

Bir Pazarlama Aracı Olarak Havacılık İttifaklarında Müşteri Sadakat Programlarının Yeri: Körfez İttifakı Model Önerisi

Muhittin Hasan Uncular¹, Şahin Karasar², Levent Kaya¹

¹Maltepe Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü, İstanbul

²Maltepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü, İstanbul

ORCID: M.H.Uncular (0000-0002-1141-1994), Ş.Karasar (0000-0001-5381-5383) L.Kaya (0000-0003-4937-8349)

Özet

Ticaret ve alış verişin insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek mümkündür. Tarih boyunca insanlar temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için birbirlerinin sanat, zanaat ve üretiminden de faydalanmış ve bir ticaret kültürü var olmaya ve gelişmeye başlamıştır. Kurumlar ellerinde bulundurdukları mevcut müşterilere ilaveten müşteri portföylerini daha da artırmak için farklı programlar geliştirmişlerdir. Havacılık sektöründe de müşteri sadakati önemlidir. Ortak amaç ve hedefler doğrultusunda zamanla birbirlerinin merkezlerinden, mevcut müşteri-yolcu networkundan faydalanmak isteyen havayolları farklı ittifaklar oluşturmuştur. Dünya havacılığında üç büyük havayolları ittifakından bahsetmek mümkündür. Bunlar; 1) Oneworld 2) Skyteam 3) Star Alliance'dır. Körfez taşıyıcıları olarak bilinen Etihad, Emirates ve Qatar Havayollarının diğer üç büyük havayolu ittifakında olduğu gibi bir ittifak oluşturup bu çerçevede müşteri sadakat programları geliştirmeleri, "Körfez İttifakı" şeklinde bir havacılık ittifakı modeli önerisinin bu çalışma ile sunulması amaçlanmaktadır. Kalitatif analiz yöntemlerinden biri olan derinlemesine mülakat görüşmesi ile çalışma sonunda amaçlanan "Körfez İttifakı" model önerisine temel teşkil edecek şekilde veri elde edilmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: havacılık tarihi, pazarlama, müşteri sadakati, iletişim, körfez ittifakı

As A Marketing Tool The Place Of Customer Loyalty Programs In Avaton Alliances : Gulf Alliance Model Proposal

Abstract

It is possible to say that trade and shopping are as old as human history. Throughout history, people have also benefited from each other's arts, crafts and production in order to meet their basic needs, and a trade culture has started to exist and develop. In addition to the existing customers they have, institutions have developed different programs to further increase their customer portfolio. Customer loyalty is also important in the aviation industry. In line with the common goals and objectives, airlines that want to benefit from each other's centers and existing customer-passenger network have formed different alliances. It is possible to talk about three major airline alliances in world aviation. These are; 1) Oneworld 2) Skyteam 3) Star Alliance. It is aimed that Etihad, Emirates and Qatar airlines, known as Gulf carriers, form an alliance as in the other three major airline alliances, develop customer loyalty programs within this framework, and present an aviation alliance model in the form of the "Gulf Alliance" with this study. With the in-depth interview, which is one of the qualitative analysis methods, it is aimed to obtain data as a basis for the "Gulf Alliance" model proposal.

Keywords: aviation history, marketing, customer loyalty, communication, gulf alliance

1. GİRİŞ

Aralarında alış verişin ve ticaretin gerçekleşmesi belki de insanoğlunun yeryüzünde yaşamaya başladığı dönemler kadar eskidir. Ticaret daha paranın icat edilmediği dönemlere uzanan, hizmet karşılığı ürünün, ürün karşılığı ürünün alış verişiyle insanların hayatlarında önemli bir yer tutmuştur. İki taraflı menfaat ilişkisine dayalı olan

ticarete satıcının satmak istediği ürünü alıcısına defalarca belirli bir düzen ve zaman dilimi çerçevesinde sunabilmesi için hiç kuşkusuz o ürünün alıcısını daimi bir müşteri hatta daha ilerisinde marka temsilcisi ve marka avukatı haline getirebilme adına en önemli araçlardan bir tanesi alıcıya yönelik bir takım maddi ve manevi jestlerdir ki, bunlara bir program dahilinde bakacak olursak "müşteri sadakati" kurgusu kendisini daha da gösterecektir. Sadık müşteri kime denir? Müşterinin sadık olması önemli midir? Sadık müşteri bir şirketin geleceğine ilişkin yaptığı en değerli ve önemli yatırımlardandır. Elde edilmesi hem çok kolay, hem de çok zordur. Şirketlerin bir emek isteyen, usul-yol-yöntem bilmeyi gerektiren bir çaba sonucu sadık müşterileri olmaktadır. "Sadık müş-

*Yazışma Adresi / Address for Correspondence:

L. Kaya, Email: leventkaya@maltepe.edu.tr

Geliş Tarihi / Received Date: 20.02.2021

Kabul Tarihi / Accepted Date: 29.03.2021

Doi: 10.26701/uad.884065

teri” oluşturabilmek sadece maddi bir takım bonusları müşterilere sunmakla olamamaktadır. Uzmanlara göre alışveriş yapan kişilerin temel olarak marka ve alışveriş ile alakalı önem verdikleri konuların başında ekonomik ödüller, sosyal ödüller, haz veren ödüller, bilgiye yönelik ve fonksiyonel ödüller gelmektedir. Tabii ki müşterilerin markayla alakalı beklentileri doğrultusunda bir ödül mekanizması işletilmediği durumda başarılı bir müşteri sadakat programı ve ödül sisteminden bahsetmek mümkün olamayacaktır. “Zaten alışverişini yaparken benden ürün satın alıyor. Daha müşteriye niye bir takım ödüller sunmam gerekli?” tarzında sorular içerisinde olan şirketler iş dünyasında genel olarak ve gelecekte başarılı ve sürdürülebilir bir finansal çizgi içinde olamamaktadır. Kurumların müşterilerini memnun etmeleri ve sadık müşteriler halinde muhafaza etmelerinin günümüzde ne kadar zor bir hal aldığı yadsınamaz bir gerçektir. Kar marjlarının çok daha küçük olduğu havacılık sektöründe “müşteri” her zamankinden daha çok velinimet haline gelmekle birlikte, değişen ve hızla gelişen dinamikler çerçevesinde havayollarının farklı birliklemlerle birbirlerinin enerji ve gücünden faydalanmaları için 1990’lı yılların sonlarına doğru havacılık ittifakları kurulmuştur. Birbirlerinin güçlerinden ve yolcu portföyünden faydalanmak üzere kurulan bu ittifaklardan dünya üzerinde farklı coğrafyalara yayılan havayollarının yer aldığı bir network tüm dünyaya yayılmaktadır. Müşteri bağlılığının devamlılığını sağlamak amacıyla ilk kez Amerika’da sık uçan yolcular için (Frequent Flyer Programs-FFP) denilen bir sadakat programının uygulanması bu ittifakların kuruluşlarından daha öncesine dayanmaktadır. Havayollarının ayrı ayrı müşteri sadakat programları yer almaktadır ve bu sadakat programları dünya üzerinde üç büyük havacılık ittifakı denilebilecek Oneworld, Skyteam ve Star Alliance bünyesinde ortak programlar olarak kullanılmaktadır. İfade edilen üç büyük havacılık ittifakının haricinde “körfez taşıyıcıları” diye adlandırılan üç büyük havayolu Emirates, Etihad ve Katar Havayolları ayrı ayrı işbirlikleri ve ittifaklar halinde operasyonlarına devam etmektedir ve körfez taşıyıcıların üçünün ortak bir ittifak halinde hareket etmesi ile alakalı bir model bu çalışmanın ana problemini oluşturmaktadır. Hızla gelişen ve değişen havacılık sektöründe 80’li yıllarda uygulanmaya başlanılan sık uçan yolculara yönelik sadakat programları 90’lı yılların sonlarında havacılık dünyasında ittifakların kurulmasıyla önemini daha da göstermiştir. Bu çalışma ile dünya üzerinde yer alan üç büyük havacılık ittifakında müşteri sadakat programlarının yeri ve önemi ele alınacak ve körfez bölgesinde yer alan beş yıldızlı havayolu kalitesinde faaliyet gösteren üç büyük havayolu firmasının ortak bir hareket tarzıyla, yeni bir model önerisiyle bir ittifak kurmalarına ilişkin bir model önerisi sunmak çalışmanın en temel amacıdır. Bu model önerisi ile tüm dünya havacılığında gerek hizmet kalitesi gerekse güç birleştirme adına farklı bir denge ve güç

