entertainment (279); staff (267)	Business class (156); cabin crew (156); flight attendant (127); seat comfortable (123); flight hour (87); entertainment system (74); flight attendant (66); meal serve (51)	Business class seat (30); business class ticket (12); inflight entertainment system (10); cabin crew professional (9); flight delay hour (8); miss connect flight (8)

Tablo 40'dan anlaşılabileceği üzere, Güney Kore'deki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Filipin havayolu

firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Güney Kore'deki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Güney Kore havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 41'de İspanya'ya ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 41: İspanya'ya Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Seat (39); time (27); food (22); service (18); crew (16); check (15); drink (13); hour (13); lounge (13); airport (13)	Cabin crew (6); flight time (6); business class (5); comfortable seat (5); check online (4); connect flight (4)	Airline magazine bilingual (3); complaint personal television (3); personal television set (3); catch connect flight (2)
2013	Seat (79); time (61); food (47); service (44); staff (38); crew (32); delay (28); experience (26); comfortable (24); entertainment (24)	Flight attendant (13); flight time (12); flight hour (12); business class (11); seat comfortable (11); cabin crew (10); inflight entertainment (10); entertainment system (8)	Lack inflight entertainment (3); inflight entertainment earphone (2); inflight entertainment unacceptable (2); luggage arrive time (2)
2014	Seat (111); food (60); service (57); time (57); hour (51); entertainment (45); crew (42); experience (38); business (34); drink (31); comfortable (26)	Business class (28); flight hour (16); cabin crew (15); inflight entertainment (14); flight attendant (13); entertainment system (12); seat comfortable (12); economy class (10)	Business class seat (4); service cabin crew (4); entertainment extremely unprofessional (3); customer support desk (2)
2015	Seat (91); time (56); service (38); food (37); experience (30); business (29); meal (28); drink (26); hour (26)	Business class (29); flight attendant (15); entertainment system (13); board pass (8); flight time (8); middle seat (8); cabin crew (7); connect flight (7)	Business class seat (9); business class service (3); entertainment system selection (3); meal serve choice (3)
2016	Seat (61); time (49); service (42); hour	Business class (15); entertainment system	Business class flight (3); aircraft

	(32); food (30); crew (28); check (26); business (24); meal (21); entertainment (20); experience (19); wait (19)	(9); flight attendant (9); flight time (9); business class (8); connect flight (8); economy class (7)	extremely dirty (2); announcement Spanish English (2); attendant professional helpful (2)
2017	Seat (44); check (26); service (26); time (25); hour (21); pay (16); crew (14); luggage (14); staff (14); minute (13); book (12); check-in (12)	Business class (12); customer service (10); flight hour (8); cabin crew (6); board pass (5); flight delay (5); pay extra (5); seat comfortable (4)	Business class seat (4); aircraft interior look (2); check-in agent attentive (2)
2018	Seat (46); time (38); service (37); book (30); delay (28); staff (25); experience (23); airport (22); food (21); luggage (21); drink (18); wait (18)	Customer service (13); connect flight (12); flight hour (12); business class (11); book flight (8); cabin crew (6); delay flight (6)	Miss connect flight (4); attendant friendly efficient (3); business class seat (3); flight attendant friendly (2); free wife awesome (2)
2019	Seat (48); service (39); hour (38); check (37); time (26); food (22); luggage (22); crew (20); delay (19)	Customer service (22); connect flight (14); business class (11); flight hour (10); check online (8); flight delay (8); crew polite (7)	Check-in business class (4); customer service desk (4); legroom seat narrow (3); miss connect flight (3)
2020	Seat (4); customer (2); option (2); pay (2); hour (1)	Check-in process (2); clean seat (2); crew friendly (2); wait queue (2)	Business class lounge (1); customer meal option (1)
Genel	Seat (544); time (363); service (326); hour (283); food (263); crew (209); staff (199); experience (190); drink (186); check (182); meal (173); serve (172); airport (159); delay (142)	Business class (123); cabin crew (78); flight hour (71); customer service (65); flight attendant (62); connect flight (53); entertainment system (42); flight time (42); seat comfortable (47)	Business class seat (22); hot meal free (18); alcohol drink available (16); cabin crew friendly (16); free alcohol drink (16); poor English message (16); staff friendly helpful (14)

Tablo 41'den anlaşılabileceği üzere, İspanya'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna

benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, İspanya havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin İspanya'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, İspanya havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 42'de İsviçre'ye ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 42: İsviçre'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Seat (40); time (28); service (26); crew (21); business (17); delay (17); food (17); serve (15); meal (13)	Business class (8); flight attendant (6); flight delay (6); meal service (6); ground staff (5); business seat (5)	Business seat table (4); meal service tasty (4); pilot look smart (4); business class seat (3); crew polite attentive (2)
2013	Seat (99); time (73); service (63); crew (46); food (44); leg (38); experience (36); comfortable (32); hour (32); friendly (30)	Business class (26); cabin crew (22); flight time (19); seat comfortable (17); flight attendant (15); flight hour (10)	Business class seat (4); crew polite efficient (3); business class cabin (2); cabin crew friendly (2); business class toilet (2); cabin crew polite (2)
2014	Seat (109); service (55); time (52); crew (38); business (34); serve (32); hour (31); drink (28); food (28); economy (26); friendly (25)	Business class (25); cabin crew (13); connect flight (11); economy class (10); entertainment system (18); flight time (7); flight hour (7); middle seat (7)	Economy class seat (3); seat artificial leather (3); food quality deteriorate (3); inflight entertainment system (2)
2015	Seat (91); time (45); crew (41); service (38); comfortable (34); food (34); business (32); friendly (30); drink (27); serve (27)	Business class (36); cabin crew (15); seat comfortable (14); middle seat (8); amenity kit (7); cabin staff (7); comfortable seat (7); flight attendant (7)	Aircraft clean comfortable (2); cabin crew polite (2); board seat spacious (2); business class lounge (2); business class service (2)
2016	Seat (74); time (42); service (38); food (36); hour (31); crew	Cabin crew (15); business class (12); entertainment system	Flight attendant friendly (4); business class seat (3);

	(29); staff (29); friendly (27); experience (24); delay (21); serve (21) comfortable (20)	(7); flight hour (7); seat comfortable (7); check-in counter (6); customer service (6)	inflight entertainment system (3); aircraft clean seat (2)
2017	Seat (75); crew (37); service (35); drink (31); experience (28); check (26); hour (23); food (21); friendly (20); meal (20)	Business class (26); cabin crew (17); crew friendly (8); flight time (7); connect flight (6); drink service (5); meal service (5); seat comfortable (5)	Business class seat (6); Cabin crew friendly (4); miss connect flight (3); upgrade business class (3); aircraft clean tidy (2)
2018	Seat (91); time (50); service (48); crew (39); food (37); hour (34); experience (31); business (30); comfortable (28); friendly (28)	Business class (36); flight attendant (15); customer service (11); seat comfortable (10); cabin crew (9); flight time (7)	Business class seat (8); flight attendant friendly (3); upgrade business class (3); crew friendly professional (2)
2019	Seat (60); service (36); time (36); check (26); delay (22); staff (20); business (19); food (18); book (15); wait (14); meal (13); friendly (12) luggage (12)	Business class (10); customer service (10); flight attendant (10); cabin crew (9); connect flight (8); book flight (6); flight delay (6)	Call customer service (3); airline service deteriorate (2); customer service web (2)
2020	Seat (6); check-in (6); drink (3); service (3); crew (2); airport (2); comfortable (2)	Business class (2); ground staff (2); attendant attentive (1)	Check-in process fast (2); crew friendly helpful (2); easy online check (1)
Genel	Seat (644); time (372); service (342); crew (277); food (237); hour (210); business (198); experience (189); friendly (188); staff (182); comfortable (171)	Business class (156); cabin crew (94); flight attendant (68); seat comfortable (67); flight time (54); entertainment system (42); economy class (40); flight hour (39); connect flight (38)	Business class seat (36); cabin crew friendly (10); upgrade business class (9); flight attendant friendly (8); inflight entertainment system (7); call customer service (5)

Tablo 42'den anlaşılabileceği üzere, İsviçre'deki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve

"bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, İsviçre havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin İsviçre'deki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, İsviçre havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 43'de Tayvan'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 43: Tayvan'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (49); food (38); crew (20); drink (17); service (17); time (16); staff (14); check-in (13); comfortable (13); entertainment (13); lounge (13)	Cabin crew (20); value money (10); business class (9); flight attendant (8); economy class (6); flight time (6); seat comfortable (5)	Attentive cabin crew (3); business class service (2); cabin crew friendly (2); economy window seat (2); premium economy window (2); business class lounge (2)
2012	Seat (45); service (28); food (23); time (22); meal (21); comfortable (20); friendly (14); staff (14)	Value money (8); premium economy (7); seat comfortable (7); meal service (6); business class (5); cabin crew (5); flight attendant (5); cabin staff (3)	Economy seat bad (2); entertainment channel long haul (2); friendly flight attendant (2)
2013	Seat (51); food (28); time (27); service (26); drink (24); hour (24); meal (22); comfortable (20); crew (18); leg (16)	Seat comfortable (15); business class (10); cabin crew (10); flight hour (8); economy class (5); premium economy (4); food quality (4)	Arrive hour late (2); staff efficient friendly (2); crew attentive pleasant (1)

2014	Seat (67); food (43); time (39); service (34); crew (30); comfortable (28); hour (27); economy (25); meal (25); staff (24); entertainment (21)	Business class (37); cabin crew (14); premium economy (9); flight hour (8); seat comfortable (8); economy class (7); flight attendant (7); inflight entertainment (6)	Business class seat (5); business class product (3); crew polite friendly (2); cabin crew friendly (2); inflight entertainment choice (2)
2015	Food (46); service (44); seat (42); meal (31); comfortable (30); time (28); crew (23); leg (20); economy (19); selection (18); friendly (16)	Business class (15); cabin crew (14); Seat comfortable (11); economy class (8); amenity kit (6); flight attendant (6); flight time (4)	Film music selection (2); business class seat (2); flight leave time (2); music selection poor (2); seat comfortable spacious (2)
2016	Seat (38); time (36); service (30); food (25); check (22); staff (22); hour (19); meal (17); comfortable (16); crew (15); drink (13); entertainment (13)	Business class (15); cabin crew (11); amenity kit (9); cabin staff (7); entertainment system (7); flight time (7); flight hour (6)	Business class sear (4); attentive cabin crew (3); airline excellent renovation (2); business class product (2)
2017	Time (84); hour (82); delay (74); seat (67); pay (57); service (51); check (50); staff (45); book (40); crew (36); price (32); bag (31)	Business class (18); seat comfortable (14); flight attendant (12); flight hour (10); cabin crew (8); amenity kit (6) customer service (5)	Flight attendant friendly (3); food presentation excellent (2); amenity business cabin (2)
2018	Seat (55); service (38); meal (28); food (27); time (27); crew (23); comfortable (21); experience (17); check-in (16)	Flight attendant (12); seat comfortable (11); business class (10); cabin crew (7); ground staff (5); meal service (5)	Staff efficient courteous (3); cabin service flawless (2); check-in staff efficient (2)
2019	Seat (60); service (36); check (26); hour (23); delay (22); airport (21); staff (20); food (18); experience (17); book (15)	Seat comfortable (14); flight attendant (13); cabin crew (11); customer service (8); ground staff (7); business class (5)	Crew attendant polite (2); cabin crew smile (2); comfortable amount legroom (2); crew smile polite (2)

2020	Hour (3); bag (3); business (2); check (2); connection (2); food (2); time (2)	Business class (2); ground staff (2); flight attendant (1)	-
Genel	Seat (453); service (285); food (264); time (254); comfortable (200); meal (197); crew (177); hour (159); staff (148); drink (141)	Business class (102); seat comfortable (89); cabin crew (86); flight attendant (72); flight hour (45); flight time (33); premium economy (32)	Business class seat (20); business class product (10); flight attendant friendly (10); cabin crew polite (7); flight attendant attentive (6)

Tablo 43'den anlaşılabileceği üzere, Tayvan'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Tayvan havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Tayvan'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Tayvan havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 44'de Tayland'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 44: Tayland'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Time (18); lounge (16); airport (14); staff (14); service (13); meal (11); food (10); price (8); serve (8)	Flight time (8); seat pitch (4); flight attendant (5); international lounge (2); food serve (2)	Connection day delay (2); delay 2hr annoying (2); attendant helpful smile (2)
2012	Lounge (26); time (26); service (25); hour (19); serve (19); food (15); seat (15); delay (14); meal (13)	Cabin crew (6); airport lounge (5); delay hour (5); economy class (5); flight time (5); flight delay (4); flight hour (4)	Crew friendly efficient (2); crew smile helpful (1); airport lounge service (1)
2013	Seat (146); service (98); food (84); time (75); meal (56); staff (55); crew (54); entertainment (54); drink (52); friendly (45)	Business class (30); cabin crew (16); inflight entertainment (16); seat comfortable (14); entertainment system (13); flight time (13); meal service (12)	Aircraft clean modern (4); aircraft late arrive (4); check staff friendly (4); meal service efficiency (4); seat comfortable roomy (4)
2014	Seat (118); service (83); food (75); crew (58); time (55); cabin (49); drink (46); lounge (45); meal (45); business (43); hour (43)	Busines class (46); cabin crew (20); flight hour (17); sear comfortable (14); flight time (13); entertainment system (9); inflight entertainment (9); meal service (8)	Business class seat (4); business class lounge (3); staff friendly professional (2); cabin crew friendly (2); economy section comfortable (2); economy crew helpful (2)
2015	Seat (112); service (98); time (68); crew (66); food (65); meal (64); staff (55); serve (53); friendly (48); hour (43); comfortable (40)	Cabin crew (48); business class (24); seat comfortable (15); flight attendant (14); ground staff (13); crew friendly (10); hot meal (9)	Cabin crew friendly (11); Business class seat (8); business class ticket (4); meal short flight (3); baggage allowance policy (2)
2016	Seat (133); service (79); food (77); crew (75); time (74); meal	Seat comfortable (33); Business class (30); cabin crew	Flight crew friendly (4); crew friendly helpful (3); friendly

	(60); serve (57); hour (55); delay (49); comfortable (43); drink (43); experience (43)	(27); economy class (15); flight attendant (11); flight delay (11); crew friendly (10)	efficient crew (3); check-in fast efficient (2)
2017	Seat (105); service (88); time (83); meal (73); staff (53); crew (52); food (50); hour (47); comfortable (41); serve (41)	Cabin crew (36); Business class (26); seat comfortable (18); inflight entertainment (13); customer service (11); entertainment system (11); flight delay (9)	Flight delay minute (5); cabin crew friendly (4); business class seat (3); flight attendant pleasant (2)
2018	Set (61); time (59); service (50); meal (39); crew (35); food (32); check (29); staff (28); hour (25); entertainment (24); serve (24)	Cabin crew (19); business class (11); flight attendant (10); ground staff (10); flight delay (8); flight time (8); seat comfortable (8)	Extra legroom seat (3); aircraft cabin clean (2); cabin clean comfortable (2); cabin crew efficient (2)
2019	Seat (31); service (25); time (25); food (20); experience (16); meal (14); attendant (13); comfortable (13) crew (13)	Business class (20); cabin crew (20); flight attendant (11); flight delay (10); flight hour (9); meal service (7)	Noise cancel headphone (4); configuration business class (3); poor customer service (3); airport lounge service (2)
2020	Staff (3); book (2); entertainment (2); food (2); friendly (2)	Seat recline (2); staff friendly (1); business economy (1)	Able select seat (1); business class seat (1);
Genel	Seat (781); service (622); time (527); food (457); meal (413); crew (398); staff (338); hour (329); serve (328); drink (285); lounge (282)	Business class (181); cabin crew (165); seat comfortable (99); flight time (73); flight attendant (72); inflight entertainment (67); ground staff (57)	Business class seat (30); cabin crew friendly (17); miss connect flight (9); business class lounge (8); cabin crew friendly (7); business class product (7)

Tablo 44'den görülebileceği üzere, Tayland'daki havayolu şirketlerinden müşterilerin en büyük beklentisi hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "yemek", "hizmet" ve "zaman" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Bununla birlikte, ikili ve üçlü kelimelerde de aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, "rahat koltuklar", "kibar çalışanlar" ve "ilgili çalışanlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında çoğunlukla yer almaktadır. Bahsi geçen bu hususlara ek olarak, bu sonuçlar 2011-2020 dönem aralığındaki tüm yıllar için de geçerlidir.

Başka bir deyişle, Tayland havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Tablo 45'de Türkiye'ye ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 45: Türkiye'ye Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Clean (2); money (2); staff (2); food (2); delay (2)	Delay disorganization (2); economy class (2); flight attendant (2); horrible delay (2)	Airline extremely affordable (2); economy class seat (2); snack drink free (1);
2012	Hour (4); sandwich (4); seat (4); time (4); crew (3); fee (3); announcement (2); friendly (2)	Cabin crew (2); clean aircraft (2); complimentary sandwich (2); flight time (2); free shuttle (1)	Cabin crew serve (1); crew usually pleasant (1); informative announcement captain (1)
2013	Seat (81); food (59); crew (51); hour (49); service (48); time (47); staff (37); entertainment (36); meal (30); comfortable (28)	Cabin crew (21); inflight entertainment (17); cabin crew (14); business class (23); flight hour (13); seat comfortable (12); board pass (8); entertainment system (8); entertainment excellent (7); flight attendant (6)	Flight hour delay (3); crew helpful attentive (1); crew friendly hospitable (2); baggage allowance 20kg (1)
2014	Seat (171); service (114); time (112); hour (101); meal (90); food (86); staff (76); cabin (68); experience (65); leg (62); delay (61); serve (61); business (56); entertainment (56); economy (54)	Business class (52); cabin crew (39); flight hour (27); connect flight (25); meal service (21); flight attendant (20); flight delay (18); flight time (18); inflight entertainment (18)	Business class seat (14); miss connect flight (11); flight delay hour (6); entertainment variety movie (4); flight entertainment variety (4); meal service excellent (4); cabin crew attentive (3); flight delay hour (3)
2015	Seat (229); time (167); food (144); hour (136); service	Business class (69); cabin crew (42); customer service (30);	Business class seat (14); miss connect flight (11); flight

	(136); staff (111); delay (108); airport (92); crew (88); experience (74); business (73); check (70); entertainment (60); friendly (59)	connect flight (28); flight delay (27); delay hour (25); flight time (25); flight hour (25); flight attendant (21); seat comfortable (18) speak English (18); entertainment system (17)	delay hour (10); business class ticket (7); business class seat (5); flight delay hour (4); business class lounge (4); cabin crew friendly (4)
2016	Time (165); hour (163); seat (163); service (135); food (125); staff (122); delay (107); experience (97); crew (93); wait (83); check (68); meal (62); luggage (61)	Business class (52); connect flight (47); cabin crew (42); customer service (34) flight delay (30); delay hour (29); board pass (25) economy class (25); ground staff (25)	Miss connect flight (19); business class seat (10), flight delay hour (10); barely speak English (4); crew friendly helpful (4); speak poor English (4)
2017	Seat (131); hour (110); time (107); service (106); check (71); crew (69); food (66); airport (65); meal (65); staff (61); delay (57) ticket (51)	Business class (52); cabin crew (28); flight attendant (25); customer service (23); delay hour (16); flight delay (15); seat comfortable (15) connect flight (13); cabin crew (12)	Business class cabin (7); flight delay hour (7); business class seat (6); miss connect flight (5); business class lounge (4); cabin crew attentive (3)
2018	Seat (140); service (125); hour (104); airport (89); food (81); staff (79); customer (73); crew (72); delay (68); ticket (64); wait (60)	Customer service (59); business class (40); cabin crew (20); connect flight (20); flight delay (19); cabin crew (18); buy ticket (17); flight hour (17)	Miss connect flight (12); call customer service (11); flight delay hour (6); miss connection flight (6); business class ticket (5); barely speak English (4)
2019	Service (159); hour (142); time (140); seat (137); airport (108); delay (100); staff (92); ticket (83); crew (82); food (71)	Customer service (59); business class (35); flight delay (32); cabin crew (31); connect flight (29); flight hour (25); buy ticket (23); book flight (18); delay hour (15)	Airline customer service (7); business class seat (7); flight delay hour (7); miss connect flight (7); call customer service (5); cabin crew friendly (3)
2020	Time (17); hour (12); seat (11); staff (10); ticket (10); airport	Buy ticket (4); arrival time (3); connect flight	Checkpoint smoothly business (2); flight attendant

	(9); delay (9); food (9)	(3); ground staff (3); business class (2)	polite (1); flight delay hour (1)
Genel	Seat (1080); time (912); service (846); hour (832); food (644); staff (597); crew (556); airport (552); delay (535); experience (485); meal (415); check (412)	Business class (315); cabin crew (231); connect flight (171); flight hour (161); flight delay (148); delay hour (122); flight time (116); flight attendant (109); ground staff (106); seat comfortable (106); entertainment system (94)	Miss connect flight (65); business class seat (58); flight delay hour (48); business class ticket (22); call customer service (21); business class lounge (20); miss connection flight (18)

Tablo 45'den anlaşılabileceği üzere, Türkiye'deki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Türkiye havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Türkiye'deki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Türkiye havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 46'da Birleşik Arap Emirlikleri'ne ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 46: Birleşik Arap Emirlikleri'ne Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2013	Seat (106); service (67); time (65); leg (54); food (50); hour (49); staff (47); business (39); meal (39); crew (32); drink (30)	Business class (29); flight hour (14); entertainment system (13); cabin crew (12); board pass (9); customer service (9); seat comfortable (7)	Business class lounge (12); food service slow (4); staff business class (4); entertainment wide selection (3)
2014	Seat (521); service (410); time (350); hour (310); food (297); staff (256); crew (236); meal (226); experience (211); entertainment (180); serve (153); drink (148)	Business class (151); cabin crew (109); entertainment system (65); flight hour (60); flight attendant (51); seat comfortable (48); inflight entertainment (47); flight time (44)	Flight delay hour (18); upgrade business class (15); business class seat (13); business class lounge (12); inflight entertainment system (10); staff friendly helpful (10)
2015	Seat (481); time (365); food (289); hour (283); crew (249); staff (235); meal (201); experience (193); delay (153); entertainment (153); leg (153); check (149)	Business class (122); cabin crew (102); entertainment (66); flight attendant (51); seat comfortable (51); flight hour (50); economy class (45); customer service (42)	Business class seat (17); inflight entertainment system (12); flight delay hour (11); cabin crew friendly (9); upgrade business class (9); seat narrow uncomfortable (7); miss connect flight (6)
2016	Seat (375); service (261); time (260); food (213); hour (204); crew (202); meal (170); staff (154); experience (149); serve (131); drink (117)	Business class (134); cabin crew (95); flight hour (43); seat comfortable (42); flight attendant (40); customer service (35); ground staff (33);	Business class seat (19); business class lounge (11); cabin crew friendly (10); cabin crew attentive (8); business class product (4)
2017	Seat (285); service (239); time (220); hour (190); food (160); staff (156); check (153); crew (152); meal (143); experience (136); airport (124)	Business class (81); cabin crew (79); customer service (59); ground staff (46); connect flight (39); flight attendant (38); entertainment system (35)	Miss connect flight (10); business class seat (9); business class lounge (8); inflight entertainment system (8); business class ticket (7)
2018	Seat (291); service (251); time (241);	Cabin crew (80); business class (72);	Business class seat (11); miss connect

	hour (190); crew (161); check (156); food (153); staff (146); experience (143); meal (111); book (102); airport (94)	customer service (66); flight attendant (41); connect flight (34); entertainment system (33); pay extra (24)	flight (11); business class ticket (5); call customer service (4); flight delay hour (4)
2019	Seat (305); service (268); time (219); hour (204); food (180); pay (173); meal (153); crew (151); staff (148); check (134)	Business class (92); customer service (72); cabin crew (68); flight hour (54); flight attendant (32); ground staff (30); board pass (23)	Business class seat (11); flight delay hour (8); miss connect flight (6); upgrade business class (6); cabin crew friendly (5); business class counter (3)
2020	Seat (16); time (14); crew (11); food (10); staff (9); check (8); hour (8); airport (7)	Cabin crew (5); flight time (3); meal service (3); cabin staff (2)	Lack service communication (2); business class seat (1);
Genel	Seat (2381); service (1870); time (1736); hour (1439); food (1352); crew (1194); staff (1152); meal (1049); experience (1010); check (862); business (773)	Business class (682); cabin crew (550); flight hour (318); customer service (315); entertainment system (261); flight attendant (260); ground staff (211); seat comfortable (203)	Business class seat (81); flight delay hour (53); business class lounge (51); upgrade business class (48); mis connect flight (42); cabin crew friendly (34); inflight entertainment system (31)

Tablo 46'dan anlaşılabileceği üzere, Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Birleşik Arap Emirlikleri havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Birleşik Arap Emirlikleri havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 47'de Amerika Birleşik Devletleri'ne ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 47: Amerika Birleşik Devletleri'ne Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (96); time (66); service (42); crew (35); drink (32); pay (32); free (30); attendant (25); friendly (24); check (23); comfortable (23); delay (21)	Flight attendant (14); seat comfortable (14); customer service (13); pay extra (13); customer service (9); cabin crew (8); business class (7); flight time (7); crew friendly (6);	Entertainment awful fuzzy (3); inflight entertainment awful (3); awful fuzzy screen (3); low resolution lcd (3); Emergency exit row (3); cabin crew friendly (2)
2012	Seat (100); time (65); check (49); hour (48); service (43); bag (37); crew (35); friendly (36); delay (33); free (33); staff (31);	Flight attendant (23); check bag (16); flight time (16); seat comfortable (14); cabin crew (12); customer service (11);	Free check bag (14); flight delay hour (3); cabin crew friendly (3); flight delay hour (2)
2013	Time (369); seat (368); service (315); crew (212); delay (139); hour (108); food (92); check (76); staff (67); pay (60); friendly (59);	Cabin crew (100); flight attendant (42); flight time (38); flight delay (31); customer service (27); pay extra (24); delay hour (23); flight hour (21); seat comfortable (21)	Cabin crew friendly (12); crew efficient friendly (10); miss connect flight (10); flight delay hour (7) seat extra legroom (6); economy seat uncomfortable (4)
2014	Seat (1490); time (1107); hour (950); service (904); crew (674); food (632); delay (549); pay (464); attendant (315); staff (247); drink (212); experience (197); economy (183); meal (183); comfortable (163)	Flight attendant (250); customer service (195); flight delay (149); business class (186); Cabin crew (143); seat comfortable (135); connect flight (132); delay hour (104)	flight delay hour (58); miss connect flight (41); business class seat (30); flight attendant rude (12); extra legroom seat (10); cabin crew friendly (8); cabin crew attentive (7)
2015	Seat (1971); time (1321); service (1146); delay (912); crew (765); food (728); hour (376); check (301); staff (295); drink (276); experience (254);	Customer service (355); Cabin crew (280); flight hour (260); flight attendant (257); flight delay (238); connect flight (202); business class (231);	Miss connect flight (79); call customer service (23); flight delay hour (20); business class seat (17); customer service representative (13);

	pay (243); comfortable (242); meal (218)	seat comfortable (184); delay hour (133)	poor customer service (13); friendly cabin crew (13)
2016	Seat (1494); hour (1133); time (1190); delay (1140); service (1324); check (707); experience (597); wait (369); pay (579); staff (564); attendant (302)	Customer service (390); flight attendant (249); connect flight (195); flight delay (232); flight hour (215), delay hour (134); cabin crew (197); business class (126);	Miss connect flight (65); flight delay hour (57); call customer service (29); business class seat (36); cabin crew friendly (10)
2017	Seat (1189); time (1158); hour (1004); delay (640); check (439); wait (386); experience (376); airport (352); attendant (297); ticket (296); staff (249)	Customer service (432); flight attendant (188); flight delay (185); connect flight (176); business class (142); cabin crew (142); delay hour (98); book flight (93);	Miss connect flight (57); flight delay hour (44); call customer service (33); business class seat (20); business class cabin (15); flight delay hour (11);
2018	Time (1436); delay (1320); seat (1290); hour (1150); service (1119); wait (756); experience (689); check (687); food (225); drink (105); meal (100)	Customer service (676); flight delay (620); connect flight (307); flight attendant (275); delay hour (241); flight hour (144); cabin crew (78)	Miss connect flight (106); flight delay hour (115); call customer service (56); customer service desk (19); business class seat (10);
2019	Time (1528); delay (1442); hour (1267); service (1214); seat (1238); check (878); wait (783); airport (780); pay (654); miss (569)	Customer service (703); flight delay (435); connect flight (326); flight attendant (300); delay hour (221); flight hour (172); book flight (167)	Miss connect flight (114); call customer service (64); customer service agent (26); customer service rep (26) customer service desk (21); flight delay hour (16)
2020	Seat (68); time (58); hour (52); delay (43); check (40); service (53); airport (33); time (16); crew (15)	Flight attendant (15); connect flight (13); flight delay (11); baggage claim (8); cabin crew (6); business class (5); cabin crew (3); delay hour (3)	Baggage claim service (3); Flight attendant aggressive (2); business class ticket (2); customer service online (2); baggage claim wait (2); check-in process online (2)

Genel	Time (8328); seat (9332); service (6789); hour (5690); delay (5179); crew (3791); check (3170); bag (3069); book (3056); wait (2856); airport (2624); attendant (2345); ticket (2029)	Customer service (2859); flight delay (1803); flight attendant (1769); Cabin crew flight hour (1665); connect flight (1366); (1215); business class (1056); seat comfortable (476); miss connection (384); flight time (295);	Flight delay hour (498); call customer service (208); customer service rep (87); customer service agent (82); flight delay time (82); business class seat (173); cabin crew friendly (85); customer service desk (77)

Tablo 47'den anlaşılabileceği üzere, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Amerika Birleşik Devletleri havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Amerika Birleşik Devletleri havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 48'de Vietnam'a ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 48: Vietnam'a Ait Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2012	Seat (45); time (30); entertainment (26); hour (25); staff (24); food (23); crew (21); meal (20); service (15)	Inflight entertainment (10); flight hour (9); business class (8); entertainment system (8); cabin crew (6); flight time (5)	Gluten free meal (3); aircraft seat comfortable (2); average inflight entertainment (2); broken entertainment system (2)
2013	Seat (47); time (46); food (44); service (40); hour (37); staff (32); meal (30); entertainment (26)	Business class (19); flight time (12); flight hour (12); inflight entertainment (11); upgrade business (8); wait hour (6)	Upgrade business class (7); business class service (3); airlines customer service (3) inflight entertainment limited (2)
2014	Seat (54); time (44); hour (42); food (38); service (38); staff (31); entertainment (27); meal (21); food (20); drink (20); leg (20); crew (19); lounge (16)	Business class (22); flight hour (18); flight time (10); call button (9); cabin crew (8); entertainment system (7)	Business class seat (7); crew friendly helpful (3); airline delay hour (2); seat spacious comfortable (2)
2015	Seat (75); time (55); hour (44); food (43); service (41); crew (37); check (35); staff (28); business (27); meal (27); serve (24); entertainment (23); delay (22); comfortable (21)	Business class (26); flight time (13); cabin crew (12); entertainment system (10); class seat (8); economy class (8); flight hour (8); delay hour (6)	Business class seat (7); business class lounge (2); business class service (2); entertainment system lack (2); staff pleasant helpful (2)
2016	Seat (69); service (45); time (43); hour (42); check (41); crew (30); meal (30); delay (28); food (27); staff (27); book (23); experience (21); entertainment (20)	Business class (26); cabin crew (12); economy class (10); flight delay (9); flight hour (9); customer service (8); flight attendant (8); inflight entertainment (8)	Flight delay hour (5); meal drink service (5); business class seat (3); cabin crew friendly (2); inflight entertainment system (2)
2017	Seat (43); time (36); hour (31); service (31); check (26); food (26); staff (24); meal (23); ticket	Business class (14); cabin crew (7); seat comfortable (7); cabin crew (6);	Cabin crew polite (3); flight attendant efficient (3); cabin crew courteous (2);

