

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ali Ceyhun CAM

TÜRKİYE’DE İÇ HAT YOLCU TAŞIMACILIĞINDA REKABET ANALİZİ

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ali Ceyhun CAM

TÜRKİYE’DE İÇ HAT YOLCU TAŞIMACILIĞINDA REKABET ANALİZİ

Danışman

Prof. Dr. Şafak AKSOY

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ali Ceyhun CAM'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Şafak AKSOY (İmza)

Üye : Doç. Dr. Tuğba YENİDOĞAN (İmza)

Tez Başlığı: Türkiye’de İç Hat Yolcu Taşımacılığında Rekabet Analizi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 20/06/2017

Mezuniyet Tarihi : 06/07/2017

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Türkiye’de İç Hat Yolcu Taşımacılığında Rekabet Analizi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

...../...../ 2017

İmza

Ali Ceyhun CAM





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Ali Ceyhun CAM
Öğrenci Numarası	
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Şafak AKSOY
Tez Başlığı	TÜRKİYE'DE İÇ HAT YOLCU TAŞIMACILIĞINDA REKABET ANALİZİ
Turnitin Ödev Numarası	

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin olarak, .../...../..... tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç %

alıntılar dahil % 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

...../...../.....

(imzası)
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
Prof. Dr. Şafak AKSOY

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

1.1 Havayolu Taşımacılığına Genel Giriş	2
1.2 Havayolu Taşımacılığı ve Havayolu Taşımacılığına İlişkin Kavramlar	3
1.3 Dünya’da Havayolu Taşımacılığı	17
1.3.1 Dünya’dan Havayolu Taşımacılığına İlişkin Rakamlar	33
1.4 Türkiye’de Havayolu Taşımacılığı	41
1.4.1 Türkiye’den Havayolu Taşımacılığına İlişkin Rakamlar	49

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ

2.1 Strateji Kavramı ve Gelişimi	55
2.2 Stratejiden Stratejik Yönetime Geçiş	59
2.3 Strateji Düzeyleri	62
2.3.1 Yönetim Kademelerine Göre Strateji Düzeyleri	62
2.3.1.1 Kurumsal Stratejiler	63
2.3.1.2 Rekabet Stratejileri	63
2.3.1.3 İşlevsel Stratejiler	67
2.3.2 Rekabeti Etkileyen Faktörler	67
2.3.3 Rekabet Stratejisi Modelleri	68
2.3.3.1 Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli	69
2.3.3.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi	70
2.3.3.1.2 Farklılaştırma Stratejisi	73
2.3.3.1.3 Odaklanma Stratejisi	75
2.3.3.1.4 Arada Sıkışık Kalanlar	75

2.3.3.2 Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli.....	76
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE HAVA TAŞIMACILIĞI REKABET ANALİZİ

3.1 Türkiye'de Havayolu Sektörü (Yapısal Analizi)	78
3.1.1 Havayolu Taşımacılığında Porter'ın 5 Güç Analizi	85
3.1.1.1 Mevcut İşletmeler Arasında Rekabet	85
3.1.1.2 Yeni Giren Firmaların Tehdidi	87
3.1.1.3 İkame Ürünlerin Tehdidi	89
3.1.1.4 Alıcıların Pazarlık Gücü	91
3.1.1.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	93
3.2 Kotler'in Bakış Açısıyla Porter'ın 5 Güç Modeli Unsurlarının Değerlendirilmesi ...	94
3.2.1 Satıcıların Sayısı ve Farklılaştırma Derecesi	95
3.2.1.1 Monopol (Tekel) ve Düopol	95
3.2.1.2 Oligopol	96
3.2.1.3 Tam Rekabet	96
3.2.1.4 Tekelci Rekabet (Monopolcü Rekabet)	97
3.2.1.5 Türkiye İç Hat Yolcu Taşımacılığı Değerlendirmesi	97
3.2.1.5.1 Rakiplerin Sayısı	97
3.2.1.5.2 Rakiplerin Gücü	99
3.2.1.5.3 Pazarın Doygunluğu	105
3.2.1.5.4 Sunulan Kapasite	107
3.2.2 Giriş, Hareketlilik ve Çıkış Engelleri	109
3.2.2.1 Yüksek Sermaye Gereksinimleri	109
3.2.2.2 Ölçek Ekonomisi	110
3.2.2.3 Devlet Politikaları	112
3.2.2.4 Dağıtım Kanalları	113
3.2.3 Maliyet Yapısı	114
3.2.3.1 Düşük Kâr Marjı	114
3.2.3.2 Sabit Maliyetler	116
3.2.3.3 Marjinal Maliyetler	119
3.2.4 Dikey Entegrasyon Derecesi	120
3.2.5 Küreselleşme Derecesi	121