oluşturabilecek körfez taşıyıcılarının potansiyellerinin de vurgulanması hedeflenmektedir. Dünya havacılık pazarında her açıdan dinamizm ve rekabet ortamı kendisini göstermektedir. Havacılık “hub”larının zamanla önem sıralamalarında bir takım değişiklikler olduğu gibi, coğrafi, ekonomik, politik ve kültürel etkenler de havayollarının operasyonlarını sürdürdükleri merkezleri ciddi olarak etkileyebilmekte, kıyasıya bir rekabetin ve “yolcu kapma ve memnun etme” ve bir adım ötesinde de “sadık yolcu” kitleleri oluşturma adına mücadele sürerken, bazı havayolları bu mücadelenin sonucunda ayakta kalamaz ve iflaslarını ilan ederken, “rakibimin de gücünden faydalanmalıyım” mantığı ile hareket eden havayolları da dünyanın farklı yerlerinde birliklemler, ittifaklar oluşturmaktadırlar. Tabii ki bu ittifaklar bazı havayollarının ayakta kalabilmeleri için temel destek ayaklarındandır. Özellikle orta ve uzun vadede havacılık sektöründe şirket hayatlarının devamlılığı açısından ifade edilen bu ittifaklar özel bir yer almakta ve bir cazibe noktası haline gelmektedir. Tabiidir ki, müşteri sadakatine ilişkin programlar bu ittifaklar içinde en önemli ve etkin araçlar arasında yer almaktadır. Sık uçan yolcu programları - FFP (Frequent Flyer Passenger)- olarak bilinen ve onlarca yıldır yolcu cezbetme ve yolcuyu elinde tutma yolunda havayolu firmalarının verdikleri mücadele önemli ve incelese bir konudur. “Diğerlerinden farklı olarak ben ne ortaya koyabilirim?” sorusu çok küçük kar marjlarıyla kurumsal ömürlerini sürdüren havayolları için ayrı bir önem arz etmektedir. Artık gökyüzünün de limit olmaktan çıktığı bir sektörde kıyasıya rekabet ortamı, müşteriye cezbedecek bir yarış ve bir adım ötesinde ve farklı olarak ne yapabiliriz sorusu önem taşımaktadır. Hızla gelişen ve değişen havacılık sektöründe ittifakların ve bu çerçevede de müşteri sadakat programlarının yeri büyük bir önem taşırken, bu alanda gerçekleştirilecek böyle bir çalışma, gerek literatürdeki bir boşluğu doldurma adına, gerekse ortaya koyacağı tespitler ve öneriler açısından önemli bir yer tutacaktır. Havacılıkta her geçen gün hızla yaşanan gelişme ve değişiklikler günden güne ittifaklar yoluyla farklı dengelerin kendilerini göstermelerine sebebiyet vermektedir. Bu çerçevede müşteri sadakati ayrı bir önem arz etmekte ve havayollarının hizmet kalitesi ve arayışlarında farklı bir anlayış ve mücadele kendini göstermektedir. İşte bu müşteri sadakat programları ittifaklar halinde bir güç birliği oluşturma çabasında olan havayolları için ayrı bir önem taşımakta ve müşterilerin de havayollarından beklentileri bu kapsamda daha da artmaktadır. Son yıllarda dünya havacılık sektöründe gerek hizmet kaliteleriyle, gerekse uçuş ağları ve filo yapılarıyla yükselen yıldızlar arasında yer alan körfez taşıyıcılarının ortak bir hareket tarzıyla ittifak oluşturmaları ayrı bir önem arz edecektir. Bu çalışmayla körfez taşıyıcılarının yeni bir modelleme ile bir ittifak kurmalarının dünya havacılık sektöründe nasıl bir değişikliğe yol açacağı ve bunun önemi de değerlendirilecektir.

2. YÖNTEM

Çalışmanın önceki kısımlarında ifade edildiği üzere günümüz havacılık dünyasında farklı ülke havayollarının oluşturmuş olduğu üç büyük havacılık ittifakı söz konusudur. Ancak dünya havacılık merkezinde devam edegelen eksen kaymasının bir doğal sonucu olarak havacılık dengelerinde çok ciddi değişiklikler oluşmuş ve gelecekte de oluşmaya devam edeceği yönünde havacılık uzmanlarının görüşleri mevcuttur. Körfezde çok büyük gelişmeler gösteren ve hızla da filo, hizmet kalitesi ve network olarak büyüyen körfez taşıyıcıları dünyanın büyük havayolları arasında yerlerini almıştır. Katar Havayolları, Etihad ve Emirates'in günümüz havacılığındaki mevcut eksen kaymasının jeopolitik ve doğal bir avantajı olarak bir ittifak oluşturmaları hem kendi ağıları, ticaret hayatları ve karlılıkları açısından olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Bu çerçevede de bu yeni model olarak önerilen ittifaka ait bir müşteri sadakat programı önerisi de bu çalışma ile ele alınmaktadır. Kalitatif analiz yöntemlerinden biri olan derinlemesine mülakat görüşmesi ile çalışma sonunda amaçlanan "Körfez İttifakı" model önerisine temel teşkil edecek şekilde veri elde edilmesi amaçlanmaktadır. Körfez ittifakı kapsamında yer alması öngörülen üç büyük körfez taşıyıcı olan Katar, Emirates ve Etihad ile alakalı röportaj soruları, detaylı ve derinlemesine bir şekilde önerilen model ile alakalı verilerin analiz edilmesine de imkân sağlayacaktır.

3. VARSAYIMLAR

Tarihsel gelişim süreci göz önünde bulundurulduğunda müşteri memnuniyeti ve sadakati kapsamında kurum ve kuruluşlar kendi bünyelerinde, kendi ölçek, finansal güç ve beklentileri doğrultusunda bir takip uygulamalar geliştirmekte ve bunları farklı şekillerle adlandırmaktadırlar. Bu adlandırmalar her ne kadar farklı da olsa, hedeflenenler hemen hemen aynı doğrultudadır. Sektör ayırımı yapılmaksızın pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü ve pazarlamanın 4P'sinin söz konusu olduğu her alanda müşteri sadakat programları karşımıza çıkmaktadır. Havayolları özelinde müşteri sadakat programlarının ittifaklar içinde uygulanması da genel olarak karşımıza çıkmaktadır. Hali hazırda dünya üzerinde bulunan üç büyük havacılık ittifakında da onlarca farklı müşteri sadakat programı kullanılmaktadır. (Örneğin; Star Alliance havayolları ittifakında 22 Temmuz 2015 yılı verilerine göre 27 üye havayolunun 27 müşteri sadakat programı bulunmaktadır.) Star Alliance, One World ve SkyTeam diye adlandırılabilen üç büyük havacılık ittifakında yer alan üye havayolları, her ne kadar aynı ittifakta da olsalar birbirleriyle farklı bir rekabet ve mücadele içinde yer almaktadırlar.

Körfez bölgesi havacılıkta önem arz eden ve hızla büyüyen ve zenginleşen bir bölge olmakla beraber bu bölgede yer alan havayolu taşıyıcıları da batı ile rekabette ayrı bir önem arz etmektedirler.



Şekil 1. Üç Büyük Havacılık İttifakı Üye Havayolları

Kaynak: (Flightsfrom, 2015)

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan hususlar bu çalışmada ki ön kabuller arasında sıralanmaktadır.

4. SINIRLILIKLAR

Çalışma havacılık ittifaklarında pazarlama aracı olarak müşteri sadakat programlarına yer vermenin yanı sıra "Körfez İttifakı" adında yeni bir model yapılanmasını öngördüğünden dolayı bir takım sınırlılıklar içermektedir. Bunları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Her ne kadar pazarlama aracı olarak sadakat programları genel olarak tüm sektörlerde kullanılıyor olsa da, bu çalışmanın asıl konusu havacılık konseptinde müşteri sadakat programları olacaktır.
- Müşteri sadakat programlarının havacılık sektörü sınırları içerisinde pazarlama aracı olarak kullanılmaları farklı örneklerle devam ediyor olsa da, bu çalışma yeni bir model önerisi olarak üç büyük körfez taşıyıcısı havayolunu ele alacağı için veriler ve öneri bu üç havayolu açısından ele alınacaktır.