	(23); serve (21); drink (17) lounge (17)	connect flight (6); cabin staff (5)	attendant efficient communication (2)
2018	Seat (38); time (24); airport (18); service (17); drink (16); hour (15); staff (15); check-in (14) crew (11); delay (11)	Business class (9); cabin crew (8); crew friendly (4); seat comfortable (4); cabin staff (3)	Cabin crew friendly (4); generous luggage allowance (3); cabin announcement inaudible (2)
2019	Seat (36); time (36); food (19); hour (18); check (17); delay (17); service (17); check-in (16); drink (15); entertainment (15)	Business class (9); flight time (7); seat comfortable (6); flight attendant (4); cabin crew (4); flight delay (3)	Business class seat (5); classical business class (2); customer service agent (2)
2020	Crew (2); business (1); choice (1); entertainment (1)	Business class (1); business seat (1); crew disappear (1)	-
Genel	Seat (408); time (315); hour (255); service (244); food (233); staff (194); meal (177); crew (164); entertainment (155); business (142); delay (133)	Business class (134); cabin crew (63); flight time (62); flight hour (59); inflight entertainment (46); entertainment system (42); economy class (37); seat comfortable (37)	Business class seat (25); flight delay hour (11); upgrade business class (10); cabin crew friendly (7); business class lounge (6); clean seat comfortable (6); miss connect flight (6)

Tablo 48'den anlaşılabileceği üzere, Vietnam'daki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Vietnam havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Vietnam'daki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Vietnam havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Vietnam ile yapılan analiz ile birlikte 44 ülkeye ait inceleme tamamlanmıştır. Bu ülkeler için yapılan analizlerde bazı

hususlar ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede, Tablo 49'da 44 ülkeye ait önemli hususları vurgulayan özet bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 49: 44 Farklı Ülkeye İlişkin Analiz Sonuçlarını İçeren Özet Tablo

Ülke Adı	Hizmet Kalitesine Yönelik Beklentiler	Uçuşlardaki Gecikmelere Yönelik Değerlendirmeler	Uçaklardaki Temizliğe Yönelik Değerlendirmeler	Fiyatlara Yönelik Değerlendirmeler	İngilizce Seviyesine Yönelik Değerlendirmeler
Avusturalya	X				
Avusturya	X				
Azerbaycan	X		X	X	
Bahreyn	X		X	X	
Brezilya	X	X			X
Brunei	X		X	X	
Kanada	X	X		X	
Çin	X		X		X
Kolombiya	X			X	
Danimarka	X		X	X	
Etiyopya	X	X	X		
Fijii	X		X	X	
Finlandiya	X			X	
Almanya	X	X			
Yunanistan	X		X		
Hong Kong	X	X	X	X	
Hindistan	X	X	X		
Endonezya	X		X	X	
İrlanda	X		X		
İtalya	X		X		
Japonya	X				
Kazakistan	X				
Malezya	X	X		X	
Maritus	X	X			
Hollanda	X				
Yeni Zelanda	X				
Norveç	X	X		X	
Umman	X			X	
Filipin	X	X	X		
Polonya	X	X		X	
Katar	X	X			
Rusya	X	X		X	
Suudi Arabistan	X	X	X	X	
Singapur	X	X	X		
Güney Afrika	X	X			

Güney Kore	X	X	X		
İspanya	X	X			
İsviçre	X	X	X		
Tayvan	X	X			
Tayland	X			X	
Türkiye	X	X			
Birleşik Arap Emirlikleri	X	X			
Amerika Birleşik Devletleri	X	X			
Vietnam	X	X			

Tablo 49'da 44 farklı ülkeye ilişkin analiz sonuçlarının özeti yer almaktadır. Bu tablodan yola çıkarak bazı sonuçlara ulaşabilmek mümkündür. Öncelikle, havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri yıllar itibarıyla önemli ölçüde değişmemektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere, müşterilerin değerlendirmelerine konu olan temel faktörlere yönelik havayolu şirketleri tarafından son yıllarda içerisinde ciddi bir önlem alınmamıştır. İkinci olarak, müşterilerin tüm havayolu şirketlerinden genel beklentileri sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır. Koltuk rahatlığı, kabin ekibinin kibar ve yardımsever olması ve yemeklerin lezzetli olması gibi hususlar tüm ülkeler için ön plana çıkmıştır. Üçüncü olarak, bazı ülkelerdeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Bu durumun ciddi ölçüde müşteri memnuniyetsizliği yaşadığı ortadadır. Tablo 49'dan anlaşılabileceği üzere, bazı ülkelerin havayolu şirketlerine yönelik bu tür şikayetler bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu problemi yaşayan havayolu şirketlerinin gerekli tedbirleri almadığı durumda diğerlerine kıyasla önemli ölçüde rekabet avantajı kaybedecekleri ortadadır. Dördüncü olarak, bazı havayolu şirketlerinin uçaklarının temiz olmadığına yönelik birtakım şikayetleri tespit edilmiştir. Tablo 49'da detaylarına yer verilen ülkelerin havayolu şirketlerinin bu problemleri acilen çözmeleri gerekmektedir. Brezilya ve Çin'e yönelik öne çıkan diğer bir problem de İngilizce konuşma ile alakalıdır. Müşteriler genel olarak personelin konuştuğu İngilizce seviyesinin yetersiz olduğundan şikayet etmektedirler. Brezilya ve Çin'deki hava yolu şirketlerinin bu konu ile ilgili müşteri şikayetlerini giderecek aksiyonları zamanında almaları hayati önem arz etmektedir. Son olarak, bazı ülkelerdeki havayolu şirketlerinin yüksek fiyatlar sunduklarına yönelik birtakım eleştiriler söz konusudur. Havayolu endüstrisi gibi rekabetçi bir

ortamda ayakta kalabilmek için bu tür problemlere yönelik gerekli aksiyonların zamanında alınması yerinde olacaktır.

4.4.2 Havayolu Şirketinin Bulunduğu Bölge Bazlı Analiz Sonuçları

Analiz sürecinde ikinci olarak, havayolu şirketinin bağlı bulunduğu bölge bazlı analizler gerçekleştirilmiştir. Her bölgeye ait analiz sonuçları aşağıda bölge bazlı tablolarda paylaşılmıştır. Tablo 50'de Afrika kıtasında faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 50: Afrika Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (79); service (50); food (47); staff (34); business (33); time (32); crew (28); friendly (28); entertainment (24); hour (23); meal (21)	Cabin crew (10); business class (9); flight attendant (7); seat uncomfortable (7); economy class (6); entertainment system (6); flight time (6)	Provide entertainment choice (3); flat bed comfortable (3); friendly attentive service (3); service business class (3)
2012	Seat (80); time (50); service (49); staff (45); food (68); hour (41); crew (38); meal (32); entertainment (30); friendly (28); leg (22); drink (20); attendant (17)	Cabin crew (18); flight hour (16); business class (12); entertainment system (12); seat comfortable (11); economy class (9); flight attendant (9)	Business class seat (3); cabin crew helpful (3); cabin crew friendly (2); entertainment overhead screen (2); food price reasonable (2)
2013	Seat (92); hour (55); service (55); food (50); time (40); staff (38); serve (37); crew (31); entertainment (30); meal (29); experience (28); airport (27)	Business class (26); flight attendant (12); cabin crew (9); board pass (8); connect flight (8); flight hour (8); inflight entertainment (8); delay hour (7)	Business class seat (7); miss connect flight (4); inflight entertainment system (3); busines class cabin (2); cabin staff friendly (2)
2014	Seat (88); service (62); time (60); food (49); staff (45); hour (43); crew (39); entertainment (32); meal (31);	Cabin crew (16); business class (10); economy class (10); flight attendant (10); flight hour (10); entertainment system	Economy class seat (3); staff friendly helpful (2); meal choice economy (2); inflight entertainment

	experience (29); airport (25)	(9); flight time (8); food service (7)	comfort (2); inflight entertainment system (2)
2015	Seat (100); time (49); service (45); hour (42); staff (40); food (39); entertainment (35); meal (27); crew (26); experience (26); comfortable (25); serve (25)	Business class (10); cabin crew (17); flight hour (14); flight attendant (13); inflight entertainment (13); connect flight (10); entertainment system (8); seat comfortable (8)	Business class seat (5); entertainment poor screen (3); miss connect flight (3); alcohol buy onboard (2); attendant professional attentive (2)
2016	Seat (80); food (52); service (55); food (52); time (50); staff (48); airport (35); crew (35); entertainment (33); wait (33); meal (29); friendly (27); book (24); serve (24)	Entertainment system (17); connect flight (16); business class (15); flight hour (14); cabin crew (13); customer service (12); flight attendant (9)	Miss connect flight (5); upgrade business class (4); board pass issue (3); ground staff knowledgeable (2)
2017	Seat (56); time (56); hour (44); service (44); food (39); meal (30); airport (28); check (28); crew (27); serve (27); delay (26); experience (25); friendly (19)	Business class (25); customer service (17); cabin crew (12); ground staff (11); flight attendant (10); flight time (10); flight hour (9); board pass (7); connect flight (7)	Flight delay hour (3); miss connect flight (3); announcement throughout flight (3); baggage enquiry desk (2); business class lounge (2)
2018	Seat (52); service (50); hour (46); time (40); airport (33); staff (30); wait (26); check (25); experience (25); meal (24); ticket (24); delay (23); book (22); serve (20); food (18)	Business class (19); customer service (14); cabin crew (11); flight time (10); economy class (8); book flight (7); flight delay (7); flight attendant (6)	Issue board pass (5); business class seat (3); business class service (3); attendant call button (2); board pass smooth (2)
2019	Seat (63); time (48); service (43); check (36); hour (34); staff (30); crew (28); airport (27); experience (26); food (26); friendly	Cabin crew (16); business class (13); connect flight (10); customer service (10); flight time (9); entertainment system (8); crew friendly (6)	Business class lounge (3); cabin crew friendly (3); service quality food (3); food beverage service (2); barely speak English (2)

	(21); business (20); lounge (19); delay (18); entertainment (16); meal (15)		
2020	Time (9); crew (5); seat (5); comfortable (4); delay (4); drink (4); friendly (4); pay (4); serve (4); service (4)	Flight delay (4); seat comfortable (4); connect flight (3); flight time (3); cabin crew (2)	Huge economy seat (2); economy legroom huge (2); cabin crew friendly (1)
Genel	Seat (730); service (471); time (456); hour (409); food (382); staff (371); crew (280); meal (249); entertainment (245); airport (240); check (210); serve (206); delay (204)	Business class (172); cabin crew (127); flight time (88); flight hour (88); flight attendant (84); entertainment system (81); customer service (80); connect flight (72); seat comfortable (61); economy class (58)	Business class seat (25); miss connect flight (21); flight delay hour (17); business class cabin (11); inflight entertainment system (11); upgrade business class (11); economy class seat (10)

Tablo 50'den anlaşılabileceği üzere, Afrika kıtasındaki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "bekleme" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Afrika kıtasındaki havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Afrika kıtasındaki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Afrika kıtasındaki havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 51'de Asya kıtasına ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 51: Asya Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (459); service (312); food (351); time (242); meal (223); crew (194); staff (191); comfortable (168); entertainment (153); drink (147); hour (131)	Business class (78); cabin crew (76); seat comfortable (64); flight attendant (56); flight time (50); cabin crew (48); inflight entertainment (44); flight attendant (30)	Business class seat (14); attentive cabin crew (11); cabin crew friendly (11); cabin crew friendly (8); cabin crew professional (5)
2012	Seat (751); time (449); service (444); food (427); meal (312); hour (308); staff (289); crew (282); entertainment (272); comfortable (264); friendly (239); delay (213)	Business class (150); cabin crew (114); flight attendant (97); seat comfortable (94); flight hour (83); value money (76); flight time (70); entertainment system (63); inflight entertainment (63)	Friendly flight attendant (34); Flight delay hour (25); cabin crew friendly (18) business class seat (16); inflight entertainment system (12); business class cabin (7)
2013	Seat (1548); service (1004); time (911); food (879); hour (666); crew (643); meal (626); staff (581); entertainment (524); comfortable (502); drink (448)	Business class (336); cabin crew (265); seat comfortable (183); flight time (168); flight hour (161); flight attendant (148); inflight entertainment (141); entertainment system (139)	Business class seat (60); cabin crew friendly (29); business class lounge (21); inflight entertainment system (20); miss connect flight (19); upgrade business class (19); cabin crew friendly (15)
2014	Seat (2308); service (1596); time (1403); food (1324); hour (1068); crew (1004); meal (923); staff (900); entertainment (785); experience (742); comfortable (727);	Business class (595); cabin crew (447); seat comfortable (277); flight hour (259); flight attendant (227); flight time (213); entertainment system (208); economy class (193); inflight entertainment (193)	Business class seat (83); cabin crew friendly (38); flight delay hour (38); business class lounge (34); business class cabin (30); upgrade business class (29); inflight entertainment system (28)
2015	Seat (2297); service (1540); time (1440); food (1323); crew (1108); hour (1069); staff (980); meal	Business class (610); cabin crew (472); seat comfortable (321); flight hour (263); flight	Business class seat (109); flight delay hour (47); cabin crew friendly (40); business class lounge

	(979); comfortable (799); experience (729); entertainment (679); drink (665); serve (640); friendly (576)	attendant (250); entertainment system (218); inflight entertainment (209); cabin crew (200); ground staff (165)	(33); upgrade business class (32); business class cabin (30); inflight entertainment system (29)
2016	Seat (2227); service (1551); time (1483); food (1225); crew (1168); meal (1061); hour (1049); staff (920); comfortable (762); experience (755); check (745)	Business class (643); cabin crew (546); seat comfortable (341); flight hour (256); entertainment system (208); inflight entertainment (201); ground staff (196); cabin crew (163)	Business class seat (100); cabin crew friendly (58); business class lounge (31); inflight entertainment system (31); flight attendant friendly (27); miss connect flight (25);exit row seat (24)
2017	Seat (1976); service (1591); time (1466); hour (1147); food (1146); crew (1064); staff (973); meal (961); check (805); experience (797); comfortable (696)	Business class (524); cabin crew (498); flight attendant (331); seat comfortable (291); customer service (234); ground staff (218); connect flight (191); flight delay (188); entertainment system (187)	Business class seat (70); flight delay hour (61); miss connect flight (49); business class lounge (32); cabin crew friendly (32); inflight entertainment system (29); cabin crew service (25); business class ticket (25)
2018	Seat (1676); service (1396); time (1317); hour (967); food (946); staff (903); crew (892); check (788); meal (769); experience (702); airport (580); delay (554); entertainment (532)	Cabin crew (404); business class (403); flight attendant (300); customer service (226); flight hour (215); ground staff (198); seat comfortable (192); connect flight (160); entertainment system (159)	Business class seat (70); flight delay hour (51); miss connect flight (51); business class cabin (30); cabin crew friendly (24); inflight entertainment system (24); flight attendant friendly (22)
2019	Seat (1616); service (1344); time (1262); hour (974); food (920); crew (897); staff (769); meal (757); check (751); experience (705); delay (565); pay	Cabin crew (457); customer service (262); flight attendant (220); flight hour (204); seat comfortable (179); ground staff (156); flight delay	Business class seat (64); flight delay hour (52); miss connect flight (2); cabin crew friendly (32); business class ticket (24); cabin crew friendly (21);

	(558); airport (534); serve (531)	(148); connect flight (132); entertainment system (119)	upgrade business class (21); call customer service (17)
2020	Service (79); time (79); seat (72); hour (63); staff (50); check (46); crew (46); food (46); experience (39); meal (35); delay (34); airport (33); book (29); luggage (28)	Customer service (15); flight delay (9); connect flight (6); cabin crew (5); book flight (4); delay hour (4); flight attendant (4)	Miss connect flight (4); premium economy seat (3); gluten free meal (3); flight attendant professional (2); book ticket free (2)
Genel	Seat (730); service (471); time (456); hour (409); food (382); staff (371); crew (280); meal (249); entertainment (245); airport (240); check (210); serve (206)	Business class (3884); cabin crew (3354); flight attendant (2005); seat comfortable (1981); flight hour (1760); economy class (1399); entertainment system (1351) flight time (1326); inflight entertainment (1275)	Business class seat (596); flight delay hour (343); cabin crew friendly (274); miss connect flight (263); business class lounge (197); inflight entertainment system (195); business class cabin (188)

Tablo 51'den anlaşılabileceği üzere, Asya kıtasındaki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Asya kıtasındaki havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Asya kıtasındaki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Asya kıtasındaki havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 52'de Avusturalya kıtasına ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 52: Avusturalya Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (81); food (47); service (42); entertainment (31); crew (29); staff (28); economy (27); hour (27); time (25); friendly (24); comfortable (21); meal (20); food (17)	Business class (22); cabin crew (19); entertainment system (14); seat comfortable (12); flight hour (10); value money (8); crew friendly (7); flight attendant (7)	Cabin crew friendly (3); check-in board pass (3); price business class (3); selection electronic entertainment (3); business class seat (2)
2012	Seat (106); service (56); food (52); staff (51); delay (50); hour (49); check (47); time (45); pay (44); meal (33); crew (32); entertainment (28); book (25); comfortable (25)	Business class (21); flight hour (15); seat comfortable (14); customer service (13); inflight entertainment (13); flight attendant (12); flight time (12); seat recline (11)	Flight delay hour (4); inflight entertainment option (4); beverage selection excellent (2); board pass issue (2); business class seat (2)
2013	Seat (381); time (223); service (221); food (187); crew (171); staff (153); comfortable (113); friendly (113); entertainment (110); business (108); delay (100)	Business class (85); cabin crew (59); flight attendant (44); seat comfortable (42); flight hour (35); flight time (29); inflight entertainment (27); premium economy (26)	Exit row seat (12); premium economy seat (7); business class seat (7); business class cabin (5); cabin staff friendly (5); staff friendly efficient (5)
2014	Seat (540); service (350); time (308); hour (255); food (250); crew (248); staff (199); friendly (171); meal (170); business (167); entertainment (156); comfortable (153)	Business class (140); cabin crew (112); seat comfortable (75); flight hour (70); flight attendant (57); entertainment system (46); flight time (42)	Exit row seat (27); business class seat (16); upgrade business class (11); flight delay hour (9); cabin crew friendly (8); miss connect flight (8)
2015	Seat (443); time (262); hour (226); crew (218); food (215); meal (184); staff (157); check (141); entertainment (131); business	Business class (99); cabin crew (97); flight hour (60); seat comfortable (55); flight attendant (46); customer service (40); entertainment	Exit row seat (19); business class seat (12); cabin crew friendly (8); flight delay hour (8); cabin crew service (7); flight attendant

	(121); friendly (121); serve (110); economy (107); book (98)	system (35); flight time (31)	friendly (5); crew friendly helpful (5)
2016	Seat (322); time (251); service (219); crew (171); hour (159); food (153); staff (146); meal (145); check (128); friendly (117); drink (110); experience (110); serve (104); entertainment (101)	Business class (75); cabin crew (57); flight hour (42); customer service (38); seat comfortable (38); flight attendant (34); inflight entertainment (27); entertainment system (25); ground staff (25)	Cabin crew friendly (11); exit row seat (9); business class seat (6); business class ticket (5); flight entertainment system (5); ground staff friendly (5)
2017	Seat (250); time (208); service (1191); check (147); hour (139); staff (128); food (127); meal (104); experience (97); pay (85); delay (83); friendly (82)	Business class (53); cabin crew (38); flight attendant (38); flight hour (37); customer service (29); seat comfortable (24); board pass (22)	Crew friendly helpful (11); customer service manager (6); staff friendly efficient (6); business class seat (5); gluten free meal (4); flight delay hour (3)
2018	Seat (280); time (279); hour (209); check (192); staff (184); delay (152); customer (145); pay (138); crew (130); food (119); meal (118); airport (114); book (107); wait (103)	Customer service (78); business class (52); flight hour (51); cabin crew (43); flight delay (41); connect flight (45); seat comfortable (34); flight attendant (28); delay hour (26)	Flight delay hour (13); miss connect flight (10); staff friendly helpful (8); exit row seat (7); business class seat (5); cabin crew friendly (5); crew friendly efficient (5)
2019	Service (331); time (324); hour (258); seat (244); pay (219); check (218); delay (216); staff (216); book (166); wait (148); experience (144)	Customer service (121); flight delay (69); business class (58); flight hour (45); cabin crew (40); delay hour (37); flight attendant (36); pay extra (35); miss flight (28)	Flight delay hour (14); business class seat (9); cabin crew friendly (5); customer service experience (5); flight delay hour (4); call customer service (4)
2020	Service (23); time (20); delay (19); customer (18); hour (17); pay (17); book (16); seat (15);	Flight hour (14); business class (13); cabin crew (12); delay hour (8); flight attendant (8); delay	Flight delay hour (4); cabin crew professional (2); cabin crew friendly (2)

	experience (13); check (12); staff (11); ticket (11)	hour (7); cabin crew (6); board pass (6)	
Genel	Seat (15266); service (11092); time (10249); food (8717); hour (7589); crew (7459); meal (6798); staff (6686); experience (5231); check (5016); comfortable (4979)	Business class (606); cabin crew (433); customer service (377); flight hour (372); seat comfortable (323); flight attendant (306); flight delay (238); flight time (202); entertainment system (179); inflight entertainment (171)	Exit row seat (77); business class seat (66); flight delay hour (63); cabin crew friendly (39); miss connect flight (35); cabin crew friendly (32); business class cabin (32); upgrade business class (26)

Tablo 52'den anlaşılabileceği üzere, Avusturalya kıtasındaki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Avusturalya kıtasındaki havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Avusturalya kıtasındaki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Avusturalya kıtasındaki havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 53'de Avrupa kıtasına ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 53: Avrupa Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (154); food (95); service (90); time (86); friendly (76); crew (75); delay (70); comfortable (54); meal (52); drink (49); hour (49); staff (47); airport (39); clean (39)	Cabin crew (31); flight time (27); business class (20); value money (20); flight attendant (17); cabin crew (15); flight delay (15); crew friendly (13); staff friendly (12)	Cabin crew friendly (8); food drink sale (6); staff friendly helpful (5); flight delay hour (5); selection food drink (4); attendant friendly professional (3); cabin crew helpful (3)
2012	Seat (431); time (306); service (254); crew (202); food (182); hour (149); friendly (142); drink (136); staff (135); comfortable (126); serve (120); check (115)	Cabin crew (101); flight time (61); business class (58); seat comfortable (46); entertainment system (36); flight attendant (34); flight hour (31); crew friendly (27); inflight entertainment (24)	Business class seat (13); cabin crew friendly (9); inflight entertainment system (8); print board pass (8); cabin crew friendly (6); flight attendant friendly (4)
2013	Seat (1081); time (785); service (637); crew (563); food (518); staff (481); experience (354); friendly (353); check (330); drink (308); entertainment (292); comfortable (291); pay (286); airport (275)	Cabin crew (206); flight time (162); business class (136); flight hour (127); seat comfortable (113); flight attendant (89); inflight entertainment (88); cabin crew (82)	Cabin crew friendly (55); print board pass (28); business class seat (17); flight delay hour (17); friendly cabin crew (13); cabin crew professional (10); business class cabin (10); miss connect flight (9)
2014	Seat (2160); time (1442); service (1197); crew (948); food (906); staff (801); experience (643); check (617); meal (615); delay (597); drink (597); friendly (575); comfortable (520); entertainment (517)	Cabin crew (377); business class (361); flight time (220); flight hour (217); flight attendant (205); seat comfortable (189); board pass (147); inflight entertainment (141)	Business class seat (83); print board pass (67); flight delay hour (41); miss connect flight (29); inflight entertainment system (28); cabin crew friendly (23); economy class seat (19)

2015	Seat (2442); time (1577); service (1294); crew (1088); hour (1083); food (1082); staff (875); experience (740); delay (721); drink (718); meal (653); friendly (631); airport (569); book (551); economy (530)	Cabin crew (482); business class (431); seat comfortable (258); flight hour (253); customer service (225); flight attendant (201); entertainment system (162); flight delay (158); cabin crew (140); board pass (138); delay hour (134)	Cabin crew friendly (88); business class seat (75); flight delay hour (50); print board pass (48); miss connect flight (27); cabin crew service (25); business class lounge (20)
2016	Seat (1810); time (1338); service (1155); hour (984); crew (931); food (856); staff (783); check (687); delay (683); drink (602); pay (566); meal (545); friendly (536); airport (518)	Cabin crew (414); business class (363); flight hour (215); flight attendant (201); customer service (197); flight time (192); seat comfortable (188); entertainment system (140)	Business class seat (68); miss connect flight (37); flight delay hour (33); cabin crew friendly (31); inflight entertainment system (24); print board pass (22); business class product (21)
2017	Seat (1569); time (1212); service (1066); hour (908); crew (781); pay (704); delay (702); food (692); check (672); staff (666); experience (600); drink (560); airport (494); meal (493); book (483)	Business class (372); cabin crew (336); customer service (256); flight hour (178); flight attendant (166); flight delay (162); seat comfortable (126); cabin crew (115)	Business class seat (57); cabin crew friendly (49); flight delay hour (38); miss connect flight (28); business class cabin (27); call customer service (20)
2018	Seat (1443); time (1275); service (1088); hour (1082); delay (854); pay (764); check (707); airport (691); food (679); staff (670); crew (669); experience (620)	Customer service (386); business class (288); cabin crew (264); flight delay (215); flight hour (200); flight attendant (183); delay hour (159); connect flight (145); board pass (132); seat comfortable (128)	Flight delay hour (69); business class seat (46); miss connect flight (3); call customer service (32); print board pass (26); cabin crew friendly (23); business class cabin (14)
2019	Seat (1287); time (1170); service	Customer service (394); business class	Flight delay hour (49); print board pass

	(1084); hour (990); check (857); pay (846); delay (777); staff (692); airport (650); crew (647); experience (587); book (568); food (526)	(253); cabin crew (249); flight hour (197); flight delay (187); connect flight (174); board pass (168); flight attendant (141); flight time (135)	(48); miss connect flight (43); call customer service (40); customer service desk (17); cabin crew friendly (16); issue board pass (15)
2020	Seat (78); time (69); service (59); hour (49); pay (44); staff (40); crew (37); food (37); delay (34); drink (33); experience (32); check (31); airport (29); meal (26); ticket (26)	Customer service (35); flight attendant (20); connect flight (15); flight delay (15); miss flight (10); wait hour (9); baggage claim (7); board pass (7)	Flight delay hour (2); flight delay hour (2); cabin crew efficient (2); business checkpoint smooth (2)
Genel	Seat (2676); service (1989); time (1956); hour (1514); food (1292); staff (1277); crew (1234); check (1157); meal (999); pay (957); delay (932); experience (902); friendly (817)	Cabin crew (2471); business class (2313); customer service (1705); flight hour (1456); flight time (1338); flight attendant (1258); seat comfortable (1179); flight delay (1090); board pass (910)	Flight delay hour (312); print board pass (270); cabin crew friendly (225); miss connect flight (225); cabin crew friendly (134); call customer service (124); friendly cabin crew (111); business class cabin (109); inflight entertainment (105)

Tablo 53'den anlaşılabileceği üzere, Avrupa kıtasındaki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Avrupa kıtasındaki havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Avrupa kıtasındaki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Avrupa kıtasındaki havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde

olacaktır. Avrupa kıtasına yönelik öne çıkan diğer bir problem de temizlik ile alakalıdır. 2011 yılında temizliğe yönelik önemli ölçüde müşteri şikayeeti bulunmaktadır. Buna karşın, daha sonraki yıllarda bu şikayetlerin azaldığı görülmektedir. Belirtilen bu hususlardan yola çıkarak, Avrupa'daki hava yolu şirketlerinin temizlik ile ilgili müşteri şikayetlerini giderecek aksiyonları zamanında alabildikleri anlaşılmaktadır. Tablo 54'de Kuzey Amerika kıtasına ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 54: Kuzey Amerika Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (86); time (66); service (42); bag (35); crew (35); drink (32); pay (32); free (30); attendant (25); friendly (24); check (23); comfortable (23)	Flight attendant (14); customer service (13); seat comfortable (13); pay extra (10); cabin crew (8); crew friendly (7); flight time (7); board pass (5)	Free snack drink (4); clean seat comfortable (3); cabin crew friendly (2); chaotic confusing announcement (2); customer service quality (2)
2012	Seat (179); time (114); check (76); service (75); hour (74); pay (59); staff (59); food (57); friendly (54); comfortable (51); bag (49); crew (47); delay (46); drink (45)	Flight attendant (32); seat comfortable (24); cabin crew (20); flight time (19); pay extra (17); flight hour (15); staff friendly (12); flight delay (12); customer service (11)	Flight delay hour (5); staff friendly cheerful (4); friendly cabin crew (4); internet site inoperative (4); cabin crew attentive (3)
2013	Seat (358); time (330); service (242); hour (194); delay (191); crew (164); check (156); staff (156); food (144); pay (128); experience (120); friendly (113); entertainment (108)	Flight attendant (72); customer service (56); flight time (51); cabin crew (46); flight delay (41); flight hour (41); connect flight (35); delay hour (30); board pass (29)	Flight attendant friendly (15); Miss connect flight (12); flight delay hour (9); print board pass (7); customer service desk (6); comfortable entertainment system (5)
2014	Seat (1130); time (857); hour (835); service (687); delay (636); food (453); crew (424); attendant	Flight attendant (258); flight hour (179); customer service (175); flight delay (165); connect	Flight delay hour (50); miss connect flight (46); business class seat (28); call customer service