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE PORTER’IN REKABET STRATEJİLERİ’NİN HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINA UYARLANMASI - TÜRKİYE UYGULAMASI

4.1	Araştırmanın Metodolojisi	123
4.1.1	Araştırmanın Amacı	124
4.1.2	Araştırma Problemi	125
4.1.3	Araştırmanın Kapsamı.....	125
4.1.4	Araştırma Yöntemi	125
4.1.5	Veri Toplama Süreci	126
4.2	Porter’ın Rekabet Stratejilerinin Havayolu Taşımacılığına Uyarlanması	127
4.2.1	Havayolu Taşımacılığında Maliyet Liderliği Stratejisi.....	127
4.2.1.1	Maliyet Liderliği Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri	130
4.2.1.1.1	Yoğunluk Ekonomisi.....	131
4.2.1.1.2	İş gücü Verimi.....	131
4.2.1.1.3	Tek Tip Filo Kullanımı	132
4.2.1.1.4	Tek Sınıf – Basit Hizmet.....	132
4.2.1.1.5	Aracısız Doğrudan Satış.....	133
4.2.1.1.6	İkincil Havaalanları Kullanımı ve Kısa Mesafeli Noktadan Noktaya Uçuş	133
4.2.1.1.7	Uçuş Ağı Yapısı	134
4.2.1.2	Southwest Havayolları Örneği	135
4.2.2	Havayolu Taşımacılığında Farklılaştırma Stratejisi.....	139
4.2.2.1	Farklılaştırma Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri	139
4.2.2.2	Maliyet Liderliği Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmeleri ile Farklılaştırma Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırılması	142
4.2.3	Havayolu Taşımacılığında Odaklanma Stratejisi.....	148
4.2.4	Türkiye Değerlendirmesi.....	149
4.2.4.1	Kotler’in Bakış Açısıyla İç Hatlarda Faaliyet Gösteren İşletmelerin Pazar Konumları.....	149
4.2.4.1.1	Pazar Lideri	150
4.2.4.1.2	Meydan Okuyucu	150
4.2.4.1.3	İzleyici	151

4.2.4.1.4 Niş Pazarcılar	151
4.2.4.2 Pegasus Hava Yolları ve Saha Araştırması Değerlendirmesi	151
4.2.4.3 Türk Hava Yolları ve Saha Araştırması Değerlendirmesi	155
4.2.4.4 Türk Hava Yolları ve Pegasus Havayolları Kıyaslaması.....	157
4.2.5 Borajet ve Saha Araştırması Değerlendirmesi	160
SONUÇ	163
KAYNAKÇA.....	168
EK 1 - Yüksek Lisans Tezi Araştırma Çalışması	184
Ö Z G E Ç M İ Ş	185