5. PAZARLAMA VE MÜŞTERİ SADAKAT PROGRAMLARI

Ticaret, alışveriş, müşteri, fiyat, ürün, yer gibi kavramlar hiç şüphe yok ki; pazarlama kavramının içinde yer alan temel kavramlar arasındadır. Topluluklar arasında alışveriş insanlık tarihi kadar eskidir ve bir o kadar da rekabeti beraberinde getirmiştir. "Pazarlama, insan ve toplum ihtiyaçlarını tanımlamak ve karşılamakla alakalıdır." (Kotler & Keller, say.4.) Dünyaca ünlü teknoloji devi Hewlett-Packard'dan David Packard, pazarlama ile alakalı tanımlama yaparken "pazarlama, pazarlama departmanına bırakılmayacak kadar önemlidir" yorumunu getirmektedir. (Kotler & Keller, say.17.) Amerika Pazarlama Derneği pazarlamayı şu şekilde tarif eder: "Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilecek mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir." (American Marketing Association, *Definition of Marketing*, 1985.) İş dünyasının önde gelen bazı CEO'ları da pazarlama kavramını değişik şekillerde tanımlamak-

tadır. Hugo Naturals şirketinin CEO'su Steve Dickstein pazarlama ile alakalı "pazarlama temel olarak hizmet verdiği şirketin kurumsal hedeflerini geliştirmede dışsal bir iletişimdir. Şirketlerin dönüşüm hızlandırdığı, iletişim hedeflerini (reklam, pazarlama, satış vs.) bir birim üzerinden toplam kurumsal hedefleri birleştirme sürecidir." demiştir. Ayrıca pazarlama, yerel, bölgesel ve ulusal pazarların birbirine bağlanmasında rol oynayan faktörlere ilgi gösterir. Markaya sadık müşteri, sonrasında marka elçileri ve marka avukatları oluşturma yolunda şirketler birbirleriyle amansız bir mücadele ve rekabet içine bulunurken üzerinde en çok durulmaya başlanan kavramlardan biri de Customer Lifetime Value (Müşteri Yaşam Değeri) olmuştur. Temel elementleri aşağıdaki tabloda yer aldığı gibi müşteri yaşam değeri elementleri arasında;

- Müşteri elde etme maliyeti,
- Satılan ürün ve hizmet maliyetlerinden sonra şirketin elde ettiği para,
- Müşteri sayısına müşteri destek maliyetlerinin bölünmesiyle elde edilen destek maliyetleri,
- İlişkinin uzunluğunun yer aldığı zaman yer almaktadır.



Şekil 2. Müşteri Yaşam Değeri Temel Elementleri Tablosu

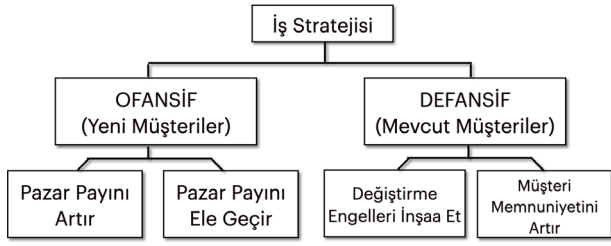
Kaynak: (Avaya, 2015)

Sadakat pazarlaması ile müşteri sadakati oluşturmak sadece bir pazarlama programı değildir aynı zamanda bir iş stratejisidir, tüm işlerde müşterilerin payını daha da artırmanın ve maksimum düzeye getirmenin arayışı olmalıdır. Müşteri sadakati takibi süregelen ve bir destinasyondan çok bir yolculuk hükmündedir. Duffy, D.L. (1998) Aaker (1996) sadakat segmentasyonuna odaklanmanın güçlü markalar inşa etmede stratejik ve taktik içerik olarak yardım sağladığını vurgulamıştır. Aaker, D.A (1996) Söderlund'a göre pazar, gruplar arasında değil ama gruplar içinde farklı segmentlere bölünüp benzer tercihleri olan insanları barındırır. Söderlund, M. (1997) Bir şirket sadakat pazarlaması uyguluyorsa, ilk olarak sadık müşterilerinin kim olduğunu bilmelidirler, ki bu "business to business" pazarlamacılar için tüketici eşyaları pazarlamacılarına göre çok daha kolaydır. (Dowling & Uncles, 1997) Sadakat çeşitlerinden bahsedildiğinde karşılaşılan kavramlardan biri "false loyalty"dir. Bu tarz bir sadakat,

müşterilerin sınırlı sayıda ürün seçeneği olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Müşteriler sadık gibi görünse bile, ellerinde başka bir alternatif olmadığı için, üründen memnun olmasalar da o ürünü almak durumundadırlar. (Burgeson, 1998) Riezebos'a göre (2003) tüketicinin marka bağlılığı son yıllarda azalmıştır. Bundan yaklaşık otuz yıl önce tüketiciler sürekli olarak aynı ürün sınıfı içinden aynı ürünü alıyorlardı. Bugün ise insanlar çok farklı markalarda aynı sınıftaki ürünleri tercih edebiliyor. Schriver şöyle der: "Yarın tüketiciler odaklanamayacak kadar yoğun, dikkat edemeyecek kadar kaygılı, dinleyemeyecek kadar şüpheli, bağlantı kuramayacak kadar kafası karışık ve bir şey satılmayacak kadar idrak edemeyecek durumda olabilir. Bir şirketin hayatta kalabilmesi için müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması, onları sadık ve mutlu tutması çok önemlidir, ancak çok farklı tercihleri olduğu için tüm müşterileri memnun etmek çok büyük bir zordur." Schriver, S. (1997)

Butscher'e göre müşterileri elinde tutabilmek için oluşturulmuş birçok farklı sadakat yöntemi vardır ve bunların en çok bilineni ilişkisel pazarlamadır. Farklı yöntemlerin ortak iki özelliği vardır, birincisi müşteride ürüne, marka ya da firmaya yönelik sadakat oluşturma çabasıdır. İkincisi ise daha geniş bir strateji etkisi olması ve sektörde gelişim yaşamalarıdır. Müşteriye yakın olmak ve müşteri sadakati oluşturmak için başarılı yatırımlar yönetmek sadece önemli olmanın yanı sıra birçok şirket için başarıda anahtar faktördür. Yapılanmalarını tamamlamış firmaların müşterilere yakınlığı pazardaki yeni şirketler için yüksek bir giriş bariyeri oluşturur.

Bundan dolayı zaten sektörde yer alan yapılanmalarını tamamlamış şirketlerin yüksek standartlarını yakalamakla değil, aynı zamanda güçlü kişisel ilişkiler, güven ve saygının ayrı bir yer tuttuğu bir sistemin içine girmeye çalışmak zorundadırlar. Butscher ayrıca artan rekabet, öngörülemez ve iyi bilgilendirilmiş müşterilerin olduğu bir pazarda marka sadakatini artırmaya yönelik çabaların artmasının çok daha önem arz ettiğini ifade eder. Sadakat oluşturmak başarılı olmak için en önemli stratejik faktörlerden biri olacaktır, bu faktörleri göz ardı etmek şirketlerin başarısızlığına sebebiyet verecektir. Butscher, S.A., (2000) Fornell ayrıca "Sadık müşteriler her zaman memnun müşteri anlamına gelmez, ama memnun müşteriler sadık müşteri olmaya meyillidir." demektedir. Fornell, C. (1992) Fornell, müşterilerle olan ilişkinin saldırgan ve savunucu olarak iki ayrı iş stratejisine ayrılabilirliğinin de altını çizmektedir. Saldırgan strateji yeni müşterileri cezbetmek için çaba gösterirken, savunucu stratejide zaten mevcut olan müşterileri elde tutmaya yönelik çaba söz konusudur. Fornell, müşterilerle olan ilişkinin saldırgan ve savunucu olarak iki ayrı iş stratejisine ayrılabilirliğinin de altını çizmektedir. Saldırgan strateji yeni müşterileri cezbetmek için çaba gösterirken, savunucu stratejide zaten mevcut olan müşterileri elde tutmaya yönelik çaba söz konusudur.



Şekil 3. Saldırgan ve Savunucu Stratejiler

Kaynak: Saldırgan ve Savunucu Stratejiler (Fornell, 1992, s.8)

Diğer taraftan müşteri memnuniyeti rakiplerin birbirlerinin müşterileriyle alakalı mücadelelerini daha masraflı bir hale getirmektedir. Memnuniyetle alakalı verilebilecek genel bir örnek havayolları ve onların sık uçan yolcu programlarıdır ki; bu programlar müşterilere ekonomik faydalar sağlarken müşterilerin sadık kalmalarını ve tekrarlanan sayılarda alım yapabilmelerini sağlamak için dizayn edilmiştir. Başarılı bir müşteri memnuniyetinin ölçüsü sadık müşterilere yol açan yüksek müşteri muhafazasıdır. Müşteri bir dizi hiyerarşik marka alternatif kümeleri geliştirir; bunlardan ilki pazarda bulunan tüm markalara işaret eden *evrensel küme*dir. Bir sonraki markanın alt kümelerini içeren ve müşterilerin hafızalarında çağrışım yaparak evrensel küme içinden çıkan *geri kazanım kümesi*dir. Geri kazanım kümesi, müşteriler tüm markalara karşı muhafazasız ya da hassas olmadıkları için evrensel kümeye nazaran nispeten daha da küçüktür. En son küme ise satın alma sürecinde tüketicinin markaya dair bildiği ve farkında olduğu tüm olumlu düşünceler/duygular setinin söz konusu olduğu, tercih yapıp ödeme yapmadan önceki sürece ilişkindir. (Kardes et al., 1993)



Şekil 4. Ardışık Çoklu Aşama Süreç Modeli

Kaynak: Adapted from Kardes, Kalyanaram, Chandrashekar and Dornoff, 1993, p 64.

