**JetBlue Havayolları: Sıfırdan başlamak**

Bugüne kadar böyle bir şey duydunuz mu? Biz yeni düşük fiyatlı bir havayoluyuz. Size düşük fiyatlı biletler ile büyük şehirlere gitmeyi öneriyoruz.

-Finansal Analist

Eğer bir milyoner olmak istiyorsanız, binlerce dolar ile başlayın ve yeni bir hava yolu yaratın.

-Richard Bransaon, Kurucu, Virgin Atlantic Havayolları

Jet Blue’ya göz kulak olun. Başarılı bir işletme olduğunu ispatlayacak.

-Herb Kelleher, Kurucu ortak, CEO, Southwest Havayolları

Ann Rhoades önündeki kağıt yığınları içerisinde aranıyordu ve pencereden dışarıya gözünü dikmişti. Gururlu bir şekilde JetBlue uçağının Kennedy Havaalanına inişini seyrediyordu. Varış zamanından, uçağın Buffalo’dan geliyor olduğunu biliyordu. Bir an duraksayarak, başlangıçtan beri geçen heyecanlı bir yıl içerisinde neler olduğunu düşündü. Şubat 2000’de JetBlue ilk ortaya çıktığında, günde 9 sefer yapıyordu, son 11 ayda ise bu sayı günde50 seferi aşmıştı.Filo ise, başlangıçta sadece 2 uçakken, her 5 haftada bir eklenen Airbus A320 ile 10’a ulaşmıştı. İş planı 2003’ün sonuna kadar her sene 10 uçak daha ekleyerek, filoyu 40’a ulaştırmaktı.

Rhoades, başkan vekili olarak oldukça yoğundu. JetBlue takımı, ilk olarak sadece 10 kişiyken neredeyse 1000 kişilik bir takım üyesine sahip olmuştu. Ancak, yeni uçakların alınmasıyla, yaklaşık 100 yeni kabin görevlisi daha alınmalıydı ve eğer planlar tutarsa JetBlue önümüzdeki 4 sene içerisinde yaklaşık 5000 kişiyi işe almalıydı. Değer bazlı ve yüksek sadakatli organizasyon kültürü üzerine inşa edilmiş bu hızlı büyüme onda heyecan yaratmıştı.

1988 ve 1994 yılları arasında, Southwest Havayollarında İnsan Kaynakları yöneticisi olarak yaşadığı deneyim Rhoades’a rekabeti takdir etmeyi ve bunları bilgi ile harmanlamayı sağlamıştı. Kendini cezbetmeye, geliştirmeye ve JetBlue konseptini gerçekleştirecek olan seçkin insanlara karşı sürdürebilir olmaya adamıştı.Hala, JetBlue’nun geniş hedefleri onun daha önce gördüklerinden çok daha girişken.

**Havayolunun Doğuşu**

Jetblue Amerikan havacılık tarihinin en iyi finanse edilen yeni kurulmuş firmasıydı, 1999’un başlarında 130 milyon dolar başlangıç sermayesiyle kuruldu. Firmanın stratejisi sağduyu ile yenilik ve teknolojiyi birleştirerek, insanlığa hava yolculuğunu getirmekti.Bu başarıyı elde etmek için, JetBlue ilk defa “kağıtsız” bir havayolu olmayı hedefleyerek, uçuş planlamasından, mekanik tarafına kadar herşeyi bilgisayar ve bilgi teknolojilerine dönüştürdü. Ama, firma sadece verimlilikle ilgilenmiyordu, ayrıca hizmete de oldukça odaklanıyordu. Kurucu David Neeleman’ın sözleri şöyleydi: Biz kendimizi müşteri koruyucuları olarak düşünmeyi seviyoruz ve biz inanıyoruz ki; Tüm seyahat edenler yüksek kaliteli havayolu hizmetine uygun fiyatlarla erişebilmeliler.

Cesurca söylemek gerekirse, 1980lerde 51 tane Amerikan havayolu firması kurulmasına rağmen şuanda sadece American West ve Midwest Express’in çalışıyor olması üzücü bir gerçek. Ve American West birçok sebepten iflas ile karşı karşıya kalmıştı.1989 ve 1999 arasında ,39 jet Amerika içerisinde çalışmaya başladı.2000’de ise, sadece 17 tanesi faaldi. Uzmanların bakış açıları ise farklılık gösteriyordu. Bir havayolu şirketi analisti olumlu bir şekilde yorumlayarak: Büyük çocuklar berbat bir iş yaptılarsa, yapmışlardır. Tabi ki, JetBlue gibi şirketlerin şansı vardır.Başka bir havayolu gözlemcisi ise umutsuzdu: 800.000 pound’luk gorillerle başa çıkmak zordur ve oldukça riskli bir iştir. Bunu yapmaya istekli küçük çerez olmak zorundasın.”

**David Neeleman**

David Neeleman, JetBlue’nun kurucusu, havayolu işine 1984’te başladığında, June ve Mitch Morris ile ortaklık içerisinde Soutwesth Havayolları benzeri Morris Havayollarını yürütüyorlardı. Neeleman risk sermayesini Micheal Lazarus’un Weston Presidio Grubundan 20 milyon yükseltti ve bir yılın sonunda, Morris Havayollarının değeri yaklaşık 59 milyon dolardan 139 milyon dolara yükseldi.

Herb Kelleher, Southwest Havayollarının CEO’su, Morris havayollarının yükselişini yakından izledi.Trafiğin bulunduğu ağ Salt Lake, Utah merkezli olmakla beraber Southwest ilk ve tek kazancını bu tarihte elde etti. Southwest Havayolları Amerikan Havacılık Endüstrisinde en öne çıkan başarı hikayesine sahipti ve her seneki %12’den %18’e değişen istikrarlı büyüme oranlarıyla övünüyorlardı. Ama Morris Havayolları,biçimsel olarak Southwest’e çok benziyordu, Kelleher birleşmenin başarıyı getireceğine inanıyordu.

Neeleman ve Morris ailesi Morris Havayollarını 1993’te Southwest Havayollarına sattı ve Neeleman Southwest üst yönetim ekibine başkan vekili olarak katıldı. Şirket içerisinde çıkan dedikodular, Neeleman’ın Kelleher’ın varisi olacağı yönündeydi. Neeleman’ın isteği, tez canlı olması, sürekli yenilik arayışında olması ekibinde büyük heyecan yaratıyordu.Ann Rhoades, o zamanın İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak Neeleman’a bu görevi veren kişiydi: Rhoades’a göre:

David geldiğinde daha yakın bir çevreye ulaşmıştı.Southwest’i teknolojide ileriye taşıdı.Southwest’te e-bilet uygulamasını başlattı. Ama şirket kültürüyle uyuşmuyordu. Herb çalışanları ateşleyemediği konusunda David ile konuştuktan sonra, ben ve David birnevi evlilik olan bu durumun neden yürümediği hakkında konuştuk.

Fakat hayal kırıklığıydı, Neeleman ayrılmıyordu. Southwest ile olan 5 yıllık rekabet sözleşmesi ve Morris Havayollarının satışının bir parçası olarak, geliştirmeye geri dönerek Açık hava(Open Skies) olan yeni rezervasyon sistemini oluşturdu.(1998 Ekimde HP’ye satıldı) Neeleman daha sonra Kanada menşeili düşük fiyatlı bir havayolu olan West Jet Havayollarında danışman olarak çalışmaya başladı.

1998 yılında, Southwest Havayollarıyla olan Rekabet sözleşmesi sona erdiğinde, Neeleman Morris Havayolları, Open Skies ve West Jest’teki başarılardan faydalanarak, yeni bir havayolu şirketi kurma kararı aldı. Neeleman başarılı bir örnek olan Southwestin izinden giderek,yüksek üretkenlikteki çalışan ve uçak olanaklarıyla, yetersiz hizmet alan pazarlarda düşük fiyatlarla talep yarattı.Ama, Neeleman yine de Southwest modelini geliştirebileceğini hissediyordu. Onun yeni havayolları, yolcu deneyimini teknoloji ile geliştirmeli ve Southwest tarafından başarılan rekor seviyelerdeki çalışan ve hava taşıtı verimliliğini teknoloji kullanarak yükseltilmeliydi.