	(401); check (398); staff (367); wait (349); airport (314)	flight (158); business class (141); delay hour (119); flight time (115); cabin crew (92); seat comfortable (87)	(17); flight attendant friendly (15); inflight entertainment system (15); flight delay minute (14)
2015	Seat (1276); hour (1005); time (998); service (865); delay (793); check (479); pay (479); food (475); crew (461); wait (457); attendant (449); staff (424); airport (407)	Customer service (325); flight attendant (314); connect flight (227); flight hour (208); flight delay (203); delay hour (150); flight time (143); business class (119); cabin crew (119); seat comfortable (102)	Miss connect flight (83); flight delay hour (63); call customer service (27); customer service desk (16); customer service rep (15); cabin crew friendly (13)
2016	Seat (1084); hour (997); time (964); service (810); delay (787); check (518); experience (484); wait (451); pay (439); staff (422); airport (391); crew (389); attendant (385); food (383); book (338); bag (313)	Customer service (344); flight attendant (267); connect flight (222); flight delay (217); flight hour (187); delay hour (182); cabin crew (103); board pass (89); delay hour (80); wait hour (78)	Flight delay hour (75); miss connect flight (75); call customer service (30); customer service line (18); business class seat (16); print board pass (16)
2017	Time (956); hour (873); seat (804); delay (777); service (738); check (562); wait (481); airport (431); pay (425); attendant (377); staff (352); bag (349); ticket (340); book (326); miss (308)	Customer service (393); flight attendant (238); flight delay (228); connect flight (206); flight hour (134); delay hour (127); book flight (113); delay flight (88) ; wait hour (81)	Miss connect flight (63); flight delay hour (53); call customer service (34); customer service agent (19); customer service experience (15); print board pass (15); business class seat (12)
2018	Time (1416); hour (1350); delay (1333); seat (1148); service (1080); check (818); pay (750); wait (750); experience (748); airport (683);	Customer service (710); flight delay (560); connect flight (343); flight attendant (310); delay hour (262); check bag (184);	Miss connect flight (118); flight delay hour (117); call customer service (61); customer service rep (25); customer service line

	bag (560); book (548); miss (534); attendant (532)	flight hour (173); book flight (162); miss connect (123); wait hour (119)	(23); print board pass (21); flight delay time (20)
2019	Time (1496); hour (1491); delay (1411); service (1173); seat (1129); check (854); wait (852); airport (809); pay (792); book (657); miss (630)	Customer service (751); flight delay (535); connect flight (352); flight attendant (350); delay hour (255); flight hour (212); book flight (189); miss flight (163); flight hour (149); delay hour (129)	Miss connect flight (133); flight delay hour (99); call customer service (64); flight delay time (38); customer service agent (29); customer service rep (28); customer service desk (25)
2020	Hour (70); time (69); seat (61); service (54); check (51); delay (50); airport (40); pay (35); experience (34); wait (33); miss (32); ticket (31); attendant (29); bag (28); luggage (22)	Entertainment system (3); announce Spanish (2); announcement Portuguese (2); baggage claim (2)	Miss connect flight (6); pay extra fee (4); customer service call (3); customer service experience (3); flight delay announcement (2)
Genel	Seat (12564); time (9350); service (8041); hour (6743); crew (6026); food (5592); staff (5269); check (4885); delay (4869); pay (4583); experience (4415); drink (3937); airport (3887); meal (3610)	Customer service (2816); flight attendant (1886); flight delay (1736); flight hour (1728); connect flight (1568); delay hour (1147); flight time (781); business class (600); board pass (592); miss flight (572)	Miss connect flight (531); flight delay hour (474); call customer service (236); business class seat (100); customer service agent (99); customer service desk (94); flight delay time (87)

Tablo 54'den anlaşılabileceği üzere, Kuzey Amerika kıtasındaki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir

ifadeyle, Kuzey Amerika kıtasındaki havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Kuzey Amerika kıtasındaki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Kuzey Amerika kıtasındaki havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Kuzey Amerika kıtasına yönelik öne çıkan diğer bir problem de fiyatlar ile alakalıdır. Müşteriler genel olarak fiyatların yüksek olduğundan şikayet etmektedirler. Kuzey Amerika'daki hava yolu şirketlerinin fiyat ile ilgili müşteri şikayetlerini giderecek aksiyonları zamanında almaları hayati önem arz etmektedir. Tablo 55'de Güney Amerika kıtasına ait havayolu şirketlerinin yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 55: Güney Amerika Kıtasında Faaliyet Gösteren Hava Yolu Şirketlerin Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (19); service (16); snack (13); time (9); drink (8); free (8); hour (8); staff (8); choice (7); comfortable (7); crew (7); food (7); business (6); entertainment (6)	Soft drink (6); business class (5); flight hour (5); flight attendant (3); flight time (3); seat comfortable (3); crew professional (2); connect flight (2)	Ground staff efficient (2); business class seat (2); improve snack drink (2)
2012	Seat (16); service (14); time (12); crew (11); check-in (10); friendly (10); snack (10); quality (8); beverage (7); delay (7)	Cabin crew (6); flight time (5); business class (4); inflight service (4); leather seat (3); wait hour (3)	Attentive cabin crew (3); comfortable leather seat (3); snack beverage courteous (3); friendly ground staff (2)
2013	Time (22); seat (21); service (18); check (13); comfortable (13); crew (11); food (10); meal (10); drink (9); hour (9); pay (8); serve (8)	Business class (6); cabin crew (5); flight time (5); connect flight (3); customer service (3); entertainment system (3); fleet modern (3)	Connect time poor (2); crew uniform stunning (2); extra space seat (2); phone reservation system (2); reservation system change (2)

2014	Time (23); seat (22); hour (19); service (15); food (14); crew (13); airport (11); attendant (10); serve (10); business (9); lounge (9)	Business class (8); flight leave (7); seat comfortable (6); flight attendant (5); flight time (5); flight hour (3); flight attendant (2); crew proactive (2)	Announcement garbled Spanish (2); announcement hard understand (2); business class food (2); crew conversation proactive (2)
2015	Seat (37); time (29); service (20); hour (19); clean (16); comfortable (16); free (14); staff (14); entertainment (13); experience (13); friendly (13); option (13)	Flight hour (10); leather seat (9); seat comfortable (9); crew friendly (7); flight attendant (6); flight delay (5); check-in counter (4); check-in kiosk (4)	Automatic check-in kiosk (4); business check-in counter (4); domestic flight refreshment (4); crew friendly professional (3); English announcement inconvenience (3)
2016	Seat (55); time (44); hour (43); service (36); staff (29); serve (25); airport (24); check (22); crew (21); experience (20); attendant (19); comfortable (19)	Business class (16); seat comfortable (13); flight attendant (12); flight hour (8); speak English (7); staff friendly (7); connect flight (6); entertainment system (6)	Cabin crew friendly (2); business class seat (2); business class ticket (2); choose ticket online (2); flight respond friendly (2)
2017	Time (55); hour (54); seat (47); service (45); check (43); wait (39); delay (36); ticket (36); airport (31); staff (29); experience (28); food (25); pay (25); book (24)	Customer service (19); business class (17); connect flight (11); flight delay (11); delay hour (10); flight attendant (10); cabin crew (8)	Miss connect flight (4); flight delay hour (3); choice main course (3); seat business class (3); cabin staff polite (2); business class seat (2)
2018	Hour (97); time (85); seat (83); service (81); check (62); delay (57); wait (50); airport (49); ticket (49); experience (48); book (44); staff (37) pay (36); food (33)	Customer service (39); business class (23); connect flight (16); flight delay (16); flight hour (12); wait hour (12); book flight (11); miss flight (10); flight attendant (9)	Miss connect flight (4); business class seat (3); business class ticket (3); business class ticket (3); staff speak English (3); cabin crew attentive (2)

2019	Time (85); service (75); hour (71); seat (68); check (49); delay (48); ticket (48); staff (45); airport (40); wait (40); book (33); food (30); meal (29); miss (26)	Customer service (29); flight hour (18); business class (17); flight attendant (14); flight delay (13); delay hour (10); book flight (9); check bag (9); miss flight (9)	Flight delay hour (7); call customer service (5); business class ticket (3); flight attendant friendly (3); customer service department (2)
2020	Seat (7); customer (6); hour (5); ticket (5); service (4); time (4); food (3); bag (3); entertainment (3); food (3); wait (3)	Free wife (1); airline amenity (1); business class (1)	Announcement Spanish English (2); desk speak English (2); business class seat (1)
Genel	Time (7294); seat (7282); hour (6925); delay (6054); service (5794); check (3946); pay (3532); experience (3512); wait (3457); airport (3207); attendant (1896)	Flight hour (114); customer service (104); business class (100); flight attendant (61); flight delay (57); connect flight (52); seat comfortable (51); flight time (49); cabin crew (45); delay hour (37)	Flight delay hour (16); business class seat (14); miss connect flight (11); business class ticket (10); call customer service (9); staff speak English (8)

Tablo 55'den anlaşılabileceği üzere, Güney Amerika kıtasındaki havayolu şirketlerinden en büyük beklenti hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Güney Amerika kıtasındaki havayolu firmalarından müşterilerin beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise müşterilerin Güney Amerika kıtasındaki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, Güney Amerika kıtasındaki havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Güney Amerika kıtasına yönelik öne çıkan diğer bir problem de İngilizce konuşma ile alakalıdır. Müşteriler genel olarak personelin konuştuğu İngilizce seviyesinin yetersiz olduğundan şikayet etmektedirler. Güney Amerika'daki hava yolu şirketlerinin bu konu ile ilgili müşteri şikayetlerini giderecek

aksiyonları zamanında almaları hayati önem arz etmektedir. Tablo 56'da altı bölgeye ait önemli hususları vurgulayan özet bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 56: Altı Farklı Bölgeye İlişkin Analiz Sonuçlarını İçeren Özet Tablo

Kıta Adı	Hizmet Kalitesine Yönelik Beklentiler	Uçuşlardaki Gecikmelere Yönelik Değerlendirmeler	Uçaklardaki Temizliğe Yönelik Değerlendirmeler	Fiyatlara Yönelik Değerlendirmeler	İngilizce Seviyesine Yönelik Değerlendirmeler
Afrika	X	X			
Asya	X	X			
Avusturalya	X	X			
Avrupa	X	X			
Kuzey Amerika	X	X		X	
Güney Amerika	X	X			X

Tablo 56'da altı farklı bölgeye ilişkin analiz sonuçlarının özeti yer almaktadır. Bu tablodan yola çıkarak bazı sonuçlara ulaşabilmek mümkündür. Öncelikle, havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri yıllar itibarıyla önemli ölçüde değişmemektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere, müşterilerin değerlendirmelerine konu olan temel faktörlere yönelik havayolu şirketleri tarafından son yıllarda içerisinde ciddi bir önlem alınmamıştır. İkinci olarak, müşterilerin tüm havayolu şirketlerinden genel beklentileri sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır. Koltuk rahatlığı, kabin ekibinin kibar ve yardımsever olması ve yemeklerin lezzetli olması gibi hususlar tüm ülkeler için ön plana çıkmıştır. Üçüncü olarak, bazı bölgelerdeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Bu durumun ciddi ölçüde müşteri memnuniyetsizliği yaşadığı ortadadır. Tablo 56'dan anlaşılabileceği üzere, bazı bölgelerin havayolu şirketlerine yönelik bu tür şikayetler bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu problemi yaşayan havayolu şirketlerinin gerekli tedbirleri almadığı durumda diğerlerine kıyasla önemli ölçüde rekabet avantajı kaybedecekleri ortadadır. Son olarak, bazı bölgelerdeki havayolu şirketlerinin yüksek fiyatlar sunduklarına yönelik birtakım eleştiriler söz konusudur. Havayolu endüstrisi gibi rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek için bu tür problemlere yönelik gerekli aksiyonların zamanında alınması yerinde olacaktır. Güney Amerika kıtasına yönelik öne çıkan diğer bir problem de İngilizce konuşma ile alakalıdır. Müşteriler genel olarak personelin konuştuğu İngilizce seviyesinin yetersiz olduğundan şikayet etmektedirler. Güney Amerika'daki hava yolu şirketlerinin bu konu ile

ilgili müşteri şikayetlerini giderecek aksiyonları zamanında almaları hayati önem arz etmektedir.

4.4.3 Değerlendirmede Bulunan Müşterilerin Bulunduğu Bölge Bazlı Analiz Sonuçları

Analiz sürecinde son olarak, değerlendirmede bulunan müşterilerin bağlı bulunduğu bölge bazlı analizler gerçekleştirilmiştir. Her bölgeye ait analiz sonuçları aşağıda bölge bazlı tablolarda paylaşılmıştır. Tablo 57'de Afrika kıtasındaki kişilere ait yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 57: Afrika Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (16); food (8); service (8); time (8); crew (7); staff (7); check (6); food (5); attendant (5); friendly (5)	Flight attendant (7); business class (7); seat comfortable (5); amenity choice (2); breakfast serve (2)	Food exceed expectation (2); crew attentive friendly (2); food quality variety (2); hot breakfast serve (2)
2012	Seat (19); service (18); staff (18); time (18); crew (17); friendly (15); food (12); hour (11); meal (9); entertainment (8)	Cabin crew (10); business class (4); flight attendant (4); flight time (4); inflight entertainment (4); seat comfortable (4); ground staff (3); economy class (3)	Ground staff friendly (2); business class cabin (2); friendly ground staff (2); inflight entertainment system inoperative (2)
2013	Seat (27); food (23); staff (21); service (19); time (19); experience (16); serve (15); drink (14); economy (14); meal (14); crew (13); entertainment (12)	Cabin crew (7); entertainment system (4); ground staff (4); food quality (4); board pass (3); business class (3); cabin staff (3)	Plenty snack drink (6); quality food drink (4); attentive cabin crew (3); reasonably tasty meal (3); tasty meal plenty (3)
2014	Seat (49); service (35); staff (32); time (32); hour (28); crew (26); food (26); entertainment (24); comfortable (21);	Cabin crew (15); business class (8); flight attendant (8); seat comfortable (8); flight hour (7); inflight entertainment (7);	Miss connect flight (3); special meal provide (3); food short flight (2); business class seat (2); economy seat

	meal (21); economy (19); experience (18)	ground staff (6); special meal (6); connect flight (5)	middle (2); staff helpful pleasant (2)
2015	Seat (72); food (53); time (47); service (43); hour (39); entertainment (28); crew (26); staff (26); comfortable (21); airport (20); economy (20); wait (20)	Business (25); connect flight (10); economy class (10); inflight entertainment (10); flight hour (9); seat comfortable (9); cabin crew (7); flat bed (7); flight time (7); board pass (6)	Business class seat (4); miss connect flight (4); special meal request (3); upgrade business class (3); cabin crew friendly (2); flight delay hour (2); announcement friendly informative (2)
2016	Seat (65); time (43); service (39); staff (36); hour (33); crew (30); serve (29); food (27); comfortable (26); entertainment (25); airport (24)	Business class (16); seat comfortable (12); connect flight (11); economy class (10); board pass (9); cabin crew (9); entertainment system (9); flight hour (8)	Print board pass (4); premium economy seat (3); upgrade business class (3); alcoholic non-alcoholic option (3); business class lounge (2); business class seat (2)
2017	Seat (52); time (42); food (39); service (36); crew (33); hour (32); staff (27); meal (23); serve (22); delay (21); experience (20); airport (19); wait (19); business (18)	Cabin crew (16); business class (15); flight attendant (9); flight delay (8); customer service (7); economy class (7); connect flight (6); board pass (5)	Premium economy cabin (4); business class service (2); business class ticket (2); clean meal service (2)
2018	Seat (43); service (43); staff (37); hour (35); time (34); experience (26); wait (24); check (23); crew (22); pay (22); serve (22); airport (21); delay (21); drink (21); food (21); meal (21)	Cabin crew (10); business class (9); connect flight (9); customer service (7); flight delay (7); book flight (6); economy class (6); flight attendant (6); miss flight (6)	Miss connect flight (4); claim damage bag (3); additional snack refusal (2); airline excel food (2); business class seat (2); cabin crew unfriendly (2)
2019	Time (48); seat (47); service (39); hour (37); delay (32); pay (29); staff (28); check (26); airport (22); crew (21); food	Connect flight (13); business class (11); delay hour (9); customer service (8); seat comfortable (8); flight delay (7);	Miss connect flight (5); business class seat (3); cabin crew efficient (2); crew efficient smile (2)

	(21); serve (21); minute (18); meal (17); ticket (17)	cabin crew (6); economy class (6); flight attendant (6)	
2020	Seat (6); time (6); delay (5); comfortable (3); drink (3); hour (3); service (3); wait (3); business (2)	Flight delay (4); seat comfortable (4); cabin crew (2); customer service (2); delay hour (2)	Flight delay hour (2); business class cabin (2); lack service communication (1)
Genel	Seat (402); time (301); service (286); hour (243); staff (238); food (215); crew (200); meal (149); check (147); delay (147); serve (146); experience (142); airport (138); entertainment (134)	Business class (89); cabin crew (83); connect flight (60); seat comfortable (58); flight attendant (53); flight hour (53); economy class (52); ground staff (41); entertainment system (38); board pass (35); flight time (35); flight delay (34); inflight entertainment (34)	Miss connect flight (22); business class seat (16); business class cabin (11); flight delay hour (8); print board pass (8); upgrade business class (8); cabin crew friendly (7); business class lounge (6)

Tablo 57'den anlaşılabileceği üzere, Afrika kıtasından değerlendirme yapan yolcuların en büyük beklentileri hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Afrika kıtasından değerlendirme yapan yolcuların beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise Afrika kıtasındaki müşterilerin genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, ilgili havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Afrika kıtasından yorum yapan müşterilerin diğer bir beklentisi de temizliğe yöneliktir. Tablo 58'de Asya kıtasındaki kişilere ait yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 58: Asya Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Set (105); service (96); food (73); time (68); meal (63); crew (61); friendly (46); staff (46); comfortable (37); entertainment (37); hour (33)	Cabin crew (21); flight attendant (21); business class (17); set comfortable (17); value money (13); flight time (12); cabin crew (11); entertainment system (11); inflight entertainment (10); flight delay (9)	Staff friendly helpful (3); narrow uncomfortable seat (3); announce delay flight (2); attitude flight attendant (2); board process chaotic (2); cabin crew friendly (2); friendly check-in counter (2)
2012	Seat (226); time (151); service (128); food (120); crew (118); hour (108); delay (98); meal (98); comfortable (87); serve (82); entertainment (79); staff (69)	Cabin crew (51); business class (43); flight attendant (31); flight delay (31); flight time (29); entertainment system (24); economy class (23); flight hour (22); value money (21)	Flight delay hour (11); cabin crew friendly (8); business class seat (6); inflight entertainment system (6); miss connect flight (5); flight attendant friendly (4); cabin crew helpful (1)
2013	Seat (508); service (377); time (359); crew (291); food (284); meal (226); entertainment (211); staff (207); hour (198); serve (175); comfortable (173); friendly (168); delay (167)	Cabin crew (118); business class (107); seat comfortable (70); flight time (60); economy class (57); cabin crew (54); entertainment (53); flight attendant (53); flight hour (49)	Business class seat (23); cabin crew friendly (17); flight delay hour (15) inflight entertainment system (10); cabin crew polite (8); business class ticket (6); miss connect flight (6)
2014	Seat (782); service (517); time (480); food (421); crew (388); hour (338); meal (295); entertainment (272); serve (272); staff (267); experience (242); friendly (218); delay (216); business (210)	Business class (182); cabin crew (127); flight hour (84); seat comfortable (82); flight attendant (78); entertainment system (75); economy class (74); inflight entertainment (69); flight time (63)	Business class seat (30); cabin crew friendly (16); flight delay hour (16); inflight entertainment system (13); cabin crew attentive (11); flight delay hour (10); business class lounge (10)
2015	Seat (864); time (607); service (521); food	Business class (219); cabin crew (194);	Business class seat (45); flight delay

	(478); crew (446); hour (441); meal (351); staff (343); experience (292); comfortable (286); serve (286); delay (283); entertainment (281)	flight hour (131); seat comfortable (124); flight attendant (113); inflight entertainment (98); entertainment system (85); flight time (85); economy class (79); ground staff (79)	hour (26); miss connect flight (22); cabin crew friendly (21); inflight entertainment system (14); cabin crew friendly (13); delay hour due (13); business class lounge (13)
2016	Seat (1046); service (737); time (698); crew (581); food (539); hour (494); meal (485); staff (413); serve (363); comfortable (341); check (331); entertainment (322)	Business class (277); cabin crew (274); flight attendant (174); seat comfortable (167); flight hour (141); economy class (132); entertainment system (122); ground staff (112); flight time (95)	Business class seat (46); flight delay hour (27); cabin crew friendly (25); upgrade business class (23); inflight entertainment system (21); flight attendant friendly (20); miss connect flight (20)
2017	Seat (916); service (775); time (765); crew (532); food (519); hour (509); staff (472); meal (461); check (417); delay (401); serve (363); experience (350); comfortable (291); airport (290); entertainment (286)	Cabin crew (242); business class (241); flight attendant (180); seat comfortable (126); ground staff (125); economy class (116); flight delay (109); flight hour (107); flight time (105); customer service (93)	Business class seat (43); flight delay hour (42); miss connect flight (19); cabin crew friendly (18); cabin crew service (15); print board pass (15); business class lounge (14); flight delay minute (14)
2018	Seat (874); time (693); service (654); hour (403); staff (485); crew (445); food (437); check (435); meal (376); delay (362); experience (361); serve (309); airport (308); entertainment (279); comfortable (250); ticket (244); pay (237)	Cabin crew (201); business (196); flight attendant (153); ground staff (131); customer service (111); flight delay (108); flight hour (105); economy class (104); seat comfortable (96); flight time (90)	Business class seat (35); flight delay hour (31); miss connect flight (22); cabin crew friendly (15); business class cabin (13); inflight entertainment system (13); business class ticket (11); cabin crew service (11)

2019	Seat (759); time (624); service (619); hour (484); crew (476); food (413); staff (380); check (377); delay (376); experience (315); meal (308); serve (277); pay (255); ticket (232)	Cabin crew (218); business class (213); flight attendant (128); customer service (125); flight delay (105); seat comfortable (101); flight hour (93); ground staff (87); delay hour (78); economy class (73)	Business class seat (59); flight delay hour (44); miss connect flight (17); cabin crew friendly (15); call customer service (10); print board pass (10); business class product (9)
2020	Time (42); Seat (41); service (33); hour (31); meal (23); staff (22); book (19); crew (19); food (19); ticket (19); attendant (18); experience (18); comfortable (16); airport (14); delay (14)	Flight attendant (10); flight hour (7); ground staff (7); cabin crew (6); flight time (6); meal service (6); crew friendly (5); seat comfortable (5); business class (4)	Cabin crew friendly (4); crew friendly helpful (2); inflight entertainment system (2); efficient ground staff (2)
Genel	Seat (6221); time (4544); service (4529); crew (3401); food (3348); hour (3188); staff (2740); meal (2729); delay (2293); check (2282); serve (2204); experience (2146); entertainment (1992); comfortable (1922)	Business class (1509); cabin crew (1496); flight attendant (947); seat comfortable (814); flight hour (752); economy class (677); ground staff (661); flight time (613); flight delay (609); entertainment system (581); inflight entertainment (555)	Business class seat (278); flight delay hour (204); cabin crew friendly (135); miss connect flight (117); inflight entertainment system (103); cabin crew friendly (90); upgrade business class (76); flight attendant friendly (69)

Tablo 58'den anlaşılabileceği üzere, Asya kıtasından değerlendirme yapan yolcuların en büyük beklentileri hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Asya kıtasından değerlendirme yapan yolcuların beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise Asya kıtasındaki müşterilerin genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, ilgili havayollarının bu problemin

çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 59'da Avustralya kıtasındaki kişilere ait yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 59: Avustralya Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (173); service (105); food (102); time (81); staff (78); crew (68); meal (68); friendly (61); entertainment (56); comfortable (54); food (48); hour (43)	Business class (45); cabin crew (44); flight attendant (25); seat comfortable (25); entertainment system (22); premium economy (18); value money (16); crew friendly (13); flat bed (12)	Cabin crew friendly (13); business class seat (5); business class service (3); able choose seat (3); cabin staff attentive (3); miss connect flight (3); cabin crew attentive (2); food meet expectation (2)
2012	Seat (396); service (207); time (189); food (186); staff (160); hour (138); meal (134); entertainment (124); crew (119); friendly (118); comfortable (116); delay (101); foo (83)	Business class (77); seat comfortable (51); flight attendant (40); cabin crew (39); flight time (38); flight hour (35); inflight entertainment (32); pay extra (30); value money (30); entertainment system (29)	Business class seat (11); flight delay hour (11); inflight entertainment system (6); pay extra money (6); business class service (5); friendly flight attendant (5); cabin crew friendly (4)
2013	Seat (911); service (538); time (514); food (466); hour (396); staff (379); crew (379); meal (319); comfortable (270); entertainment (266); business (253)	Business class (198); cabin crew (174); flight hour (111); seat comfortable (108); flight time (83); flight attendant (76); inflight entertainment (72); entertainment system (54); connect flight (46)	Business class seat (24); exit row seat (15); cabin crew friendly (12); business class lounge (11); cabin crew friendly (9); flight delay hour (9); flight attendant friendly (8)
2014	Seat (1216); service (804); time (712); food (599); hour (537); staff (506); crew (493); meal (448); business (386); comfortable (369)	Business class (408); cabin crew (373); seat comfortable (166); flight hour (137); flight attendant (105); entertainment system (108); flight time (97); inflight entertainment (76); flat bed (69)	Business class seat (39); cabin crew friendly (32); miss connect flight (18); upgrade business class (17); flight delay hour (16); business class cabin (15); business class product (14)

2015	Seat (1051); service (676); time (599); food (529); hour (490); crew (455); staff (440); meal (426); comfortable (340); business (322); check (314); drink (312); experience (301)	Business class (269); cabin crew (215); seat comfortable (136); flight hour (119); flight attendant (104); entertainment system (94); customer service (79); flight time (73); inflight entertainment (64)	Business class seat (45); exit row seat (32); cabin crew friendly (22); business class cabin (20); miss connect flight (12); print board pass (12); cabin crew service (11); crew friendly helpful (9)
2016	Seat (754); service (519); time (486); food (376); crew (371); meal (359); hour (337); staff (327); check (257); experience (255); comfortable (241); friendly (232)	Business class (253); cabin crew (152); seat comfortable (94); flight hour (86); flight attendant (84); inflight entertainment (72); customer service (60); ground staff (55); economy class (51); crew friendly (46)	Cabin crew friendly (36); business class seat (26); exit row seat (18); business class ticket (18); business class cabin (17); business class lounge (17); flight delay hour (12)
2017	Seat (591); service (451); time (421); hour (341); food (302); staff (287); crew (260); meal (236); experience (226); book (180); comfortable (178); airport (177)	Business class (149); customer service (95); cabin crew (89); flight attendant (79); flight hour (76); seat comfortable (74); economy class (52); ground staff (51); board pass (48)	Business class seat (24); cabin crew friendly (18); miss connect flight (15);upgrade business class (12); crew friendly helpful (10); business class cabin (10); call customer service (6)
2018	Seat (562); time (499); service (486); hour (356); staff (343); food (280); crew (262); delay (245); meal (244); pay (228); experience (225); book (219); airport (204); wait (180)	Business class (134); customer service (113); cabin crew (103); flight hour (88); seat comfortable (79); connect flight (74); flight attendant (64); ground staff (61); flight delay (58)	Miss connect flight (22); business class seat (20); flight delay hour (18); exit row seat (16); staff friendly helpful (1); business class ticket (8); staff friendly efficient (7)
2019	Seat (636); service (605); time (586); hour (461); staff (388); check (357); pay (326); food (321); delay (305);	Customer service (162); business class (161); cabin crew (135); flight hour (100); flight delay (84); flight attendant	Flight delay hour (25); Business class seat (25); cabin crew friendly (14); miss connect flight (14); cabin crew helpful

	meal (301); crew (288); experience (264); airport (253); book (253)	(81); pay extra (62); ground staff (58); connect flight (57); seat comfortable (51); delay hour (49)	(7); crew friendly efficient (6)
2020	Service (42); seat (39); time (38); hour (31); staff (29); delay (23); check (22); experience (21); book (18); crew (18); food (17); airport (16); miss (16)	Customer service (12); business class (10); connect flight (8); cabin crew (7); flight delay (7); flight attendant (6); flight hour (6); miss flight (6); board pass (4)	Cabin crew helpful (2); upgrade business class (2); inflight entertainment system (2); miss connect flight (2)
Genel	Seat (6399); service (4477); time (4160); food (3207); hour (3158); staff (2961); crew (2707); meal (2589); check (2233); experience (1983); business (1884); comfortable (1880); entertainment (1810)	Business class (1571); cabin crew (1099); seat comfortable (793); flight hour (778); flight attendant (669); customer service (629); entertainment system (465); flight time (461); inflight entertainment (439); flight delay (422); connect flight (412)	Business class seat (262); flight delay hour (112); cabin crew friendly (108); miss connect flight (103); crew friendly helpful (100); cabin crew friendly (75); business class lounge (70); upgrade business class (70); inflight entertainment system (43)

Tablo 59'dan anlaşılabileceği üzere, Avusturalya kıtasından değerlendirme yapan yolcuların en büyük beklentileri hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Avusturalya kıtasından değerlendirme yapan yolcuların beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise Avusturalya kıtasındaki müşterilerin genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, ilgili havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 60'da Avrupa kıtasındaki kişilere ait yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 60: Avrupa Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (337); service (212); food (198); time (183); crew (164); drink (145); meal (133); staff (130); friendly (123); comfortable (119); entertainment (105)	Cabin crew (113); business class (59); flight time (48); cabin crew (40); value money (38); inflight entertainment (28); seat comfortable (27); flight hour (26); seat pitch (24); economy class (22)	Cabin crew friendly (18); Business class seat (9); attentive cabin crew (14); flight delay hour (6); selection food drink (5); wait hour connection (4); flight attendant helpful (3)
2012	Seat (519); time (411); service (329); food (280); crew (247); staff (234); drink (204); hour (198); friendly (194); comfortable (172); meal (163); delay (158); entertainment (153)	Cabin crew (143); business class (79); flight time (76); seat comfortable (59); flight hour (53); value money (43); inflight entertainment (39); entertainment system (38); flight attendant (35)	Cabin crew friendly (20); business class seat (11); business class cabin (8); print board pass (7); cabin crew attentive (6); crew friendly efficient (5); hot meal serve (5); flight delay hour (4)
2013	Seat (1278); time (925); service (764); crew (672); food (636); staff (558); hour (524); friendly (428); drink (425); experience (420); entertainment (372); comfortable (363); meal (356)	Cabin crew (364); flight time (203); business class (189); flight hour (123); seat comfortable (122); inflight entertainment (111); entertainment system (100); flight attendant (92); customer service (89); value money (76)	Cabin crew friendly (38); business class seat (29); print board pass (23); cabin crew friendly (17); flight delay hour (16); cabin crew efficient (12); upgrade business class (12); cabin crew professional (10)
2014	Seat (2535); time (1782); service (1530); food (1261); crew (1222); hour (1116); staff (1033); drink (855); experience (811); meal (744)	Cabin crew (692); business class (485); flight time (305); flight hour (264); seat comfortable (257); entertainment system (234); inflight entertainment (191); flight attendant	Business class seat (85); print board pass (52); flight delay hour (51); friendly cabin crew (48); inflight entertainment system (37); cabin crew friendly (36); upgrade business