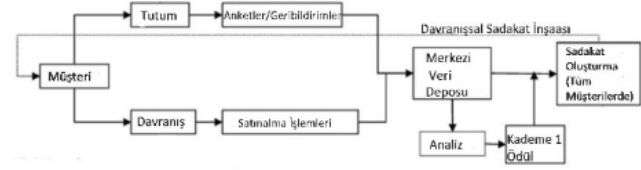
Kumar ve Shah'a göre her şirketin temel amacı kârlılıktır ve bir şirketin bunu elde etmesinin bir yolu sadık müşterileri kazanmak ve bunu devam ettirmektir. Kârlılığa odaklanmadan bir şirket müşteri sadakati oluşturmak için yatırım yaparsa, uzun vadede başarısızlığa sebebiyet verebilir. Yine Kumar ve Shah *davranışsal ve tutumsal* olarak iki çeşit sadakat olduğuna işaret etmektedir.

Satın alma davranışı ile bittiğinde müşteri sadakat programı bir şirket için önem arz eder. Bu bir şirkete direkt ve maddi geri dönüşüm sağlayacaktır ki; bunu davranışsal sadakat sağlamayacaktır.

Kârlılık elde etmek için davranışsal sadakat önem arz etmektedir, diğer taraftan tutumsal sadakatin de şirket için önemi vardır. Çünkü müşterilerine bir çıkış bariyeri inşa etmesine yardımcı olacaktır.

Bundan dolayı, müşterinin firmaya ya da markaya yönelik olumlu bir tutumu olmasına rağmen, başka bir firma

ya da markaya karşı daha pozitif bir tavır sergileyebilir. Müşterilerin bu tutumları en iyi olarak anketlerle, odak grupları ve müşteri geribildirimleriyle ölçülebilir.



Şekil 5. Müşteri Sadakati İnşaa Etmek ve Sürdürmek

Kaynak : (Kumar &Shah, 2004)

Son yıllarda şirketler arasında müşteri sadakat programlarının uygulanması oldukça artmıştır ve müşteri ilgi odağı olmaya başlamıştır. Müşteri sadakat programları finansal ve ilişkisel ödüllerle müşteriyi markaya sadık kalmalarını sağlamaya yöneliktir. Müşteri sadakat programlarının iki temel amacı vardır. Birincisi artan satın almalara bağlı olarak artan gelir satışları ve ikinci amaç da mevcut müşteri seviyesini sürdürmek için marka ile mevcut müşteriler arasında bağ kurmak. Uncles Dowling&Hammond, (2003) O'Malley'e göre (1998) sadakat programları sadık müşterileri ödüllendirmek, müşterilerle alakalı bilgi üretmek ve davranışlarını ustalıkla hareket ettirmek için geliştirilmiştir. Müşteri sadakat programları ile alakalı Yi ve Jeon da müşteri sadakat programlarının genellikle bir ödül şeması kapsamında müşteri sadakati inşaa etmek için sunulduğunu ifade etmektedirler. Müşterilerin değer algısı sadakat programları vesilesiyle marka sadakati oluşturmak için gerekli bir koşuldur. Dowling ve Uncles bir programa ait olmanın ve puan biriktirmenin psikolojik faydalarını tanımlamaktadır. Biriktirilen puanların bir ödülle layık bulunması sadakat programlarında psikolojik ödül olarak değerlendirilebilir. Yi ve Jeon da değer algısının farklı ödüllere bağlı olabileceğini işaret etmektedir ve müşterilerin kendi ihtiyaçlarına yarayacak ödüllerden çok, lüks ve değer içeren ödülleri tercih etmekte olduklarını vurgulamaktadırlar. Butscher'a göre sadakat programlarının temel amacı faydaya dönüşecek duygusal bir ilişki oluşturmaktır. Faydalar değerli olmalıdır ve müşterilerle şirket arasında duygusal bir bağ kurabilecek kapasitede olmalıdır. Liang ve Wang da faydalar kavramını müşterilerin kendi arzularına göre tercih ettikleri ve seçtikleri marka fikrine dayandırmaktadır.

Butscher'ın ortaya koyduğu bir diğer tespit ise; müşterilerin bir sadakat programını tercih etmeden önce üyelik ücreti ve yerine getirmeleri gereken zorunluluklar gibi girdi ile alakalı bir takım hususlarla beraber programdan çıktığı olarak elde edecekleri faydalar, imaj ve özel müşteri statüsü gibi mevzularını da dikkatle tartmalarıdır. Girdi ile çıktı arasındaki denge, bir sadakat programında müşteri ile ilişki kurulabilmesine uygunluk arz etmelidir. Bu denge müşteriler için doğru faydaları seçmeyle alakalıdır. Aşağıdaki şekilde müşteri sadakat programlarının müşterilerle alakalı girdi ve çıktı bilgileri gösterilmektedir.

Girdiler	Çıktılar
Üyelik Ücreti	Faydalar
Veri Paylaşımı	Finansal Avantajlar
Yükümlülükler	Tercih Edilen Müşteri Muamelesi
Fayda Maliyetleri	Statü/İmaj

Şekil 6. Müşteri Girdi ve Çıktı Bilgileri

Kaynak :Butscher, S. (2002).

Fornell, Yi&Jean, Uncles, Dowling&Hammond ve Butscher müşteri sadakat programlarıyla alakalı aşağıdaki hususlarda ittifak etmişlerdir.

- Müşteri sadakat programları kâr artışı ve ilişki kurmayı hedefler
- Müşteri sadakat programlarında maksat duygusal bağ ve ilişkiler kurmaktır
- Müşteri sadakati kurup, fayda ve değer elde etmek esastır.

Müşteri sadakati kapsamında vurgulanan *fayda* şirketler ile müşteriler arasındaki en temel kavramlar arasında yer almaktadır. Müşteri sadakatının şirket açısından faydaları:

- Müşterileri elde tutmak yeni müşteri çekmekten daha az maliyetlidir.
- Gelir elde eder.
- Pazarlama değerleri düşer.
- Ağızdan ağıza olumlu bir şekilde markanın yayılmasına vesiledir.

Müşteriler açısından faydaları fonksiyonel ve sosyal olarak iki kategoride ele alınabilir:

Fonksiyonel faydalar:

- Vakit kazandırır
- Kolaylıktır
- Ekonomik faydaları vardır
- Risk azaltır 1. Sosyal faydalar:
- İlişki ve güven açısından memnuniyet ve rahatlık sağlar.(Marzo-Navarro et al., (2004)

Avustralya'da Myer'den Amerika'da Walmart'a, Kanada'da Chevron'dan İngiltere'de Tesco'ya, Almanya'da Payback'ten Rusya'da Malina'ya, İsviçre'de Pointpay'den İtalya'da Essulunga'ya, Macaristan'da Supershops'tan İspanya'da Husa Hoteles'e, Türkiye'de Türk Hava Yolları'ndan Finlandiya'da S-Group'a, Norveç'te NorgesGruppen'den İran'da Iran Credit Card Group'a ve daha onlarca, yüzlerce, binlerce kurum ve kuruluş farklı müşteri sadakat programlarıyla müşteri memnuniyetine giden yolda etkin bir duruş sergilemek istemektedir.

6. HAVACILIK TARİHİNDE MÜŞTERİ SADAKAT PROGRAMLARI

Birçok havayolu, müşterilerini teşvik edip sık uçan yolcu programları tasarlamıştır. Bu programlar vesilesiyle

havayolu müşterileri puan, mil, kilometre yâda segment diye tabir edilebilen kazanımlar vesilesiyle indirimli ya da ücretsiz uçak bileti ve diğer farklı ödüller elde edebilmektedir. Sık Uçan Yolcu Programları (Frequent Flyer Program-FFP) kapsamında kazanılan puanlar sınırlı ücretlerine, uçulan mesafeye ya da havayolunun bağlı olduğu ortaklarına ve ittifaka ya da ödenen para miktarına göre değişebilmektedir. Puan kazanabilmenin başka yolları da mevcuttur. Örneğin, son yıllarda özellikle ortak markalarla yapılan anlaşmalar çerçevesinde kredi kartı ya da debit kartlardan elde edilen puanlar havayoluyla yapılan uçuşlarda elde edilen puanlardan daha da fazladır. Puan kazanmanın bir diğer yolu da anlaşmalı outletler, araba kiralama firmaları, oteller ve diğer anlaşmalı iş sektörlerinde harcama yapmaktır. Kazanılan puanlar havayolu seyahatlerinde, diğer bazı eşya ve hizmetler kapsamında da harcanabilmektedir. Mesela; seyahat sınıfının yükseltilmesi, havaalanı özel yolcu salonları ve öncelikli rezervasyon gibi alanlarda kullanılabilir. İlk modern sık uçan yolcu programı 1972 senesinde Western Direct Marketing tarafından United Airlines için hazırlanmıştır. Firma, üyelerine plaket ve promosyon malzemeleri vermiştir. 1979 senesinde ise Texas International Airlines mil takip sistemine dayalı ilk sık uçan yolcu programını oluşturarak, yolcularına uçuşlarına bağlı olarak ödül vermeye başlamıştır. 1980 senesinde Western Havayolları ilk Seyahat Bankasını Delta Havayolları ile birleşmeden önce 1980 senesinde kurmuştur. American Airlines 1981 yılında AAdvantage programını başlatmıştır. Bu program sık uçan yolculara özel ücretler sunan bir program olmuştur. American Airlines'ın bu programını United Airlines'ın Mileage Plus ve Delta Airlines'ın SkyMiles ve British Airways'ın Executive Club programları takip etmiştir. 1981 yılında American Airlines tarafından başlatılan AAdvantage bazı araştırmacılara göre modern dünyanın ilk tam ölçekli sadakat programı olarak adlandırılmaktadır. Müşteri sadakati ile alakalı bir evrimin gerçekleştirildiği program, günümüzde 50 milyondan fazla üyesine hitap etmektedir.