Neeleman yeni havayolu için fikrini onun yerel kuru temizlemeyle ilgili tecrübeleriyle tanımlanıyordu. Uzak mesafelerden nefret ediyorum diyordu. Herhangi bir kuru temizlemeciye gittiğinde, neden onların hiçbiri senin kredi kartı numarana sahip olmaz, böylelikle tek yapacağın sıra beklemeden kıyafetlerini toplamak olacaktır. Southwestteyken, verimle ilgili vurgu yerine farklı bir şeyin farkına varmıştı. Yolcular 3 farklı durum için beklemek zorundalardı: Birincisi, çantalarını kontrol etmek için, diğeri uçuş kartlarını alabilmek için ve son olarak biniş kuyruğunda orta koltuğa oturarak sıkışmaktan kaçınmak için. Havayollarıyla ilgili konuşurken Neeleman dediki; Ben pilot değilim ve açıkçası uçmayı da sevmiyorum. Ama eğer yaparsam hep daha iyisini yapabileceğimi düşündüm.

Onun önceki endüstriyel tecrübesine dayanarak, Neeleman teknolojiye hükmeden ve müşteri deneyimini daha iyi yaparak heyecanlı teklifler sunabilecek bir havayolu kurmak için birçok fikre sahipti. İlk olarak yeni kurulan bir şirket onun inancına göre iyi sermayeli olmalıydı.

Birçok yeni kurulan havayolu şirket doğru şeyler yapsa da tam olarak iyi sermayelendirilmiyordu. Sermaye için iş akışı yoğunluğundan daha kötü bir şey olamaz. Ve karar verdim ki yeterince fonum olmadıkça yeni bir işe girmeyeceğim. Havayolu işinin çok hareketli olması, yeterince sermayeye sahip olmanın önemini gösterir.

Neeleman, Kelleher ve Southwest’in çok büyük bir hayranıydı. Eğer bir havayolu başarılıysa bunun görünürde işteki iki çelişkili kuvvetten oluştuğunu belirtmişti. İlki, birinin stratejisine odaklanıp ilerleme ihtiyacıydı. Peters ve Waterman’ın ağzından çıkan sözler; Bildiğin yolda yürü idi. Ama diğer söylemi ise, pazarlar ve tüketici tatlarının değişeceği ve sürekli bu değişime adapte olma ihtiyacıydı.

Yeni havayolu şirketi için, Neeleman birçok temel inanç ile işe başladı. İlk olarak; İnsanlar nereye uçmak istiyorlarsa oraya gitmeye ihtiyacın var dedi. Ayrıca havayolu işi için ilginç birşeyden bahsetti ki bu işlemlerde görünen her numara kamu malıydı. Bu farklı pazarlarda ve farklı fiyatlarda yapılan hava yolculukları için talebin ne düzeyde olduğunu görmenizi kolaylaştırıyordu. Bu durum birçok bilgisayar modellemesi yaparak farklı fiyatlar için hassasiyeti ölçme konusunda bize yol gösteriyor diyordu. Başarısız bir yaklaşımla açılan yeni bir yolun yansıması Morris Air’deyken olmuştu ve o şunu diyordu:Eğer insanlar gitmek istemiyorlarsa, o koltukları onlara bedava vererek bile dolduramazsın.”

İkincil olarak, Neeleman yeni bir çeşit havayolu yaratmak istiyordu; bunlardan biri güvenlik ve verimlilik için teknoloji eğilimli olarak insanlarda sadakat yaratılmalıydı. Bu yeni yaklaşımını açıklarken; Neeleman dediki

Yeni bir çeşit düşük fiyatlı havayoluyuz, mali açıdan oldukça rahat, yeni uçaklar, ayak koyma yerleri ile deri koltuklar, mükemmel insanlar ve yenilikçi düşünce. Arkadaşçıl hizmetimiz ve problemsiz teknoloji..biz, insanlığa hava yolculuğunu geri getireceğiz.

Strateji yeni uçaklar kullanmak, mükemmel bir hizmet, en gelişmiş gelir yönetimi sistemini yaratmak ve ortalama piyasa fiyatlarından %65 az olarak rekabete katılmak. Bunu yaparken, bütün koltuklar tahsis edilmeli, bütün yolculuklar kağıtbiletsiz olmalı, indirimli koltuklar olmamalı, ücretlerin tek yönlü olarak cumartesi akşamı için artması gerekmiyor. Jetblue müşteri için arkadaş canlısı olmaya çabalıyor, bilgisayar bağlantısı müşterinin hangi firmaya baktığını, herhangi bir uçuş hava trafiği ve hava koşulları dışında herhangi bir nedenle 4 saatten fazla ertelendiğinde 159 dolar geri iade ve 25 dolar ise kayıp çantalar için veriliyor.Southwest gibi, Jetblue da ne biletlerini başka havayolları ile koordineli bir şekilde satıyordu ne de yolcu çantalarını başka bir havayoluna aktarıyordu.

Jet Blue’nun Pazar hedefi, Amy Curtis- McIntyre’e göre (Pazarlama Başkanı); Seyahat etmeyen insanlar, şuanki seçimlerinden bıkmış ya da hiç seyahat etmeyi düşünmeyen kişilerdir.Bu segmentin en önemli parçası yüksek ücretli elit havayolu şirketleri tarafından hedeflenen iş adamlarının o koltuktan kalkmasını sağlayabilmektir.

**Girişim Sermayesi Fonu**

Neeleman yeni bir iş girişimi için yeterli bir sermayeye sahip olmanın başarının ana faktörü olduğunu biliyordu.

Bu sermaye olmadan sermaye teşviki ile yapılan bir işti. Geçmişte çok fazla dürüstlük yoktu ancak, havayolu baştan doğru bir şekilde kurulmalıydı. Doğruları yapmak ve doğru kararlar vermek için bunun etkileri azaltılmalıydı.İnsanlar mülkü biriktirmeyi deniyorlardı, ama bu sermayeyi yükseltmiyordu. Ve dedim ki; Eğer 130 Milyon dolarım olursa, bunu başaracağım.” Ve yine dedimki o kadarına ihtiyacım yok. Benim iş planım nakit iş akışını pozitife çevirmeden önce sadece 30Milyon harcayabilirim, umurumda değil.”

Sektörde çoğu yeni iş kuran, uçak satın alımı yerine kiralaması yaparak büyüme fırsatlarında büyük bir avantaj sağlıyor. Ama Neeleman, daha önce bir kiralama şirketinin başındaydı ve ne kadar karlı bir iş olduğunu görmüştü. Kiralama şirketleri tonlarca kazanıyor şeklinde bir gözleme sahipti. Ben ise uçaklarımızı satın almaya karar verdim diye belirtti.

Diğer konuya dönmek gerekirse, Neeleman Morris havayollarına yaptığı yatırımlarla onu iyi bir hale getirdiğinde, Morris Havayollarını Southwest’e satmıştı ve kısa bir süre içerisinde hedefini 130 Milyon dolara yükseltmişti.Weston Presidio’dan Micheal Lazarus bir kez daha Neeleman’ın en büyük yatırımcısı olarak 30 Milyon doları özsermaye hissesi olarak yatırmıştı. Lazarus’a göre Morris Havayolları Weston Presidio’ nun gelmiş geçmiş en büyük ikinci yaratımı olmuştu ve en büyük başarılarından birine ulaşmıştı. Chasel Capital 20 Milyon dolar yatırımda bulundu, ve ilginç bir şekilde George Soros 40 milyon dolar ile buna eşlik etti. 3 ayrı ortaklıkla beraber, Neeleman 10 Milyon özsermaye hissesi seviyesine sahipti, Girişim sermayesi fonunun ilk basamağı tamamlanmıştı. Aylar sonra, planını yürürlüğe soktu.” Benim felsefem derki; havayolu işinde hiçbir zaman çok fazla nakit para bulundurmayacaksın. İlk halka arz muhakkakki şeytanlıktır, fonlamanın güzelliği ise zamanın doluyor olması, sermayemizi yükseltmek için halka açılmak zorunda değiliz”

JetBlue için fon elde etmeye çalışan Neeleman şöyle belirtti:

Tamamı tavuk ve yumurtaydı. Lafı bile olmaz diyerek uçaklar satın aldım, hem de uçmaya sertifika olmadan. Ve yönetim takımı henüz kurulmamıştı. Kendimize güvenmemiz gerekiyordu”

**Üst Yönetim takımını Kurmak**

İşte bir sonraki sıra yönetim takımını biraraya koymaktı. Neeleman kendini JetBlue’nun CEO’su olarak sundu. Endüstrinin tecrübelilerini kullanarak, sıfırdan başlamak için bir şans yaratarak doğruyu yapmak istiyordu. Endüstrideki kendi başarı rekoru ile ve biriktirdiği sermaye ile, endüstrinin bazı üst yeteneklilerini cezbedebilirdi;

Thomas Kelly, Başkan Vekili ve Genel Danışman, Neeleman’ın Morris Havayolları ve Open Skies döneminden uzun süreli partneriydi.