		(189); economy class (178); flight delay (139)	class (29); flight hour late (23)business class lounge (21)
2015	Seat (2847); time (1865); service (1627); food (1393); crew (1385); hour (1266); staff (1149); drink (970); check (879); experience (848); delay (835); meal (831); comfortable (773); friendly (766)	Cabin crew (827); business class (508); seat comfortable (314); flight time (291); flight hour (280); entertainment system (219); customer service (208); flight attendant (202); inflight attendant (186); economy class (178); flight delay (171); delay hour (162)	Cabin crew friendly (112); business class seat (84); flight delay hour (49); miss connect flight (28); print board pass (27); inflight entertainment (24); service cabin crew (23); business class service (17); crew friendly attentive (17)
2016	Service (2287); time (1697); service (1428); hour (1259); crew (1223); food (1165); staff (1045); check (863); delay (839); drink (825); experience (795); meal (770); friendly (712)	Cabin crew (734); business class (462); seat comfortable (270); flight hour (262); flight time (244); flight attendant (225); customer service (219); entertainment system (193); flight delay (164); connect flight (161); ground staff (159)	Cabin crew friendly (105); Business class seat (76); flight delay hour (43); miss connect flight (32); business class cabin (26); inflight entertainment system (25); business class product (23); print board pass (21); business class ticket (19)
2017	Seat (1905); time (1393); service (1278); hour (1045); crew (1002); staff (884); delay (801); check (754); experience (714); pay (675); drink (662); meal (637); airport (606); book (566)	Cabin crew (484); business class (418); customer service (246); flight hour (244); seat comfortable (191); flight time (190); flight delay (172); flight attendant (129); delay hour (132); connect flight (132)	Business class seat (46); flight delay hour (45); miss connect flight (37); cabin crew friendly (63); business class product (27); flight cabin crew (23); business class cabin (22); inflight entertainment system (20)
2018	Seat (1470); time (1307); service (1161); hour (1006); delay (829); crew	Cabin crew (357); business class (317); customer service (317); flight delay	Flight delay hour (58); business class seat (45); miss connect flight (31);

	(795); staff (764); food (752); check (697); airport (646); pay (637); experience (608); book (521); drink (517)	(205); flight hour (185); flight time (158); delay hour (156); flight attendant (155); seat comfortable (154); connect flight (133)	cabin crew friendly (29); call customer service (19); upgrade business class (18); business class product (17)
2019	Seat (1429); time (1241); service (1160); hour (1008); check (800); staff (798); delay (755); crew (752); pay (700); food (695); experience (627); airport (605); book (550); drink (517)	Cabin crew (379); customer service (297); business class (293); flight hour (185); flight delay (164); seat comfortable (147); flight time (143); connect flight (142); book flight (119)	Flight delay hour (47); miss connect flight (44); business class seat (42); cabin crew friendly (25); call customer service (25); upgrade business class (16); ground support team (16)
2020	Seat (80); time (73); service (65); hour (53); crew (46); food (45); pay (45); staff (42); delay (35); drink (35); check (34); experience (33); airport (29); book (27); meal (27); ticket (26); minute (25)	Cabin crew (30); customer service (16); business class (13); flight hour (12); flight delay (9); book flight (7); connect flight (7); entertainment system (7)	Miss connect flight (3); print board pass (3); inflight entertainment system (2); service cabin crew (2); business class product (2)
Genel	Seat (14887); time (11001); service (9694); hour (7681); crew (7615); food (7445); staff (6733); delay (5438); check (5434); drink (5222); experience (5101); meal (4674); pay (4401); friendly (4307)	Cabin crew (4501); business class (2867); flight time (1685); flight hour (1630); customer service (1568); seat comfortable (1561); flight attendant (1204); flight delay (1135); entertainment system (1129); economy class (965); inflight entertainment (951); delay hour (945)	Cabin crew friendly (620); Business class seat (435); flight delay hour (327); miss connect flight (206); print board pass (190); inflight entertainment system (141); business class product (123); upgrade business class (121); service cabin crew (114); business class lounge (109)

Tablo 60'dan anlaşılabileceği üzere, Avrupa kıtasından değerlendirme yapan yolcuların en büyük beklentileri hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü

kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Avrupa kıtasından değerlendirme yapan yolcuların beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise Avrupa kıtasındaki müşterilerin genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, ilgili havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 61'de Kuzey Amerika kıtasındaki kişilere ait yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 61: Kuzey Amerika Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (228); service (121); time (109); food (89); comfortable (72); attendant (67); crew (64); staff (60); meal (57); hour (56); entertainment (50); friendly (48)	Flight attendant (42); seat comfortable (32); cabin crew (23); flight time (15); flight attendant (14); entertainment system (13); flight hour (13); business class (12); board pass (11); ground staff (10)	Business class seat (4); cabin crew friendly (4); clean seat comfortable (4); food selection inflight (4); selection inflight entertainment (4); cabin crew professional (3); connection hour stressful (3)
2012	Seat (383); service (201); time (195); hour (167); food (164); meal (117); attendant (111); comfortable (102); crew (100); staff (98); check (94)	Flight attendant (67); seat comfortable (47); flight hour (46); business class (42); flight time (36); flight attendant (35); customer service (33); entertainment system (31); cabin crew (26); plane clean (26); connect flight (23)	Free check bag (6); staff friendly helpful (11); cabin crew attentive (10); check-in desk quick (5); flight delay hour (5); friendly flight attendant (9); inflight entertainment system (4); business class lounge (3)
2013	Seat (737); time (479); service (465); hour (421); food (369); crew (249); delay (245); staff (240); attendant (237); check (219); meal (214);	Flight attendant (140); business class (103); flight hour (92); customer service (85); flight time (70); seat comfortable (67); cabin crew (63);	Miss connect flight (20); flight delay hour (17); flight attendant friendly (17); business class seat (15); print board pass (12); flight delay minute (6);

	entertainment (206); comfortable (188); friendly (173); pay (169)	connect flight (59); flight delay (56); entertainment system (54)	delay due weather (5); half hour delay (5)
2014	Seat (1620); hour (1090); time (1059); service (999); delay (704); food (662); attendant (584); experience (572); crew (535); check (477); meal (476); staff (472); entertainment (449)	Flight attendant (375); business class (254); flight hour (254); customer service (224); connect flight (207); flight delay (195); delay hour (146); flight time (132); seat comfortable (128)	Miss connect flight (65); flight delay hour (56); business class seat (53);print board pass (22); flight attendant friendly (17); delay hour due (15); flight delay hour (14); call customer service (14); connect flight delay (12)
2015	Seat (1704); time (1219); hour (1197); service (1178); delay (838); food (683); experience (650); attendant (598); crew (578); pay (555); wait (544); airport (542); staff (515)	Flight attendant (418); customer service (376); flight hour (246); connect flight (229); flight delay (221); delay hour (164); cabin crew (158); flight time (156); seat comfortable (156); board pass (148); book flight (128)	Miss connect flight (80); flight delay hour (75); business class seat (65); call customer service (39); print board pas (32); flight attendant friendly (23); business class ticket (16); customer service desk (16)
2016	Seat (1374); time (1168); service (1059); delay (838); experience (641); check (633); food (547); wait (535); attendant (511); pay (507); staff (504); crew (495)	Customer service (372); flight attendant (350); flight delay (242); connect flight (229); business class (227); flight hour (220); delay hour (173); cabin crew (147); flight time (15); seat comfortable (117); entertainment sysyem (105)	Miss connect flight (83); flight delay hour (75); business class seat (38); call customer service (33); inflight entertainment system (20); business class product (18); print board pass (18); customer service line (16)
2017	Time (1306); hour (1225); seat (1205); service (1110); delay (902); check (763); experience (693); wait (604); pay (598); airport (585);	Customer service (506); flight attendant (354); connect flight (264); flight delay (256); flight hour (208); business class (194);	Miss connect flight (79); flight delay hour (67); call customer service (46); business class seat (31); customer service agent (19);

	attendant (538); ticket (507); staff (504); food (501)	delay hour (164); check bag (145); book flight (139); board pass (120); cabin crew (115)	catch connect flight (17); customer service rep (17)
2018	Time (1949); hour (1816); seat (1671); service (1561); delay (1493); check (1110); pay (1021); experience (1015); wait (996); airport (946); book (761); ticket (747); bag (737)	Customer service (892); flight delay (485); flight attendant (453); connect flight (389); delay hour (301); flight hour (276); check bag (207); book flight (203); miss flight (179); board pass (175); wait hour (171)	Miss connect flight (173); flight delay hour (135); call customer service (78); customer service repo (62); flight delay time (26); customer service line (25); customer service desk (21); connect flight delay (17)
2019	Time (1870); hour (1810); service (1810); service (1600); delay (1552); seat (1494); check (1189); pay (1142); airport (1027); wait (985); experience (962); ticket (879); book (852)	Customer service (982); flight delay (475); flight attendant (443); connect flight (420); flight hour (283); delay hour (270); book flight (252); check bag (247); miss flight (201); board bass (197); business class (194)	Miss connect flight (142); flight delay hour (149); call customer service (104); print board pass (48); flight delay time (38); customer service rep (34); customer service desk (32); customer service line (32)
2020	Time (91); hour (86); service (80); check (73); seat (70); delay (65); airport (50); pay (48); experience (47); bag (43); ticket (42); wait (42); minute (37); luggage (34); attendant (32)	Customer service (40); connect flight (23); flight attendant (19); flight delay (19); flight hour (16); business class (13); delay hour (13); wait hour (12); baggage claim (11)	Flight delay hour (8); miss connect flight (8); flight delay time (6); baggage claim service (3); customer service rep (2)
Genel	Seat (10570); time (9400); hour (9052); service (8440); delay (6787); check (5207); experience (4960); pay (4615); airport (4377); wait (4345); food (4147); attendant (4123); staff (3968); crew	Customer service (3548); flight attendant (2683); flight delay (1975); connect flight (1855); flight hour (1657); business class (1515); delay hour (1310); book flight (964); flight	Miss connect flight (628); flight delay hour (552); call customer service (321); business class seat (247); print board pass (186); customer service agent (117); customer service rep

	(3508); minute (3506)	time (932); check bag (927)	(112); customer service desk (102)

Tablo 61'den anlaşılabileceği üzere, Kuzey Amerika kıtasından değerlendirme yapan yolcuların en büyük beklentileri hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Kuzey Amerika kıtasından değerlendirme yapan yolcuların beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise Kuzey Amerika kıtasındaki müşterilerin genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, ilgili havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 62'de Güney Amerika kıtasındaki kişilere ait yıl bazlı müşteri beklentisi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 62: Güney Amerika Kıtasından Değerlendirme Yapan Yolcuların Yorumlarının Yıllara Göre Analizi

Yıl	Tek Kelime	İki Kelime	Üç Kelime
2011	Seat (19); snack (12); time (11); service (10); choice (8); food (8); comfortable (6); drink (6); entertainment (6); free (6); crew (4)	Flight time (4); business class (3); flight hour (3); seat comfortable (3); economy difference (2); premium economy (2); onboard entertainment (2); attendant rude (2)	Attendant rude impersonal (2); busines class seat (2); check easy website (2); flight attendant rude (2); free soft drink (2); improve snack sandwich (2); leather seat comfortable (2)
2012	Seat (20); time (12); crew (11); service (9); friendly (8); beverage (7); check-in (7); choice (7); comfortable (7); food (7)	Cabin crew (5); flight time (5); flight attendant (4); ground staff (4); leather seat (4); beverage courteous (3); free snack (3); main course (3); meal service (3)	Attentive cabin crew (3); comfortable leather seat (3); free snack beverage (3); crew helpful attentive (2); check-in fast easy (2); friendly ground staff (2)
2013	Seat (20); time (15); service (14); crew (11); staff (11); meal (10); business (8); delay	Business class (6); expensive ticket (4); flight time (6); flight attendant (3); seat comfortable (3); seat	Extra space seat (2); free snack meal (2); crew friendly professional (1)

	(8); check (7); comfortable (7); food (7)	space (3); staff friendly (3)	
2014	Seat (46); time (28); food (27); service (22); business (15); food (14); comfortable (14); lounge (13); check-in (12); crew (12); hour (12)	Business class (21); flight attendant (7); seat comfortable (11); flat bed (4); food poor (4); flight hour (4); inflight entertainment (4)	Business class seat (6); business class queue (2); flight attendant behavior (2); don't provide food (2); provide food onboard (2); screen resolution low (2)
2015	Seat (56); food (28); crew (22); check-in (18); time (18); comfortable (17); service (17); staff (17); food (14); attendant (14); lounge (14); pay (13)	Business class (24); flight attendant (8); leather seat (6); economy class (5); flat seat (5); ground staff (5); plane clean (5); seat comfortable (5); flight attendant (4)	Business class seat (3); comfortable leather seat (3); crew friendly professional (3); offer free drink (3); food serve fast (2); cabin staff attentive (2); cabin staff smile (2)
2016	Seat (52); service (44); time (38); food (34); lounge (28); staff (23); check (21); entertainment (21); business (20); comfortable (20); serve (20)	Business class (22); flight attendant (12); seat comfortable (11); entertainment (9); cabin crew (6); flight time (6); ground staff (6); cabin staff (4)	Business class cabin (4); business class seat (3); crew understand English (3); food drink poor (3); baggage deliver delay (2)
2017	Seat (33); time (26); service (25); food (20); check (17); drink (16); crew (15); experience (14); attendant (13); hour (13); staff (13)	Business class (10); economy class (6); cabin crew (6); business class (5); flight attendant (5); seat comfortable (5); connect flight (4); check online (3)	Professional pleasant desk (2); business class seat (2); free drink food (2); cabin crew friendly (2)
2018	Seat (62); service (39); hour (35); crew (34); food (32); time (30); airport (25); drink (25); staff (24); delay (23); check (21); experience (20); serve (20); meal (19); wait (19); business (17)	Cabin crew (15); business class (12); flight hour (10); flight attendant (8); economy class (7); customer service (6); flight delay (6); board pass (5); comfortable seat (5)	Cabin announcement Portuguese (4); business class seat (2); easy fast check-in (2); cabin crew friendly (2)

2019	Seat (42); service (27); food (22); hour (18); hour (18); crew (17); check (16); experience (16); time (16); delay (15); staff (15); pay (14); drink (13)	Business class (11); flight attendant (8); flight hour (6); pay extra (5); cabin crew (4); customer service (4); delay minute (4); flight delay (3); check online (3)	Inflight food quality (4); Flight delay minute (3); flight attendant professional (2); business class seat (2)
2020	Seat (2); comfort (1); cushion (1); hour (1)	Hard seat (1); flight hour (1)	Business class seat(2); business class cabin (2); flight attendant friendly (1)
Genel	Seat (358); service (210); time (200); food (191); crew (145); staff (127); hour (126); drink (117); comfortable (114); business (112); check (101); check-in (97); attendant (93); lounge (93); lounge (93)	Business class (113); flight attendant (61); seat comfortable (41); cabin crew (36); flight hour (31); flight time (25); ground staff (25); connect flight (22); comfortable seat (19); customer service (18); entertainment system (18); flight delay (18)	Business class seat (17); business class cabin (9); star alliance lounge (6); comfortable leather seat (6); flight delay hour (6); attentive cabin crew (5); business class check-in (4); flight attendant friendly (4); layout business class (4)

Tablo 62'den anlaşılabileceği üzere, Güney Amerika kıtasından değerlendirme yapan yolcuların en büyük beklentileri hizmetlerin kalitesine yöneliktir. Bu çerçevede, "koltuk", "servis", "zaman" ve "yemek" gibi ifadeler sıklıkla yer almaktadır. Öte yandan, ikili ve üçlü kelimelerde buna benzer şekildedir. Örnek olarak, "uçuş saati", "uçuş iptali" ve "ertelenen uçuşlar" gibi kelimeler müşteri yorumlarında sıklıkla yer almaktadır. Belirtilen bu durum 2011-2020 dönem aralığı için de geçerlidir. Tüm yıllarda benzer kelimeler öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Güney Amerika kıtasından değerlendirme yapan yolcuların beklentileri son 10 yıl içerisinde değişiklik göstermemiştir. Burada öne çıkan husus ise Güney Amerika kıtasındaki müşterilerin genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Dolayısıyla, ilgili havayollarının bu problemin çözümüne yönelik aksiyon almaları yerinde olacaktır. Tablo 63'de altı bölgeye ait önemli hususları vurgulayan özet bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 63: Kıta Bazlı Müşteri Beklentilerini Gösteren Özet Tablo

Kıta Adı	Hizmet Kalitesine Yönelik Beklentiler	Uçuşlardaki Gecikmelere Yönelik Değerlendirmeler	Uçaklardaki Temizliğe Yönelik Değerlendirmeler	Fiyatlara Yönelik Değerlendirmeler	İngilizce Seviyesine Yönelik Değerlendirmeler
Afrika	X	X	X		
Asya	X	X			
Avusturalya	X	X			
Avrupa	X	X			
Kuzey Amerika	X	X	X		
Güney Amerika	X	X	X	X	

Tablo 63'de altı farklı bölgeye ilişkin analiz sonuçlarının özeti yer almaktadır. Bu tablodan yola çıkarak bazı sonuçlara ulaşabilmek mümkündür. Öncelikle, havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri yıllar itibarıyla önemli ölçüde değişmemektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere, müşterilerin değerlendirmelerine konu olan temel faktörlere yönelik havayolu şirketleri tarafından son yıllarda içerisinde ciddi bir önlem alınmamıştır. İkinci olarak, müşterilerin tüm havayolu şirketlerinden genel beklentileri sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır. Koltuk rahatlığı, kabin ekibinin kibar ve yardımsever olması ve yemeklerin lezzetli olması gibi hususlar tüm ülkeler için ön plana çıkmıştır. Üçüncü olarak, bazı bölgelerdeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Bu durumun ciddi ölçüde müşteri memnuniyetsizliği yaşadığı ortadadır. Tablo 63'den anlaşılabileceği üzere, bazı bölgelerin havayolu şirketlerine yönelik bu tür şikayetler bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu problemi yaşayan havayolu şirketlerinin gerekli tedbirleri almadığı durumda diğerlerine kıyasla önemli ölçüde rekabet avantajı kaybedecekleri ortadadır.

SONUÇ

Özellikle küreselleşmenin sonucunda ülkeler arasındaki finansal ve ticari sınırlar ortadan kalkmıştır. Bunun sonucunda da neredeyse tüm sektörlerde rekabet çok ciddi artmıştır. İşletmeler artan bu rekabete karşı stratejik aksiyonlar almak zorundadırlar. Aksi durumda, bu ortamda ayakta kalabilmeleri çok güçleşecektir. Bu durum da işletmelerin sürekli gelişmelerini zorunlu kılmıştır. Bu çerçevede, işletmeler kendilerini geliştirecek stratejik hamleler yapmaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte önem arz eden husus ise doğru hamlelerin neler olduğunun belirlenmesidir. Uygulanacak yanlış bir strateji şirketi çok daha zor bir duruma sokabilmektedir. Bu bağlamda, doğru stratejilerin neler olduğunun belirlenebilmesi için çok kapsamlı bir analizin yapılması şarttır.

İşletmelerin bilançolarında görülmemelerine karşın, ayakta kalmalarını sağlayan en büyük etkenin müşteriler olduğu kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle, müşteri memnuniyetini sağlayamayan işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri oldukça güçleşecektir. Bununla birlikte, müşterileriler, işletmelerin var olma nedeni olarak tanımlanmakta ve önemleri de her geçen gün artmaktadır. Aynı zamanda müşteriler, işletmelerin belirlediği tüm stratejilerin baş rolünde olmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, özellikle son yıllarda ülkeler arasındaki ticari bariyerler yok olmuştur. Bunun sonucunda da büyük ölçekli işletmeler birçok farklı ülkede faaliyet gösterir hale gelmiştir. Bu durum da müşterilerin çok daha farklı seçeneklere ulaşabilmelerine olanak sağlamıştır.

Yukarıda belirtilen hususlardan anlaşılabileceği üzere, müşterileri ikna edebilmek eskiye kıyasla çok daha zor bir hale gelmiştir. Çok farklı alternatiflere hızlıca ulaşabilen müşteriler kararlarını da çok hızlı bir şekilde değiştirebilmektedirler. Bu durumda da müşterileri memnun edebilmek kolay olmamaktadır. İşletmeler müşteri odaklı ürün konusunu artık daha fazla gündemlerine getirmelidirler. Başka bir ifadeyle, işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için müşterilerini memnun etmek durumundadır. Aksi durumda, işletmelerin rakiplerine kıyasla önemli ölçüde rekabet avantajı kaybedeceği ortadadır. Dolayısıyla, müşteri memnuniyeti artık işletmelerin birinci önceliklerindendir.

Özetle, işletmeler artık günümüzde müşterilerinin beklentilerinin neler olduğunu detaylı bir şekilde belirlemek zorundadırlar. Buna karşın, bahsedilen bu husus oldukça zordur. Bunun en temel nedeni ise müşterilerin beklentilerinin müşterilerin türüne göre oldukça farklı

ve değişken olmasıdır. Örnek olarak, kadınların beklentilerinin erkeklere kıyasla farklı olabileceği gibi, yaşlı müşteriler de gençlere kıyasla başka hususlara önem gösterebilmektedir. Benzer şekilde, müşteri beklentileri farklı coğrafyalara göre de değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin, Amerika kıtasında yaşayanların beklentileri ile Afrika kıtasındakilerin arasında ciddi farklılıklar bulunabilmektedir.

Belirtilen bu durum havayolu endüstrisi için de önem arz edebilmektedir. Havayolu şirketleri süreçleri gereği farklı türde insanlara hizmet vermektedirler. Diğer bir deyişle, hem gençler hem de yaşlılar havayolu şirketlerinden hizmet almaktadırlar. Buna benzer şekilde, hem kadınlar hem de erkekler uçakları aktif bir şekilde kullanmaktadırlar. Öte yandan, farklı kültürlere sahip insanlar da aynı havayolu şirketlerinden faydalanabilmektedir. Buradan anlaşılabileceği gibi, müşteri beklentilerinin etkin bir şekilde analiz edilmesi havayolu endüstrisi için oldukça zordur. Bu sektörde müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için özellikle farklı ülkelerdeki müşterilere ait beklentilerin net bir şekilde belirlenebilmesi gerekmektedir.

Bu tezin amacı sivil havacılık sektöründe müşterilerin taleplerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesidir. Bu çerçevede, bölgesel bazda farklılıkları vurgulanması ve on yıllık zaman dilimi içinde havayolu sektöründeki müşteri taleplerinde değişiklik yaşanıp yaşanmadığının saptanması hedeflenmektedir. Son olarak, bu bağlamda, genel olarak sivil havacılık sektörüne, belirli ülkelere ve bölgelere yönelik stratejiler geliştirmektir. Bu sayede, havayolu şirketlerinin yatırımlarının daha etkin olabilmesi için etkin yatırım stratejileri önerilebilecektir. Analizde kullanılan veriler, Skytrax web sitesinden (skytraxratings.com) elde edilmiştir. Skytrax dünya genelinde havayolları ile seyahat eden yolculara anket uygulamakta ve müşterilerin memnuniyetini ölçmektedir. Aynı zamanda, kullanıcılar site üzerinden havayolu şirketleri hakkında yorumlar yapabilmektedirler. Kullanıcı yorumları ve anketlere dayanarak, her yıl çeşitli alanlarda en iyi hava yolu şirketleri seçilmektedir.

Bu çalışmada da 2019 yılında en iyi 75 havayolu şirketi arasına giren şirketlere, 2011-2020 yılları arasında yapılan yorumlar analiz edilmiştir. Bu bağlamda, ilk olarak, havayolu şirketlerinin bulunduğu ülke bazlı stratejilerin üretilmesi hedeflenmektedir. Bunun ardından, havayolu şirketlerinin bulunduğu bölgelere yönelik müşteri beklentilerinin detaylandırılması amaçlanmaktadır. Son olarak, adı geçen siteye şikayeti giren müşterilerin bulunduğu bölgelere

yönelik analiz yapılacaktır. Belirtilen bu hususlardan anlaşılabileceği üzere, çok kapsamlı ve spesifik analizlerin yapılması hedeflenmiştir. Bu sayede, havayolu şirketlerine yönelik daha gerçekçi yatırım stratejilerinin belirlenmesi mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada havayolu endüstrisindeki müşteri beklentilerine ilişkin geniş kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Bu çerçevede, daha spesifik bir analiz gerçekleştirebilmek için hem ülke bazlı hem de bölge bazlı değerlendirmeler yapılmıştır. Öte yandan, ülke bazlı analizler kapsamında, havayolu şirketinin bulunduğu ülkeler dikkate alınmıştır. Diğer taraftan, hem havayolu şirketlerinin hem de müşterilerin bulunduğu ülkeler bölgesel anlamda analiz edilmiştir. Bu sayede, hem şirketlerin bulunduğu ülkelerden beklentilerin hem de müşterilerin coğrafi konumlarına ilişkin beklentilerin analiz edilebilmesi mümkün olabilecektir. Ayrıca, bahsi geçen bütün bu analizler 2011-2020 dönem aralığı için yıl bazlı gerçekleştirilmiştir. Böylece, müşteri beklentilerinin ülke bazlı ve yıllara ilişkin nasıl trend gösterdiği anlaşılabilecektir.

44 farklı ülkeye ilişkin analiz sonuçlarına göre, öncelikle, havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri yıllar itibarıyla önemli ölçüde değişmemektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere, müşterilerin değerlendirmelerine konu olan temel faktörlere yönelik havayolu şirketleri tarafından son yıllarda içerisinde ciddi bir önlem alınmamıştır. İkinci olarak, müşterilerin tüm havayolu şirketlerinden genel beklentileri sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır. Koltuk rahatlığı, kabin ekibinin kibar ve yardımsever olması ve yemeklerin lezzetli olması gibi hususlar tüm ülkeler için ön plana çıkmıştır.

Üçüncü olarak, bazı ülkelerdeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Bu durumun ciddi ölçüde müşteri memnuniyetsizliği yaşadığı ortadadır. Bazı ülkelerin havayolu şirketlerine yönelik bu tür şikayetler bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu problemi yaşayan havayolu şirketlerinin gerekli tedbirleri almadığı durumda diğerlerine kıyasla önemli ölçüde rekabet avantajı kaybedecekleri ortadadır.

Dördüncü olarak, bazı havayolu şirketlerinin uçaklarının temiz olmadığına yönelik birtakım şikayetleri tespit edilmiştir. Belirtilen ülkelerin havayolu şirketlerinin bu problemleri acilen çözmeleri gerekmektedir. Brezilya ve Çin'e yönelik öne çıkan diğer bir problem de İngilizce konuşma ile alakalıdır. Müşteriler genel olarak personelin konuştuğu İngilizce seviyesinin yetersiz olduğundan şikayet etmektedirler. Brezilya ve Çin'deki hava yolu

şirketlerinin bu konu ile ilgili müşteri şikayetlerini giderecek aksiyonları zamanında almaları hayati önem arz etmektedir. Son olarak, bazı ülkelerdeki havayolu şirketlerinin yüksek fiyatlar sunduklarına yönelik birtakım eleştiriler söz konusudur. Havayolu endüstrisi gibi rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek için bu tür problemlere yönelik gerekli aksiyonların zamanında alınması yerinde olacaktır.

Havayolu şirketlerinin bulunduğu bölge bazlı analiz sonuçları da ülke bazlı analiz sonuçlarına benzer şekildedir. İlk olarak, havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri yıllar itibarıyla önemli ölçüde değişmemektedir. İkinci olarak, müşterilerin tüm havayolu şirketlerinden genel beklentileri sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır. Koltuk rahatlığı, kabin ekibinin kibar ve yardımsever olması ve yemeklerin lezzetli olması gibi hususlar tüm ülkeler için ön plana çıkmıştır. Üçüncü olarak, bazı bölgelerdeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Bu durumun ciddi ölçüde müşteri memnuniyetsizliği yaşadığı ortadadır.

Son olarak, bazı bölgelerdeki havayolu şirketlerinin yüksek fiyatlar sunduklarına yönelik birtakım eleştiriler söz konusudur. Havayolu endüstrisi gibi rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek için bu tür problemlere yönelik gerekli aksiyonların zamanında alınması yerinde olacaktır. Güney Amerika kıtasına yönelik öne çıkan diğer bir problem de İngilizce konuşma ile alakalıdır. Müşteriler genel olarak personelin konuştuğu İngilizce seviyesinin yetersiz olduğundan şikayet etmektedirler. Güney Amerika'daki hava yolu şirketlerinin bu konu ile ilgili müşteri şikayetlerini giderecek aksiyonları zamanında almaları hayati önem arz etmektedir.

Öte yandan, değerlendirmede bulunan müşterilerin bölge bazlı analiz sonuçlarına göre, havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri yine yıllar itibarıyla önemli ölçüde değişmemektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere, müşterilerin şikayetine konu olan temel faktörlere yönelik havayolu şirketleri tarafından son yıllarda içerisinde ciddi bir önlem alınmamıştır. İkinci olarak, müşterilerin tüm havayolu şirketlerinden genel beklentileri sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır. Koltuk rahatlığı, kabin ekibinin kibar ve yardımsever olması ve yemeklerin lezzetli olması gibi hususlar tüm ülkeler için ön plana çıkmıştır.

Üçüncü olarak, bazı bölgelerdeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Bu durumun ciddi ölçüde müşteri memnuniyetsizliği

yaşadığı ortadadır. Bazı bölgelerin havayolu şirketlerine yönelik bu tür şikayetler bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu problemi yaşayan havayolu şirketlerinin gerekli tedbirleri almadığı durumda diğerlerine kıyasla önemli ölçüde rekabet avantajı kaybedecekleri ortadadır. Öte yandan, Afrika, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'lı müşterilerin uçaklardaki temizliğe daha fazla önem gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, Güney Amerika'lı müşterilerin fiyatların yüksek olmasına yönelik bazı rahatsızlıkları bulunduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler göz önünde bulundurularak, özellikle bu kıtaya hizmet veren havayolu şirketlerinin düşük fiyat odaklı yatırım stratejisini belirlemeleri yerinde olacaktır.

Yapılan incelemeler neticesinde, havayolu sektörüne yönelik SWOT analizinin yapılabilmesi mümkün olmuştur. Bu çerçevede adı geçen endüstriye yönelik güçlü yönler aşağıda belirtilmiştir.

- Ekonomi dünya genelinde büyümektedir. Bu durum da havayolu sektörüne olan talebi arttırmaktadır (Sevkli vd., 2012).
- Genel olarak havayolu sektörüne giriş çıkış serbesttir. Bahsi geçen bu liberal ekonomi politikaları sayesinde, bu sektörün gelişebilmesi daha kolay olabilmektedir (Büyüközkan vd., 2021).
- Uluslararası ticaret gün geçtikçe gelişmektedir. Özellikle küreselleşmenin de etkisiyle, uluslararası ticaret ileriki dönemlerde daha fazla öneme sahip olacaktır. Belirtilen bu durum havayolu sektörünün öneminin de artmasına katkı sağlayacaktır (Ahmed vd., 2006).

Öte yandan, havayolu sektörünün bazı zayıf yanları da söz konusudur. Bu zayıf yanlardan önemli olanları aşağıda vurgulanmıştır.