Çalışmada bahsedilen üç büyük havacılık ittifakı "kazan-kazan" usulüne uygun olarak kurulmuş ve faaliyetlerine tüm üye hava yollarının birbirlerinin uçuş ağlarından karşılıklı faydalanmalarına yönelik devam etmektedirler.

İttifak kurmanın gerek operasyonel, mali ve idari, gerekse müşteri hizmetleriyle alakalı birtakım ilave maliyetleri olmakla beraber üye havayollarının tüm bu hizmetlerin devam edebilmesi için yüklenmek durumunda oldukları ilave maliyetler söz konusudur. Ancak yapılan maliyetler orta ve ileri vadede ittifaklardaki havayolları için ilave bir gelir ve kurumsal prestij vesilesidir.

Çalışmada ifade edilen müşteri sadakati marka elçisi haline gelmiş yolculara vesile olmakta ve havayollarının finansal yapılarına önemli bir katkıda bulunmaktadır. Havacılık ittifaklarının devamlılığını sağlayan en önemli

etkenlerden birisi de müşteri sadakatıyla güçlenmiş olan havayolları yolcu pazarıdır.



Şekil. American Airlines Sık Uçan Yolcu Programı

Yıllar geçtikçe önemi daha da artan sık uçan yolcu programları havayollarının kendi aralarında ticari çıkarları doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları ittifaklarda da yerini ve önemini almıştır. Günümüz havacılık sektörünün üç büyük havacılık ittifakına sırasıyla bakılacak olursa önemli bir pazarlama aracı olarak havacılık ittifaklarında müşteri sadakat programlarının yerini daha net bir şekilde görebilmek mümkün olacaktır.

7. KÖRFEZ İTTIFAKI MÜŞTERİ SADAKAT PROGRAMI ÖNERİSİ

Başlangıç aşamasında çalışmanın muhtelif yerlerinde de vurgulandığı üzere üç büyük körfez havayolunun gerçekleştirmeleri model olarak önerilen “Körfez İttifakı” ittifakı kapsamında “Körfez İttifakı” müşteri sadakat programı da model olarak sunulmaktadır. Beş üyelik seviyesinden oluşması önerilen bu müşteri sadakat programının adının da *Gulf & More* sadakat programı olması önerilmektedir. *Gulf & More* programının kullanım ve şekillenmesine ilişkin önerileri de şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Program beş üyelik seviyesinden oluşmaktadır: *Gulf & More Classic*, *Gulf & More Classic Plus*, *Gulf & More Elite*, *Gulf & More Elite Signature*, *Gulf & More Lifetime Elite Signature*.
- Başlangıç üyelik seviyesi olan Classic seviyede Körfez İttifakı üyesi üç havayolu veya bu üç havayolunun özel anlaşmalı oldukları/olacakları havayolları ile gerçekleştirecekleri ilk uçuş sonrasında, müşterilerin irtibat adreslerine Classic üyelik kartı gönderilecektir. 12 ay boyunca devam edecek olan üyeliğin yenilenmesi için de 1 adet uçuş gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Tüm üyelik seviyelerinde Körfez İttifakı üyesi üç havayolu veya bu üç havayolunun özel anlaşmalı oldukları/olacakları havayolları ile gerçekleştirilecek tüm uçuşlarda kazanılacak *gulf* miller indirimli bilet, upgrade, otel konaklama, araba kiralama gibi anlaşmalı kurumlarla olan alışverişlerde de kullanılabilir olacaktır.
- Havayolları dışından olan anlaşmalı kurumlarda yapılan alışverişlerden de üyeler mil kazanabilmektedir.
- Classic üyelere sms ve email yoluyla üyelik güncel bilgilendirmeleri yapılacaktır.

- *Shop & Gulf* online alışveriş sitesinden de indirimli ürünleri *gulf* mil kullanarak Classic üyeler temin edebilecektir. Bu üyelere tüm *Shop & Gulf* online alışveriş sitesi ürünlerinde % 10 indirim uygulanacaktır.
- Doğum günlerinin olduğu aylarda da tüm üyelik seviyelerinde müşterilere özel hediye ve indirim verilecektir.
- Bir üst üyelik seviyesi olan *Gulf & More Classic Plus* üyelik seviyesine yükselebilmek için 25.000 *gulf* mili kazanmak yada Körfez İttifakı üyesi havayollarıyla en az tek yön 25 uçuş gerçekleştirmek gerekecektir.
- *Gulf & More Classic Plus* üyeler Körfez İttifakı ittifakındaki havayolları ile veya bu üç havayolunun özel anlaşmalı oldukları/olacakları havayolları ile gerçekleştirecekleri uçuşlarda % 25 ilave *gulf* mili kazanabilecektir.
- *Gulf & More Classic Plus* üyelik seviyesinde üyelere sunulacak ayrıcalıklar daha da artmaktadır.
- Körfez İttifakı üyesi üç havayolu veya bu üç havayolunun özel anlaşmalı oldukları/olacakları havayolları ile gerçekleştirilecek tüm uçuşlarda kazanılacak *gulf* miller indirimli bilet, upgrade, otel konaklama, araba kiralama gibi anlaşmalı kurumlarla olan alışverişlerde de kullanılabilir olacaktır.
- Havayolları dışından olan anlaşmalı kurumlarda yapılan alışverişlerden *Gulf & More Classic Plus* üyeler mil kazanabilecektir.
- Körfez İttifakındaki havayolları ile gerçekleştirilecek uçuşlarda *Gulf & More Classic Plus* % 25 ilave mil kazanabilecektir.
- *Gulf & More Classic Plus* üyelere sms ve email yoluyla üyelik güncel bilgilendirmeleri yapılacaktır.
- *Shop & Gulf* online alışveriş sitesinden de indirimli ürünleri *gulf* mil kullanarak *Gulf & More Classic Plus* üyeler temin edebilecektir. Bu üyelere tüm *Shop & Gulf* online alışveriş sitesi ürünlerinde % 15 indirim uygulanacaktır.
- *Gulf & More Classic Plus* üyelere öncelikli boarding, check-in ve bagaj teslim alma hakkı verilecektir.
- 7/24 *Gulf & More Classic Plus* üyelere hizmet veren “redline” müşteri hizmeti verilecektir. Bir yıl içinde 2 adet kendileri ve beraber seyahat edecekleri arkadaşları için business lounge kullanabilme imkânı sağlanacaktır.
- *Gulf & More Classic Plus* üyelere Premium check-in kontuarda biletleme hizmeti verilecektir.
- *Gulf & More Elite* üyelik seviyesine ulaşabilmek için 50.000 *gulf* mili kazanmak yada Gulf Alliance üyesi havayollarıyla en az tek yön 50 uçuş gerçekleştirmek gerekecektir.