1980’li yıllarda New York Air’de kariyer basamaklarını çıkan Dave Barger başkan ve COO (Operasyon Direktörü)’ydu.Sonrasında 10 yıl boyunca Continental Havayollarının Newark merkezini yönetti.

John Owens, 14 yıl boyunca Southwest Havayollarının mali işlerden sorumlu finans direktörüydü.

Ann Rhoades, İnsan Kaynakları’nda Başkan Yardımcısı. Hizmet sektöründeki işletmelerde 30 yıldan fazla deneyimi var. Bunun 6 yılı hızlı büyüme döneminde Soutwest Havayollarında geçti (Rhoades’in özgeçmişi için Exhibit 2 bölümüne bakınız).

Yeni yönetim ekibinin diğer üyelerini Virgin Atlantic’de deneyimi olan pazarlama yöneticileri oluşturmaktadır.

Peki, bu yetenekli, sektörde itibar kazanmış kişileri JetBlue girişimine çeken şey nedir? Aynı zamanda Delta’nın Atlanta merkezinde önemli bir rol teklif edilen Barger’a göre “Bu insanları çeken şey yeni, engelsiz/serbest ve eğlenceli bir şey üretme şansıdır”.

“Bunun, ben 22 yaşında New York Air’deyken olduğu şekilde olacağını düşünmüştüm: yani insana, takım çalışmasına ve birlik ruhuna odaklanmayla. Tabii bu Frank Lorenzo’nun sendikaları bölme planının bir parçası olduğunu öğrenmeden önceydi.Gordon Bethune yönetimindeki Continental Airlines’daki yeniden yapılanma ve değişim için en başından ordaydım.Ancak biz her zaman sendika örgütlenmesi çabalarıyla karşı karşıya kalıyorduk.JetBlue bunu en başından doğru yapabilmek için bir fırsattı.”

Rhoades de aynı nedenlerden dolayı JetBlue’nun üst yönetim ekibine katıldı.

“Soutwest’te geçirdiğim zamandan memnundum ve kişisel olarak Herb’e [Kelleher] yakındım.Aynı şekilde DoubleTree’de de öyle. Ama ben kurucuyum, koruyucu değil. Temel sistemleri devreye sokar ve devam ederim.“

JetBlue’nun yönetim ekibi birçok açıdan sanal bir ekiptir.Ekipteki birçok üye New York City dışındaki yerlerde yaşıyor.Rohades’in evi Arizona, Phoenix’te; Kelly’ninki Utah, Salt Lake City’de; Owen’in evi de Connecticut, Darien’deydi.Sadece Dave Barger Manhattan’da yaşadı.Coğrafi dağılım, JetBlue’nun üst yönetim ekibinin değişik/çeşitli yaşam tarzlarını ve tercihlerini yansıtmaktadır. Ekip üyelerinin bazıları ekibe katılma teklifini, kısmen, ailelerindeki ve kişisel hayatlarındaki düzeni bozmayarak yapma olasılığı üzerine kabul etti.

Ayrıca JetBlue’nun kurumsal ofisleri de coğrafik olarak ayrılmıştır.Operasyonlar ve İnsan Kaynakları, JetBlue’nun JFK Havaalanındaki merkezine yakın New York, Kew Gardens’tadır. CEO, mali işler ve hukuki işler yaklaşık 45 dakika uzaklıkta olan JetBlue’nun Connecticut ofisindedir.

Üst yönetim ekibi her hafta Salı sabahı, 2 saat süren telefon konferans aramasıyla toplantı yapar. Ayrıca üst düzey yöneticiler, her üç ayda bir, iki gün boyunca kurum dışında yüz yüze toplantı yaparlar.Toplantılar dönüşümlü olarak New York City ve Lake City’de olur.

**Önemli Kararlar**

JetBlue’nun başlangıçta birçok kritik karar vermesi gerekti: yeni havayolu nerde konumlanacak, ne çeşit bir uçak kaldıracağız, teknolojiyi güçlendirme vizyonuyla düşük maliyetli yüksek hizmet deneyimini nasıl sağlayacağız gibi?

**Ana üs/yönetim merkezi**

İş planında JetBlue’nun ana üssü New York City olarak belirlenmiştir. Bunun mantığı oldukça açıktır: yaklaşık 100 km(60 mil) yarıçap içinde yaşayan 19 milyon insanla New York’un muazzam bir nüfus merkezi olmasıdır. Daha da önemlisi şehir, yetersiz hizmet alan pazarların tam ortasında olarak görülüyordu. 1980’lerin başındaki deregülasyon’dan (serbestleştirme) sonra New York City haricinde Birleşik Devletlerde kalkış ve varış trafiği artmıştır. Örneğin, People Express ve New York Air’in uyguladığı düşük ücretler 1980’lerin ortasında trafiği/gidiş gelişleri önemli derecede canlandırmıştır ancak bu iki şirketi Continental devraldığında yüksek fiyatlar geri dönmüş ve trafik bir önceki seviyelere düşmüştür. Örneğin, 1981 yılında Buffalo’dan New York City’ye günde 230 uçak kalkarken, People Express’in uyguladığı düşük ücret sayesinde bu sayı 1986 yılında 2400’e çıkmıştır, ancak rakamlar 1996 yılında 310’a gerilemiştir.

Bu tür hesaplamaları kullanarak, Neeleman ilk iş planı olarak New York City’ye yetersiz hizmet alan birkaç rota belirlemiştir. Örneğin, önceki People Express ve New York Air’in uçtuğu şehirlerde düşük hizmet kalitesi ve yüksek ücretlerden şikâyet ediliyordu. Buffalo, Rochester, Sycracuse ve Burlington’dan New York City’ye olan sınırsız gidiş-dönüş ücretleri $500 ile $800 arasındadır. Bir karşılaştırma olarak, American Airlines ile La Guardia’dan Fort Lauderdale’ye kısıtlamalı olmayan gidiş dönüş ücreti $509 (eğer 2 hafta önceden yer ayırtılırsa ve Cumartesi gecesi kalma da dahilse ücret $222). Aynı anda JetBlue ile kısıtlamalı olmayan gidiş-dönüş ücreti $158.Yerel yöneticiler ve devlet liderleri seçmenleri için iyileştirilmiş ücretler ve hizmet talep ediyordu.JetBlue bu siyasal erklerden faydalanmıştır.

Ancak La Guardia ve Newark havaalanlarındaki sıkışıklık nedeniyle, JetBlue’nun New York City ana üssünü nereye kuracağı belirsizdi.Öncelikli olarak ekip Long Island’taki Islip Havaalanına başvurdu.Fakat havaalanı yetkilileri çok yakın zamanda Soutwest Havayollarını ikna ettikleri için ikinci bir “start-up” (başlangıç) havayolu şirketiyle ilgilenmediler.Ekip daha sonra John F. Kennedy Uluslararası Havalimanı (JFK) üzerinde düşünmeye başladı. COO (Operasyon Direktörü) Dave Barger’in da dediği gibi “Burası kimsenin gitmek istemediği bir havaalanı. Korkunç bir yer”.La Guardia ve Chicago’daki O’Hare de dahil olmak üzere diğer birçok önemli şehir havaalanı gibi, JFK de yoğun olarak kullanılmakta ve slot[[1]](#footnote-1) kontrollüydü.Böyle olunca da start-up bir havayolu şirketi için en iyi seçenek olarak görünmüyordu. Yüksek yoğunluk kuralı ile Ulaştırma Departmanı tarafından yönetilen slot kontrolleri sisteminde, JetBlue’nun, kalkış slotlarını elinde bulunduran havayolu şirketlerinden bu slotları satın alması gerekecekti.

Slot kontrollerinin yalnızca saat 15:00 ve 20:00 arasında olduğu belirlendi. Bu 5 saatlik periyot dışında JFK yeterince kullanılmıyordu.Ek olarak TWA (Trans World Airlines) JFK’deki varlığını, finansal sıkıntılar arttığı için, 6.terminalde yeni saha açarak azaltmaya çalışıyordu.Bu nedenle daha sıkışık olan La Guardia ve Newark havaalanlarına kıyasla JFK daha çekici görünüyordu.

JetBlue’nun yine de slotlu saatlerde JFK’de faaliyet göstermek için yetkiye ihtiyacı vardı. New York State’in kongre delegasyonuyla yaptığı siyasi ittifakla, JetBlue, 1999 yılı Eylül ayında JFK’deki 75 iniş ve kalkış için Yüksek Yoğunluk Kuralından muaf tutuldu. Bu muaf sayesinde JetBlue, slotları elinde bulunduran majör havayolu şirketlerinden biri olan şirketten slotları satın almadan bu slotların sahibi oldu. Bunun karşılığında JetBlue Buffalo, Rochester ve Syracuse’a hizmet sözü verdi. Vermont ayrıca JetBlue’nun Burlington’a olan hizmetlerinde yardım edeceğine söz verdi.