- Sektöre yönelik yeterli seviyede veri tutulmamaktadır. Bu durum da bu sektörün etkin bir şekilde analiz edilmesinin önünde önemli bir bariyer oluşturmaktadır (Li, 2020).
- Havayolu sektörü spesifik bir işin yapıldığı önemli bir sektördür. Dolayısıyla, bu sektörde nitelikli personelin istihdam edilmesinde bazı sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Başka bir ifadeyle, yeterli nitelikli personelin bulunmasına yönelik bazı problemler meydana gelebilmektedir (Sezgin ve Yüncü, 2016).
- Havayolu sektörünün önemli bir zayıf yanı da çevreye verilen zararlardır. Uçakların enerji temininde genel olarak fosil yakıtlar kullanılmaktadır. Bunun

sonucunda da karbon emisyonu problemi meydana gelmektedir (Karakavuz, 2020).

Ayrıca, havayolu sektöründe bazı fırsatlar da söz konusudur. Bu fırsatlardan önemli olanları aşağıda vurgulanmıştır.

- Teknolojik gelişmeler sayesinde, havayolu sektöründeki maliyetler azalmaktadır. Bu durum da havayolu sektörünün etkinliğinin arttırılabilmesine katkı sağlamaktadır (Rajee Olaganathan vd., 2020).
- İnsanların farklı bölgelere yönelik turizm gezi taleplerinde artışlar söz konusudur. Bu durum da havayolu sektörüne yönelik önemli bir fırsat olarak kabul edilebilmektedir (Helms ve Nixon, 2010).
- Dünya genelinde bazı ülkelerde genç nüfus artmaktadır. Bu durum da havayoluna olan talebin artmasına yardımcı olmaktadır (Kanbur ve Karakavuz, 2017).

Son olarak, havayolu sektörüne yönelik bazı tehditler de bulunmaktadır. Bahsi geçen tehditlerin önemli olanları aşağıda paylaşılmıştır.

- Dönemsel olarak dünya genelinde ekonomik krizler yaşanmaktadır. Bu krizler, diğer sektörleri etkilediği gibi havayolu sektörünü de olumsuz yönde etkilemektedir (Jewczyn, 2010).
- Petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar havayolu sektörüne yönelik ciddi bir tehdit arz etmektedir. Petrol fiyatlarında yaşanacak bir artış uçuşların maliyetlerini de arttırmaktadır. Bu durum da önemli ölçüde müşteri memnuniyetsizliği yaratmaktadır (Al-kaabi vd., 2007).
- Belirtilen bu durum döviz kuru riski için de geçerlidir. Örnek olarak, Amerikan dolarının diğer para birimlerine kıyasla değer kazanması sonucunda, ülkelerdeki uçuş maliyetlerinin artması söz konusu olabilmektedir (Pramitha vd., 2018; Seanyen vd., 2021).

Elde edilen analiz sonuçlarına ve yapılan SWOT analizine göre aşağıdaki stratejilerin üretilebilmesi mümkündür.

1) Bu tezin literatüre en büyük katkısı üretilen yeni büyük veri analizi bazlı modeldir. Bu model ile havayolu işletmelerine yönelik müşteri değerlendirmesinin analiz edilebilmesi söz konusudur. Müşteri değerlendirmeleri havayolu işletmeleri iççin çok önem arz eden geri bildirimlerdir. Bu değerlendirmelerin dikkate alınarak havayolu işletmeleri tarafından farklı ve

etkin stratejilerin üretilmesi gerekmektedir. Aksi durumda, bahsi geçen şirketlerin rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmeleri çok zorlaşacaktır. Bu tezde üretilen model ile müşteri değerlendirmelerinin her an analiz edilmesi mümkün olabilecektir. Bu tezde elde edilen analiz sonuçları ilgili şirketlerin strateji üretebilmelerine yardımcı olmaktadır. Buna karşın, bu stratejiler günümüzün şartları ile sınırlıdır. Buna karşın, geliştirilen bu model ile bu analizin her an yapılabilmesi mümkündür. Dolayısıyla, elde edilen bu model hem literatüre önemli ölçüde katkı sağlamakta hem de havayolu işletmelerinin bu analizi her an yapabilmesine imkan sağlamaktadır. Bu modelin detayları Şekil 14'de gösterilmektedir.

Şekil 14: Tezde Üretilen Modelin Detayları



2) Yapılan tüm farklı analiz sonuçlarına göre, havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri yıllar itibarıyla önemli ölçüde değişmemektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere, müşterilerin değerlendirmelerine konu olan temel faktörlere yönelik havayolu şirketleri

tarafından son yıllarda içerisinde ciddi bir önlem alınmamıştır. Belirtilen bu durum ciddi anlamda tehlike arz etmektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı havayolu sektöründe işletmeler müşteri beklentilerine daha duyarlı hale gelmelidirler. Bu çerçevede, müşteri beklentilerinin kapsamlı bir şekilde analiz edileceği yeni bir birim kurulmalıdır. Bu birim müşteri beklentilerinin neler olduğunu üst yönetime dönemsel olarak raporlamalıdır. Bu süreçte, bu tezde de yapıldığı gibi büyük veri setleri veri ve metin madenciliği teknikleri ile detaylıca analiz edilmelidir. Öte yandan, alınan aksiyonlara yönelik de detaylı bir inceleme gerçekleştirilmelidir. Bu sayede, müşteri değerlendirmelerine yönelik gerekli aksiyonların zamanında alınıp alınmadığı belirlenebilecektir. Bu sayede, müşteri şikayetlerinin yıllar itibarıyla sistemsel bir sorun olmasının önüne geçilebilecektir. Belirtilen bu strateji literatürde hem farklılık ve hem de yenilikçilik stratejileri olarak yer almaktadır.

Farklılaşma stratejisi kapsamında, işletmeler müşterilerine rakiplerinden daha farklı bir şey sağlamaktadırlar (Rong vd., 2013). Bu sayede, rakiplerine kıyasla müşteri memnuniyetinin arttırılması hedeflenmekte ve böylece rakiprlere kıyasla rekabet avantajının elde edilmesi sağlanmaktadır (Dennet't vd., 2000). Tezimizde belirttiğimiz stratejide de havayolu şirketlerinin yeni bir müşteri şikayetleri/değerlendirmeleri çözümü departmanının analiz edilmesi sağlanmaktadır. Bu süreçte, hem personelin yapacağı çalışmalar hem de veri madenciliği ile sistem tarafından yapılacak analizler dikkate alınabilecektir. Görüleceği üzere, tarafımızca önerilerin bu strateji örgüt içerisinde yeni bir departman kurulmasının altını çizmektedir. Bu çerçevede, bu stratejinin literatürdeki örgütsel farklılaşma stratejisine uygun olduğu anlaşılmaktadır (Lohmann ve Spasojevic, 2018). Öte yandan, bu stratejinin literatürde yenilikçi stratejilere uygun olduğu da görülmektedir. Yenilikçi stratejiler, müşteri memnuniyetinin ve kar marjının arttırılabilmesine yönelik olarak şirket içerisinde bir yeniliğin yapılması anlamına gelmektedir (Heracleous ve Wirtz, 2012). Bahsi geçen bu yenilik, yeni bir ürün geliştirme şeklinde olabileceği gibi, yeni bir departmanın kurulması şeklinde de olabilmektedir (Wang vd., 2017). Bizim önerimizde belirtilen müşteri şikayetlerine yönelik yeni bir birim oluşturulması hususu da yeni bir departman kurulması bağlamında yenilikçi stratejiler kapsamında ele alınabilmektedir. Bu sayede, ilerleyen 5 yıllık süre sonucunda, bu problemlerin/şikayetlerin minimize edilebilmesi mümkün olabilecektir.

Öte yandan, geliştirilen bu strateji aynı zamanda literatürdeki durgun büyüme stratejisine örnektir. Durgun büyüme stratejileri, işletmenin faaliyet gösterdiği alanlarda emin

adımlarla yürümesi anlamına gelmektedir (El-Hawaz vd., 2019). Ayrıca, bu süreçte işletme, yeni faaliyet alanlarına girmemekte ve yeni riskler almaktan da kaçınmaktadır. Önerdiğimiz bu stratejide havayolu işletmeleri bünyesinde yeni bir departman kurularak, hem personelin yapacağı çalışmalar hem de veri madenciliği ile sistem tarafından yapılacak analizler dikkate alınabilecektir (Estefa vd., 2020). Anlaşılabileceği üzere, bu strateji ile havayolu işletmelerinin süratli bir şekilde büyümesine engel olan önemli bir problemin giderilmesi hedeflenmektedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, havayolu şirketlerine yönelik müşteri beklentileri yıllar itibarıyla önemli ölçüde değişmemektedir. Bundan dolayı, müşterilerin değerlendirmelerine konu olan temel faktörlere yönelik havayolu şirketleri tarafından son yıllarda içerisinde ciddi bir önlem alınmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu hususun havayolu işletmelerinin gelişmesi için önemli bir engel oluştuğu ortadadır. Bu yüzden, bu engelin ortadan kaldırılmasına destek olan yeni departmanın kuruluşu ile birlikte durgun büyüme stratejisi uygulanmaktadır (Henderson vd., 2021; Adams vd., 2019).

3) Elde edilen tüm farklı analiz sonuçlarına göre, müşterilerin tüm havayolu şirketlerinden genel beklentileri sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır. Koltuk rahatlığı, kabin ekibinin kibar ve yardımsever olması ve yemeklerin lezzetli olması gibi hususlar tüm ülkeler için ön plana çıkmıştır. Buradan yola çıkarak, havayolu işletmelerinin "ergonomi" konusuna önem göstermeleri yerinde olacaktır. Koltuk rahatlığı müşteri memnuniyeti için oldukça önemlidir (Poerwanto vd., 2018). Bu süreçte, koltuk genişliği önemli role sahiptir. Bununla birlikte, uçakların dizaynlarından dolayı, bazı havayolu işletmeleri için ilk etapta koltuk genişliğinin arttırılabilmesi çok mümkün olamayabilmektedir. Bundan dolayı, ergonomik rahatlığın arttırılabilmesi için havayolu işletmelerinin başka hususlara odaklanmaları da yerinde olacaktır. Bu çerçevede, özellikle uzun yolculuk yapan müşterilerin baş, boyun ve sırt ağrısı gibi problemlerinin minimize edilebilmesine yönelik bazı tedbirlerin alınması yerinde olacaktır (Asadi vd., 2019). Bu bağlamda, kotukların boyun ve sırt ağrılarını azaltacak şekilde tasarlanması müşteri memnuniyetlerinin arttırılabilmesine ciddi anlamda yardımcı olacaktır (Ramsey vd., 2014). Özellikle koltukların geriye doğru esnek bir şekilde hareket edebilmesi sayesinde, bahsi geçen bu ağrıların minimize edilebilmesi söz konusu olacaktır (Ban vd., 2019).

Tezimizde havayolu şirketine yönelik belirtilen en büyük eleştirilerden biri de koltuk konforuna yöneliktir. Belirtilen bu öneriler sayesinde, vurgulanan bu problemin azalması sağlanabilecektir. Bahsi geçen bu strateji literatürdeki farklılaşma stratejisi kapsamına

girmektedir (Dabachine vd., 2020). Farklılaştırma stratejisi ile farklı bir uygulama ile hem müşteri memnuniyetinin hem de karlılığın arttırılması hedeflenmektedir (Anjani vd., 2021). Daha evvelden belirttiğimiz gibi havayolu şirketlerinin hepsi için genel problem koltuk konforuna yöneliktir. Uygulanacak ergonomi stratejisi ile havayolu şirketlerinin rakiplerine kıyasla farklı bir uygulama ile müşteri memnuniyetini daha fazla arttırabilmesi söz konusu olabilecektir (Wang vd., 2021). Bu durum da işletmeye ciddi ölçüde rekabet avantajı sağlayacaktır. Dolayısıyla, buradaki temel amaç, 5 yıllık süre içerisinde müşterilerin konforuna yönelik şikayetlerin ortadan kaldırılmasıdır.

Başarılı bir strateji şirketin başarılı olabilmesine en fazla katkıda olan unsurlardan biridir. Bu çerçevede, Porter'ın 5 güç modeli dikkate alınarak sektördeki farklı unsurlar analiz edilmektedir. Bu durum işletmenin doğru bir strateji üretebilmesine yardımcı olmaktadır (Peng, 2021). Porter'ın bu modelinde alıcıların gücüne vurgu yapılmaktadır. Bu hususa göre, ürünlerin çok farklılaşmadığı durumda, alıcılar en ufak detaya duyarlıdır (Apriyanti, 2021). Bu yüzden de çok hızlı bir şekilde diğer firmaları tercih edebilirler. Elde edilen analiz sonuçlarına göre koltuk konforu havayolu şirketleri için genellik arz eden bir problemdir. Bundan dolayı, ergonomiye yönelik önerdiğimiz strateji sayesinde havayolu işletmelerinin çok önemli bir rekabet gücü elde edebileceği ortadadır. Dolayısıyla, havayolu işletmelerinde alıcıların güçlü olduğu görülmektedir. Önerdiğimiz stratejinin de havayolu sektöründe güçlü olan alıcıları çok rahat etkileyebileceği ortadadır (Baxter, 2019; Varelas ve Georgopoulos, 2017).

4) Önerilecek dördüncü önemli strateji de havayolu şirketlerinin insan kaynakları politikalarına yönelitir. Tespit edilen bulgulardan yola çıkarak, havayolu şirketlerinin personel kalitesine çok ciddi anlamda önem vermesi gerektiği anlaşılmaktadır. Özellikle, müşteri ile direkt irtibatta bulunan personelin seçiminde bu husus oldukça önemlidir (Santana vd., 2019). Dolayısıyla, havayolu şirketleri bahsi geçen bu personelin seçimine çok ciddi özen göstermelidirler (Eaton, 2017). Bu bağlamda, seçilecek personelin iletişiminin kuvvetli olması gerekmektedir. Asık suratlı, diksiyonu düzgün olmayan ve insanlar ile iletişimde problem yaşayan personelin istihdam edilmesi sonucunda havayolu şirketleri çok ciddi problemler ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Alola ve Alafeshat, 2021).

Öte yandan, bazı havayolu şirketlerine yönelik müşteriler genel olarak personelin konuştuğu İngilizce seviyesinin yetersiz olduğundan şikayet etmektedirler. Dolayısıyla,

geliştirilecek üçüncü önemli strateji ise personel kalitersine yöneliktir. Bu çerçevede, hem hat personeli hem de destek personeli için belirli standartların geliştirilmesi yerinde olacaktır (Shehawy vd., 2018). Bu bağlamda, öncelikle iletişim becerilerine yönelik standart soruları içeren anketler uygulanmalıdır. Havayolu şirketlerinde istihdam edilebilmesi için bu anketlerden minimum puanların alınması gerekmelidir. Öte yandan, personelin İngilizce seviyesine yönelik de birtakım standartların getirilmesi yerinde olacaktır (Johnson ve Tweedie, 2017). Örnek olarak, özellikle müşteri ile direk irtibatta olacak personelin TOEFL sınavından en az 101 puan alması beklenebilir (Papageorgiou vd., 2019). Bu puan birçok işyerinin yabacı dil tazminatında uyguladığı sınırdır. Ayrıca, birçok üniversite de bu puanı yüksek lisans ve doktora programlarının İngilizce yeterlilik seviyesi olarak kullanmaktadır (He vd., 2021). Dolayısıyla, bu puan piyasada İngilizce yeterlilik seviyesi olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, personele verilecek eğitimler de başarılı bir şekilde dizayn edilmelidir (Sandy, 2017; Choi, 2021). Bu bağlamda, havayolu işletmelerinin personelini kuruluşa yeni katılan ve kuruluşta halihazırda var olan olmak üzere ikiye ayırabilmek mümkündür. Dolayısıyla, personele verilecek eğitimlerin bu iki grup için de ayrı olması gerekmektedir. Eğitim içeriklerinin iş tanımına göre yapılması önem arz etmektedir.

Buradaki en önemli hedefin önümüzdeki 5 yıl içerisinde, personel yetersizliğinden kaynaklanan müşteri şikayetinin olmamasıdır. Bu durumun havayolu işletmelerine ciddi anlamda rekabet avantajı sağlayacağı ortadadır. Bu strateji literatürde yer alan farklılaşma stratejisine örnektir (Santana vd., 2019). Havayolu şirketi personelin iletişim, dil yeterliliği ve diğer hususlara yönelik eksikliklerinin ortadan kaldırılması için istihdam edilecek personele bazı standartlar uygulamakta ve bazı eğitimlerle de istihdam edilen personeli geliştirmektedir (Certeza, 2018; Baran, 2018). Bu sayede, personel kaynaklı müşteri problemlerini ortadan kaldırarak rekabet avantajı elde etmeyi sağlamaktadır (Farah vd., 2018). Bu süreçte, rakiplerinden daha farklı bir yöntem uygulayarak farklılaştırma stratejisi geliştirmektedir (Garner vd., 2020).

Öte yandan, önerdiğimiz bu strateji ayrıca daha önce detaylarına yer verdiğimiz durgun büyüme stratejisine örnek olarak gösterilebilir (Estefa vd., 2020). Personel kalitesinin kötü olması havayolu işletmelerinin büyüme gelişimi önünde ciddi bir engeldir. Önerdiğimiz bu stratejide, havayolu şirketinde çalışacak personelin iletişim, dil yeterliliği ve diğer hususlara yönelik eksikliklerinin ortadan kaldırılması için istihdam edilecek personele bazı standartlar

uygulanması ve bazı eğitimlerle de istihdam edilen personele verilmesi önerilmektedir. Bu durum, havayolu işletmelerinin büyümesinin önündeki önemli bir engelin ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Bahsi geçen bu durgun büyüme stratejisi sayesinde, havayolu işletmelerinin rakiplerine kıyasla ciddi bir rekabet avantajı elde edeceği ortadadır (Baxter, 2019; El-Hawaz vd., 2019).

Belirtilen hususlara ek olarak, önerilen bu stratejinin ayrıca Porter'ın 5 güç modeli ile bağdaştırılması mümkündür. Porter'ın bu modelinde işletmelerin daha güçlü olabilmeleri için sektördeki rekabete dikkat etmekeleri gerekmektedir (Hafezi vd., 2017). Havayolu sektöründe çok sert bir rekabet söz konusudur. Bu rekabette avantaj sağlayabilmek için sadece fiyata değil, fiyat dışı faktörlere de odaklanmak gerekmektedir (Hales ve Mclarney, 2017). Tezimizde önerilen strateji fiyat dışı faktörler ile havayolu şirketlerinin rekabet avantajı elde edebilmelerine yardımcı olmaktadır. Bahsedilen bu strateji ayrıca Porter'ın 5 güç modelindeki alıcıların gücü ile de yakından ilişkilidir. Daha önceden de vurguladığımız gibi havayolu sektöründe müşteriler oldukça güçlüdür. Firmalar tarafından benzer hizmetler üretildiği için müşterilerin çok hızlı bir şekilde firma değiştirmesi muhtemeldir. Tezimizde önerilen bu strateji sayesinde, alıcıların gücünün elde edilebilmesi daha mümkün olabilmektedir (Moffatt-Bruce vd., 2018; Wee, 2017). Bu durum da havayolu işletmesine önemli ölçüde rekabet avantajı sağlayacaktır.

Tezimizde elde edilen analiz sonuçları dikkate alınarak, havayolu işletmelerinin etkinliklerinin arttırılabilmesi için 3 temel strateji üretilmiştir. Önerilen bu farklı stratejilerin literatürdeki stratejik yönetimin 4 temel görüşü ile bağdaştırabilmek mümkündür. Örnek olarak, kaynak temelli görüşte üretilen strateji sayesinde firmanın kaynaklarını rakiplerine kıyasla daha etkin bir şekilde kullanması söz konusudur (Barney, 1991). Bu etkin kaynak kullanımı maliyetlerin azaltılabileceği şeklinde olabileceği gibi bu durum finans harici hususlar için de geçerlidir (Peteraf, 1993). Tezimizin üçüncü önerisinde havayolu şirketi personelin iletişim, dil yeterliliği ve diğer hususlara yönelik eksikliklerinin ortadan kaldırılması için istihdam edilecek personele bazı standartlar uygulanması ve bazı eğitimlerle de istihdam edilen personeli geliştirilmesi önerilmektedir. Görüleceği üzere, önerilen bu strateji havayolu işletmelerinin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını hedeflemektedir.

Stratejik yönetim açısından literatürdeki diğer temel görüş de bilgi temelli görüştür. Bu görüşe göre, bir işletmenin rakiplerine kıyasla daha başarılı olabilmesi için elde ettiği bilgiyi arttırması gerekmektedir (Kogut ve Zander, 1996). Başka bir ifadeyle, şirketin daha başarılı olması için elde edilen bilginin arttırılmasını savunmaktadır (Nonaka vd., 1994). Tezimizde geliştirilen birinci stratejide müşteri beklentilerinin kapsamlı bir şekilde analiz edileceği yeni bir birim kurulması önerilmektedir. Bu birim müşteri beklentilerinin neler olduğunu üst yönetime dönemsel olarak raporlayacaktır. Bu süreçte, bu tezde de yapıldığı gibi büyük veri setleri veri ve metin madenciliği teknikleri ile detaylıca analiz edilecektir. Stratejimizin detaylarından da anlaşılabileceği gibi, kurulacak bu yeni birim sayesinde, havayolu işletmesinin elde edeceği müşteri bilgileri artacaktır. Bu bilginin etkin bir şekilde değerlendirilemesi ile birlikte de havayolu şirketlerinin ciddi bir şekilde rekabet avantajı elde edeceği ortadadır.

Dinamik yetenekler görüşü de stratejik yönetim açısından literatürdeki diğer temel görüşlerden biridir. Bu görüşe göre, işletme içerisinde var olan yeteneklerin arttırılması hedeflenmektedir (Grant, 1991). Bu yetenekler hem dinamik hem de operasyonel yetenekler şeklinde olabilmektedir (Mahoney ve Pandian, 1992). Tezimizin üçüncü önerisinde havayolu şirketi personelin iletişim, dil yeterliliği ve diğer hususlara yönelik eksikliklerinin ortadan kaldırılması için istihdam edilecek personele bazı standartlar uygulanması ve bazı eğitimlerle de istihdam edilen personeli geliştirilmesi önerilmektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere, personelin daha kaliteli olması ile birlikte havayolu şirketlerinin ciddi anlamda rekabet üstünlüğü elde etmeleri hedeflenmektedir. Belirtilen bu durum da literatürdeki dinamik yetenekler görüşüne uygundur.

Stratejik yönetim açısından literatürdeki son temel görüş ilişkisel görüştür. Bu görüşe göre, işletmelerin müşteriler ile olan ilişkilerinin arttırılması hedeflenmektedir (Dyer ve Singh, 1998). Bu durum da müşteri memnuniyetini arttıracağından dolayı işletmelere önemli ölçüde rekabet avantajı sağlayacaktır (Gulati, 1998). Tezimizin ikinci önerisinde, kotukların boyun ve sırt ağrılarını azaltacak şekilde tasarlanmasının müşteri memnuniyetlerinin arttırılabilmesine ciddi anlamda yardımcı olacağı savunulmaktadır. Ergonomiye önem verilmesi sayesinde, müşteri memnuniyetlerinin arttırılmassı daha kolay olabilmektedir. Bu durum da havayolu işletmelerinin müşteriler tarafından tercih edilmesine olanak sağlayacaktır. Görüleceği üzere, tezimizde geliştirilen ikinci strateji önerisi ilişkisel görüşe uygundur.

Belirtilen hususların yanı sıra, havayolu şirketleri bazı kısa vadeli uygulamalarla da bu problemin çözümüne katkı sağlayabilecektir. Belirtilen bu kısa vadeli uygulama önerilerinin detaylarına aşağıda yer verilmiştir.

1) Havayolu şirketlerinin sunulacak yemek ile ilgili konulara da özen göstermeleri gerekmektedir. Bir havayolu şirketi stratejisi gereği yolcularına yemek ikram etmeyebilir. Buna karşın, eğer bu havayolu şirketi yemek ikram etme kararı aldıysa eğer, bu yemeklerin temiz ve lezzetli olmasına özen göstermelidir. Aksi takdirde, müşterileri memnun edebilmek amacıyla verilen yemekler çok ciddi müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir.

2) Öte yandan, havayolu şirketleri ayrıca koltuk genişliğine de dikkat etmelidirler. Verimliliği arttırabilmek adına bazı havayolu işletmeleri dar koltuk stratejisini benimsemiş olabilirler. Buna karşın, bu tezden elde edilen sonuçları bu stratejinin uzun vadede havayolu şirketlerine çok ciddi zarar vereceği şeklindedir.

3) Bazı havayolu şirketlerinin uçaklarının temiz olmadığına yönelik birtakım şikayetleri tespit edilmiştir. Belirtilen ülkelerin havayolu şirketlerinin bu problemleri acilen çözmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, özellikle temizlik yapan personele gerekli eğitimlerin verilmesi yerinde olacaktır. Buna ek olarak, uçakların temizliğine yönelik kabin ekibi tarafından düzenli kontrollerin yapılması gerekmektedir. Özellikle farklı iki kişi tarafından yapılacak çapraz kontroller bu problemin daha etkin bir şekilde yönetilebilmesine yardımcı olacaktır. Öte yandan, havayolu şirketlerinin bünyesinde bir denetim ekibi kurulmalıdır. Bu ekip tarafından uçaklara sürpriz temizlik kontrolleri yapılmalıdır. Her an denetlenebilme ihtimali bulunan personel temizlik görevini daha ciddi bir şekilde yerine getirecektir. Bu durum da işletmelerin temizlik probleminin çözülebilmesine katkı sağlayacaktır.

4) Brezilya ve Çin'e yönelik öne çıkan diğer bir problem de İngilizce konuşma ile alakalıdır. Müşteriler genel olarak personelin konuştuğu İngilizce seviyesinin yetersiz olduğundan şikayet etmektedirler. Brezilya ve Çin'deki hava yolu şirketlerinin bu konu ile ilgili müşteri şikayetlerini giderecek aksiyonları zamanında almaları hayati önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bu ülkelerdeki havayolu şirketlerinin personel seçerken İngilizce bilgisine dikkat etmeleri gerekmektedir.

5) Güney Amerika'lı müşterilerin fiyatların yüksek olmasına yönelik bazı rahatsızlıkları bulunduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler göz önünde bulundurularak, özellikle bu kıtaya hizmet veren havayolu şirketlerinin düşük fiyat odaklı yatırım stratejisini belirlemeleri yerinde olacaktır.

6) Öte yandan, Afrika, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'lı müşterilerin uçaklardaki temizliğe daha fazla önem gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bölgelere hizmet verecek havayolu şirketlerinin temizlik hususuna daha fazla dikkat edecek aksiyonları almaları gerekmektedir.

7) Bazı ülkelerdeki havayolu şirketlerinden genel olarak meydana gelen rötarlara ilişkin şikayetler bulunmasıdır. Bu durumun ciddi ölçüde müşteri memnuniyetsizliği yaşadığı ortadadır. Bazı ülkelerin havayolu şirketlerine yönelik bu tür şikayetler bulunmamaktadır. Bu çerçevede, özellikle şikayetlere sahip ülkelerdeki havayolu şirketlerinin zamanlama konusunda daha hassas olmaları gerekmektedir. Bu aksiyon havayolu şirketleri yüzünden meydana gelen rötarların engellenmesi için önemli bir çözüm olacaktır. Buna ek olarak, bazı rötarlar havayolu şirketinin inisiyatifi dahilinde olamayabilir. Bu bağlamda, sistemsel aksaklıklardan dolayı meydana gelen bu rötarlarda müşteri memnuniyetsizliğinin önüne geçebilmek için müşterilere bazı jestler yapılabilir. Örnek olarak, ücretsiz yiyecek ve içecek ile uçuş puanı gibi bazı uygulamalar rötarlardan kaynaklı problemlerin önüne geçilebilmesi için önem arz etmektedir.

Bu tezin literatüre birçok anlamda katkı sağlaması hedeflenmiştir. İlk olarak, analizler hem ülke bazlı hem de bölge bazlı yapılmıştır. Ek olarak, bölge analizi hem havayolu şirketlerinin bağlı bulunduğu hem de müşterilerin bağlı bulunduğu bölgelere yönelik gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, 2011 ve 2020 dönem aralığı da inceleme kapsamına alınarak müşteri şikayetlerine yönelik trend analizi gerçekleştirilmiştir. Bu sayede, çok kapsamlı bir analiz yapılması amaçlanmıştır. Elde edilen bu analiz sonuçları hem araştırmacılara hem de

yatırımcıları yol gösterici niteliktedir. Araştırmacılar bu tezde kullanılan yöntemi dikkate alarak başka sektörlere yönelik analizler gerçekleştirebilirler. Öte yandan, yatırımcılar da bu analiz sonuçlarını dikkate alarak müşteri memnuniyetlerini daha üst seviyeye çıkartabilirler.

Bu tezin birçok kısıtlarından bahsedebilmek mümkündür. Öncelikli olarak, yapılan bu analiz sadece havayolu şirketleri için geçerlidir. Dolayısıyla, yapılacak yeni bir çalışmada, bankacılık ve enerji gibi başka sektörlerin dikkate alınabilmesi mümkün olabilecektir. Bu durum adı geçen bu sektörlerin de gelişmesine olanak sağlayacaktır. Belirtilen hususlara ek olarak, bu çalışmada 2019 yılında en iyi 75 havayolu şirketi arasına giren şirketlere, 2011-2020 yılları arasında yapılan yorumlar analiz edilmiştir. Bu bağlamda, yapılacak yeni çalışmada analize katılamayan ülkeler de dikkate alınabilir. Öte yandan, başka bir çalışmada havayolu şirketi bazlı analiz yapılması da daha spesifik stratejilerin geliştirilebilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abbasi, A., Sarker, S., & Chiang, R. H. (2016). Big data research in information systems: Toward an inclusive research agenda. *Journal of the association for information systems*, *17*(2), 3.

Abdelghany, A., Abdelghany, K., & Azadian, F. (2017). Airline flight schedule planning under competition. *Computers & Operations Research*, *87*, 20-39.

Abdolshah, M., Moghimi, M., & Khatibi, S. A. (2018). Investigating Competitive Advantage in Banking Industry Based on Porter's Generic Strategies: IRANs Newly-Established Private Banks. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, *5*(1), 52-62.

Acquaah, M., & Agyapong, A. (2015). The relationship between competitive strategy and firm performance in micro and small businesses in Ghana: The moderating role of managerial and marketing capabilities. Africa Journal of Management, 1(2), 172-193.

Adams, C., Maluf, I. T., Meilhac, L., Ramirez, M., & Paula, R. U. (2019). A winning growth formula for dairy. *McKinsey & Company*.

Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, *97*, 129-140.

Addepalli, S., Pagalday, G., Salonitis, K., & Roy, R. (2018). Socio-economic and demographic factors that contribute to the growth of the civil aviation industry. *Procedia Manufacturing*, *19*, 2-9.

Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, *62*(3), 383-393.

Agal, S., & Devija, P. (2020). The Analytical CRM OLAP Analysis Tools and Data Mining. In *ICT Analysis and Applications* (pp. 1-7). Springer, Singapore.