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci.....	11
Şekil 1.2. Dünya’da GSYİH ile Ücretli Yolcu X Km Arasındaki Kolerasyon/İlişki.....	15
Şekil 1.3. Uçakların Koltuk Sayısı ve Mesafe (km) İlişkisi.....	20
Şekil 1.4. 9/11 Olayları Sonrası Lufthansa ve British Airways’in Günlük Ortalama Uçak Kullanım Saatleri.....	33
Şekil 1.5. Son 10 Yılın Endüstri Net Karları.....	35
Şekil 1.6. Havayolu Endüstrisindeki Jet Yakıtı Fiyatları, Varil.....	36
Şekil 1.7. Havayollarında Yatırım Sermayesi Getirisi.....	38
Şekil 1.8. Uçak Teslimatı ve Havayolu Endüstrisinde Yatırım Sermaye Getirisi.....	39
Şekil 1.9. Endüstri Yolcu ve Yük Doluluk Oranları.....	40
Şekil 2.1. Rekabet Stratejisi Çarkı.....	65
Şekil 2.2. Büyük Çark.....	66
Şekil 2.3. Porter 5 Güç Modeli.....	68
Şekil 2.4. Porter’ın Genel Rekabet Stratejileri.....	69
Şekil 2.5. Rekabet Avantajının Kaynakları.....	70
Şekil 3.1. Porter 5 Güç Modeli.....	80
Şekil 3.2. Havayolu Endüstrisini Etkileyen 5 Kuvvet ve Alt Unsurları.....	82
Şekil 3.3. Havayolu Endüstrisinin Başrol Oyuncuları.....	83
Şekil 3.4. 2015 Yılı Ulaştırma Sistemlerine Göre Yolcu Dağılımları, %.....	91
Şekil 3.5. 2013 Yılı İç Hat Yolcu Trafik Şirket Payları (%).....	102
Şekil 3.6. 2014 Yılı İç Hat Yolcu Trafik Şirket Payları (%).....	103
Şekil 3.7. Türkiye İç Hatlarda Hizmet Veren Havayolu İşletmelerinin Paylara Göre Dağılımı.....	105
Şekil 3.8. Türkiye Geneli Havalimanları Yolcu Trafik (2006-2015).....	106
Şekil 3.9. Havayolu Endüstrisinde Yatırım Sermayesinin Getirisi.....	115
Şekil 3.10. Ortalama Uçuş Mesafelerine Göre İşletmelerin Yakıt Hariç Arz Edilen Koltuk Başına Maliyetleri.....	118
Şekil 3.11. Büyüme ve Gelişme Stratejilerinin Yönleri.....	121
Şekil 4.1. Southwest Havayolları Faaliyet Sistemi Şeması.....	138
Şekil 4.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri (DMHİ) ile Tam Hizmet Sunan Havayolu İşletmeleri (THSHİ) Karşılaştırmalı Örnekler.....	147

Şekil 4.3. Türk Hava Yolları ve Southwest Havayolları Uçucu Personel Kullanım Oranları Karşılaştırması.....	148
Şekil 4.4. Pazar Yapısı.....	150