Devlet desteğini tanımlarken, New York valisi Pataki şöyle demiştir: Birçok New Yorklu için çok uzun süredir gecikilmiş düşük maliyetli, erişilebilir hava hizmetinin sağlanmasının başarılmasına yardımcı olmak için yönetimimiz JetBlue ile çalışmıştır. Birleşik Devletler Senatörü de bu görüşü desteklemiştir.“Buffalo, Rochester ve Syracuse Havaalanlarındaki yüksek ücretlerin yerel ekonomi üzerinde ciddi ve zararlı etkisi olmuştur; yeni ve düşük maliyetli havayolu hizmeti beklentisi bölge ekonomisini canlandıracaktır.”Rocherster’dan Florida’ya tek yön ücretin 89$ ve Kaliforniya’ya bağlantılı seferin 129$ olduğunu duyururken Neeleman şu şekilde yorum yaptı; "Roschester'ın insanları en yüksek havayolu ücretlerini uzun zamandır ödüyorlar, bizim için bunu kırıp diğer havayolu şirketlerini fiyat düşürmeye zorlayan şirket olmak ayrıca gurur verici."

Fakat Neeleman fedakarlık yapmıyordu.Southwest'in erken yıllarındaki başarısındaki yardımcı faktörlerden birisi de Dallas'taki Love Field trafiğinin finansal büyümeye yardımcı olan sağladığı sabit getirisiydi.JetBlue'nun da aynı şekilde JFK'deki korunan iniş slotlarının benzer köprübaşları olduğuna inanıyordu.Neeleman, JFK'in 10 millik bir alanda yaklaşık 2.5 milyon yolcu olduğunu varsayarak bu korunan 75 slotun yıllık 60$ milyon gelire tekabul edeceğini tahmin ediyordu.Dahası, kıtalararası veya transatlantik uçuşlar yapılmadığı sürece JFK'e farklı uçuş rotaları izleyerek hava trafiği sıkışıklığından kaçabileceklerdi.JFK'in çoğu uçusu kıtalararası veya transatlantik olduğu için iniş ve kalkışları 30.000 ft. üzerindeydi.Bu, kalabalık zamanlarda JetBlue'nun 16.000 ft.'den uçarak sıkışıklığı engelleyebileceği anlamına geliyordu.Bu sebeplerden dolayı, Neeleman," Kalabalık ve sıkışıklık problem olmayacaktır." diyordu.

JetBlue korunan slotlarını, yakın tehditlerden nispeten de olsa güvende olarak işe başlamak için kullanabilirdi.Daha sonra Neeleman, "müsait koltuk başına maliyetimizi düşürünce, her yere gidebileceğiz."

**Boeing vs Airbus**

JetBlue'nun karşılaştığı bir diğer kritik karar noktası da hangi tip uçak kullanacaklarıydı. Neeleman zaten uçakları kiralamak yerine satın almaya karar vermişti, ve girişimci yatırımcılar da düşük bütçeli girişim imajını silmek adına uçakların yeni olması hususunda ısrarcıydı. Neeleman'ın Southwest ve Morris Air'daki tecrubelerine dayanarak, Boeing 737 bariz seçimdi,Southwest'in kullandığı tek uçak olarak ün kazanmıştı. Fakat sonuçta JetBlue Boeing 737 yerine 80 adet Airbus A320 sipariş vermişti. Neeleman bu beklenmedik değişimi şu şekilde açıkladı;

Klasik bir Amerikan uzlaşma hikayesiydi. John Owen, Southwest'in uçak alımını yapan kişiydi. Sothwest'in uçaklarına ne kadar ödediğini biliyordu. Biz bir rakam yazdık ve Boeing tıkanıp kaldı.Durum tespiti için Airbus'ı ziyarete gittik.Sordular ki, "Boeing'den daha iyi bir fiyat teklifi almak için bizi kullanıyormusunuz?" Ben de dedim ki; "Bunu daha önce yapmaya çalışan oldu da siz onlara Airbus'ın daha iyi olduğuna ikna ettiniz mi?" Dediler ki,"Evet." Ben de dedim ki," Tamam, o zaman bize satın."

Ve başardılar da.Şaşırmıştık.A320 bir çok yönden daha üstündü. Daha az yakıt harcıyor, daha iyi kabin teknolojisi var, ve daha geniş kabinlere sahip. Boeing 737'ye göre her koltuk ekstra bir inch daha geniş, ve arka sıralar boeing'deki gibi giderek daralmıyor.Yolcular bunu seviyor.İki uçağı da kullanan havayolu şirketleriyle görüştüğümüzde hepsi Airbus'ı tercih ettiklerini söylediler.Finansal ve yönetimsel tartışmalar anlaşmaya kavuşmuştu.İki taraf da kazanıyordu.

**Operasyonlar Stratejisi**

Al Spain şirketin uçuş operasyonları başkanıydı.Continentalde pilotken işe alınmıştı.Spain kendini her zaman rekabeti seven ve sınırların ötesinde düşünen biri olarak tanımlardı.Birkaç yıl önce MBA derecesini tamamladığında, Spain pilotların elektronik araçlara sahip olmalarının, büyük ölçüdeki kağıt işlerinden kurtulmalarını sağladığında neler olacağını soruyordu.Spain, bu rüyanın farkına varmak için JetBlue’ya katıldı. O, JetBlue’yu temelden başlayarak bir havayolu kurmak ve etkili olmasının yanısıra eğlenceli bir yer hâline getirmek için bir fırsat olarak gördü. Spain’in kafasında, Neeleman’ın kafasında olduğu gibi, JetBlue’nun dünyanın ilk “kağıtsız” havayolu olabileceği vardı.  
Bu görüşün farkına varmak için, Spain ve meslektaşları diğerlerinin sıklıkla söylediği yapılması gereken birkaç şeyi yaptı; ama düzenleyici ve bürokratik eylemsizlik yüzünden bu fikir asla gerçekleşemedi.JetBlue’da her pilota, gerekli uçuş ve operasyon manuelleri, yükleme ve uçuş planı yazılımı, iletişim yazılımı içeren birer dizüstü bilgisayar sağlandı.Diğer havayolları bu işi yapması için ofisi bir sürü insanla doldururken, JetBlue pilotları uçuş öncesi kontrollerini kendi laptoplarında 4 dakikada, hiç kağıt ihtiyacı olmadan yapabilmekteydi. Spain bu fikri tartışmak başka bir havayolunun bu fikre inanmadığına kulak misafiri olduğu kıdemli pilotunu çağırdı ve dedi ki: “ Kaç insanın işten çıkarılıyor olacağına dair bir fikriniz var mı?”. JetBlue, Federal Havacılık Topluluğu(FHT)’nun resmi uçuş sertifikası için gerekli olan kağıtları kayda aldığında, her zamanki dosya klasörleri ve kağıt işlerinden ziyade JetBlue’nun bütün iddiasını temsil eden ,tek disket kabı ile CD-ROM içeren dört- inç üç-halka bağlayıcı sunuldu.  
Spain aynı zamanda nasıl olacağını tarif etti, çünkü A320 yüksek bilgisayar donanımlıydı ve bütün devamlı logaritmalar bilgisayar bazlıydı. Kağıtsız bir havayolu olduklarını nitelendiren birçok kazanım listeledi, değişen işçi maliyetlerini ve işçilerin artık sayısız uçuşu manuel olarak güncellemek ve manuelleri sürdürmek durumunda olmadığına, operasyonel detaylara her zaman meraklı olmanın güvenlik ve etkinlik kazandırdığına ve düzenleyici bir uyum içinde pilotların tomar tomar kağıt sorumluluğu altına girmemesinin motivasyonel bir kazanım olduğu gibi. Spain aynı zamanda, pilotların yeni fikirleri ilettiği ve iletebildiğini ayrıca şirketi direkt olarak ilgilendiren durumları e-mail yoluyla kendi dizüstü bilgisayarlarından gönderebileceklerini belirtti. Kendisine ulaşan e-mail hacmi sorulduğunda, Spain omuz silkti ve mutsuz bir uçuş ekibinin birlik kampanyasından her gün yüzlerce e-mail almaktansa bununla başa çıkabileceğini belirtti.   
Spain genel olarak JetBlue'nun operasyonel performansından memnundu. Çalışmayı kuvvetlendirmek ve "mükemmel 30-dakika geri dönüşü" nü geliştirmek için hazırladığı görevlendirme ile yaklaşık 10 saat olan endüstri ortalamasıyla karşılaştırılınca hâli hazırda günde 13,5 saat olan hava taşıtı kullanımını JetBlue maksimize edebilirdi. Barger "İşte siz bu şekilde bilet fiyatlarını düşük tutuyorsunuz." gözleminde bulundu.Aslında güneybatı, business yolcularının ötesinde acelesi olmayan yolcuları içerip yolcu bünyesini genişleterek ve United States'in güneybatı bölgesinden ortabatı ve kuzeydoğunın kalabalık alanlarına geçerek 20 den 25-dakika geri dönüşüne hareket etmiş, daha sonrasında 15-dakika geri dönüşünü başarmıştı.  
Ağustos 1999'da, JetBlue ilk ay işletmesinde net kâr elde etti. Sadece 6 aylık bir operasyonel süreçte, JetBlue kurucuları dokuz şehre düzenlenen 48 uçuşlu FHT tarafından hedef varış noktası olarak listelenmiş 44 öncelikli uçuşu gerçekleştiren bir havayolu kurdu. Kuruluş 500,000'in üzerinde yolcu taşıdı. Bunu yaparken JetBlue , diğer 10 büyük U.S havayolunun %74 değerine karşın %80 değeri ile dakika dakikasına aldığı kaydı derledi ve Ulaşım Departmanı'nın hesaplarına göre büyük şirketlerin 2,99 olan ortalaması ile karşılaştırıldığında 100.000 yolcu başına 0,6 şikayet kaydı sonucunu elde etti. Dave Barger bu konuda şu yorumda bulundu: " Yerleşmiş bir havayolunda operasyonel figürler etkileyici olmalı; ama sadece yedi ay önce uçuşlara başlayan bir havayolu olarak, özellikle Doğu Sahili'ndeki zorlayıcı hava koşullarını da bu yaz deneyimledikleri düşünülürse,muhteşemler."  
Sonuç olarak operasyonel açıdan bakıldığında her şey harika gidiyordu.