Agarwal, I., & Gowda, K. R. (2021). The effect of airline service quality on customer satisfaction and loyalty in India. *Materials Today: Proceedings*, *37*, 1341-1348.

Agostini, C. A., Inostroza, D., & Willington, M. (2015). Price effects of airlines frequent flyer programs: The case of the dominant firm in Chile. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *78*, 283-297.

Aguirre, S., & Rodriguez, A. (2017, September). Automation of a business process using robotic process automation (RPA): A case study. In *Workshop on engineering applications* (pp. 65-71). Springer, Cham.

Agyapong, A., Ellis, F., & Domeher, D. (2016). Competitive strategy and performance of family businesses: moderating effect of managerial and innovative capabilities. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *28*(6), 449-477.

Ahmed, A. M., Zairi, M., & Almarri, K. S. (2006). SWOT analysis for Air China performance and its experience with quality. *Benchmarking: An International Journal*.

Ahmed, H. O. K. (2021). How to use importance-performance analysis (IPA)-based SWOT analysis as a new quantitative methodology for developing actual strategic plans in universities. *SN Social Sciences*, *1*(1), 1-25.

Ahn, S. J., Yoon, H. Y., & Lee, Y. J. (2021). Text mining as a tool for real-time technology assessment: Application to the cross-national comparative study on artificial organ technology. *Technology in Society*, *66*, 101659.

Aiello, G., Donvito, R., Acuti, D., Grazzini, L., Mazzoli, V., Vannucci, V., & Viglia, G. (2020). Customers' Willingness to Disclose Personal Information throughout the Customer Purchase Journey in Retailing: The Role of Perceived Warmth. *Journal of Retailing*, *96*(4), 490-506.

Aithal, P. S. (2017). Industry Analysis–The First Step in Business Management Scholarly Research. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)*, *1*(1), 1-13.

Aithal, P. S., & Aithal, A. (2018). The Concept and Importance of Alternative Strategy as Parallel Strategy to be followed in Organizational Decisions to Ensure Success. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, *3*(2), 1-15.

Albergaria, M., & Jabbour, C. J. C. (2020). The role of big data analytics capabilities (BDAC) in understanding the challenges of service information and operations management in

the sharing economy: Evidence of peer effects in libraries. *International Journal of Information Management*, *51*, 102023.

Al-Emran, M., Mezhuyev, V., Kamaludin, A., & Shaalan, K. (2018). The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review. *International Journal of Information Management*, *43*, 173-187.

Alexy, O., West, J., Klapper, H., & Reitzig, M. (2018). Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *39*(6), 1704-1727.

Al-kaabi, H., Potter, A., & Naim, M. (2007). An outsourcing decision model for airlines' MRO activities. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*.

Alola, U. V., & Alafeshat, R. (2021). The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry. *Journal of Public Affairs*, *21*(1), e2135.

Alves, M. B. F., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Mariano, E. B. (2019). How can we solve the puzzle of strategic climate management and appreciate its long-term effects?. *Journal of Organizational Change Management*.

Alyoubi, B. A. (2015). Decision support system and knowledge-based strategic management. *Procedia Computer Science*, *65*, 278-284.

Ameen, N., Tarhini, A., Shah, M. H., Madichie, N., Paul, J., & Choudrie, J. (2021). Keeping customers' data secure: A cross-cultural study of cybersecurity compliance among the Gen-Mobile workforce. *Computers in Human Behavior*, *114*, 106531.

Andersen, K. V., & Mudambi, R. (2017). The Yin and Yang of Innovation: How Global Value Chains Create Fragmented Industries.

Anjani, S., Song, Y., Hou, T., Ruiter, I. A., & Vink, P. (2021). The effect of 17-inch-wide and 18-inch-wide airplane passenger seats on comfort. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *82*, 103097.

Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation. *International Marketing Review*.

Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, *15*(2), 94-101.

Apriyanti, E. (2021). Marketing Strategy Using Porter's Five Force Model Approach: A Case Study of PT M-150 Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, *4*(2), 197-102.

Arnott, D., & Pervan, G. (2016). A critical analysis of decision support systems research revisited: the rise of design science. In *Enacting Research Methods in Information Systems* (pp. 43-103). Palgrave Macmillan, Cham.

Arsić, S., Nikolić, D., & Živković, Ž. (2017). Hybrid SWOT-ANP-FANP model for prioritization strategies of sustainable development of ecotourism in National Park Djerdap, Serbia. Forest Policy and Economics, 80, 11-26.

Arslanagic-Kalajdzic, M., Kadic-Maglajlic, S., & Miocevic, D. (2020). The power of emotional value: Moderating customer orientation effect in professional business services relationships. *Industrial Marketing Management*, *88*, 12-21.

Asadi, H., Yu, D., & Mott, J. H. (2019). Risk factors for musculoskeletal injuries in airline maintenance, repair & overhaul. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *70*, 107-115.

Atalık, Ö., Bakır, M., & Akan, Ş. (2019). The role of in-flight service quality on value for money in business class: a logit model on the airline industry. *Administrative Sciences*, *9*(1), 26.

Atallah, S., Hotle, S. L., & Mumbower, S. (2018). The evolution of low-cost Carrier operational strategies pre-and post-recession. *Journal of Air Transport Management*, *73*, 87-94.

Awad, N. A., & Saad, S. G. (2019). The Role of Information Technology and Customer Relationship Management Practices in Egyptian Hotels—A Descriptive Study in Sharm El Sheikh Hotels: IT and CRM Practices in Egyptian Hotels. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, *9*(4), 47-63.

Aydin, G., & Silahtaroglu, G. (2021). Insights into mobile health application market via a content analysis of marketplace data with machine learning. *Plos one*, *16*(1), e0244302.

Aytaç, Ö. B., Silahtaroğlu, G., & Doğuç, Ö. (2020). Analysis of digital marketing strategies of deposit banks in Turkey via text mining twitter posts. In *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours* (pp. 361-376). Springer, Cham.

Azadian, F., & Vasigh, B. (2019). The blurring lines between full-service network carriers and low-cost carriers: A financial perspective on business model convergence. *Transport Policy*, *75*, 19-26.

Baashar, Y., Alhussian, H., Patel, A., Alkawsi, G., Alzahrani, A. I., Alfarraj, O., & Hayder, G. (2020). Customer relationship management systems (CRMS) in the healthcare environment: A systematic literature review. *Computer Standards & Interfaces*, 103442.

Babić, D., & Kalić, M. (2018). Modeling the selection of airline network structure in a competitive environment. *Journal of Air Transport Management*, *66*, 42-52.

Bachwich, A. R., & Wittman, M. D. (2017). The emergence and effects of the ultra-low cost carrier (ULCC) business model in the US airline industry. *Journal of Air Transport Management*, *62*, 155-164.

Bahari, T. F., & Elayidom, M. S. (2015). An efficient CRM-data mining framework for the prediction of customer behaviour. *Procedia computer science*, *46*, 725-731.

Baker, D., Merkert, R., & Kamruzzaman, M. (2015). Regional aviation and economic growth: cointegration and causality analysis in Australia. *Journal of Transport Geography*, *43*, 140-150.

Ban, H. J., Joung, H. W., & Kim, H. S. (2019). The text mining approach to understand seat comfort experience of airline passengers through online review. *Culinary Science & Hospitality Research*, *25*(9), 38-46.

Bandara, H. M. C. G. (2019). Shifting the Marketing Paradigm: Evidences from Traditional Marketing to Postmodern Electronic Marketing.

Bandaru, S., Gaur, A., Deb, K., Khare, V., Chougule, R., & Bandyopadhyay, P. (2015). Development, analysis and applications of a quantitative methodology for assessing customer satisfaction using evolutionary optimization. *Applied Soft Computing*, *30*, 265-278.

Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*.

Baran, S. (2018). *Survival in the US domestic airline market: Strategies for entry, exit, and air fare competition* (Doctoral dissertation).

Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, *258*, 120880.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Bartusevics, A. (2017). Automation of Continuous Services: What Companies of Latvia Says about It?. *Procedia Computer Science*, *104*, 81-88.

Barwitz, N. (2020). The relevance of interaction choice: Customer preferences and willingness to pay. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *53*, 101953.

Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the omnichannel customer journey: determinants of interaction choice. *Journal of interactive marketing*, *43*, 116-133.

Basyuk, D., Prymak, T., & Pohuda, N. (2018). The role of informational technologies in creating a personalized customer experience: a case study of tourism branch in Ukraine. *CES Working Papers*, *10*(3), 406-422.

Baum, H., & Auerbach, S. (2017). *Strategic management in the aviation industry*. Taylor & Francis.

Baumers, M., Dickens, P., Tuck, C., & Hague, R. (2016). The cost of additive manufacturing: machine productivity, economies of scale and technology-push. *Technological forecasting and social change*, *102*, 193-201.

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 81-92.

Baxter, G. (2019). A strategic analysis of Cargolux Airlines International position in the global air cargo supply chain using Porter's Five Forces Model. *Infrastructures*, *4*(1), 6.

Baxter, G., & Srisaeng, P. (2018). Cooperating to compete in the global air cargo industry: The case of the DHL express and lufthansa cargo ag joint venture airline 'AeroLogic'. *Infrastructures*, *3*(1), 7.

Bayliss, C., De Maere, G., Atkin, J. A., & Paelinck, M. (2020). Scheduling airline reserve crew using a probabilistic crew absence and recovery model. *Journal of the Operational Research Society*, *71*(4), 543-565.

Becker-Ritterspach, F., Saka-Helmhout, A., Lange, K., & Geppert, M. (2019). Exploring the interaction of firm-level change and national institutional environments in shaping employment and union relations: a comparative case study of four European airlines. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(2), 276-305.

Bel, R. (2018). A property rights theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *39*(6), 1678-1703.

Bell, G. G., & Rochford, L. (2016). Rediscovering SWOT's integrative nature: A new understanding of an old framework. *The International Journal of Management Education*, *14*(3), 310-326.

Benatallah, B., & Motahari-Nezhad, H. R. (2016). Scalable graph-based OLAP analytics over process execution data. *Distributed and Parallel Databases*, *34*(3), 379-423.

Bendinelli, W. E., Bettini, H. F., & Oliveira, A. V. (2016). Airline delays, congestion internalization and non-price spillover effects of low cost carrier entry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *85*, 39-52.

Bertheussen, B. A., Dreyer, B. M., Hermansen, Ø., & Isaksen, J. R. (2021). Institutional and financial entry barriers in a fishery. *Marine Policy*, *123*, 104303.

Bester, H., & Demuth, J. (2015). Signalling rivalry and quality uncertainty in a duopoly. *Journal of Industry, Competition and Trade*, *15*(2), 135-154.

Betz, F. (2016). Strategic business model. In *Strategic Thinking*. Emerald Group Publishing Limited.

Bezerra, G. C., & Gomes, C. F. (2019). Determinants of passenger loyalty in multi-airport regions: Implications for tourism destination. *Tourism Management Perspectives*, *31*, 145-158.

Bianconi, F., Filippucci, M., & Buffi, A. (2019). Automated design and modeling for mass-customized housing. A web-based design space catalog for timber structures. *Automation in construction*, *103*, 13-25.

Biener, C., Eling, M., & Wirfs, J. H. (2016). The determinants of efficiency and productivity in the Swiss insurance industry. *European Journal of Operational Research*, *248*(2), 703-714.

Bigorra, A. M., Isaksson, O., & Karlberg, M. (2020). Semi-autonomous methodology to validate and update customer needs database through text data analytics. *International Journal of Information Management*, *52*, 102073.

Bindra, S., Parameswar, N., & Dhir, S. (2019). Strategic management: The evolution of the field. *Strategic Change*, *28*(6), 469-478.

Bitzan, J., & Peoples, J. (2016). A comparative analysis of cost change for low-cost, full-service, and other carriers in the US airline industry. *Research in Transportation Economics*, *56*, 25-41.

Boonekamp, T., Zuidberg, J., & Burghouwt, G. (2018). Determinants of air travel demand: The role of low-cost carriers, ethnic links and aviation-dependent employment. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *112*, 18-28.

Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long range planning*, *53*(1), 101869.

BR, R. K., Sharma, M. K., & Agarwal, A. (2015). An experimental investigation of lean management in aviation: Avoiding unforced errors for better supply chain. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Brahmana, R. K., You, H. W., & Yong, X. R. (2020). Divestiture strategy, CEO power and firm performance. *Management Research Review*.

Braun, M., Latham, S., & Porschitz, E. (2016). All together now: strategy mapping for family businesses. *Journal of Business Strategy*.

Brito, P. Q., Soares, C., Almeida, S., Monte, A., & Byvoet, M. (2015). Customer segmentation in a large database of an online customized fashion business. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, *36*, 93-100.

Brochado, A., Rita, P., Oliveira, C., & Oliveira, F. (2019). Airline passengers' perceptions of service quality: Themes in online reviews. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Brown, D. T., Fee, C. E., & Thomas, S. E. (2009). Financial leverage and bargaining power with suppliers: Evidence from leveraged buyouts. *Journal of Corporate Finance*, *15*(2), 196-211.

Brown, P., Ly, T., Pham, H., & Sivabalan, P. (2020). Automation and management control in dynamic environments: Managing organisational flexibility and energy efficiency in service sectors. *The British Accounting Review*, *52*(2), 100840.

Brown, R. S. (2015). Franchising as a collective action mechanism in fragmented industry structures. *Journal of Managerial Issues*, 63-83.

Bruhn, M. (2015). *Relationship marketing*. München: Vahlen.

Bruno, G., Diglio, A., Genovese, A., & Piccolo, C. (2019). A decision support system to improve performances of airport check-in services. *Soft Computing*, *23*(9), 2877-2886.

Buaphiban, T., & Truong, D. (2017). Evaluation of passengers' buying behaviors toward low cost carriers in Southeast Asia. *Journal of Air Transport Management*, *59*, 124-133.

Bubalo, B., & Gaggero, A. A. (2015). Low-cost carrier competition and airline service quality in Europe. *Transport Policy*, *43*, 23-31.

Büyüközkan, G., Havle, C. A., & Feyzioğlu, O. (2021). An integrated SWOT based fuzzy AHP and fuzzy MARCOS methodology for digital transformation strategy analysis in airline industry. *Journal of Air Transport Management*, *97*, 102142.

Cacchiani, V., & Salazar-González, J. J. (2020). Heuristic approaches for flight retiming in an integrated airline scheduling problem of a regional carrier. *Omega*, *91*, 102028.

Caiazza, R. (2015). Explaining innovation in mature industries: evidences from Italian SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, *27*(8), 975-985.

Camilleri, M. A. (2018). Market segmentation, targeting and positioning. In *Travel marketing, tourism economics and the airline product* (pp. 69-83). Springer, Cham.

Caputa, W., Krawczyk-Sokolowska, I., & Pierscieniak, A. (2020). The potential of web awareness as a determinant of dually defined customer value. *Technological Forecasting and Social Change*, 120443.

Carmona-Benítez, R. B., Nieto, M. R., & Miranda, D. (2017). An Econometric Dynamic Model to estimate passenger demand for air transport industry. *Transportation Research Procedia*, *25*, 17-29.

Cartwright, H., & MARTON. (2015). *Artificial neural networks*. H. Cartwright (Ed.). Humana Press.

Cattani, G., Dunbar, R. L., & Shapira, Z. (2017). How commitment to craftsmanship leads to unique value: Steinway & Sons' differentiation strategy. *Strategy Science*, *2*(1), 13-38.

Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2020). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.

Ceci, M., Cuzzocrea, A., & Malerba, D. (2015). Effectively and efficiently supporting roll-up and drill-down OLAP operations over continuous dimensions via hierarchical clustering. *Journal of Intelligent Information Systems*, *44*(3), 309-333.

Certeza, R. A. (2018). *The PALEA struggle against outsourcing and contractualization in the airline industry in the Philippines* (No. 52). Global Labour University Working Paper.

Cescon, F., Costantini, A., & Grassetti, L. (2019). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, *23*(3), 605-636.

Chandler, A. D. (1998). Corporate strategy and structure: Some current considerations. *Society*, *35*(2), 347-350.

Chang, R. Y., Lin, Y. S., & Hu, J. L. (2015). Mixed competition and patent licensing. *Australian Economic Papers*, *54*(4), 229-249.

Chao, C. C., Chen, H. T., & Yeh, T. L. (2015). A comprehensive relationship marketing model between airlines and travel agencies: the case of Taiwan. *Journal of Air Transport Management*, *47*, 20-31.

Chaturvedi, A., & Martínez-de-Albéniz, V. (2016). Safety stock, excess capacity or diversification: Trade-offs under supply and demand uncertainty. *Production and operations management*, *25*(1), 77-95.

Chauhan, S., Jaiswal, M., Rai, S., Motiwalla, L., & Pipino, L. (2018). Determinants of adoption for open-source office applications: A plural investigation. *Information Systems Management*, *35*(2), 80-97.

Chen, C. F., & Wang, J. P. (2016). Customer participation, value co-creation and customer loyalty–A case of airline online check-in system. *Computers in Human Behavior*, *62*, 346-352.

Chen, C., Geng, L., & Zhou, S. (2020). Design and implementation of bank CRM system based on decision tree algorithm. *Neural Computing and Applications*, 1-11.

Chen, D., Hu, M., Han, K., Zhang, H., & Yin, J. (2016). Short/medium-term prediction for the aviation emissions in the en route airspace considering the fluctuation in air traffic demand. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, *48*, 46-62.

Chen, H. T., & Chao, C. C. (2015). Airline choice by passengers from Taiwan and China: A case study of outgoing passengers from Kaohsiung International Airport. *Journal of Air Transport Management*, *49*, 53-63.

Chen, J., Wang, X., & Chu, Z. (2020). Capacity sharing, product differentiation and welfare. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *33*(1), 107-123.

Chen, S. C. (2015). Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link?. *Journal of retailing and consumer services*, *22*, 107-116.

Chen, S., Huang, Y., & Huang, W. (2016, March). Big data analytics on aviation social media: The case of china southern airlines on sina weibo. In *2016 IEEE Second International Conference on Big Data Computing Service and Applications (BigDataService)* (pp. 152-155). IEEE.

Chiang, W. Y. (2019). Establishing high value markets for data-driven customer relationship management systems. *Kybernetes*.

Chen, Y. S., Lei, H. S., & Hsu, W. C. (2019). A Study on the sustainable development strategy of firms: Niche and social network theory. *Sustainability*, *11*(9), 2593.

Chen, Y., & Turut, O. (2018). Entry deterrence/accommodation with imperfect strategic thinking capability. *Quantitative Marketing and Economics*, *16*(2), 175-207.

Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*.

Choi, K., Lee, D., & Olson, D. L. (2015). Service quality and productivity in the US airline industry: a service quality-adjusted DEA model. *Service Business*, *9*(1), 137-160.

Choi, Y. (2021). What interpretations can we make from scores on graphic-prompt writing (GPW) tasks? An argument-based approach to test validation. *Assessing Writing*, *48*, 100523.

Christensen, B. J., & Kowalczyk, C. (2017). Introduction to globalization: Strategies and effects. In *Globalization* (pp. 1-16). Springer, Berlin, Heidelberg.

Cieślik, J., Kaciak, E., & Thongpapanl, N. T. (2015). Effect of export experience and market scope strategy on export performance: Evidence from Poland. *International Business Review*, *24*(5), 772-780.

Claussen, J., Essling, C., & Peukert, C. (2018). Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the US airline industry. *Strategic Management Journal*, *39*(11), 2877-2898.

Coccia, M. (2017). Sources of technological innovation: Radical and incremental innovation problem-driven to support competitive advantage of firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, *29*(9), 1048-1061.

Cook, G. N., & Billig, B. (2017). *Airline operations and management: a management textbook*. Taylor & Francis.

Coombs, C., Hislop, D., Taneva, S. K., & Barnard, S. (2020). The strategic impacts of Intelligent Automation for knowledge and service work: An interdisciplinary review. *The Journal of Strategic Information Systems*, *29*(4), 101600.

Corbo, L. (2017). In search of business model configurations that work: Lessons from the hybridization of Air Berlin and JetBlue. *Journal of Air Transport Management*, *64*, 139-150.

Cunningham, M. P., & Ferrell, O. C. (2015). Marketing's Greatest Challenge: The Social Impact of the Globalization of Markets. In *Proceedings of the 1989 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 231-234). Springer, Cham.

Curras-Perez, R., & Sanchez-Garcia, I. (2016). Antecedents and consequences of consumer commitment in traditional and low-cost airlines. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *33*(6), 899-911.

Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. (2018). Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in coopetitive relationships. *Sustainability*, *10*(8), 2688.

Dabachine, Y., Taheri, H., Biniz, M., Bouikhalene, B., & Balouki, A. (2020). Strategic design of precautionary measures for airport passengers in times of global health crisis Covid 19: Parametric modelling and processing algorithms. *Journal of Air Transport Management*, *89*, 101917.

Daft, J., & Albers, S. (2015). An empirical analysis of airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, *46*, 3-11.

Dalla Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, *89*, 391-403.

Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, *28*(5), 885-895.

David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long range planning*, *22*(1), 90-97.

Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*.

de Jong, G., Behrens, C., & van Ommeren, J. (2019). Airline loyalty (programs) across borders: A geographic discontinuity approach. *International Journal of Industrial Organization*, *62*, 251-272.

De Villa, M. A., Rajwani, T., & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, *24*(3), 419-429.

Dennet't, C., Ineson, E. M., Stone, G. J., & Colgate, M. (2000). Pre-bookable services in the chartered airline industry: Increasing satisfaction through differentiation. *The Service Industries Journal*, *20*(2), 82-94.

Denning, S. (2017). The next frontier for Agile: strategic management. *Strategy & Leadership*.

Devece, C., Palacios-Marqués, D., Galindo-Martín, M. Á., & Llopis-Albert, C. (2017). Information systems strategy and its relationship with innovation differentiation and organizational performance. *Information Systems Management*, *34*(3), 250-264.

Díaz, G. R. (2017). The influence of satisfaction on customer retention in mobile phone market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *36*, 75-85.

Dietz, C., & Berthold, M. R. (2016). KNIME for open-source bioimage analysis: a tutorial. *Focus on Bio-Image Informatics*, 179-197.

Dixon, D. F., & Sybrandy, A. (2015). The Globalization of Markets: Is Convergence A Myth?. In *Global Perspectives in Marketing for the 21st Century* (pp. 374-378). Springer, Cham.

Doganis, R. (2006). *The airline business*. Psychology Press.

Doganis, R. (2009). *Flying off course IV: airline economics and marketing*. Routledge.

Doi, T., Nishi, T., & Voß, S. (2018). Two-level decomposition-based matheuristic for airline crew rostering problems with fair working time. *European Journal of Operational Research*, *267*(2), 428-438.

Dou, R., Huang, R., Nan, G., & Liu, J. (2020). Less diversity but higher satisfaction: An intelligent product configuration method for type-decreased mass customization. *Computers & industrial engineering*, *142*, 106336.

Dožić, S. (2019). Multi-criteria decision making methods: Application in the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, *79*, 101683.

Dressler, M. (2017). Strategic grouping in a fragmented market: SMEs' strive for legitimacy. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *32*(1-2), 229-253.

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, *92*, 102022.

Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, *38*(1), 4-16.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, *23*(4), 660-679.

Eaton, J. (2017). *Globalization and human resource management in the airline industry*. Routledge.

Elena, C. A. (2016). Social media–a strategy in developing customer relationship management. *Procedia Economics and Finance*, *39*, 785-790.

El-Hawaz, R. F., Adelberg, J., Naylor-Adelberg, J., Eisenreich, R., & Van der Meij, J. (2019). The effect of slow-growth strategy on a production of Petunia× hybrida Vilm. microcuttings. *In Vitro Cellular & Developmental Biology-Plant*, *55*(4), 433-441.

Ellis, D. (2020). Developing a strategic framework of analysis for air transport management. *Transportation Research Procedia*, *51*, 217-224.

Endrizalova, E., Novak, M., Nemec, V., Hyrslova, J., & Mrazek, P. (2018). Operating Lease As A Specific Form Of Airlines Outsourcing. *Business Logistics in Modern Management*.

Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of cleaner production*, *112*, 2833-2850.

Enrico, Z. I. O., Mengfei, F. A. N., Zhiguo, Z. E. N. G., & Rui, K. A. N. G. (2019). Application of reliability technologies in civil aviation: Lessons learnt and perspectives. *Chinese Journal of Aeronautics*, *32*(1), 143-158.

Eriksson, S., & Steenhuis, H. J. (Eds.). (2015). *The global commercial aviation industry*. Routledge.

Eskici, H. B., & Koçak, N. A. (2018) *SAS Enterprise Miner ile Metin Madenciliği*. Pusula.

Eskici, H. B., & Koçak, N. A. *SAS Enterprise Miner ile Metin Madenciliği*. Pusula.

Estefa, J., Klembara, J., Tafforeau, P., & Sanchez, S. (2020). Limb-Bone development of seymouriamorphs: implications for the evolution of growth strategy in stem amniotes. *Frontiers in Earth Science*, *8*, 97.

Etemad, H. (2019). The competitive context of strategic orientation and strategy formulation in entrepreneurial and strategic internationalization: Multiple-player and multiple-period games. *Journal of International Entrepreneurship*, *17*(3), 279-286.

Ezeh, P. C. (2017). A critical review of market segmentation, target marketing and positioning in hospitality marketing. *Routledge handbook of hospitality marketing*, 55-64.

Fabbri, D., & Klapper, L. F. (2016). Bargaining power and trade credit. *Journal of corporate finance*, *41*, 66-80.

Fageda, X., Suau-Sanchez, P., & Mason, K. J. (2015). The evolving low-cost business model: Network implications of fare bundling and connecting flights in Europe. *Journal of Air Transport Management*, *42*, 289-296.

Fang, K., Jiang, Y., & Song, M. (2016). Customer profitability forecasting using Big Data analytics: A case study of the insurance industry. *Computers & Industrial Engineering*, *101*, 554-564.

Farah, H. A., Munga, J., & Mbebe, J. (2018). Influence of competitive strategies on performance of commercial airlines in Kenya: A survey of the airline industry in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, *3*(1), 170-189.

Farhan, M. S., Abed, A. H., & Abd Ellatif, M. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, *3*(2), 398-416.

Farooq, M. S., Salam, M., Fayolle, A., Jaafar, N., & Ayupp, K. (2018). Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of Air Transport Management*, *67*, 169-180.

Farquad, M. A. H., Ravi, V., & Raju, S. B. (2014). Churn prediction using comprehensible support vector machine: An analytical CRM application. *Applied Soft Computing*, *19*, 31-40.

Feldhusen, J., Pollmanns, J., & Heller, J. E. (2011). End of life strategies in the aviation industry. In *Glocalized Solutions for Sustainability in Manufacturing* (pp. 459-464). Springer, Berlin, Heidelberg.

Fels, A., Falk, B., & Schmitt, R. (2017). User-driven customization and customer loyalty: A survey. *Procedia CIRP*, *60*, 410-415.

Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2018). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*.

Ferretti, M., Panetti, E., Parmentola, A., & Sabetta, A. (2020). Network structure in a local innovation system in mature industries. An empirical case study. *International Journal of Globalisation and Small Business*, *11*(3), 279-302.

Fidel, P., Schlesinger, W., & Cervera, A. (2015). Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of business research*, *68*(7), 1426-1428.

Filatotchev, I., Bell, R. G., & Rasheed, A. A. (2016). Globalization of capital markets: Implications for firm strategies. *Journal of International Management*, *22*(3), 211-221.

Firoz Suleman, M., Rashidirad, M., & Firoz Suleman, S. (2019). The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: A case study approach. Strategic Change, 28(3), 167-176.

Flamand, M., & Frigant, V. (2017). The limited interest of carmakers in corporate venture capital: insights from a mature industry. *Venture Capital*, *19*(4), 263-283.

Flores, J., Gonçalves-Coelho, A., Mourão, A., & Cavique, M. (2015). Theory of practices as a means to uncover the customer needs. *Procedia CIRP*, *34*, 25-30.

Foltean, F. S., Trif, S. M., & Tuleu, D. L. (2019). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Journal of Business Research*, *104*, 563-575.

Fuad, A., Al-Hashimi, M., & Hamdan, A. (2020, April). Innovative Technology: The Aviation Industry and Customers Preference. In *Joint European-US Workshop on Applications of Invariance in Computer Vision* (pp. 696-707). Springer, Cham.

Fuenmayor, E., O'Donnell, C., Gately, N., Doran, P., Devine, D. M., Lyons, J. G., ... & Major, I. (2019). Mass-customization of oral tablets via the combination of 3D printing and injection molding. *International journal of pharmaceutics*, *569*, 118611.

Furman, A., & Maison, D. (2020). Influence of different cause-related marketing (CRM) strategies on consumer decision making. *Procedia Computer Science*, *176*, 2979-2988.

Gao, Y., & Hafsi, T. (2019). Does charitable giving substitute or complement firm differentiation strategy? Evidence from Chinese private SMEs. *European Management Review*, *16*(3), 633-646.

Garg, P., Gupta, B., Dzever, S., Sivarajah, U., & Kumar, V. (2020). Examining the relationship between social media analytics practices and business performance in the Indian retail and IT industries: The mediation role of customer engagement. *International journal of information management*, *52*, 102069.

Garner, B., Thornton, C., Pawluk, A. L., Cortez, R. M., Johnston, W., & Ayala, C. (2021). Utilizing text-mining to explore consumer happiness within tourism destinations. *Journal of Business Research*.

Garner, N., Hutton, A., & Klockner, K. (2020). Development of an airline cabin crew pre-task hazard assessment tool: The identi-fly hazard booklet.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, *198*, 401-416.

Gelhausen, M. C., Berster, P., & Wilken, D. (2018). A new direct demand model of long-term forecasting air passengers and air transport movements at German airports. *Journal of Air Transport Management*, *71*, 140-152.

Ghalehkhondabi, I., Ardjmand, E., Young, W. A., & Weckman, G. R. (2019). A review of demand forecasting models and methodological developments within tourism and passenger transportation industry. *Journal of Tourism Futures*.

Ghalenooie, M. B., & Sarvestani, H. K. (2016). Evaluating human factors in customer relationship management case study: Private banks of shiraz city. *Procedia Economics and Finance*, *36*, 363-373.

Ghazzawi, A., & Alharbi, B. (2019). Analysis of customer complaints data using data mining techniques. *Procedia Computer Science*, *163*, 62-69.

Gholami, H., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2015). A CRM strategic leadership towards sustainable development in student relationship management: SD in higher education. *Procedia Manufacturing*, *2*, 51-60.

Gillen, D., Hasheminia, H., & Jiang, C. (2015). Strategic considerations behind the network–regional airline tie ups–a theoretical and empirical study. *Transportation Research Part B: Methodological*, *72*, 93-111.

Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, *35*(1), 105899.

Gitto, S., & Mancuso, P. (2017). Improving airport services using sentiment analysis of the websites. *Tourism management perspectives*, *22*, 132-136.

Gollnhofer, J. F., & Turkina, E. (2015). Cultural distance and entry modes: implications for global expansion strategy. *Cross Cultural Management*.