- *Gulf & More Elite* üyelik seviyesinde üyelere sunulacak ayrıcalıklar daha da artmaktadır.
- Körfez İttifakı üyesi üç havayolu veya bu üç havayolunun özel anlaşmalı oldukları/olacakları havayolları ile gerçekleştirilecek tüm uçuşlarda kazanılacak *gulf* miller indirimli bilet, upgrade, otel konaklama, araba kiralama gibi anlaşmalı kurumlarla olan alışverişlerde de kullanılabilir.
- Havayolları dışından olan anlaşmalı kurumlarda yapılan alışverişlerden *Elite* üyeler mil kazanabilecektir.
- Körfez İttifakındaki havayolları ile gerçekleştirilecek uçuşlarda *Elite* üyeler % 50 ilave mil kazanabilecektir.
- *Elite* üyelere sms ve email yoluyla üyelik güncel bilgilendirmeleri yapılacaktır.
- *Shop & Gulf* online alışveriş sitesinden de indirimli ürünleri *gulf* mil kullanarak *Elite Signature* üyeler temin edebilecektir. Bu üyelere tüm *Shop & Gulf* online alışveriş sitesi ürünlerinde % 20 indirim uygulanacaktır.
- *Gulf & More Elite* üyelere öncelikli boarding, check-in ve bagaj teslim alma hakkı verilecektir.
- 7/24 *Gulf & More Elite* üyelere hizmet veren "redline" müşteri hizmeti verilecektir.
- Bir yıl içinde kendileri için sınırsız ve beraber seyahat edecekleri arkadaşları için 2 kez business lounge kullanabilme imkânı sağlanacaktır.
- *Gulf & More Elite* üyelere Premium check-in kontuarda biletleme hizmeti verilecektir.
- *Gulf & More Elite Signature* üyelik seviyesine ulaşabilmek için 100.000 *gulf* mili kazanmak yada Körfez İttifakı üyesi havayollarıyla en az tek yön 100 uçuş gerçekleştirmek gerekecektir.
- *Gulf & More Elite Signature* üyelik seviyesinde üyelere sunulacak ayrıcalıklar daha da artmaktadır.
- Körfez İttifakı üyesi üç havayolu veya bu üç havayolunun özel anlaşmalı oldukları/olacakları havayolları ile gerçekleştirilecek tüm uçuşlarda kazanılacak *gulf* miller indirimli bilet, upgrade, otel konaklama, araba kiralama gibi anlaşmalı kurumlarla olan alışverişlerde de kullanılabilir.
- Havayolları dışından olan anlaşmalı kurumlarda yapılan alışverişlerden *Elite Signature* üyeler mil kazanabilecektir.
- Körfez İttifakındaki havayolları ile gerçekleştirilecek uçuşlarda *Elite Signature* üyeler % 100 ilave mil kazanabilecektir.
- *Elite* üyelere sms ve email yoluyla üyelik güncel bilgilendirmeleri yapılacaktır.
- *Shop & Gulf* online alışveriş sitesinden de indirimli ürünleri *gulf* mil kullanarak *Elite Signature* üyeler temin edebilecektir. Bu üyelere tüm *Shop & Gulf* online alışveriş sitesi ürünlerinde % 25 indirim uygulanacaktır.
- *Gulf & More Elite Signature* üyelere öncelikli boarding, check-in ve bagaj teslim alma hakkı verilecektir.
- 7/24 *Gulf & More Elite Signature* üyelere hizmet veren "redline" müşteri hizmeti verilecektir.
- Bir yıl içinde kendileri için sınırsız business sınıf uçuş hakkı, 6 kez first class uçuş hakkı ve beraber seyahat edecekleri arkadaşları için 4 kez business lounge kullanabilme imkânı sağlanacaktır.
- *Gulf & More Elite Signature* üyelere Premium Signature check-in kontuarda biletleme hizmeti verilecektir.
- 500.000 *gulf* mil kazanan üyeler *Lifetime Elite Signature* üyeliğe yükselmektedir. *Gulf & Miles* program seviyesinde erişilebilecek en üst üyelik seviyesi olan *Lifetime Elite Signature* üyelikte *Elite Signature* üyelikte sağlanan tüm ayrıcalıkların haricinde toplam dört kişiye, *Lifetime Elite Signature* üyelerin *Elite Signature* kart imkânından faydalandırabilme hakkı verilecektir.
- *Gulf & More Classic* üyelik seviyesinin devam edebilmesi için üyelerin bir yıl içinde en az bir uçuş gerçekleştirmeleri gerekmektedir. *Gulf & More Classic Plus* üyelik seviyesinin devam edebilmesi için üyelerin bir yıl içinde en az 20 uçuş gerçekleştirmeleri yada 20.000 *gulf* mil kazanmaları gerekecektir, *Gulf & More Elite* üyelik seviyesinin devam edebilmesi için üyelerin bir yıl içinde en az 40 uçuş gerçekleştirmeleri yada 40.000 *gulf* mil kazanmaları gerekecektir.
- *Gulf & More Elite Signature* üyelik seviyesinin devam edebilmesi için üyelerin bir yıl içinde en az 80 uçuş gerçekleştirmeleri yada 80.000 *gulf* mil kazanmaları gerekecektir. Tüm diğer üyelik süreleri bir yıllığına geçerli olurken, *Gulf & More Lifetime Elite Signature* üyelik ömür boyu geçerlidir.
- Körfez İttifakı üyesi üç havayolu veya bu üç havayolunun özel anlaşmalı oldukları/olacakları havayolları ile gerçekleştirilecek tüm uçuşlarda *Gulf & More Classic Plus* üyelere ilave 15 kg. bagaj hakkı, *Gulf & More Elite* üyelere ilave 20 kg. bagaj hakkı, *Gulf & More Elite Signature* üyelere ilave 23 kg. bagaj ve bir set kayak, golf ve spor malzemeleri ücretsiz taşıma hakkı, *Lifetime Elite Signature* üyelere ise ilave 23 kg. bagaj, bir set kayak, golf ve spor malzemeleri ücretsiz taşıma hakkı ve 10 kg'lık ilave el çantası hakkı verilecektir.
- Yolculuklarının her aşamasında *Gulf & More Eli-*

te *Signature ve Lifetime Elite Signature* üyelere evlerinden uçuşlarına gidiş gelişlerinde özel şoför hizmeti verilecektir.

8. SONUÇ, YARGI VE ÖNERİLER

Körfez ülkeleri yıllar öncesinden bir araya gelip havacılıkta güç oluşturma ve ittifak ile hareket edebilme adına bir adım atmışlardır. Bu adım vesilesiyle "Gulf Air" adlı havayolu firmasını kurmuşlardır. Aralarında Umman, Bahreyn ve Birleşik Arap Emirlikleri gibi körfez ülkelerinin önemli bir kısmının ittifakıyla kurulmuş bu havayolu daha sonra her ülkenin başkanının, emirinin kendi ülkelerinin adlarını ön plana çıkarmalarına yönelik gayretleri sonucunda merkezîyetçilik ortadan kalkmış ve başarısız diye adlandırılacak bir çeşit körfez ittifakı denemesi söz konusu olmuştur. 2011 senesinde Arap Taşıyıcıları Birliği Genel Kurulunda bir kez daha körfezde bir ittifak kurulması yönünde teklif olumlu olarak değerlendirilmiş, ancak atılan somut adım olmamıştır. "Ego", kişisel kapris ve yüksek beklentiler devlet başkanı ve emir olan körfez taşıyıcılarının önünde ittifak olamama adına en büyük zorluk ve engellerden biri olarak işaret edilmektedir. Maddiyattan ziyade idari, prensip ve kurallar açısından böyle bir ittifakın kurulmasının zorlukları Montreal'de IATA'nın (International Air Transport Association) üst düzey, körfez ülkeleri kökenli ve söz konusu ülke kültürlerini ve havacılık uygulamalarını da çok iyi bilen iki yöneticisiyle gerçekleştirilmiş olan derinlemesine mülakatta da ifade edilmiştir. Körfez taşıyıcılarını ve bölgeyi çok iyi bilen üst düzey havacılık yöneticileriyle "Körfez İttifakı" model önerisi ile alakalı yapmış olunan röportajda IATA'nın Hesaplaşma Hizmetleri, Ürün Portfolio Başkanı Amine Muhammed Boulaghmen ve IATA'nın eski Eğitim Başkanı İsmail Albaidhani ile görüşülmüş olup, mülakatın genel çerçevesi içinde sorulan soruların ekseni şu şekildedir:

- Vakıf olamayacağımız bir şekilde Körfez İttifakı diye bir ittifak var mıdır?
- Böyle bir ittifakın kurulması durumunda nasıl zorluklarla karşılaşılabilir?
- "Gulf Alliance" gibi bir ittifak kuralım deseler bunun nasıl hayata geçebileceğini düşünüyor musunuz?
- Politik, siyasi platformda ve devletler bazında bu körfez ülkeleri bir araya gelmeye karar verseler ve bir ittifak için hareket edecek olsalar, ne tavsiye ederdiniz?
- Model olarak önerilen "Körfez İttifakı'nın daha fazla global olabilmesi için codeshare anlaşmaları mı tavsiye edersiniz ya da daha başka ne tavsiye edersiniz?
- Genel olarak havayolu tercihinde fiyat hassasiyetinin körfez yolcuları için geçerli olmadığına ilişkin bir kanı var. Siz ne dersiniz?
- Arap Taşıyıcıların genel konseyinde bir araya gelip

bir ittifak kuralım şeklinde bir tekliften bahsetmişsiniz. Peki, bunun arkasındaki mantık sizce neydi?