**İnsan Kaynaklarına Eğilim**

İlk fikir,düşük bilet ücretleri ve harika bir servis sağlayan bir havayolu yaratmak arzusunda olmaktı;diğer bir fikirse bu sözü zamanla herkese iletebilmekti.Başlangıç fazında başarı sağlamak hava yolunun yükselişinin bir garanti etmezdi. Daha önceki hava yolları, erken başarılarının keyfini sadece dağılana kadar sürdürebildiler. JetBlue'daki yönetim kadrosu yanı başlarında yatan risklere karşı çok duyarlıydılar. Dave Barker, operasyon müdürü, Valujet ve People Express gibi diğer bilet fiyatı sunan firmaların bir parçası olmama niyetinde açıktı. Barger'a göre bu, takım ruhu yaratıp ekipteki bireyler ve müşteriler için eğlenceli hâle getirmek demekti.Ann Rhoades, "Bu insanlar üstüne konsantre olmak demek... ve şirket birliğini özgür tutmak." diyerek ve takım çevresinin çalışma kuralları olmamasına ve yöntem ile yönetim arasında büyük ayrım olmamasına bağlı olduğunu vurgulayarak bu görüşe katıldı. Rhoades' a göre en büyük soru şuydu: "Biz neyi savunuyoruz?" Önceki insan-merkezli organizasyon deneyimlerinden yararlanarak, iddia etti ki:  
  
 "Bana göre, en önemli element taşımaydı. JetBlue'nun bizim insanlarımızı uçtan uca umursamasını istiyorum. Güneybatı Havayolları, gerçekten orada çalışan insanları fazlasıyla umursuyor. Yapar gibi görünmüyor, gerçekten yapıyor.Ancak bu demek değil değil ki burada sonsuza kadar kalmaya ihtiyacınız var. Ayrıca bu herkese aynı şekilde muamele etmeniz gerekli demek de değil."  
  
**Değerler**

Rhoades, tüm diğer havayollarından en iyileri almayı ve bu dersleri JetBlue'yu kurmak için uygulamayı istedi.İlk uğraşları, yönetim takımının kurucu bireylerine yeni organizasyonun neyi savunucu olmasını istedikleri konusunda ve değerleri tanımlamak konusunda gönüllü olarak yardım etmek yönündeydi.Aslında, Rhoades bunu JetBlue'ya katılma şartlarından biri olarak sundu.  
  
Güneybatı Havayolları'nda değerler merkezdeydi, ama bunlar henüz oluşmuştu.Fikrimce bunların ilerde ne olacağına dair karar vermek en iyisi.Böylece değerlerimize bağlı her türlü aksiyonu değerlendirebiliriz.Değerler hakkında konuşmadıkça gelmeyeceğimi söyledim.Bu yüzden bu değerleri oluşturuyor olmak için oturduk.Herkes farklı olma tutkusuna sahipti.Çoğu finansal amaçlara konsantre olmayı istedi.Ama Dave Barger ve ben değerler üzerine belirli bir şekilde konsantre olduk.  
  
 O, değerlerin diğer aktiviteleri süreceğine ve bir organizasyonun gelişiminin temeli olacağına inanıyordu. Görevlerin ifadelerinin sıcak hava yarattığının aksine, değerler insan kaynakları politikalarının gelişimi, uygulaması ve yönetim stili için işin aslını gösterdi. JetBlue'nun üzerine kurduğu değerleri tanımlamak için, Rhoades yönetim takımı zirvesinin 20 üyesini Manhattan Otel'de 2 gün üst üste bir araya getirdi. Bu toplantıya insanlara bildikleri en iyi organizasyonu karakterize eden nedir diye düşünmelerini sorarak başladı. Çoğu insan bu listenin finansal amaçları içermesini istediklerini söylediler; ancak Rhoades bunların listede olmaması gerektiğine dair onlarla tartıştı.Eğer onlar gerçekten benimsenmiş değerlerini yaşatırlarsa, finansal amaçlar da bunları takip edecekti. Grup en sonunda bir şirketi karakterize etmek için gerekli 5 çekirdek değer etrafında fikir birliğine vardı:

Güvenlik  
 Önemsemek  
 Dürüstlük  
 Eğlence  
 Tutku

Güvenlik, açıkça birinci ve diğerlerinden üstte yer aldı.Hiçbir havayolu, özellikle başlangıçta, güvenliksiz başarılı olamazdı.Kalan dört değer eşit görüldü ve önceliklendirilmedi.  
  
 Barger buluşma hakkında ve ortaya çıkmış değerler hakkında şu yorumda bulundu:  
  
 Tüm bu tartışmalar bizim için anahtar yapı özelliğinde. Biz kimsenin okumayacağı br görev tanımı istemedik.Biz, herkesin bir arada konuşmasına imkan verecek kelimeler istedik.Paylaşılmış değeler kararlar oluşturur, her şeyi daha kolay yapar.  
  
Değerlerin önemi Mavi Kitap'ta ya da tüm çalışanlara sağlanan ekip üyesi el kitabında vurgulandı. Kitabın giriş kısmı çalışanlara şirketin ilişkisini ve değerlerini tanımlıyordu:   
 JetBlue, dışarda sıradışı olmak için önce içerde sıradışı olmalısın prensibi üzerine kurulmuş, değer bazlı bir firmadır. Bu amaç için gerekli olan, en iyi insanlarla çalışmak ve bu insanlara müşterilerimize nasıl davranılmasını bekliyorsak o şekilde davranmaktır.Âdil telâfi/yarar programları, hârika ikili ilişkiler, çok güzel bir eğitim, kariyer geliştirme fırsatı ve güvenli, eğlenceli bir çalışma çevresi tüm bu eforun yapı taşlarıdır.Kısacası, biz şehirde çalışılacak en iyi yer olmayı istiyoruz.  
  
 JetBlue'nnun değerleri davranışsal terimlerle tanımlandı.**(Sunum 4)** Rhoades, değerlerin nasıl diğer aktiviteleri de yükselişe geçirebileceğinin planını soyut durumlara yer vermeden, somut terimlerle tarif etti. Bu iş bir sürü insana birçok kendi kendini yönetebilme hakkı verebilmek için dizayn edildi.  
 İnsanları kurallar ve denetlemeler üzerinden kontrol etmeye çalışmak yerine, basitçe kararlarının değerlerle ne kadar uyuştuğu üzerinden değerlendirileceklerdi. Denetleyicilerin fonksiyonları patron olmaktan ziyade koç olmak olacaktı.