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Bir Bütün Olarak Sivil Havacılık Faaliyetleri.....	5
Tablo 1.2. Ticari Havayolu Taşımacılığı ile Genel Havacılık Arasındaki Farklar.....	6
Tablo 1.3. Havayolu Seçimi ve Seyahat Kararında Etkili Olan Hizmet Sunumu Bileşenleri ve Anahtar Özellikler.....	12
Tablo 1.4. ABD Açık Pazarlar ve 1991 Sonrası Açık Semalar Anlaşmaları Farkları.....	26
Tablo 1.5. Küresel İş Birlikleri ve Onlara İlişkin Rakamlar.....	29
Tablo 1.6. 9/11 Olaylarının Havayolu Endüstrisine Etkileri.....	31
Tablo 1.7. 9/11 Sonrası Avrupa'daki Havayollarındaki İlan Edilmiş Personel Çıkarımları ...	32
Tablo 1.8. Dünya Havayolu Endüstrisine İlişkin 10 Yıllık Finansal Rakamlar.....	35
Tablo 1.9. Dünya Havayolu Endüstrisine İlişkin Uçuş ve Yolcu Sayıları... ..	36
Tablo 1.10. Dünya Havayolu Endüstrisinin Kapasite Performansı.....	37
Tablo 1.11. Dünya Havayolu Endüstrisine Ait Diğer Rakamlar	37
Tablo 1.12. THY'nin Evrimi.....	46
Tablo 1.13. 2003-2015 Türkiye'de Havayolu Yolcu Sayıları (milyon) ve Değişimi.....	50
Tablo 1.14. 2003-2015 Türkiye Hava Kargo Taşımacılığı Yük Rakamları (ton)	50
Tablo 1.15. 2003-2015 Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Uçak Sayısı, Koltuk ve Kargo Kapasiteleri	51
Tablo 1.16. 2003-2015 Uçak Trafığı	51
Tablo 1.17. Türkiye'deki Havayolu İşletmeleri Kapasite Rakamları.....	52
Tablo 1.18. Türkiye İç ve Dış Hat Uçuş Noktaları.....	53
Tablo 1.19. İç Hatlardaki 7 Merkezin Yolcu Rakamları.....	53
Tablo 1.20. Avrupa Havayolu İşletmeleri ve Türkiye Safa Ortalamaları... ..	54
Tablo 2.1. Maliyet Üstünlüğü Dinamikleri.....	72
Tablo 2.2. Jenerik Stratejilere Göre Ürün, Pazar ve Üstünlük İlişkisi.....	73
Tablo 3.1. Porter'ın 5 Güç Modelinin Havayolu Endüstrisine Uygulanması.....	84
Tablo 3.2. Engeller ve Karlılık.....	88
Tablo 3.3. Türkiye İçinde Ulaştırma Sistemlerine Göre Yolcu Dağılımları (milyon).....	91
Tablo 3.4. Endüstri Yapısının Görüntüsü.....	97
Tablo 3.5. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Hizmet Veren Havayolu Şirketleri.....	98
Tablo 3.6. 2003 Serbestleşmesi Sonrası Sektöre Giren Havayolu İşletmeleri	100
Tablo 3.7. 2003'den Günümüze Hizmet Verilen Yolcu Sayıları (,000).....	101

Tablo 3.8. Serbesleşme Sonrası İç Hatlarda Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketleri ve Pazar Payları (,000)	101
Tablo 3.9. 2015 Yılı İç Hat Yolcu Trafığı ve Pazar Yüzdeleri.....	104
Tablo 3.10. Türkiye Yolcu Trafığı Tahminleri (2006-2018).....	107
Tablo 3.11. Türk Hava Yolları 2014-2015 Arz ve Talep Rakamları.....	107
Tablo 3.12. Türk Hava Yolları ve Pegasus Hava Yolları İç Hat Verileri.....	108
Tablo 3.13. IATA Havayolu Endüstrisi Ekonomik Performansı.....	114
Tablo 4.1. Düşük Maliyetlilerin Yayılmasını Hızlandıran Faktörler.	128
Tablo 4.2. Özgün Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli, Southwest Havayolları Örneği	137
Tablo 4.3. Farklılaştırma Stratejisi İzleyen Havayolu İşletmelerine Özgün Özellikler... ..	139
Tablo 4.4. Havayolu Endüstrisinde THSH-DMH Karşılıklı Karakteristik Özellikleri	143
Tablo 4.5. DMH ile THSH İşletmelerinin Stratejik Kıyaslaması.....	144
Tablo 4.6. Ürün ve Organizasyon Bilgileri Işığında İnceleme.....	145
Tablo 4.7. Farklılaştırma Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmeleri ile Maliyet Liderliği Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Ağ Yapılarının Karşılaştırılması.....	148
Tablo 4.8. Pegasus Hava Yolları ve Türk Hava Yolları Karşılaştırması.....	158