Gould, A. M., & Desjardins, G. (2015). A spring-clean of Michael Porter's attic. *Competitiveness Review*.

Graham, A., Budd, L., Ison, S., & Timmis, A. (2019). Airports and ageing passengers: A study of the UK. *Research in Transportation Business & Management*, *30*, 100380.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, *33*(3), 114-135.

Guisado-González, M., Ferro-Soto, C., & Guisado-Tato, M. (2016). Assessing the influence of differentiation strategy and R&D subsidies on R&D cooperation. *Technology Analysis & Strategic Management*, *28*(7), 857-868.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, *19*(4), 293-317.

Gunarathne, P., Rui, H., & Seidmann, A. (2018). When social media delivers customer service: Differential customer treatment in the airline industry. *MIS Quarterly*, *42*(2), 489-520.

Guo, K. (2020). Optimal Exit Times in a Declining Industry.

Hafezi, R., Akhavan, A., & Pakseresht, S. (2017, May). The State of Competition in Natural gas Market Application of Porter's Five Forces for NIGC. In *Proceedings of the International Gas Union Research Conference (IGRC), Rio de Janeiro, Brazil* (pp. 24-26).

Hagspiel, V., Huisman, K. J., Kort, P. M., Lavrutich, M. N., Nunes, C., & Pimentel, R. (2020). Technology adoption in a declining market. *European Journal of Operational Research*, *285*(1), 380-392.

Haislip, J. Z., & Richardson, V. J. (2017). The effect of Customer Relationship Management systems on firm performance. *Int. J. Account. Inf. Syst.*, *27*, 16-29.

Hales, G., & Mclarney, C. (2017). Uber's Competitive Advantage vis-à-vis Porter's Generic Strategies. *IUP Journal of Management Research*, *16*(4).

Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, *86*, 90-98.

Halpern, N., Mwesiumo, D., Budd, T., Suau-Sanchez, P., & Bråthen, S. (2021). Segmentation of passenger preferences for using digital technologies at airports in Norway. *Journal of Air Transport Management*, *91*, 102005.

Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Investigating airline customers' decision-making process for emerging environmentally-responsible electric airplanes: Influence of gender and age. *Tourism management perspectives*, *31*, 85-94.

Hannigan, T. J., Hamilton III, R. D., & Mudambi, R. (2015). Competition and competitiveness in the US airline industry. *Competitiveness Review*.

Hapsari, R., Clemes, M. D., & Dean, D. (2017). The impact of service quality, customer engagement and selected marketing constructs on airline passenger loyalty. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

Harrigan, K. R., & Porter, M. E. (1989). End-game strategies for declining industries. In *Readings in Strategic Management* (pp. 219-233). Palgrave, London.

Hartemo, M. (2016). Email marketing in the era of the empowered consumer. *Journal of* Research in Interactive Marketing.

Harvey, G., & Turnbull, P. (2020). SOUTHWEST AIRLINES. Case Studies in Work, Employment and Human Resource Management, 80.

Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia economics and finance*, *23*, 563-567.

Hausladen, I., & Schosser, M. (2020). Towards a maturity model for big data analytics in airline network planning. *Journal of Air Transport Management*, *82*, 101721.

He, L., Jiang, Z., & Min, S. (2021). Diagnosing writing ability using China's Standards of English Language Ability: Application of cognitive diagnosis models. *Assessing Writing*, *50*, 100565.

Heinonen, K., Jaakkola, E., & Neganova, I. (2018). Drivers, types and value outcomes of customer-to-customer interaction: An integrative review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*.

Helmold, M. (2019). Tools in PM. In *Progress in Performance Management* (pp. 111-122). Springer, Cham.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis–where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*.

Henderson, P., Putnam, M. A., Rosenstiel, T. L., & Young, K. M. (2021). Developing a Long-Term R&D Strategy in an Increasingly Changing World: In this case study, the authors explain how companies can use the Long-term Visioning Scorecard for longer-term R&D. *Research-Technology Management*, *64*(6), 41-49.

Heracleous, L., & Wirtz, J. (2012). Strategy and organisation at Singapore Airlines: achieving sustainable advantage through dual strategy. In *Energy, Transport, & the Environment* (pp. 479-493). Springer, London.

Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yañez-Araque, B. (2016). The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5383-5389.

Hiemstra-van Mastrigt, S., Groenesteijn, L., Vink, P., & Kuijt-Evers, L. F. (2017). Predicting passenger seat comfort and discomfort on the basis of human, context and seat characteristics: a literature review. *Ergonomics*, *60*(7), 889-911.

Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2020). Customer Success Management: The next evolution in customer management practice?. *Industrial Marketing Management*, *90*, 360-369.

Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, *51*(1), 58-73.

Hitt, M., & Duane Ireland, R. (2017). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, 45-63.

Hoenen, A. K., & Kostova, T. (2015). Utilizing the broader agency perspective for studying headquarters–subsidiary relations in multinational companies. *Journal of International Business Studies*, *46*(1), 104-113.

Holland, C. P., Thornton, S. C., & Naudé, P. (2020). B2B analytics in the airline market: Harnessing the power of consumer big data. *Industrial Marketing Management*, *86*, 52-64.

Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. Journal of Business Research, 116, 356-365.

https://hub.knime.com

https://skytraxratings.com

Huang, F., Zhou, D., Hu, J. L., & Wang, Q. (2020). Integrated airline productivity performance evaluation with CO2 emissions and flight delays. *Journal of Air Transport Management*, *84*, 101770.

Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, *26*(4), 617-636.

Hussain, R., Al Nasser, A., & Hussain, Y. K. (2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation. *Journal of Air Transport Management*, *42*, 167-175.

Hwang, J., & Lyu, S. O. (2018). Understanding first-class passengers' luxury value perceptions in the US airline industry. *Tourism Management Perspectives*, *28*, 29-40.

Iakovleva, T., Solesvik, M., & Borch, O. J. (2020). Open Innovation in Mature Industries an Example from Maritime Industry in Norway. In *Engineering Assets and Public Infrastructures in the Age of Digitalization* (pp. 812-819). Springer, Cham.

Itani, O. S., Krush, M. T., Agnihotri, R., & Trainor, K. J. (2020). Social media and customer relationship management technologies: Influencing buyer-seller information exchanges. *Industrial Marketing Management*, *90*, 264-275.

Janakova, M. (2021). Automation of Marketing Processes and the Discovery of Knowledge for CRM. In *Encyclopedia of Organizational Knowledge, Administration, and Technology* (pp. 2085-2093). IGI Global.

Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice. *Strategic management journal*, *36*(4), 537-558.

Jayaram, J., & Xu, K. (2016). Determinants of quality and efficiency performance in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*.

Jean, D. A., & Lohmann, G. (2016). Revisiting the airline business model spectrum: The influence of post global financial crisis and airline mergers in the US (2011−2013). *Research in transportation business & management*, *21*, 76-83.

Jeffery, M., Rzymski, C., Shah, S., & Sweeney, R. J. (2017). The Value of Flexibility at Global Airlines: Real Options for EDW and CRM. *Kellogg School of Management Cases*.

Jelinek, R. (2013). All pain, no gain? Why adopting sales force automation tools is insufficient for performance improvement. *Business Horizons*, *56*(5), 635-642.

Jewczyn, M. N. (2010). Integrative Business Policy With a SWOT Analysis of Southwest Airlines: What Are They Doing Right in Today's Economy?. *Journal of Business*, *1*.

Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. *Journal of air transport management*, *57*, 80-88.

Jiao, Y., Yang, Y., & Zhang, H. (2019). An integration model for generating and selecting product configuration plans. *Journal of Intelligent Manufacturing*, *30*(3), 1291-1302.

Jimenez, E., & Suau-Sanchez, P. (2020). Reinterpreting the role of primary and secondary airports in low-cost carrier expansion in Europe. *Journal of transport geography*, *88*, 102847.

Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?. *Financial Accountability & Management*, *31*(3), 243-268.

Johnson, R. C., & Tweedie, M. G. (2017). A comparison of IELTS, TOEFL, and EAP course results as predictors of English language learning success in an undergraduate nursing program.

Jost, P. J., & Süsser, T. (2020). Company-customer interaction in mass customization. *International journal of production economics*, *220*, 107454.

Jridi, K., Jaziri-Bouagina, D., & Triki, A. (2017). The SCM, CRM Information System, and KM–An Integrating Theoretical View: The Case of Sales Force Automation. In *Handbook of Research on Information Management for Effective Logistics and Supply Chains* (pp. 239-254). IGI Global.

Jung, S. Y., Kim, B. J., & Yoo, K. E. (2017). Passenger Choice Behavior between Direct and Transit Flights—A Case Study on Passengers Using Hub Airports in the Northeast Asian Region. *Journal of Traffic and Transportation Engineering*, *5*, 260-270.

Kagermann, H. (2015). Change through digitization—Value creation in the age of Industry 4.0. In *Management of permanent change* (pp. 23-45). Springer Gabler, Wiesbaden.

Kan, S., Chung, D., & Chung, G. (2019). Customer Experience Transformation in the Aviation Industry: Business Strategy Realization through Design Thinking, Innovation Management, and HPT. *Performance Improvement*, *58*(1), 13-30.

Kanbur, E., & Karakavuz, H. (2017). Stratejik Yönetim Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinin SWOT Analizi. *Journal of Aviation*, *1*(2), 74-86.

Karakavuz, H. (2020). Covid-19'un Türk Havayolu İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Swot Analizi. *Electronic Turkish Studies*, *15*(8).

Kavakiotis, I., Tsave, O., Salifoglou, A., Maglaveras, N., Vlahavas, I., & Chouvarda, I. (2017). Machine learning and data mining methods in diabetes research. Computational and structural biotechnology journal, 15, 104-116.

Kearney, T., Walsh, G., Barnett, W., Gong, T., Schwabe, M., & Ifie, K. (2017). Emotional intelligence in front-line/back-office employee relationships. *Journal of Services Marketing*.

Kee, W. (2015). Comparison of Shareholder value between Full-Service Airlines (FSAs) and Low-Cost Carriers (LCCs).

Keramati, A., Ghaneei, H., & Mirmohammadi, S. M. (2016). Developing a prediction model for customer churn from electronic banking services using data mining. *Financial Innovation*, *2*(1), 1-13.

Kharub, M., & Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review: An International Business Journal*.

Kharub, M., Mor, R. S., & Sharma, R. (2019). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & management*, *51*(1), 27-42.

Kim, B., & Lee, S. (2020). The impact of material and immaterial sustainability on firm performance: The moderating role of franchising strategy. *Tourism Management*, *77*, 103999.

Kim, D., Hong, S., Park, B. J., & Kim, I. (2020). Understanding heterogeneous preferences of hotel choice attributes: Do customer segments matter?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *45*, 330-337.

Kim, J. J., & Kim, I. (2018). Entrepreneurial marketing and airline-cause sponsorship congruence: Passenger sponsorship response to US-based full-service airlines. *Sustainability*, *10*(7), 2359.

Kim, S., Kim, I., & Hyun, S. S. (2016). First-class in-flight services and advertising effectiveness: antecedents of customer-centric innovativeness and brand loyalty in the United States (US) airline industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *33*(1), 118-140.

Kiprotich, E., Gachunga, H., & Bonuke, R. (2018). Influence of Cost Leadership Procurement Strategy on Performance of Manufacturing Firms In Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, *3*(1), 32-51.

Kis, Y., Chyrun, L., Tsymbaliak, T., & Chyrun, L. (2019, May). Development of system for managers relationship management with customers. In *International Scientific Conference "Intellectual Systems of Decision Making and Problem of Computational Intelligence"* (pp. 405-421). Springer, Cham.

Ko, Y. D. (2016). An airline's management strategies in a competitive air transport market. *Journal of Air Transport Management*, *50*, 53-61.

Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization science*, *7*(5), 502-518.

Koklic, M. K., Kukar-Kinney, M., & Vegelj, S. (2017). An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *Journal of Business Research*, *80*, 188-196.

Kong, D., Yang, X., Liu, C., & Yang, W. (2020). Business strategy and firm efforts on environmental protection: Evidence from China. Business Strategy and the Environment, 29(2), 445-464.

Kozioł, L., Kozioł, W., Wojtowicz, A., & Pyrek, R. (2015). Cooperation with customers as a determinant of capacity of innovative company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *175*, 236-243.

Krafft, M., Arden, C. M., & Verhoef, P. C. (2017). Permission marketing and privacy concerns—Why do customers (not) grant permissions?. *Journal of interactive marketing*, *39*, 39-54.

Kucherenko, A., & Dybvik, J. S. (2019). *Price elasticity of demand in air passenger transport markets: A meta-analysis* (Master's thesis, Høgskolen i Molde-Vitenskapelig høgskole i logistikk).

Kucukaltan, B., & Topcu, Y. I. (2019). Assessment of key airline selection indicators in a strategic decision model: passengers' perspective. *Journal of Enterprise Information Management*.

Kuljanin, J., & Kalić, M. (2015). Exploring characteristics of passengers using traditional and low-cost airlines: A case study of Belgrade Airport. *Journal of Air Transport Management*, *46*, 12-18.

Kumar, S., Kar, A. K., & Ilavarasan, P. V. (2021). Applications of text mining in services management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, *1*(1), 100008.

Kurata, H. (2019). Is the information of customer types and preferences to personal selling worth the investment in innovative technology? A modeling approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *49*, 371-379.

Kurniali, S. (2015). Customer service information system for a call center. *Procedia Computer Science*, *59*, 298-304.

Kühl, N., Goutier, M., Ensslen, A., & Jochem, P. (2019). Literature vs. Twitter: Empirical insights on customer needs in e-mobility. *Journal of cleaner production*, *213*, 508-520.

Kwoka, J., & Batkeyev, B. (2019). Strategic responses to competitive threats: airlines in action. *Review of Industrial Organization*, *54*(1), 83-109.

Lange, A. (2019). Does cargo matter? The impact of air cargo operations on departure on-time performance for combination carriers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *119*, 214-223.

Larimo, J. A., & Le Nguyen, H. (2015). International joint venture strategies and performance in the Baltic States. *Baltic Journal of Management*.

Larsson, J., Elofsson, A., Sterner, T., & Åkerman, J. (2019). International and national climate policies for aviation: a review. *Climate Policy*, *19*(6), 787-799.

Lau, H., Nakandala, D., Samaranayake, P., & Shum, P. (2016). A hybrid multi-criteria decision model for supporting customer-focused profitability analysis. *Industrial Management & Data Systems*.

Lausch, A., Schmidt, A., & Tischendorf, L. (2015). Data mining and linked open data–New perspectives for data analysis in environmental research. *Ecological Modelling*, *295*, 5-17.

Lazzarini, S. G. (2015). Strategizing by the government: Can industrial policy create firm-level competitive advantage?. *Strategic Management Journal*, *36*(1), 97-112.

Lee, E. B., Kim, J., & Lee, S. G. (2017). Predicting customer churn in mobile industry using data mining technology. *Industrial Management & Data Systems*.

Lee, J. Y., & Woo, S. H. (2019). The Impact of Power on the Relationships and Customer Satisfaction in a Logistics Triad: A Meta-Analysis. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, *35*(4), 194-199.

Lee, K. C., Tsai, W. H., Yang, C. H., & Lin, Y. Z. (2018). An MCDM approach for selecting green aviation fleet program management strategies under multi-resource limitations. *Journal of Air Transport Management*, *68*, 76-85.

Lee, S., & Suh, Y. I. (2020). The severity of a sports-related accident and sponsorship effects: focusing on the fear appeal theory. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.

Lee, S., Kim, B., & Ham, S. (2018). Strategic CSR for airlines: does materiality matter?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Lee, W. S., & Moon, J. (2018). Tenure of top management team, employee relationship, and value of airlines. *Research in Transportation Business & Management*, *28*, 85-91.

Leligdon, L., Quinn, T., & Briggs, L. (2015). Strategic CRM: Improving the business of academic libraries. *College & Undergraduate Libraries*, *22*(3-4), 247-260.

Leon, S., & Martín, J. C. (2020). A fuzzy segmentation analysis of airline passengers in the US based on service satisfaction. *Research in Transportation Business & Management*, *37*, 100550.

Leong, L. Y., Hew, T. S., Lee, V. H., & Ooi, K. B. (2015). An SEM–artificial-neural-network analysis of the relationships between SERVPERF, customer satisfaction and loyalty among low-cost and full-service airline. *Expert systems with applications*, *42*(19), 6620-6634.

Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, *24*(5), 798-811.

Leung, A., Yen, B. T., & Lohmann, G. (2017). Why passengers' geo-demographic characteristics matter to airport marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *34*(6), 833-850.

Lev, B. (2017). Evaluating sustainable competitive advantage. *Journal of Applied Corporate Finance*, *29*(2), 70-75.

Li, D., Cao, C., Zhang, L., Chen, X., Ren, S., & Zhao, Y. (2017). Effects of corporate environmental responsibility on financial performance: The moderating role of government regulation and organizational slack. *Journal of Cleaner Production*, *166*, 1323-1334.

Li, J. (1995). Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic management journal*, *16*(5), 333-351.

Li, J., Zhang, F., & Sun, S. (2019). Building consumer-oriented CSR differentiation strategy. *Sustainability*, *11*(3), 664.

Li, N., & Wu, D. D. (2010). Using text mining and sentiment analysis for online forums hotspot detection and forecast. *Decision support systems*, *48*(2), 354-368.

Li, Q., Rezaei, J., Tavasszy, L., Wiegmans, B., Guo, J., Tang, Y., & Peng, Q. (2020). Customers' preferences for freight service attributes of China Railway Express. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *142*, 225-236.

Li, T. (2020). A SWOT analysis of China's air cargo sector in the context of COVID-19 pandemic. *Journal of air transport management*, *88*, 101875.

Li, W., Yu, S., Pei, H., Zhao, C., & Tian, B. (2017). A hybrid approach based on fuzzy AHP and 2-tuple fuzzy linguistic method for evaluation in-flight service quality. *Journal of Air Transport Management, 60*, 49-64.

Li, Y., Huang, J., & Song, T. (2019). Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives. *Information & Management, 56*(3), 392-402.

Liao, C. N., & Chen, Y. J. (2019). Role of exchangeable tickets in the optimal menu design for airline tickets. *Omega, 89*, 151-163.

Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C. F., Kaplan, A., Kötterheinrich, K., & Kroll, E. B. (2020). Brave new world? On AI and the management of customer relationships. Journal of Interactive Marketing, 51, 44-56.

Lin, C., & Lekhawipat, W. (2016). How customer expectations become adjusted after purchase. *International Journal of Electronic Commerce*, *20*(4), 443-469.

Lin, F. J., & Ho, C. W. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of innovation & knowledge*, *4*(1), 32-37.

Lindemann, M., Briele, K., & Schmitt, R. H. (2020). Methodical data-driven integration of customer needs from Social Media into the product development process. *Procedia CIRP*, *88*, 127-132.

Liu, J., Liao, X., Huang, W., & Liao, X. (2019). Market segmentation: A multiple criteria approach combining preference analysis and segmentation decision. *Omega*, *83*, 1-13.

Ližbetinová, L., Štarchoň, P., Weberová, D., Nedeliaková, E., & Juříková, M. (2020). The approach of SMEs to using the customer databases and CRM: Empirical study in the Slovak Republic. *Sustainability*, *12*(1), 227.

Lohmann, G., & Spasojevic, B. (2018). Airline business strategy. In *The routledge companion to air transport management* (pp. 139-153). Routledge.

Loth, S., & Helm, S. M. (2015). Punctuality as KPI for Performance Based Airport Management. In *15th AIAA Aviation Technology, Integration, and Operations Conference* (p. 2593).

Loudcher, S., Jakawat, W., Morales, E. P. S., & Favre, C. (2015). Combining OLAP and information networks for bibliographic data analysis: a survey. *Scientometrics*, *103*(2), 471-487.

Loureiro, S. M. C., & Fialho, A. F. (2017). The role of intrinsic in-flight cues in relationship quality and behavioural intentions: segmentation in less mindful and mindful passengers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *34*(7), 948-962.

Lu, J. L. (2017). Segmentation of passengers using full-service and low-cost carriers–Evidence from Taiwan. *Journal of air transport management*, *62*, 204-216.

Lucini, F. R., Tonetto, L. M., Fogliatto, F. S., & Anzanello, M. J. (2020). Text mining approach to explore dimensions of airline customer satisfaction using online customer reviews. *Journal of Air Transport Management*, *83*, 101760.

Luo, N., Zhang, M., Hu, M., & Wang, Y. (2016). How community interactions contribute to harmonious community relationships and customers' identification in online brand community. *International Journal of Information Management*, *36*(5), 673-685.

Luo, Y. (2021). New OLI advantages in digital globalization. *International Business Review*, 101797.

Lytvyn, V., Kowalska-Styczen, A., Peleshko, D., Rak, T., Voloshyn, V., Noennig, J. R., ... & Pryshchepa, H. (2019, September). Aviation aircraft planning system project development. In *Conference on Computer Science and Information Technologies* (pp. 315-348). Springer, Cham.

MacKenzie, N., Ancelin, O., & De Bakker, F. (2016). Price signalling: competition law. *Without Prejudice*, *16*(1), 6-7.

Madar, A. (2015). Implementation of total quality management Case study: British Airways. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, *8*(1).

Maecker, O., Barrot, C., & Becker, J. U. (2016). The effect of social media interactions on customer relationship management. *Business Research*, *9*(1), 133-155.

Magdalina, A., & Bouzaima, M. (2021). An empirical investigation of European airline business models: Classification and hybridisation. *Journal of Air Transport Management*, *93*, 102059.

Mahlamäki, T., Storbacka, K., Pylkkönen, S., & Ojala, M. (2020). Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers' acceptance of sales configurators. *Industrial Marketing Management, 91*, 162-173.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, *13*(5), 363-380.

Mandelbaum, A., & Zeltyn, S. (2013). Data-stories about (im) patient customers in tele-queues. *Queueing Systems*, *75*(2), 115-146.

Mandler, T., Sezen, B., Chen, J., & Özsomer, A. Performance consequences of marketing standardization/adaptation: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, *125*, 416-435.

Marcucci, E., & Gatta, V. (2011). Regional airport choice: Consumer behaviour and policy implications. *Journal of Transport Geography*, *19*(1), 70-84.

Martín-Rojas, R., Fernández-Pérez, V., & García-Sánchez, E. (2017). Encouraging organizational performance through the influence of technological distinctive competencies on components of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *13*(2), 397-426.

Mathooko, F. M., & Ogutu, M. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*.

Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, *84*, 100-113.

Medina, R., & Medina, A. (2015). The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*.

Medina-Muñoz, D. R., Medina-Muñoz, R. D., & Suárez-Cabrera, M. Á. (2018). Determining important attributes for assessing the attractiveness of airlines. *Journal of Air Transport Management*, *70*, 45-56.

Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *230*, 94-103.

Mehta, R., Rice, S., Deaton, J., & Winter, S. R. (2019). Creating a prediction model of passenger preference between low cost and legacy airlines. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, *3*, 100075.

Méndez-Suárez, M., & Crespo-Tejero, N. (2021). Why do banks retain unprofitable customers? A customer lifetime value real options approach. *Journal of Business Research*, *122*, 621-626.

Mensah, P., Merkuryev, Y., & Longo, F. (2015). Using ICT in developing a resilient supply chain strategy. *Procedia Computer Science*, *43*, 101-108.

Messner, W. (2020). Value or quality? Differences in airlines' customer satisfaction strategies across national markets. *Services Marketing Quarterly*, *41*(3), 205-235.

Messner, W. (2020). Value or quality? Differences in airlines' customer satisfaction strategies across national markets. *Services Marketing Quarterly*, *41*(3), 205-235.

Meyer, K. E., & Su, Y. S. (2015). Integration and responsiveness in subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, *50*(1), 149-158.

Meyliana, Ź., Hidayanto, A. N., & Budiardjo, E. K. (2016). The critical success factors for customer relationship management implementation: a systematic literature review. *International Journal of Business Information Systems*, *23*(2), 131-174.

Micheli, P., & Mura, M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*.

Miettinen, T., & Stenbacka, R. (2018). Strategic short-termism: Implications for the management and acquisition of customer relationships. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *153*, 200-222.

Milioti, C. P., Karlaftis, M. G., & Akkogiounoglou, E. (2015). Traveler perceptions and airline choice: A multivariate probit approach. *Journal of Air Transport Management*, *49*, 46-52.

Min, H., & Min, H. (2015). Benchmarking the service quality of airlines in the United States: an exploratory analysis. *Benchmarking: an International journal*.

Mitroulis, D., & Kitsios, F. (2017). Fostering a competitive differentiation strategy for sustainable organizational performance. In *Operational research in business and economics* (pp. 85-112). Springer, Cham.

Moffatt-Bruce, S., Crestanello, J., Way, D. P., & Williams Jr, T. E. (2018). Providing cardiothoracic services in 2035: signs of trouble ahead. *The Journal of thoracic and cardiovascular surgery*, *155*(2), 824-829.

Mohamed, M. B., Ndinya, A., & Ogada, M. (2019). Influence of cost leadership strategy on performance of medium scale miners in Taita Taveta County, Kenya. *International Journal of Development and Management Review*, *14*(1), 151-163.

Mohd-Any, A. A., Mutum, D. S., Ghazali, E. M., & Mohamed-Zulkifli, L. (2019). To fly or not to fly? An empirical study of trust, post-recovery satisfaction and loyalty of Malaysia Airlines passengers. *Journal of Service Theory and Practice*.

Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, *50*, 41-54.

Montes, J. O., & Olleros, F. X. (2019). Microfactories and the new economies of scale and scope. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Mourtzis, D. (2016). Challenges and future perspectives for the life cycle of manufacturing networks in the mass customisation era. *Logistics Research*, *9*(1), 2.

Mukerjee, H. S., & Prasad, U. D. (2017). Definitions of Project Success in Implementation of Customer Relationship Management (CRM) Information Technology (IT) Solutions: Perspectives of Consultants from India. *South Asian Journal of Management*, *24*(4).

Mukherjee, A., Burnham, T., & King, D. (2020). Anticipated firm interaction can bias expressed customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 102379.

Mullowney, D. R., Baker, K. D., & Pedersen, E. J. (2020). Harvesting strategies during a forecasted decline in the Newfoundland and Labrador snow crab fishery. *Fisheries Research*, *232*, 105707.

Murray, P. W., Agard, B., & Barajas, M. A. (2017). Market segmentation through data mining: A method to extract behaviors from a noisy data set. *Computers & Industrial Engineering*, *109*, 233-252.

Murrieta-Mendoza, A., & Botez, R. (2015). *Aircraft vertical route optimization deterministic algorithm for a flight management system* (No. 2015-01-2541). SAE Technical Paper.

Nag, R., Neville, F., & Dimotakis, N. (2020). CEO scanning behaviors, self-efficacy, and SME innovation and performance: An examination within a declining industry. *Journal of Small Business Management*, *58*(1), 164-199.

Naletina, D., Petljak, K., & Kapović, A. (2018). Influence of liberalization on air transport market: research into consumers' satisfaction with low-cost airlines services in the Republic of Croatia. *Business Logistics in Modern Management*.

Nam, D., Lee, J., & Lee, H. (2019). Business analytics use in CRM: A nomological net from IT competence to CRM performance. *International Journal of Information Management*, *45*, 233-245.

Napshin, S. A., & Marchisio, G. (2017). The challenges of teaching strategic management: Including the institution based view. *The International Journal of Management Education*, *15*(3), 470-480.

Nastasoiu, A., & Vandenbosch, M. (2019). Competing with loyalty: How to design successful customer loyalty reward programs. *Business Horizons*, *62*(2), 207-214.

Navimipour, N. J., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, *55*, 1052-1066.

Navimipour, N. J., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, *55*, 1052-1066.

Nenonen, S., & Storbacka, K. (2016). Driving shareholder value with customer asset management: Moving beyond customer lifetime value. *Industrial Marketing Management*, *52*, 140-150.

Newton, S. K., Gilinsky Jr, A., & Jordan, D. (2015). Differentiation strategies and winery financial performance: An empirical investigation. *Wine Economics and Policy*, *4*(2), 88-97.

Nicholls, R. (2020). What goes on between customers? A cross-industry study of customer-to-customer interaction (CCI). *Journal of Service Theory and Practice*.

Niewiadomski, P. (2017). Global production networks in the passenger aviation industry. *Geoforum*, *87*, 1-14.

Noguerol, T. M., Paulano-Godino, F., Martín-Valdivia, M. T., Menias, C. O., & Luna, A. (2019). Strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis of artificial intelligence and machine learning applications in radiology. *Journal of the American College of Radiology*, *16*(9), 1239-1247.

Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, *3*(4), 337-351.

Nurmadewi, D., & Mahendrawathi, E. R. (2019). Analyzing Linkage Between Business Process Management (BPM) Capability and Information Technology: A Case Study in Garment SMEs. *Procedia Computer Science*, *161*, 935-942.

Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *30*, 262-270.

O'Connor, K., & Fuellhart, K. (2015). The fortunes of air transport gateways. *Journal of Transport Geography*, *46*, 164-172.

Oancea, O. (2018). Challenges of pricing luxury in commercial aviation–will first class disappear?. *Journal of Revenue and Pricing Management*, *17*(4), 296-300.

Oboh, C. S., & Ajibolade, S. O. (2017). Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks. *Future Business Journal*, *3*(2), 119-137.

Olson, D. L., & Lauhoff, G. (2019). Descriptive data mining. In *Descriptive Data Mining* (pp. 129-130). Springer, Singapore.

Otero, D. F., Escallón, M., López, C., & Akhavan-Tabatabaei, R. (2019). Optimal timing of airline promotions under dilution. *European Journal of Operational Research*, *277*(3), 981-995.

Ouyang, C., Liu, M., Chen, Y., Li, J., & Qin, W. (2019). Overcoming liabilities of origin: Human resource management localization of Chinese multinational corporations in developed markets. *Human Resource Management*, *58*(5), 543-561.

Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, *101*, 426-432.

Palmer, A., & Bejou, D. (2016). Retrospective: service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers. *Journal of Services Marketing*.

Papageorgiou, S., Wu, S., Hsieh, C. N., Tannenbaum, R. J., & Cheng, M. (2019). Mapping the TOEFL iBT® Test Scores to China's Standards of English Language Ability: Implications for Score Interpretation and Use. *ETS Research Report Series*, *2019*(1), 1-49.

Park, E. (2019). The role of satisfaction on customer reuse to airline services: An application of Big Data approaches. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *47*, 370-374.

Park, E., Jang, Y., Kim, J., Jeong, N. J., Bae, K., & Del Pobil, A. P. (2019). Determinants of customer satisfaction with airline services: An analysis of customer feedback big data. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *51*, 186-190.

Park, M. J., Park, J. W., & Yoo, H. (2018). Application of affective engineering to service industries: feelings from airlines' in-flight service elements. *Total Quality Management & Business Excellence*, *29*(9-10), 1025-1042.

Park, Y., & O'Kelly, M. E. (2018). Examination of cost-efficient aircraft fleets using empirical operation data in US aviation markets. *Journal of Air Transport Management*, *69*, 224-234.