**Sendika Karşıtı Çevre**

Havayolu endüstrisi, Amerika'daki en yüksek sendikalaşmış endüstrilerden biridir- çalışanlarının %80 inin organize olmasına karşın ulusal olarak %15. Henüz başlayanlar sıklıkla 5 yıl içinde endüstride sendikalaşmış hâle geldi, bu yüzden JetBlue ekibi sendikalaşma karşısındaki tutumuna karar vermeliydi.**(Seçilmiş yeni başlayan firmalarda sendikalaşma için Sunum 5)** Rhoades, JetBlue'nun kararını açıkladı:   
 Bu yönden Güneybatı Havayolu gibi değiliz. Herb(Kelleher) sendikacıları ilk günden beri davet etti. Biz sendikacılar olmadan çalışmayı tercih ediyoruz. Eğer iş kuralları olmadan lider olma fırsatım varsa, ben şiddetle bunu tercih ederim. Sendikaya sahip olmamak, takım ortamı yaratır.Uzun zamandır birlikte çok güzel çalışıyoruz, sendikalara ihtiyacımız yok.  
  
 Operasyon Müdürü Barker, benzer bir tavırla: "Bizim bu yeri sendikalardan özgürleşmiş tutmak için her gün pozitif bir ortam yaratmaya ihtiyacımız var. Sendikalara ihtiyacımız yok. Eğer bizim çalışanlarımız sendikalara ihtiyacımız olduğunu düşünürse, kaybetmişiz demektir."

**Özelleştirilmiş İş Alımı Paket Programı**

Rhoades, insan kaynakları uygulamalarını tasarlamakla yükümlendirildi. Farklı çalışan gruplarının kesin ihtiyaçları için işleri uygun hâle getiren,ödeme ve yarar paketlerini özelleşmiş insan kaynakları yönetim yaklaşımı ile geliştirdi; ama işleyişte tamamen eşitliğin sağlanmasına yönelik tasarlandı. Bazı çalışan grupları güncel tazminatları konusunda endişelenirken, bazıları da emeklilik konusunda kaygılandı. Neden tüm çalışanlar tam olarak aynı pakedi kabul etmeliydi? Rhoades'in bakış açısına göre "Klâsik İK departmanları sıklıkla hayatlarını ne kolaylaştırırsa onu yapıyorlar, çalışanların özellikle istediğini değil."

JetBlue'nun niyeti tanıttığı ya da sınırı aşıp endüstri standardına çıkardığı özelleşmiş ücretleri ve yarar paketlerini dağıtmaktı.Günlerden birinde yararlar, deneme süreci periyodu adı altında geçmeden, Rhoades'un küçük düşürücü ve sendika sözleşmeleriyle ilgili bulduğu biçimde başladı.Tam-gün çalışanları için yararlar; medikal ayrıcalıkları, geleneksel tatiller dışında kişisel izin zamanları, tatilde çalışanlar için çift maaşı içeriyordu.Bu geniş parametreler içinde, İK paket programları yüksek biçimde özelleştirildi.

Rhoades, pek çok uçuş görevlisinin işlerini kısa süreli olarak gördüğünü düşünüyordu.(bir ile beş yıl arasında) Bu yüzden şirket, çalışanlarına üç ayrı iş alternatifi sundu. İlk alternatifte şirket, üniversite öğrencileri için bir yıllık iş sözleşmesi tasarladı. Bu sözleşmede öğrenciler için tıbbi kapsam ve aylık 500$ ücret ile Manhattan’da yaşamalarına yardımcı olmak amaçlandı. Bu alternatif hayatlarının bir sonraki aşamalarına geçmeden, eğlenceli bir yıl boyunca seyahat etmek isteyen gençler için tasarlandı. İkinci alternatifte, aynı işi paylaşmak isteyen iki kişi için iş paylaşım modeli tasarlandı. Bu opsiyon ile iş ile aile hayatını dengelemek isteyen insanlar için sunuldu. Son seçenek olarak da tam zamanlı uçuş görevlisi pozisyonu açıldı. Ayrıca sektör standartlarının üzerinde çalışma saati geçirmek isteyen kişiler için ekstra ücret tablosu hazırlandı. Sektördeki en yüksek saatlik ücret 19$ iken, JetBlue 70 saate kadar saatlik 20$; 70 saati aşanlar için saatlik 30$ teklif etmeye karar verildi. Ayrıca sektör standartlarının aksine, kıdem bu pozisyonun ücretlendirilmesinde önem taşımamaktaydı. Rhoades’e göre

“Biz insanlara inanıyoruz fakat sonsuza kadar bizimle çalışacaklarını düşünmüyoruz. Bazı işlerin kısa süreli olduğunu biliyoruz. Bu yüzden uçuş görevlisi pozisyonunu bir yıl ile beş yıl arasında bizimle çalışacaklarını düşünerek tasarladık.”

Benzer özelliklere sahip kişiler bu işinin farklı türlerine başvurdu. Müşteri hizmetleri ve pist görevlileri havaalanında alınan en yüksek saatlik ücretten 1$ daha fazla ücret ve vardiya fark ücreti alıyorlar. Havaalanı dışında çalışanların tamamı yarı zamanlı çalışanlardan oluşmaktadır. Fakat bu çalışanlarda sağlık hizmetlerinden, emeklilik yardımından, kar paylaşımından sisteminden ve tatillerde çift ücret sisteminden yararlanabiliyor. “Biz çalışanlarımızı önemsemeye çalışıyoruz” diyor Rhoades. “Onlar sektördeki en göz ardı edilen gruptu.” Bu zamana kadar JetBlue da bu pozisyonların doldurulmasında bazı küçük sorunlar yaşıyordu.

Pilotlar ile yapılan sözleşmelerde, Southwest Airlines’ın sözleşmeleri temel alınarak hazırlanmaktadır. Pilot maaşları ise benzer büyüklükteki taşıma şirketlerinin ücret politikaları ile aynı ve yıllık 20 gün izin hakkı verilmektedir. Şirkette çalışan diğer çalışanların aksine pilotlar, hareket memurları ve teknisyenlerin hisse senedi alma hakkı bulunmaktadır. Rhoades’in aktardığına göre diğer çalışanlar hisse senedi hakkı yerine daha yüksek maaş almayı tercih etmektedir. “ Uçuş görevlilerinden bazı kıdemli olanları bu haktan yararlanmak istedi fakat geneli bunu kabul etmedi. Pilotların dışında çalışalar emekliliklerini planlamıyorlar.” Pilotların sözleşmeleri yeni gelen 12 kişilik sınıfın işe başlama tarihine kadar yapılmaktadır.

Diğer havayolu şirketlerinin aksine JetBlue bir rezervasyon merkezine sahip değil. Bunun yerine Salt Lake City bölgesinde bulunan 500’den fazla rezervasyon şirketi ile çalışıyorlar. Sektör standartlarında acenteler saatlik 7.5$ ile 20 saat çalışıyorlar ve telefonla hizmet vermek içinse saatlik ekstra 1$ alıyorlar. Bu acenteler iş ilanı vermek için Salt Lake City gazetesi ile çalışıyorlar ve şu anda 2500 kişilik bir bekleme listeleri mevcut.

Rhoades’e “Neden istihdam paketlerini özelleştiriyorsunuz?” diye sorulduğunda “Benim amacım daima evet demek; herkes sen yapamazsın dedi fakat eğer her bir grubun ne istediğini dinlersen yapabilirsin” dedi. Rhoades ayrıca iş dizaynında daha fazla varyasyon üretilmesi, tazminat ve yan hak paketleri ile çalışanlara istediklerini vermenin mümkün olduğunu savundu. Buna o kadar çok inanıyor ki bu uygulamalar sayesinde çalışanların sendikaya katılma ihtiyacı hissetmeyeceğini iddia ediyor. “İnsanların bir seçeneği olduğunda, şikâyet etmezler”. Mesleki gruplar arasında sözleşmesel ayrımlar ve standart uygulamalar insanların sendikaya katılma konusunda hevesini kaçırmaktadır.

DOĞRU KİŞİ SEÇİMİ

Ann Rhoades doğru insanları işe almayı çok önemsiyor. “Bana göre ne istediğini ve aradığını bilerek işe alım yapmak en önemlisi.” Rhoades’in İnsan Kaynakları Departmanı’ndan iş arkadaşı olan Barbara Shea, görevini uygun tutumdaki kişileri işe almak olarak tanımlıyor. Bu da sıklıkla daha önce havayolu şirketi tecrübesi olmayan kişilerle görüşmek anlamına geliyor.