KISALTMALAR LİSTESİ

ATIG	: Önerilen Ticari Yatırımlar Grubu
AHL	: Atatürk Hava Limanı
ASK	: Sunulan Yolcu-km
ATK	: Sunulan Ton-km
BDMHY	: Bağlı Düşük Maliyetli Hava Yolu
CAPA	: Asya Pasifik Havacılık Merkezi
CDG	: Paris-Charles de Gaulle Havalimanı
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DMH	: Düşük Maliyetli Havayolu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
FAA	: Federal Havacılık İdaresi
FFP	: Sık Uçan Yolcu Programı
FSC	: Tam Hizmet Sunan Havayolları
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
İHT	: İkili Hava Ulaştırma Anlaşması
JAA	: Avrupa Ülkeleri Ortak Havacılık İdaresi
LCC	: Düşük Maliyetli Taşıyıcı
OCC	: Operasyon Kontrol Merkezi
ROIC	: Yatırım Sermayesinin Getirisi
RPK	: Ücretli Yolcu-km
RTK	: Ücretli Ton-km
SAFA	: Yabancı Hava Araçları Emniyet Değerlendirmesi
SHD	: Sivil Havacılık Dairesi
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHY	: Sivil Havacılık Yönetmeliği
TAI	: Türk Havacılık ve Uzay Sanayii
THK	: Türk Hava Kurumu
THSH	: Tam Hizmet Sunan Havayolları
THTİY	: Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği

THY	: Türk Hava Yolları
TMMOB	: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
TOMTAŞ	: Tayyare ve Motor Anonim Şirket
TSHK	: Türk Sivil Havacılık Kanunu
TUSAŞ	: Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A. Ş.
TVHMD	: Tayyareci Vecihi Hürkuş Müzesi Derneği
U.S. DOT	: ABD Ulaştırma bakanlığı
UDHB	: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
UHM	: Uçuş Harekat Merkezi
Vb.	: Ve benzerleri
Vd.	: Ve diğerleri
WWII	: İkinci Dünya Savaşı

ÖZET

Türkiye iç hat havayolu taşımacılığında rekabetin giderek arttığı görülmektedir. Özellikle 2003 serbestleşmesiyle havacılıkta rekabetin başka bir boyut kazandığı görülmektedir. Dünya ortalamalarının üzerinde gelişme gösteren Türk hava taşımacılığında havayolu işletmelerinin rekabetini etkileyen dahili ve harici birçok faktör vardır. İç hat havayolu taşımacılığında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin bu rekabet koşulları karşısında izledikleri rekabet stratejileriyle rekabet avantajı yakalamak istedikleri gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada Türkiye iç hat havayolu taşımacılığında endüstri koşulları incelenerek havayolu işletmelerince izlenen farklı rekabet stratejilerinin sebebi ve hizmet sürecine etkileri sunulmuş; işletmelerin uyguladıkları temel stratejiler akademik ve işletme düzeyinde ele alınarak teori uygulamadaki karşılıklarıyla açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Rekabet Stratejileri, Havayolu Taşımacılığı, Havayolu Pazarı.

SUMMARY
COMPETITION ANALYSIS ON THE TURKISH DOMESTIC AIR
TRANSPORTATION

It is observed that the competition of Turkish domestic air transportation gradually increases day by day. Especially, after deregulation of 2003, competition bring a new dimension to airlines. There are lots of different internal and external factors which affect airlines competition in Turkish air transport industry that is improved above - average value of the world. Therefore, it also seems that all airlines which perform domestic flights make effort in order to take advantage by their competition strategy in air transportation industry in Turkey.

In this study, it is investigated - presented reasons of different airlines competition strategy and impressions of service process by reviewing Industrial conditions of Domestic Air Transportation in Turkey afterwards, implented basic strategy of airlines is examined in detail by means of academical and business perspective and explanined with their equivalent of theoretical ipmlementation.