Parlar, M., Rodrigues, B., & Sharafali, M. (2018). Event-based allocation of airline check-in counters: a simple dynamic optimization method supported by empirical data. *International Transactions in Operational Research*, *25*(5), 1553-1582.

Parnell, J. A. (2018). Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities. *Management Research Review*.

Parnell, J., & Brady, M. (2019). Capabilities, strategies and firm performance in the United Kingdom. *Journal of Strategy and Management*.

Parsa, M., Nookabadi, A. S., Flapper, S. D., & Atan, Z. (2019). Green hub-and-spoke network design for aviation industry. *Journal of cleaner production*, *229*, 1377-1396.

Pattnaik, C., Lu, Q., & Gaur, A. S. (2018). Group affiliation and entry barriers: The dark side of business groups in emerging markets. *Journal of Business Ethics*, *153*(4), 1051-1066.

Pearson, J., Pitfield, D., & Ryley, T. (2015). Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. *Journal of Air Transport Management*, *47*, 179-189.

Pehrsson, A. (2016). How does a foreign subsidiary's differentiation strategy fit competitive dynamics and mandate?. *European Business Review*.

Peng, Y. (2021, August). TikTok's Business Model Innovation and Development-Porter's Five Forces Model, Business Model Canvas and SWOT Analysis as Tools. In *1st International Symposium on Innovative Management and Economics (ISIME 2021)* (pp. 482-489). Atlantis Press.

Pereira, B. A., & Caetano, M. (2015). A conceptual business model framework applied to air transport. *Journal of Air Transport Management*, *44*, 70-76.

Pervan, M., Curak, M., & Pavic Kramaric, T. (2018). The influence of industry characteristics and dynamic capabilities on firms' profitability. *International Journal of Financial Studies*, *6*(1), 4.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, *14*(3), 179-191.

Pezzutto, S., Grilli, G., Zambotti, S., & Dunjic, S. (2018). Forecasting electricity market price for end users in EU28 until 2020—Main factors of influence. *Energies*, *11*(6), 1460.

Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, *44*, 194-203.

Pietrobelli, C., & Puppato, F. (2016). Technology foresight and industrial strategy. *Technological Forecasting and Social Change*, *110*, 117-125.

Poerwanto, E., Sajati, H., & Andaruwati, R. (2018, December). The Ergonomic Analysis of the Airline Passengers Message Service to Improve the Flight Safety. In *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Kedirgantaraan (SENATIK)* (pp. 201-210). Pusat Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat (P3M) Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto Yogyakarta.

Ponder, N., Holloway, B. B., & Hansen, J. D. (2016). The mediating effects of customers' intimacy perceptions on the trust-commitment relationship. *Journal of Services Marketing*.

Porter, M. E. (1991). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 78.

Pramitha, D. A., Wasito, T., & Ozali, I. (2018). Strategy Formulation to Increase the Passengers of Singapore Airlines. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, *5*(2), 141-152.

Price, M. J. (2017). Strategies for Mitigating Low-Cost Airlines' Passenger Complaints.

Punel, A., Hassan, L. A. H., & Ermagun, A. (2019). Variations in airline passenger expectation of service quality across the globe. *Tourism Management*, *75*, 491-508.

Purkayastha, A., & Sharma, S. (2016). Gaining competitive advantage through the right business model: Analysis based on case studies. *Journal of Strategy and Management*.

Quach, S., Shao, W., Ross, M., & Thaichon, P. (2020). Customer participation in firm-initiated activities via social media: Understanding the role of experiential value. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*.

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Rahimi, F., & Fallah, S. (2015). Study of organizational life cycle and its impact on strategy formulation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207*, 50-58.

Rajaguru, R. (2016). Role of value for money and service quality on behavioural intention: A study of full service and low cost airlines. *Journal of Air Transport Management, 53*, 114-122.

Rajee Olaganathan, D., Miller, M., & Mrusek, B. M. (2020). Managing safety risks in airline maintenance outsourcing. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, *7*(1), 7.

Rajiani, I., & Kot, S. (2018). The prospective consumers of the Indonesian green aviation initiative for sustainable development in air transportation. *Sustainability*, *10*(6), 1772.

Ramanust, S., Punluekdej, T., & Nakvichien, Y. (2018, March). Model analysis of service satisfaction as the modulator between service quality and decision-making behavior in using low-cost airlines. In *15th International Symposium on Management (INSYMA 2018)* (pp. 212-215). Atlantis Press.

Ramsey, J. G., Musolin, K., Ceballos, D., Wiegand, D. M., & Mead, K. R. (2014). Evaluation of ergonomic risk factors, thermal exposures, and job stress at an airline catering facility.

Rao, Y., Guo, K. H., & Chen, Y. (2015). Information systems maturity, knowledge sharing, and firm performance. *International Journal of Accounting & Information Management*.

Rao-Nicholson, R., & Khan, Z. (2017). Standardization versus adaptation of global marketing strategies in emerging market cross-border acquisitions. *International Marketing Review*.

Reichstein, C., & Härting, R. C. (2018). Potentials of changing customer needs in a digital world–a conceptual model and recommendations for action in tourism. *Procedia Computer Science*, *126*, 1484-1494.

Reid, D. A., Plank, R. E., Peterson, R. M., & Rich, G. A. (2017). Examining the use of sales force management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Reis, V., & Silva, J. (2016). Assessing the air cargo business models of combination airlines. *Journal of Air Transport Management*, *57*, 250-259.

Renwarin, J. M. (2017). The Influence of Aviation Industrial Environment and Market Orientation on Competitive Strategy and its Effects on Aviation Business Performance (Study on Aviation Industry in Indonesia). *Journal of Internet Banking and Commerce*, *22*(3), 1-23.

Rezaei, J., Kothadiya, O., Tavasszy, L., & Kroesen, M. (2018). Quality assessment of airline baggage handling systems using SERVQUAL and BWM. *Tourism Management*, *66*, 85-93.

Rice, C., Ragbir, N. K., Rice, S., & Barcia, G. (2020). Willingness to pay for sustainable aviation depends on ticket price, greenhouse gas reductions and gender. *Technology in Society*, *60*, 101224.

Rinallo, D., & Pitardi, V. (2019). Open conflict as differentiation strategy in geographical indications: the Bitto Rebels case. *British Food Journal*.

Ritter, T., & Geersbro, J. (2018). Multidexterity in customer relationship management: Managerial implications and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, *69*, 74-79.

Robin, C. F., Pedroche, M. S. C., & Astorga, P. S. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 1415-1428.

Rong, H. U., Hongshan, X. I. A., & Jiang, Y. (2013). Complex dynamics for airlines' price competition with differentiation strategy. *Journal of Transportation Systems Engineering and Information Technology*, *13*(1), 11-16.

Roy, S. (2018). Effects of customer experience across service types, customer types and time. *Journal of Services Marketing*.

Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards & Interfaces*, *63*, 67-82.

Sakthidharan, V., & Sivaraman, S. (2018). Impact of operating cost components on airline efficiency in India: A DEA approach. *Asia Pacific Management Review*, *23*(4), 258-267.

Salavou, H. E. (2015). Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*.

Salta, S., Papavasileiou, N., Pyliotis, K., & Katsaros, M. (2020). Adaptable emergency shelter: A case study in generative design and additive manufacturing in mass customization era. *Procedia Manufacturing*, *44*, 124-131.

Sandy, A. K. (2017). *An Analysis Of The Online Learning System (Ols) For The Students Of Sekolah TOEFL* (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung).

Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (2019). How national institutions limit turnaround strategies and human resource management: a comparative study in the airline industry. *European Management Review*, *16*(4), 923-935.

Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (2019). How national institutions limit turnaround strategies and human resource management: a comparative study in the airline industry. *European Management Review*, *16*(4), 923-935.

Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (2019). How national institutions limit turnaround strategies and human resource management: a comparative study in the airline industry. *European Management Review*, *16*(4), 923-935.

Santoso, A. S., & Erdaka, A. (2015). Customer loyalty in collaborative consumption model: Empirical study of CRM for product-service system-based e-commerce in Indonesia. *Procedia computer science*, *72*, 543-551.

Santouridis, I., & Tsachtani, E. (2015). Investigating the impact of CRM resources on CRM processes: a customer life-cycle based approach in the case of a Greek bank. *Procedia Economics and Finance*, *19*, 304-313.

Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, *28*(9-10), 1122-1133.

Sarker, M. M., Mohd-Any, A. A., & Kamarulzaman, Y. (2019). Conceptualising consumer-based service brand equity (CBSBE) and direct service experience in the airline sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *38*, 39-48.

Sasmita, J., & Suki, N. M. (2015). Young consumers' insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Satyro, W. C., Sacomano, J. B., Contador, J. C., Almeida, C. M., & Giannetti, B. F. (2017). Process of strategy formulation for sustainable environmental development: Basic model. *Journal of Cleaner Production*, *166*, 1295-1304.

Saura, J. R., Palos-Sanchez, P., & Blanco-González, A. (2019). The importance of information service offerings of collaborative CRMs on decision-making in B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Seanyen, T., Choyprasit, W., Premmnisakul, V., & Srayudh, K. (2021). The Qatar Airways business plan Analysis (SWOT). *Nimitmai Review Journal*, *4*(1), 34-37.

Seifzadeh, P., & Rowe, W. G. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. Journal of Strategy and Management.

Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *237*, 1152-1159.

Sengupta, A. S., Balaji, M. S., & Krishnan, B. C. (2015). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, *68*(3), 665-674.

Seo, E. J., & Park, J. W. (2018). A study on the effects of social media marketing activities on brand equity and customer response in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, *66*, 36-41.

Seo, E. J., Park, J. W., & Choi, Y. J. (2020). The effect of social media usage characteristics on e-WOM, trust, and brand equity: Focusing on users of airline social media. *Sustainability*, *12*(4), 1691.

Sevkli, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., & Delen, D. (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. *Expert systems with Applications*, *39*(1), 14-24.

Sezgin, E., & Yuncu, D. (2016). The SWOT analysis of Turkish Airlines through Skytrax quality evaluations in the global brand process. In *Development of tourism and the hospitality industry in Southeast Asia* (pp. 65-81). Springer, Singapore.

Shadroo, S., & Rahmani, A. M. (2018). Systematic survey of big data and data mining in internet of things. *Computer Networks*, *139*, 19-47.

Shah, K. U. (2015). Choice and control of international joint venture partners to improve corporate environmental performance. *Journal of cleaner production*, *89*, 32-40.

Shakerian, H., Dehnavi, H. D., & Ghanad, S. B. (2016). The implementation of the hybrid model SWOT-TOPSIS by fuzzy approach to evaluate and rank the human resources and business strategies in organizations (case study: road and urban development organization in Yazd). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *230*, 307-316.

Shokuhi, A., & Nabavi Chashmi, S. A. (2019). Formulation of Bank Melli Iran

Marketing Strategy Based on Porter ‘S Competitive Strategy. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *26*(2), 209-215.

Shehawy, Y. M., Elbaz, A., & Agag, G. M. (2018). Factors affecting employees’ job embeddedness in the Egyptian airline industry. *Tourism Review*.

Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

Shvardak, M. (2021). SWOT-analysis as a strategic management tool of the quality training of the future educational institution head. *Elementary Education Online*, *20*(1), 958-967.

Sılahtaroğlu, G., & Dönertaşli, H. (2015). Analysis and prediction of E-customers' behavior by mining clickstream data. In *2015 IEEE international conference on big data (big data)* (pp. 1466-1472). Ieee.

Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Sigurdsson, V., Larsen, N. M., Sigfusdottir, A. D., Fagerstrøm, A., Alemu, M. H., Folwarczny, M., & Foxall, G. (2020). The relationship between the firm's social media strategy and the consumers' engagement behavior in aviation. *Managerial and Decision Economics*, *41*(2), 234-249.

Silahtaroğlu, G. (2019). Concepts of text mining with Python and real life exercises.

Silahtaroğlu, G., & Alayoglu, N. (2016). Using or not using business intelligence and big data for strategic management: an empirical study based on interviews with executives in various sectors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *235*, 208-215.

Silahtaroğlu, G., Baykal, E., & Canbolat, Z. N. (2020). Weekly Emotional Changes Amidst COVID-19: Turkish Experience. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, *2*(3), 280-304.

Silahtaroğlu, G., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2021). Defining the Significant Factors of Currency Exchange Rate Risk by Considering Text Mining and Fuzzy AHP. In *Data Science and Multiple Criteria Decision Making Approaches in Finance* (pp. 145-168). Springer, Cham.

Silahtaroğlu, G., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2021). How Is the Stock Exchange Index Affected by the Disclosures of Politicians?. In *Data Science and Multiple Criteria Decision Making Approaches in Finance* (pp. 129-144). Springer, Cham.

Silahtaroğlu, G., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2021). The Influence of the Politicians on Macroeconomic Performance: An Analysis of Donald Trump's Tweets. In *Data Science and Multiple Criteria Decision Making Approaches in Finance* (pp. 109-127). Springer, Cham.

Silahtaroğlu, G., Dinçer, H., & Yüksel. (2021) S. Data Science and Multiple Criteria Decision Making Approaches in Finance.

Sindakis, S., Depeige, A., & Anoyrkati, E. (2015). Customer-centered knowledge management: challenges and implications for knowledge-based innovation in the public transport sector. *Journal of Knowledge Management*.

So, K. K. F., Wei, W., & Martin, D. (2020). Understanding customer engagement and social media activities in tourism: A latent profile analysis and cross-validation. *Journal of Business Research*.

Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, *61*, 667-688.

Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*, *29*(2), 237-246.

Solvoll, G., & Hanssen, T. E. S. (2018). Importance of aviation in higher education. *Journal of Air Transport Management*, *72*, 47-55.

Soo, K., Mavin, T. J., & Roth, W. M. (2016). Mixed-fleet flying in commercial aviation: a joint cognitive systems perspective. *Cognition, Technology & Work*, *18*(3), 449-463.

Soylu, B., & Katip, H. (2019). A multiobjective hub-airport location problem for an airline network design. *European Journal of Operational Research*, *277*(2), 412-425.

Spence, T. B., Fanjoy, R. O., Lu, C. T., & Schreckengast, S. W. (2015). International standardization compliance in aviation. *Journal of air transport management*, *49*, 1-8.

Spreafico, C., & Spreafico, M. (2021). Using text mining to retrieve information about circular economy. *Computers in Industry*, *132*, 103525.

Spulber, D. F. (2016). Patent licensing and bargaining with innovative complements and substitutes. *Research in Economics*, *70*(4), 693-713.

Stamevska, E., & Stamevski, V. (2020). Decisions and skills of the strategic leaders. *Economics and Management*, 140-146.

Stamolampros, P., Dousios, D., & Korfiatis, N. (2020). Evaluating domestic bias on airline passengers' ratings: The moderating effect of cultural value orientation. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102466.

Stanton, N. A., Li, W. C., & Harris, D. (2019). Ergonomics and Human Factors in Aviation.

Striteska, M., & Jelinkova, L. (2015). Strategic performance management with focus on the customer. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *210*, 66-76.

Stverkova, H., & Pohludka, M. (2018). Business organisational structures of global companies: Use of the territorial model to ensure long-term growth. *Social Sciences*, *7*(6), 98.

Suh, D. Y., & Ryerson, M. S. (2019). Forecast to grow: Aviation demand forecasting in an era of demand uncertainty and optimism bias. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *128*, 400-416.

Sun, X., Chung, S. H., & Ma, H. L. (2020). Operational risk in airline crew scheduling: do features of flight delays matter?. *Decision Sciences*, *51*(6), 1455-1489.

Sundararaj, V., & Rejeesh, M. R. (2021). A detailed behavioral analysis on consumer and customer changing behavior with respect to social networking sites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *58*, 102190.

Sundberg, C., Sundberg, G., & Lilja, M. (2015). Growth Strategies in Declining Industries.

Suthatorn, P., & Charoensukmongkol, P. (2018). Cultural intelligence and airline cabin crews members' anxiety: The mediating roles of intercultural communication competence and service attentiveness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *17*(4), 423-444.

Syakur, M. A., Khotimah, B. K., Rochman, E. M. S., & Satoto, B. D. (2018, April). Integration k-means clustering method and elbow method for identification of the best customer profile cluster. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 336, No. 1, p. 012017). IOP Publishing.

Şen, A., & SİLAHTAROĞLU, (2017) G. Kâr Amaçsız Örgütlerde Sosyal Ağ Kullanım Etkinliğinin Bağışçı Sayısına Etkisinin Stratejik Açıdan İncelenmesi: Bir Vakıf Örneği. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, *3*(2), 47-61.

Şen, H., & Polat, H. (2015). Havayolu Taşımacılığı Kanunlarındaki Değişikliğin Türkiye'deki Havayolu Yolcu Taşımacılığı Üzerine Etkilerinin Araştırılması. *Alphanumeric Journal*, *3*(1), 89-98.

Tae, C. J., Pang, M. S., & Greenwood, B. N. (2020). When your problem becomes my problem: The impact of airline IT disruptions on on-time performance of competing airlines. *Strategic Management Journal*, *41*(2), 246-266.

Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, *69*(12), 5611-5619.

Talón-Ballestero, P., González-Serrano, L., Soguero-Ruiz, C., Muñoz-Romero, S., & Rojo-Álvarez, J. L. (2018). Using big data from customer relationship management information systems to determine the client profile in the hotel sector. *Tourism Management*, *68*, 187-197.

Tan, K. M. (2018). Outsourcing and price competition: An empirical analysis of the partnerships between legacy carriers and regional airlines. *Review of Industrial Organization*, *53*(2), 275-294.

Tarafdar, M., & Qrunfleh, S. (2017). Agile supply chain strategy and supply chain performance: complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agility. *International Journal of Production Research*, *55*(4), 925-938.

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, *53*(1), 1-43.

Teichert, T., Shehu, E., & von Wartburg, I. (2008). Customer segmentation revisited: The case of the airline industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *42*(1), 227-242.

TenBrink, C., & Gelb, B. (2017). When firms mature: keeping the ho-hum at bay and embracing change. *Journal of Business Strategy*.

Teramae, F., Makino, T., Lim, Y., Sengoku, S., & Kodama, K. (2020). International strategy for sustainable growth in multinational pharmaceutical companies. *Sustainability*, *12*(3), 867.

Terblanche, N. S. (2015). Customers' perceived benefits of a frequent-flyer program. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *32*(3), 199-210.

Thakur, R., & Workman, L. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze?. *Journal of Business Research*, *69*(10), 4095-4102.

Tham, A., & Raciti, M. M. (2018). Visiting friends and relatives (VFR) tourism decisions within collective cultures: Insights from Taiwanese hosts residing in Brisbane, Australia. In *Asian cultures and contemporary tourism* (pp. 41-59). Springer, Singapore.

Thorén, K., & Vendel, M. (2019). Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges. *Journal of Strategy and Management*.

Tian, X., He, W., Tang, C., Li, L., Xu, H., & Selover, D. (2019). A new approach of social media analytics to predict service quality: evidence from the airline industry. *Journal of Enterprise Information Management*.

Tippmann, E., Scott, P. S., Reilly, M., & O'Brien, D. (2018). Subsidiary coopetition competence: Navigating subsidiary evolution in the multinational corporation. *Journal of World Business*, *53*(4), 540-554.

Tkáč, M., & Verner, R. (2016). Artificial neural networks in business: Two decades of research. *Applied Soft Computing*, *38*, 788-804.

Torre-Bastida, A. I., Villar-Rodriguez, E., Del Ser, J., & Gil-Lopez, S. (2015). Semantic information fusion of linked open data and social big data for the creation of an extended corporate CRM database. In *Intelligent Distributed Computing VIII* (pp. 211-221). Springer, Cham.

Tseng, S. M. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of enterprise information management*.

Upadhaya, B., Munir, R., Blount, Y., & Su, S. (2018). Diffusion of corporate social responsibility in the airline industry. *International Journal of Operations & Production Management*.

Urban, M., Klemm, M., Ploetner, K. O., & Hornung, M. (2018). Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms. *Journal of Air Transport Management*, *71*, 175-192.

Utaka, A. (2015). High Price Strategy and Quality Signalling. *The Japanese Economic Review*, *66*(3), 408-420.

Vaaler, P. M., & Waldfogel, J. (2019). Discriminatory product differentiation: The case of Israel's omission from airline route maps. *Strategy Science*, *4*(2), 70-93.

Vaish, A., Vaish, A., Vaishya, R., & Bhawal, S. (2016). Customer relationship management (CRM) towards service orientation in hospitals: A review. *Apollo Medicine*, *13*(4), 224-228.

Valentin, N. C., Oana, N., Adriana, G., & Elena, C. (2016). Exploratory study of the companies' economic performance using a social customer relationship management. *Procedia Economics and Finance*, *39*, 800-806.

Van Der Aalst, W. (2016). Data mining. In *Process Mining* (pp. 89-121). Springer, Berlin, Heidelberg.

van der Loos, H. A., Negro, S. O., & Hekkert, M. P. (2020). International markets and technological innovation systems: The case of offshore wind. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *34*, 121-138.

Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*.

Vardarlier, P., & Silahtaroglu, G. (2016). Gossip management at universities using big data warehouse model integrated with a decision support system. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, *5*(1), 1-14.

Varelas, S., & Georgopoulos, N. (2017). Porter's competitive forces in the modern globalized hospitality sector–the case of a Greek tourism destination. *J Tour Res*, *18*, 121-131.

Vatankhah, S., Zarra-Nezhad, M., & Amirnejad, G. (2019). Tackling the fuzziness of business model concept: A study in the airline industry. *Tourism Management*, *74*, 134-143.

Vera, J. (2016). Two paths to customer loyalty: the moderating effect of the differentiation level strategy in the performance-satisfaction-value-intentions relationship. *Journal of Product & Brand Management*.

Verkijika, S. F., & Neneh, B. N. (2021). Standing up for or against: A text-mining study on the recommendation of mobile payment apps. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *63*, 102743.

Vijayarani, S., & Janani, R. (2016). Text mining: open source tokenization tools-an analysis. *Advanced Computational Intelligence: An International Journal (ACII)*, *3*(1), 37-47.

Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2016). Integrated roadmaps for strategic management and planning. *Technological Forecasting and Social Change*, *110*, 153-166.

Vlados, C. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*.

Vo, N. N., Liu, S., Li, X., & Xu, G. Leveraging unstructured call log data for customer churn prediction. *Knowledge-Based Systems*, *212*, 106586.

Vogel, J., & Paul, M. (2015). One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *27*, 126-139.

Vukšić, V. B., Bach, M. P., Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & Garcia-Morales, V. (2015). Exploring the role of knowledge management practices in fostering customer relationship management as a catalyst of marketing innovation. *Baltic Journal of Management*.

Wadud, Z. (2015). Imperfect reversibility of air transport demand: Effects of air fare, fuel prices and price transmission. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *72*, 16-26.

Wali, A. F., & Nwokah, N. G. (2017). Aviation customers' journey, who cares? Managing customer experiences with customer relationship management strategy: Insight into Nigerian customers' perspectives. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, *27*(2), 123-135.

Wang, E. S. T., Chen, L. S. L., & Chen, I. F. (2015). The antecedents and influences of airline loyalty programs: the moderating role of involvement. *Service Business*, *9*(2), 257-280.

Wang, L., Fan, H., Chu, J., Chen, D., & Yu, S. (2021). Effect of Personal Space Invasion on Passenger Comfort and Comfort Design of an Aircraft Cabin. *Mathematical Problems in Engineering*, *2021*.

Wang, R., Ji, W., Liu, M., Wang, X., Weng, J., Deng, S., ... & Yuan, C. A. (2018). Review on mining data from multiple data sources. *Pattern Recognition Letters*, *109*, 120-128.

Wang, S. C., Tsai, Y. T., & Ciou, Y. S. (2020). A hybrid big data analytical approach for analyzing customer patterns through an integrated supply chain network. *Journal of Industrial Information Integration*, *20*, 100177.

Wang, S. W. (2014). The moderating effects of involvement with respect to customer relationship management of the airline sector. *Journal of Air Transport Management*, *35*, 57-63.

Wang, S. W., Kao, G. H. Y., & Ngamsiriudom, W. (2017). Consumers' attitude of endorser credibility, brand and intention with respect to celebrity endorsement of the airline sector. *Journal of Air Transport Management*, *60*, 10-17.

Wang, Y., Lu, X., & Tan, Y. (2018). Impact of product attributes on customer satisfaction: An analysis of online reviews for washing machines. *Electronic Commerce Research and Applications*, *29*, 1-11.

Wang, Y., Wang, N., Jiang, L., Yang, Z., & Cui, V. (2016). Managing relationships with power advantage buyers: The role of supplier initiated bonding tactics in long-term buyer–supplier collaborations. *Journal of Business Research*, *69*(12), 5587-5596.

Wang, Y., Wang, X., Li, H., Dong, Y., Liu, Q., & Shi, X. (2020). A multi-service differentiation traffic management strategy in SDN cloud data center. *Computer Networks*, *171*, 107143.

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326-349.

Wee, C. H. (2017). Think tank—beyond the five forces model and blue ocean strategy: an integrative perspective from Sun Zi Bingfa. *Global Business and Organizational Excellence*, *36*(2), 34-45.

Wee, C. H. (2017). Think tank—beyond the five forces model and blue ocean strategy: an integrative perspective from Sun Zi Bingfa. *Global Business and Organizational Excellence*, *36*(2), 34-45.

Wei, Z., & Nguyen, Q. T. (2017). Subsidiary strategy of emerging market multinationals: A home country institutional perspective. *International Business Review*, *26*(5), 1009-1021.

Williams, G. (2017). *The airline industry and the impact of deregulation*. Routledge.

Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. Journal of Business Research, 116, 420-430.

Wolff, F. C. (2016). Bargaining powers of buyers and sellers on the online diamond market: a double perspective non-parametric analysis. *Annals of Operations Research*, *244*(2), 697-718.

Wongleedee, K. (2017). Customer satisfaction in the airlines industry: comparison between low-cost and full service airlines. *Актуальні проблеми економіки*, (1), 218-222.

Wu, C. L., & So, T. H. (2018). On the flight choice behaviour of business-purpose passengers in the Australian domestic air market. *Journal of Air Transport Management*, *72*, 56-67.

Wu, C. W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1581-1588.

Wu, T., & Liu, X. (2020). A dynamic interval type-2 fuzzy customer segmentation model and its application in E-commerce. *Applied Soft Computing*, *94*, 106366.

Xia, W., & Zhang, A. (2016). High-speed rail and air transport competition and cooperation: A vertical differentiation approach. *Transportation Research Part B: Methodological*, *94*, 456-481.

Xia, Y., Chen, B., Jayaraman, V., & Munson, C. L. (2015). Competition and market segmentation of the call center service supply chain. *European Journal of Operational Research*, *247*(2), 504-514.

Xian, W. (2018). Case Study on Qantas of ITS Strategic Management: The High Flyer of the Airline Industry.

Xiaowei, L., Wei, W., Min, Y., Hao, W., & Chengcheng, X. (2016). Competitive factors between civil aviation and high-speed rail based on radial basis function and logistic regression. *Journal of Shenzhen University Science and Engineering [ISSN: 1000-2618/CN: 44-1401/N]*, *33*(6), 551-660.

Xie, L., Guan, X., & Huan, T. C. (2019). A case study of hotel frontline employees' customer need knowledge relating to value co-creation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *39*, 76-86.

Xu, H., & Zhou, P. (2019). Balancing product differentiation and cost saving in the presence of consumer deliberation. *International Transactions in Operational Research*.

Xu, S., Chan, H. K., & Zhang, T. (2019). Forecasting the demand of the aviation industry using hybrid time series SARIMA-SVR approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *122*, 169-180.

Yadav, N., & Sehgal, V. (2019). India's Super 50 companies and their mission statement: a multifold perspective. *Journal of Strategy and Management*.

Yang, D., Kleissl, J., Gueymard, C. A., Pedro, H. T., & Coimbra, C. F. (2018). History and trends in solar irradiance and PV power forecasting: A preliminary assessment and review using text mining. *Solar Energy*, *168*, 60-101.

Yang, Z., Yu, S., & Notteboom, T. (2016). Airport location in multiple airport regions (MARs): The role of land and airside accessibility. *Journal of Transport Geography*, *52*, 98-110.

Yen, C. H., Liu, L. L., Chen, C. Y., & Lee, T. Y. (2015). Customer relational benefits and relationship-marketing outcomes: comparing three transaction types of travel product. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *20*(2), 171-190.

Yen, C. H., Teng, H. Y., & Tzeng, J. C. (2020). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*, *88*, 102514.

Yimga, J., & Gorjidooz, J. (2019). Airline Code-Sharing and Capacity Utilization: Evidence from the US Airline Industry. *Transportation Journal*, *58*(4), 280-308.

Yoon, B., Jeong, Y., Lee, K., & Lee, S. (2020). A systematic approach to prioritizing R&D projects based on customer-perceived value using opinion mining. *Technovation*, *98*, 102164.

Yu, B., Guo, Z., Asian, S., Wang, H., & Chen, G. (2019). Flight delay prediction for commercial air transport: A deep learning approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *125*, 203-221.

Yuming, Z., Wenqi, Y., & Yang, L. (2017). On Influencing Factors of Shaanxi Aviation Industry Upgrading Based on Global Value Chain. *Journal of Beijing University of Aeronautics and Astronautics Social Sciences Edition*, *30*(5), 59.

Zarindast, A., Sharma, A., & Wood, J. (2021). Application of text mining in smart lighting literature-an analysis of existing literature and a research agenda. *International Journal of Information Management Data Insights*, *1*(2), 100032.

Zeng, J., Wu, C., & Wang, W. (2010). Multi-grain hierarchical topic extraction algorithm for text mining. *Expert Systems with Applications*, *37*(4), 3202-3208.

Zephaniah, C. O., Ogba, I. E., & Izogo, E. E. (2020). Examining the effect of customers' perception of bank marketing communication on customer loyalty. *Scientific African*, *8*, e00383.

Zhang, C., Wang, X., Cui, A. P., & Han, S. (2020). Linking big data analytical intelligence to customer relationship management performance. *Industrial Marketing Management*, *91*, 483-494.

Zhang, F., & Graham, D. J. (2020). Air transport and economic growth: a review of the impact mechanism and causal relationships. *Transport Reviews*, *40*(4), 506-528.

Zhang, F., Graham, D. J., & Wong, M. S. C. (2018). Quantifying the substitutability and complementarity between high-speed rail and air transport. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *118*, 191-215.

Zhang, Y., Wang, K., & Fu, X. (2017). Air transport services in regional Australia: Demand pattern, frequency choice and airport entry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *103*, 472-489.

Zhao, C., Yu, S. H., Adamson, C. H., Ali, S., Li, W. H., & Li, Q. Q. (2020). Effects of aircraft seat pitch on interface pressure and passenger discomfort. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *76*, 102900.

Zhao, Z. Y., Zuo, J., Wu, P. H., Yan, H., & Zillante, G. (2016). Competitiveness assessment of the biomass power generation industry in China: A five forces model study. *Renewable Energy*, *89*, 144-153.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., ... & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*.

Zuidberg, J. (2019). Network geographies and financial performances in low-cost carrier versus network carrier competition: The case of Norwegian versus SAS. *Journal of Transport Geography*, *79*, 102462.