JetBlue pozisyona en uygun hedef kişi seçim sürecini tamamlarken, beş değeri kılavuz olarak kabul ediyor. Süreç için, bu beş değer sistemli olarak kişinin istenen, istemeyen özelliklerinin belirlenmesi ve geçmiş iş tecrübelerine saygı gösterilerek şekilde kurgulandı. Örneğin, önceki işlerinde yaşadıkları sorunlar ile ilgili nasıl hareket ettikleri, nasıl kararlar alarak üstesinden geldikleri ile ilgili sorular sorulmaktadır. Bir pilotun, müşteri talebi ile ilgili bir konuda şirket politikaları nedeniyle anlaşmalığı düştüğünde nasıl bir yol izlediği örnek verilebilir. İşe alım süreçlerinde toplu görüşmelerde yapılmaktadır ve değerlendirenlerin fikir birliği ile kimin işe alınacağına karar verilmektedir.

Bu sürecin pratikte nasıl çalıştığını açıklamak gerekirse; Rhoades kişi seçimi yaparken görüşme yaptığı kişinin ne kadar iyi bir tamirci olduğunu soruyor ve burada önemli olan konu dürüstlük. Büyük bir havayolu şirketinde çalışmayı arzulayan ve yeni başlayan bir tamircinin nasıl olması gerektiğini tanımlıyor. Kısa zaman sonra işe alınan kişi uygunluğu olmasına rağmen uluslararası uçuşlar için sertifika vermeyecektir. İmzalamayı reddettiğinde uçuşlar gecikecek ve yönetim bu durumdan memnun olmayacaktır. Tamirci bu memnuniyetsizliği bildirecekti. “Onu biz işe aldık” dedi Rhoades. Başka bir örnekte kibrinden dolayı bir pilotu reddetmişti.

Dave Barger, JetBlue’nun bir pilotun işe alımının sadece kağıt üzerindeki uygunluğuna bakmadığını; aynı zamanda bu kişinin kültürel uygunluğunu da değerlendirdiklerini vurguluyor. Bu uygulamanın karşılığını mutlu pilotlar çalıştırarak ve rakip firmalarda çalışan, pilot arkadaşlarını işe alma fırsatları oluyor. Barger diğer havayolu şirketlerinin aksine kültürel uyumun JetBlue için çok önemli olduğunun altını çiziyor. Ayrıca JetBlue, yeni pilotların A320’deki yeteneklerini arttırmak için yaklaşık 30.000$ maliyetli ve yedi hafta süreli bir eğitim veriyor. Bu sebeplerle yanlış kişilerin seçilmesi maliyet yaratıyor.

Fakat işe alım süreci mükemmel gitmedi ve ilk yıl içerisinde 20 kişi ayrıldı. Değerlere uyum sağlayamayan çalışanların geri bildirimleri Barbara Shea tarafından özenle incelendi ve Barbara aynı zamanda değerlere uyum sağlanamadığı gözlemlenen birisini işten çıkarttığını hatırladı. Shea’nın açıklamasını dinledikten sonra işten çıkartılan kişi kendisinden olan beklentileri yerine getirmediğini fark etti ve özür diledi.

DİĞER İK UYGULAMALARI

Jetblue hala ufak bir şirket bu yüzden büyük firmalarda olan İK uygulamalarının tamamına sahip değil. Fakat işe alımda uygunluğa gösterdikleri önem oryantasyonla başlıyor. Dave Berger ile görüşmenin de dâhil olduğu oryantasyonda, Berger şirketin neden var olduğunu, hedeflerini ve her çalışanın bu başarılı olmak için nasıl katkı sağlayabileceğinin anlatıldığı bir konuşma yapıyor. Ann Rhoades oryantasyon programına katılanlara, şirkette başarılı olmak için uygulaması gereken üç şeyi anlatıyor: 1) Yaratıcı olmalı ve kendinizi göstermelisiniz; 2) Alkol ve uyuşturucudan uzak durmalısınız; 3) Müşteri odaklı olmalısınız. Daha sonra da bu davranışların şirketin değerleri olduğunu ve çalışanlardan beklentilerinin, bunları sağlaması olduğunu belirtir. Bütün bunlara ek olarak oryantasyon güvenlik kuralları ve müşteri odaklılık özelliği olan 30 dk. geri dönüş sisteminin tanıtılmasını içerir.

Rhoades, yeni işe girenlerin ileriki dönemlerde daha resmi gelişim eğitim almaları gerektiğine inanıyordu. Bu yüzden 360 derece performans yönetim sistemini uygulamaya koydu. (bu sistemin A320’lerde kullanılması sebebiyle “320 derece” diye bahsediliyor)

JetBlue yöneticileri şirket içi iletişimin çok önemli olduğunu düşünmektedir. Örneğin Al Spain, önceki i iş deneyimlerinin de takım çalışması potansiyelini baltaladığını düşündüğünü şöyle açıklıyor:

Biz diğer havayolu şirketleri gibi zaman odaklı değil müşteri odaklı olmak istiyoruz. Biz gecikmeleri sadece, eğer verimli olacak ise konuşuruz.

Ayrıca şirket içi suçlama kültürünün önüne geçmek için Al, “Uçuş Açıklama Raporu” yöntemini kullanmaya başladı ve böylece bir uçuşun gecikmesinden hangi grubun sorumlu olduğunu tespit edebiliyordu.

Dave Berger şirket içi değerleri aktarmanın en iyi yolunun bire bir iletişim olduğunu düşünüyordu ve bu sebeple şirket içinde 20 departmanı azami 3 ayda bir ziyaret ediyordu. Dave,” Tecrübesi olmamasına rağmen yöneticinin görevlerinden biride ön sahada çalışanlarla iletişim kurmaktır.” Hatta JetBlue ön saha çalışanlarının yaşadığı acil durumlarda sorunlarının çözümüne acil destek olmak üzere Kaplan Takımı adında bir ekip bulunmaktadır. Rhoades şöyle açıklıyor:

Bir problemimiz olduğunda, en çok şikâyet edilen konuyu seçiyorum ve bunu Kaplan Takımı’na iletiyorum ve problemi çözdükten sonra rapor vermelerini istiyorum.

Ayrıca JetBlue yöneticileri kelimelerin gücüne inanmaktadır. Bu sebeple bütün çalışanlar “kabin görevlisi” ve bütün yöneticiler “koç” olarak adlandırılmaktadır. Ek olarak Southwest Havayollarında da olduğu gibi bütün şirket dokümanlarında “Müşteri” kelimesi büyük harfle yazılmaktadır.

BEKLEYEN GÖREVLER

Rhoades ilk yılını hem kendisi hem de şirket için heyecan verici ve başarılı olarak tanımlıyor. Operasyonel açıdan işler iyi gittiğini ve çalışanlar için eğlenceli bir ortam yaratılarak, müşterilere fiyat avantajlı ve kaliteli hizmet sunulduğunu belirtiyor. Hatta JetBlue bu başarılarıyla gazetelere konu olmaktadır. Çünkü insanlar kekler, çikolatalar gibi yeni uçakları ve düşük ücretli havayolu şirketlerini sever.

Fakat aynı zamanda Rhoades’in bu başarının sürdürülebilir olması konusunda endişeleri var. Önümüzdeki 12 ay içerisinde 10 yeni uçak alacaklar ve bu da 1000 yeni çalışan anlamına gelmekte. JetBlue’nun tercih edilme oranları dikkate alındığında bu Uçuş Operasyonları İşe Alım Direktörü Barbara Shea’ya göre yaklaşık 900 pilotla mülakat yapmak anlamına geliyor. Ayrıca bu ivmenin 2001, 2002 ve 2003’te de devam edeceği ve 2004’te toplam çalışan sayısının 5000’i bulacağı tahmin ediliyor. Bunun olağan sonucu olarak çalışanlar için farklı şehirlerden servis hizmetleri ve müşteriler için daha çok transfer noktası hizmeti verilmesi gerekliliği ortaya çıkıyor. Dave Barger uyarıyor: Küçük şirket hissinizi koruyun” ve aynı zamanda Rhoades bu hedeflere nasıl tepki vereceklerini merak ediyor.