Keywords: Competition, Competitive Strategies, Airline Transportation, Airline Industry

ÖNSÖZ

Öncelikle, bu tezin planlanmasında, yürütülmesinde ve hazırlanmasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle bana ve çalışmama ışık tutan tez danışmanım Prof. Dr. Şafak AKSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı hazırlarken geçirdiğim süre içerisinde benden yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Tuğba YENİDOĞAN ve Yrd. Doç. Dr. Selin AYGİN ZETTER'e teşekkürü borç bilirim. Ayrıca özel sektör ve akademik çalışma sürem boyunca desteğini hep yanımda hissettiğim başta Murat DÖNMEZ'e ve verilerin elde edilmesinde emeği geçen tüm havayolu yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak çalışma sürem boyunca hep yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ali Ceyhun CAM
Antalya, 2017

GİRİŞ

Geçtiğimiz yüz yılda akademi ve iş dünyasında “strateji nedir” sorusunun cevabı sıkça aranmıştır. Bugün bile cevabı net bir şekilde ortaya konulmasa da araştırmalara konu olmaya devam edeceği düşünülmektedir. Özellikle 1980’lerde strateji kavramının yönetim bilimiyle birlikte anıldığı gözlemlenmektedir. Bu dönemde strateji stratejik yönetim, rekabet ve rekabet stratejileriyle birlikte incelenmeye başlanmıştır. Bu kavramların ortak noktası işletmelere uzun dönemli avantaj sağlamasıdır. Tezin çalışma alanı havayolu endüstrisinin dönüm noktası olan ABD’deki serbestleşme hareketi ve arkasındaki kuşatma stratejisi bu döneme denk gelmektedir. ABD’nin serbestleşme hareketi önce Avrupa’da zamanla tüm dünyada hissedilmiş havayolu taşımacılığında rekabet, rekabet stratejileri ve havayolu iş modelleri gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise bu gelişmeler 2003 yılındaki iç hatların serbestleşmesiyle gerçekleşmiştir. Serbestleşme öncesi monopol yapıdaki Türkiye iç hat yolcu taşımacılığında rekabet kavramı bu serbestleşmeyle anlam kazanmaya başlamıştır. Mevcut ve yeni havayolu işletmeleriyle havacılık tüm boyutlarıyla gelişme göstermiştir. Artan rekabet havayolu işletmelerinin yeni stratejiler geliştirmesine vesile olmuştur. Buradan hareketle, üç farklı stratejiyi belirgin bir şekilde uygulayan havayolu işletmelerinin rekabet avantajı sağlamak için izledikleri yolların neler olduğu açıklanmak istenmiştir. Bu anlamda sırayla aşağıdaki süreçler izlenmiştir.

Birinci bölümde tezin ana faaliyet alanı olan havayolu taşımacılığına ilişkin genel bir giriş yapılmıştır. Bu bölümde havayolu taşımacılığına ilişkin temel kavramlar açıklanarak, ilerleyen bölümlerde anlatılacak kavramların alt yapısı oluşturulmuştur. Daha sonra havayolu taşımacılığının dünyada ve Türkiye’deki gelişimine değinilmiştir.

İkinci bölümde strateji, stratejik yönetim ve rekabet stratejisi kavramları birlikte ele alınıp incelenmiştir. Bu kavramların akademik literatürdeki yerlerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise havayolu taşımacılığının rekabet analizi yapılarak endüstriyi etkileyen kuvvetler ve alt unsurları incelenmiştir.

Son bölümde rekabet stratejilerinin havayolu taşımacılığındaki karşılıkları açıklanmıştır. Önce stratejiler açıklanmış daha sonra dünyadan örneklerle desteklenmiştir. Daha sonra saha araştırmasından elde edilen veriler ışığında Türkiye iç hat yolcu taşımacılığında faaliyet gösteren seçilmiş üç havayolu işletmesi üzerinden Türkiye değerlendirmesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