Gerek A. Boulaghmen, gerekse I. Albaidhani tarafından "Körfez İttifakı" modelinin oluşturulabilmesi ile alakalı en temel sorunlardan bir tanesinin kültürel öncelikler, bireysel tercihler ve egolar olduğu ifade edilmektedir. Mevcut kültürel şartlara göre kurulması çok zor bir model olan "Körfez İttifakı" modelinin hayata geçirilebilirse sadece üç büyük körfez taşıyıcı olan Etihad, Emirates ve Katar ile sınırlı kalmaksızın daha jeopolitik bir kurguyla kurulabilmesi durumunda ise havacılıkta çok etkin ve etkili bir ittifakın tüm dünyayı etkileyeceğinin de altı çizilmiştir. Mülakat sırasında böyle bir ittifakın kurulması yolunda iki girişimin olduğu ve bunların başarılı olamadıkları ifade edilmiştir. Güçlüklerle alakalı bir diğer yaşanması muhtemel konunun devletler seviyesindeki ilişkilerden sebep codeshare anlaşmaları ve slot temini olduğu da A. Boulaghmen ve I. Albaidhani tarafından ifade edilmiştir. Güçlü taraflar arasında yer alan temel faktörlerden bir tanesinin coğrafi ve jeopolitik konum olduğunun da altı çizilirken, idari ve körfez devletleri arasında üst düzey bir mutabakat sağlanabilmesi durumunda kurulabilecek muhtemel bir körfez ittifakının tüm dünya havacılık sektörünü çok ciddi olarak etkileyeceği de ifade edilmiştir. Körfez taşıyıcıları arasında "lüks" denilebilecek hizmet kalitesi ve standartının ekonomi sınıfı da dahil olmak üzere tüm seyahat sınıflarında yer alması da kurulacak körfez ittifakının güçlü tarafları arasında sıralanabilmektedir. Dünya üzerinde yer alan üç büyük havacılık ittifakı ve bu ittifakların sık uçan yolcuları için sunmakta oldukları müşteri sadakat programları incelendiğinde önemli ölçüde yolcuların sadakatlerini sorgulayıp, yeni arayışlar içine de girmelerine sebebiyet verecek bir gidişat söz konusudur. Sık uçan yolcuların körfez taşıyıcılarıyla alakalı yapmış oldukları en belirgin tespitlerden birisi ise; bu havayollarının müşterilerini şımartırken, cazip fiyatlar sunmaları ile nam yapmış olmaları ile alakalıdır ve genç filoları, uygun bağlantılı, daha uygun fiyatlarla, daha kaliteli ve lüks uçuş imkânları sunmaları da göz ardı edilmemesi gereken noktalardır. "Müşterilerini şımartırken, cazip fiyatlar sunmaları" belki de en çok altı çizilmesi gereken hususlardan biridir ki; körfez taşıyıcılarının hali hazırda ayrı ayrı uygulamaya koydukları müşteri sadakat programlarında da her geçen gün sadık yolculara daha da farklı hizmet ve ayrıcalıklar sunmaları körfez taşıyıcılarının önemini ortaya koymaktadır. Körfez bölgesi coğrafi açıdan oldukça avantajlı bir konumda bulunmaktadır ve Singapur da dâhil olmak üzere sekiz saatlik bir uçuşla bu bölgeden dünya üzerindeki 4 milyar insana ulaşmak mümkündür ve bu da Avrupa, Afrika ve Orta Doğu'da herhangi bir noktaya mükemmel bağlantılı uçuş imkanı sunmaktadır. Körfez İttifakını oluşturacak üç büyük körfez taşıyıcısının da filo yaş ortalamaları çok düşük olup, Avrupa, Kuzey Amerika ve Amerika'daki havayollarının büyük bir bölümünün tam aksine "müşterilerine vaat ettikleri şeyler

daha da artan ve vaat edilenlere daha kolayca ulaşılabilmesine imkan sağlayan” bir kurguyla hareket edilmesi dünya havacılık dengelerini çok ciddi etkilerken, aynı zamanda “Körfez İttifakı ve Gulf & More sadakat programı da ayrı bir değer oluşturacaktır. 2015 Martında tamamlanan finansal yılla beraber Emirates grubu 27 yıldır kâr açıklamaktadır. Bir önceki seneye nazaran %34 artışla 1,5 milyar dolar kâr ve %7 artışla 24,2 milyar dolar gelir elde etmişlerdir. Bir diğer Körfez taşıyıcısı olan Etihad’a baktığımız zaman bugüne kadar en güçlü finansal sonuçları toplam 7,6 milyar dolarlık gelir ve 73 milyon dolar net karla 2014 senesinde elde ettiği görülmektedir. Bir önceki yıla nazaran kâr % 52.1 artarken, gelir % 26.7 oranında artmıştır. “Körfez İttifakı” kurgusu bu karlılık oranlarını daha da arttırıp, sürdürülebilir karlılığı sağlayacaktır. Sidney’deki Havacılık Merkezinde Orta Doğu ve Afrika’dan sorumlu kıdemli havacılık analisti Simon Elsegood körfez havayollarının başarısı şöyle ifade etmektedir: “Havacılık-dostu yatırımlar ve kendi yerel hükümetlerinin düzenleyici kararları, havacılıkta liberalleşme çabaları, modern ve etkin tiplere odaklanan agresif filo büyümesi, Avrupa-Asya seyahatlerinin hızlı gelişimi ve düşük ücret bazı gibi bir kombinasyondan faydalanıyorlar. Bu gıpta edilecek düşük ücret bazı kendi ülke piyasaları kapsamında, yasal yapılarına ve iş modellerine uygun olarak ve özellikle vergi ve iş politikalarıyla şekillenmiştir.” Bu ifade edilen hususlar “Körfez İttifakı ve Gulf & More sadakat programı vesilesiyle daha da değer kazanacak ve güçlenecektir. IATA’nın iki üst düzey yöneticisiyle Montreal’de yapmış olduğumuz derinlemesine mülakat sonrasında ifade edilen birkaç hususu da bitirirken ifade etmekte fayda olacaktır. Bu kişilerden birisi olan IATA Hesap Hizmetleri, Ürün Portfolio Başkanı Amine Muhammed Boulaghmen müşterilerin sadakatleri, mevcut havacılık ittifakları ve olası bir “Körfez İttifakı” ile alakalı şu tespitlerde bulunmuştur: “Tabii ki şunu da bilmekte fayda var sadece üç büyük ittifak olarak Oneworld, Skyteam ve Star Alliance gibi ittifaklar söz konusu değil. Bunların yanında yeni doğmuş olan ve ciddi önem arz eden iki tane de Low Cost Carrier ittifakı var. Bunlardan bir tanesi Asya-Pasifik’te U-Fly alliance adında bir ittifak ve bir diğeri de Value Alliance, Scoot ve Jeju havayollarının arasında olduğu. Bunların hepsi Asya-Pasifik’te LCC modeli üzerinden ittifak yapmış olan havayolları. Bir diğeri de Güney Afrika’da kurulmuş olan Vanilla Alliance ki; bunun arasında Madagaskar ve Mauritius havayolları da vardır. Bu LCC’ye bakacak olursak, iki prensiplerinin olduğunu görürüz. Bunlardan biri çok yaygın ve önemlidir ki; bunun sadakat ile alakası bulunmamaktadır. Sadakatin daha değişik anlam ve tanımlamaları vardır. İttifaklardaki sadakate baktığımızda önümüze sadece bir husus çıkar: Müşteri sadakatini bir network vasıtasıyla sağlamak ve dünya çapında bir yapıyı ihtiva etmek. Havayolları nasıl duruş sergiler bu ittifaklarda? Örneğin Air France ben Air France’ım, globalim ve her yerde daha da global olmak istiyorum ve ürün ba-

zında yolcu da aynı kimlikle dünya çapında hareket eder. Bu şekilde ilk fikir budur. Tüm ittifaklara baktığımızda hepsinin aynı networka sahip olmadıklarını görürüz. Aynı rotaları paylaşmış olsalar, codeshare anlaşmaları yapmış olsalar da hatta filolarının büyümelerini devam ettirseler de network hala ayrı bir prestij kaynağı. Biri diğerinin yapmadığını hissediyor, eğer bir havayolunun bir ittifaka üye olma sürecine bakacak olursak çok büyük bir sürecin içinden geçtiklerini görürsünüz. Sistemlerin muntazaman çalıştığını sağlamak durumundalar, bir yarış durumu söz konusu değil burada, tüm üyeler için bir onay süreci söz konusudur ve bir çeşit iş vardır burada. Bunu ilk prensip olarak alırsanız ki; bu networktur ve ikincisi de bu ittifak içinde bu üyelerin kimliğini nasıl elde edebilirler hususudur. Bunu körfezde olanlara uyarlayacak olursanız, bir şey görürsünüz ve siz de söylediniz. Sadece bir iş modeli vardır ve aynı networkta faaliyet gösterilir ve aynı prensiple müşteriye değer önermesi sunulur, yüksek kaliteli business ve first class hizmet verilir ve ekonomi sınıfta da aslında üç aşağı beş yukarı benzer bir kalite ortaya koyulur. Ve bu ittifaklar arasında özellikle körfezle alakalı ön plana çıkan en önemli bir diğer element ise kültür ve egodur. Ve yine sizin daha önce söylediğiniz gibi körfezdeki her havayolunun Emirates, Etihad ve Katar’ın arkasında bir şeyh vardır. Ve hepsi yaşadıkları şehri ön plana çıkarıp onun reklamını yapmak istiyor. Ve Etihad ve Emirates’e baktığınızda birbirlerinden yaklaşık 150 km uzakta olduklarını görürsünüz ve onlar aynı model iş ve para anlayışıyla mücadele etmektedirler. Şöyle de ilginç bir hikâye vardır: Emirates 2002 senesinde Haima diye bir şirket kurdu ve 10 yıldan fazla bir süredir mücadele ediyorlar ve aynı modelle hareket ettiler. Hiçbir zaman bir ortaklık kurma gibi bir hareket içine girmediler çünkü rekabet etmek için bir sebepleri de yoktu. Herkes kendi işini oluşturmayı ve sürdürmeyi düşünüyor niye? Çünkü hepsinin iş modeli aynı. Networkları da bir ayrıcalık ve lutuf şeklinde bir şey de değil.