İlk Yıl Büyüme(2000): JetBlue Havayolları

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ay | Uçak | Çalışan | Uçuş/Gün | Mil Başı Koltuk |
| Ocak | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Şubat | 2 | 90 | 9 | 19,661 ,616 |
| Mart | 3 | 190 | 15 | 55,841,076 |
| Nisan | 3 | 290 | 17 | 67,962,564 |
| Mayıs | 3 | 390 | 17 | 68,221 ,926 |
| Haziran | 4 | 490 | 18 | 72, 173,916 |
| Temmuz | 5 | 590 | 28 | 116,230,950 |
| Ağustos | 7 | 600 | 39 | 176, 148, 756 |
| Eylül | 8 | 690 | 43 | 171 ,688, 734 |
| Ekim | 9 | 800 | 46 | 185,674,518 |
| Kasım | 10 | 850 | 51 | 205,575,246 |
| Aralık | 10 | 950 | 53 | 232,394,184 |

Sunum 2- Ann Rhoades'un özeti,Kaynak: Ann Rhoades

MARGARET ANN RHOADES

13519 PINO CANYON PLACE NE

ALBUQUERQUE, NEW MEXICO 87111-7102

505/823-1756 (Ev)

480/421-0370 (İş)

**ÇALIŞILAN POZİSYONLAR**

1999'DAN GÜNÜMÜZE ÜST DÜZEY BAŞKAN YARDIMCISI

JETBLUE HAVAYOLLARI FİRMASI

NEW YORK,NEW YORK

1995-1999 ÜST DÜZEY BAŞKAN YARDIMCISI

EKİP HİZMETLERİ VE HALKLA İLİŞKİLER

PROMUS HOTEL FİRMASI,DOUBLETREE HOTEL FİRMASI

MEMPHIS,TENNESSEE/PHOENIX,ARIZONA

1989-1995 BAŞKAN YARDIMCISI

GÜNEYBATI HAVAYOLLARI

DALLAS,TEKSAS

1984-1989 KIDEMLİ BAŞKAN YARDIMCISI ,MBANK

DALLAS,TEKSAS

1977-1984 BAŞKAN YARDIMCISI,İNSAN KAYNAKLARI

FİRST İNTERSTATE BANK

SANTA FE,NEW MEXİCO

**EĞİTİM**

1985 İŞLETME YÜKSEK LİSANSI

NEW MEXICO ÜNİVERSİTESİ

ALBUQUERQUE,NEW MEXİCO

1977 İŞLETME LİSANS MEZUNU

(EN YÜKSEK ONUR DERECESİYLE)

SANTE FE ÜNİVERSİTESİ

SANTA FE,NEW MEXİCO

**ÖNEMLİ KOMİTELER VE KURULLAR**

YÖNETİM KURULU BAŞKANI,NEW MEXİCO ÜNİVERSİTESİ KURULU

ALBUQUERQUE,NEW MEXİCO

YÖNETİM KURULU ÜYESİ,ANDERSON İŞLETME OKULU

ALBUQUERQUE,NEW MEXİCO

YÖNETİM KURULU ÜYESİ,RESTORATION HARDWARE FİRMASI

CORTE MADERA,CALIFORNIA

YÖNETİM KURULU BAŞKANI,UNITED WAY

SANTA FE,NEW MEXİCO

YÖNETİM KURULU BAŞKANI,NEW MEXİCO BANK WOMEN

YÖNETİM KURULU ÜYESİ,YMCA

PHOENIX,ARIZONA VE DALLAS,TEKSAS

YÖNETİM KURULU ÜYESİ,PHOENIX ÇOCUK HASTANESİ

PHOENIX,ARIZONA

MALİ İŞLER SORUMLUSU,LOU GALLEGOS İÇİN KONGRE KAMPANYASI

SANTA FE,NEW MEXİCO

YÖNETİM KURULU ÜYESİ,STADYUM FESTİVAL KOMİTESİ

PHOENIX,ARIZONA

YÖNETİM KURULU ÜYESİ,COMPAS

PHOENIX,ARIZONA

EN BÜYÜK KAZANÇ

ESPRİ ANLAYIŞI

Exhibit3 Jetblue’nun Mevcut ve Projelendirilmiş Rota Yapısı (Aralık 2000)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2000 yılı sonunda verilen rota teklifleri | Uçuşlar/Gün | 2001 yılı sonunda verilen rota teklifleri | Uçuşlar/Gün |
| JFK to Fort Lauderdale, FL | 5 | JFK to Fort Lauderdale, FL | 7a |
| JFK to Tampa, FL | 3 | JFK to Tampa, FL | 3 |
| JFK to Orlando, FL | 3 | JFK to Orlando, FL | 4 |
| JFK to Fort Myers, FL | 1 | JFK to Fort Myers, FL | 2a |
| JFK to West Palm Beach, FL | 2 | JFK to West Palm Beach, FL | 4a |
| JFK to Burlington, VT | 2 | JFK to Burlington, VT | 2 |
| JFK to Buffalo, NY | 5 | JFK to Buffalo, NY | 5 |
| JFK to Rochester, NY | 5 | JFK to Rochester, NY | 5 |
|  |  | JFK to Syracuse, NY | 3 |
| JFK to Salt Lake City , UT | 1 | JFK to Salt Lake City , UT |  |
| JFK to Oakland, CA | 1 | JFK to Oakland, CA | 2 |
| JFK to Ontario, CA | 1 | JFK to Ontario, CA | 2 |
|  |  | JFK to Long Beach, CA | 2 |
|  |  | JFK to Seattle, WA |  |
|  |  | JFK to Denver, CO |  |
|  |  | JFK to New Orleans, LA | 2 |

**GÜVENLİK**

***“***Bütün düzenlemelerle uyumu destekleme”

“Daima yüksek standartlar sağlama ve sürdürme”

“İlk olarak emniyete önem verme”

“Müşterilerin ve çalışanların emniyetini temin etme”

“İş kararları alırken hiçbir zaman emniyeti riske atmama”

**HİZMET**

“Çalışanlar ve müşteriler arasında güzel ilişkiler sağlama”

“İş ve toplum içerisinde rol modeli olma”

“İş ve aile arasında sağlıklı bir denge kurma”

“Kişisel ve şirket büyümesi için sorumluluk alma”

**DÜRÜSTLÜK**

“İşin tüm yönleriyle dürüstlük,güven ve karşılıklı saygı sergileme”

“Değerlere canlılık katma”

“Kısa vadeli sonuçlar için değerleri riske atmama”

“İş bilgisine sahip olma ve gösterme”

“Kendini geliştirmeyi önemseme”

**EĞLENCE**

“Kendine gülme yeteneği ve duygusu sergileme”

“Mizahtan yola çıkarak müşterinin tecrübesine değer katma”

“İş için müşteriye istek uyandırma”

“Her zaman için müşteri adına olumsuz bir durumu olumlu bir duruma dönüştürme”

“Risk almanın sorun yaratmayacağı bir ortam yaratma”

**TUTKU**

“Müşterilerin ve çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılama”

“Ekip ruhunu destekleme”

“Üstün performans sergilemek”

“Parçalanmaya heyecan ve sabırsızlık gösterir ve servis engellerini ortadan kaldırma”

“İş sorunlarını çözmek için alakasız konuları dışta tutma”

**Ek 5 31 Aralık 2000 tarihi itibari ile başlayanların sendikalaşması**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Şirket** | **Pilot** | **Uçuş Ekibi** | **Teknisyenler** | **Apron** | **Müşteri Hizmetleri/Rezervasyon** | **Şirket Yaşı** |
| Southwest | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet | 29 |
| America West | Evet | Evet | Evet | Evet |  | 17 |
| Midwest Express | Evet | Evet |  |  |  | 15 |
| AirTran | Evet | Evet | Evet |  |  | 7 |
| Midway | Evet | Evet |  | Evet |  | 5 |
| Frontier | Evet |  |  |  |  | 5 |

Kaynak: Airline lOK reports, Andrew von Nordenflycht, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

**Dipnotlar**

1 P. Greenberg, "Why JetBlue will be different," MSNBC.

2 Ibid.

3 "The Top Entrepreneurs," Business Week, January 8,2001.

.Interview, August 3, 2000.

5 " A good idea, but will it fly?' Conde Nast Traveler, December 1999.

6 Interview, December 18, 2000.

7" A good idea, but will it fly?" Conde Nast Traveler, December 1999.

8 Interviews, December 18, 2000.

9 Ibid.

10 J. Levere, "Low-fare airline aims to build on attitude and hostility," New York Times, December 1,

2000.

II Interview, December 18, 2000.

12 Ibid.

13 Ibid.

14 Ibid.

15 Press Releases, August 3, 2000.

16 Ibid.

17 H. Hegeman, "Yeah, Baby, JetBlue is here," TheStreet.com, July 14, 1999.

18 Interview, December 18,2000.

19 Ibid.

20 Ibid.

21 Ibid.

22 Ibid.

23 The Blue Book, JetBlue Crew Handbook, 2000.

24 Interviews, December 18, 2000.

25 Ibid.

26 Ibid.

27 Ibid.

28 Ibid.

1. Slot: Koordine edilen bir havaalanında belirli bir gün ve saatte iniş veya kalkış amacıyla havaalanı alt yapısının tamamını kullanmak üzere koordinatörlük tarafından, bu talimata uygun olarak verilen izni http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/pdf/DHMi-Havacilik-Terimleri-Sozlugu.pdf [↑](#footnote-ref-1)