Yine Montreal’de derinlemesine mülakat yapılan ikinci kişi IATA’nın eski Eğitim ve Gelişim Enstitüsü Başkanı Ismail Albaidhani ise şu hususların altını çizmiştir: “Sadakat programlarına ticari açıdan da bakacak olursak Amine’nin nokta atışı olarak konuya değindiği gibi körfez taşıyıcıları için faydalı olabilme hususu sektör ile devletlerarası ilişkiye bağlı, ticari hususlardan daha ziyade müzakere, slotlar, özgürlükler ve devletlerarası ilişki gibi hususlar daha da önem taşıyor. İşte bu yüzden senin yeni model olarak tezinde ortaya koyduğun model bu açıdan ayrı bir önem taşıyor. Havayollarının hepsi aynı ittifak içinde yer almıyor. Örneğin British Airways de bir başka ittifakta ve Lufthansa da bir diğer ittifakta. Bunlar slot, uçuş ve bunun gibi farklı sebeplerden dolayı müzakere ettikleri zaman politik pozisyona göre bir sınıf olarak hareket ediyorlar. Yine senin modelinle alakalı sorduğun soruya bakacak olursak Hasan, oradaki taşıyıcıların bir ittifak kurmaları için bir model söz konusu olacaksa ki

adı ne olur onu da bilemiyorum bunun politik ve endüstri ilişkileriyle alakalı bir boyutunun ticari ve sadakatle alakalı yönünden daha da ağır basacağını ifade etmek isterim. İttifakta havayolunu ilgilendiren karlılık, gelir elde etme ve ürün çeşitliliği gibi hususlar önemli birer faktör olurken, konunun yolcu, müşteri tarafına bakan, yolcu davranışlarıyla alakalı kısmı da var. Yolcu global ölçekte seyahat ağlarından, Güney Amerika'dan Avrupa ve Asya'ya devam eden bir yoldan faydalanmak ister ve bu onun için iyidir. Körfezde yaşayan bölgesel yolcular ya da müşteriler ki ben de köken olarak o körfez bölgesinden biri olarak, tarihsel sürece de baktığımızda bir sadakat programı kurgusunda uzak olduğunu gördüm. Tüketici davranışları açısından da ele almamız gereken hususlar var. Kuzey Amerika, Avrupa ve dünyanın diğer farklı coğrafyalarında daha fazla puan sistemi, bu puanların farklı şekillerde kullanılabilmesine imkân sağlanması söz konusudur. Körfez bölgesinde ise gelir ve bugüne kadarki ekonomik güçten sebep puanların biriktirilmesi ve harcanmasından ziyade uçuş lüksü ve standartlarla alakalı bir odaklanma söz konusu olmuştur. Ancak körfez taşıyıcılarının sadece körfezdeki vatandaşlara yönelik bir arayışlarının olmadığını anlıyorum şimdi. Asya'ya ve Avrupa'da dünyanın farklı coğrafyalarına da hizmet veriyorlar. Ancak hala kararlar nasıl veriliyor ve körfezde yaşayan insanlara yönelik yaklaşımlar belirleyici unsur oluyor ve belki de daha sonra bir globalleşme kültürü oturmuş olacak. Bu açıdan da Hasan bakmakta fayda olduğunu düşünüyorum. Yani körfez bakış açısıyla tüketici davranışları ele alınıyor. Bunu da ilave etmek isterim." Bu çalışma sonrasında varılan yargılardan birisi de, "önemli olanın havacılık ittifaklarındaki üyelerin sayısal fazlalığı değil, sunulan hizmet kalitesinin yüksekliğidir. Az sayıda üyesi olan bir havacılık ittifakı da iyi hizmet ağı, uygun ortak kurum ve havayolları anlaşmaları ile etkili ve etkin bir yer elde edebilir" hususu olmuştur.

Üniversitelerin sivil havacılık bölümlerinde özellikle havacılık ittifaklarının var oluş sebebi ve bu ittifakların en önemli unsurlarının başında yer alan "müşteri sadakat programları" detaylı bir şekilde yer almamaktadır.

Üniversitelerin sivil havacılık bölümlerinde okuyan üniversite öğrencilerinin nasıl bir sektörün içinde yer alacaklarını büyük resmi görerek daha iyi anlayabilmelerine detaylı bir şekilde havacılık ittifaklarının ve müşteri sadakat programlarının ele alınması büyük katkı bulacaktır.

Sektörel farkındalık sahibi olan üniversitelerin havacılık bölümü öğrencileri havacılıktaki kalifiye insan kaynağına ciddi katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın sonunda üniversitelerin sivil havacılık bölümlerinde okuyan öğrencilere sektörel bütünsel ve stratejik bakış açısı kazandırmak için ders müfredatlarında aşağıda belirtilen konuların da dahil edilmesinin önemi işaret edilmektedir:

- Dünya havacılığında havacılık ittifaklarının yeri ve önemi,
- Havacılık ittifaklarında organizasyonel ve idari yapıların incelenmesi,
- Havacılık ittifaklarının kuruluş amaçlarının ve iş modellerinin ele alınması,
- Havacılık ittifaklarının bayrak taşıyıcılar için önemi,
- Bu ittifaklarının LCC (Düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları) için önemi,
- Dünya üzerinde bulunan temel üç büyük havacılık ittifakı olan Oneworld, Skyteam, Star Alliance'in üye havayolları bazında genel hatlarıyla incelenmesi,
- LCC (Düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları) tarafından kurulmuş olan havacılık ittifaklarının incelenmesi,
- Tüm bu ittifaklarda müşteri memnuniyeti ve sadakata yönelik yapılan çalışmaların ve müşteri sadakat programlarının (FFP) incelenmesi,
- Havacılık ittifaklarının sürdürülebilirliğinin havacılık sektörü açısından öneminin incelenmesi.

KAYNAKLAR

- Aaker, D. *Building Strong Brands*, Free Press, 1996
- American Marketing Association, *Definition of Marketing*, 1985
- Anadolu Ajansı (2015). *Advantage programs*. Retrieved from: <https://www.aa.com/i18n/aadvantage-program/aadvantage-program.jsp?anchorLocation=DirectURL&title=aadvantage>
- Avaya (2015). *How. To get smart about customer lifetime value*. Retrieved from: <https://www.avaya.com/blogs/archives/2014/03/how-to-get-smart-aboutcustomer-lifetime-value.html>
- Burgeson, C. (1998). *Managing Customer Loyalty*, Solid State Technology 41/1: 128
- Dowling, G. & Uncles, M. (1997). *Do Customer Loyalty Programs Really Work?* Sloan Management Review 38 (4): 71-82
- Duffy, D. "Customer loyalty strategies", *Journal of Consumer Marketing*, (1998) Vol. 15/ 5, pp.435 – 448
- Flightsfrom (2015). *Airline-alliances..* Retrieved from: <https://www.flightsfrom.com/a/airline-alliances>
- Fornell, C. (1992). *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*. *Journal of marketing* 56 (1), 6-22.
- Kardes et.al. (1993). *Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage*. *Journal of consumer research* 20 (1), 62-75.
- Kotler, P & Keller, K. (2012) *Marketing Management 14th Edition*, 4-17.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*. *Journal of Retailing* 80 (4), 317-331.
- Liang, C., & Wang, W. (2004). *Attributes, Benefits, Customer Satisfaction and Behavioral Loyalty-An integrated research*

- of financial service industry in Taiwan. *Journal of services research* 4 (1), 1-35
- Marzo-Navarro, M., Pedraja- Iglesias, M., & Rivera- Torres, M. (2004). The benefits of relationship marketing for the consumer and for the retailers. *Journal of Fashion marketing and Management* 8 (4), 425-436.
- O'Malley, L. (1998) Can loyalty schemes really build loyalty? *Marketing intelligence and planning* 16 (1), 47-55.
- Riezebos, R. (2003). *Brand Management: a theoretical and practical approach*. Financial Times/ Prentice Hall, Harlow, UK.
- Schriver, S. (1997) *Customer loyalty: Going, going, American Demographics*, 19(9), 20-3
- Söderlund, M. (1998). Customer Satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to supplier and loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (2), 169-188
- Sweettoothrewards (2015). *loyalty-case-study-starbucksrewards..* Retrieved from: <https://www.sweettoothrewards.com/blog/loyalty-case-study-starbucksrewards/>
- Theqgroup (2015). *Articles*. Retrieved from: <http://www.theqgroup.com/articles-b.php?ArtID =37>
- Wikipedia (2015). *Frequent-flyer program*. retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Frequent-flyer_program
- Yi, Y., & Jeon, H. (2003) Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (3), 229-241.