1.1 Havayolu Taşımacılığına Genel Giriş

Gerek sosyo-kültürel yapı gerekse de sosyo-kültürel yapının bir sonucu olarak ortaya çıkan ulaştırma talebi değerlendirilirken, ulaştırma sistemleri bir bütün olarak ele alınmalıdır. Gerek yolcu taşımacılığında olsun gerekse de yük taşımacılığında olsun ana hedef hızlı, ekonomik, güvenli ve aynı zamanda çevreye az zarar veren bir taşımacılığın gerçekleşmesidir. Bunların hepsini aynı anda sağlayacak bir sistemin bulunması zor olduğundan, optimum taşımacılık kelimesi arzu edilen noktaya en yakın taşımacılık olarak tanımlanmaktadır. Çünkü her sistemin birbirlerine göre artıları ve eksileri mevcuttur (Akgüngör ve Demirel, 2004: 423-430).

Ulaştırma ya da taşımacılık kavramı ele alındığında, birbirine benzer birçok tanım görülebilir. Kaya ve arkadaşlarına (2012: 4) göre ulaştırma; canlı ve cansız varlıkların bir noktadan başka bir noktaya belli bir amaç için ekonomik olarak yer değiştirmesi, şeklinde tanımlanmıştır. Bunun karada, havada, yeraltında hatta imkân ölçüsünde uzay sınırlarında dahi yapılabileceği belirtilmiştir. Bu terimin gerçek değerini kazanmasının sağlayacağı zaman ve yer faydasıyla olacağı vurgulanmıştır. Aynı çalışmada ulaştırma teriminin köklerine inilerek İngilizce “transport, transportation” kelimeleriyle ifade edilen taşımacılık teriminin, Osmanlı Türkçesinde “münakale ve münakalat” terimleriyle ifade edildiği, günümüzde ise “nakliye ve taşımacılık” olarak kullanıldığı vurgulanmıştır. Bu tez çalışmasında havayolu taşımacılığı inceleneceği için genel itibarıyla ulaştırma kavramı yerine taşımacılık kavramı kullanılacaktır.

Taşımacılık sistemlerinin yer ve zaman faydasını etkin bir şekilde gerçekleştirmesi diğer taşımacılık sistemlerinin de etkinliğine ve bunların entegrasyonuna bağlıdır. Yer ve zaman faydasından en üst seviyede yararlanmak bütün sistemlerin birbiriyle uyumuyla alakalıdır. Örneğin; Antalya – İstanbul arasını ortalama bir saatlik uçuşla tamamlayan bir kişinin, havalimanından şehir merkezine ya da istediği nokta veya noktalara geçişini kolaylaştıracak diğer taşımacılık sistemleri mevcut olmadığında, havayolu ulaştırma sistemi de değerini kaybedecektir. Uçuş süresiyle elde edilen seyahat süresindeki avantaj, kalkış meydanına veya varış meydanından erişilmek istenen yere giderken yaşanacak ulaşım sorunlarıyla kaybedilecektir. Bu yüzden taşımacılık sistemleri arasındaki uyum, koordinasyon ve bunları destekleyecek alt sistemlerin oluşturulması son derece önemlidir. Özellikle ulaşım esnasında harcanan sürenin en kısa olmasının istenildiği düşünülürse, zaman kavramı

taşımacılık sistemleri içerisinde en önemli parametre olarak yerini almaktadır. Bu açıdan bakıldığında havayolu taşımacılığı diğer taşımacılık modlarına göre bir adım öne çıkmaktadır (Akgüngör ve Demirel, 2004: 423-430).

Bu bölümde tezin faaliyet alanı olan havayolu taşımacılığına ilişkin temel kavramlarla birlikte, havayolu taşımacılığının dünden bugüne gelişimine daha sonraki bölümlerin daha iyi anlaşılması amacıyla değinilecektir.

1.2 Havayolu Taşımacılığı ve Havayolu Taşımacılığına İlişkin Kavramlar

Günümüz dünyasında teknolojinin son derece hızlı gelişimi ülkeleri, hatta bölgeleri birbirine bağlamış, ulusal sınırları ortadan kaldırmıştır. Günümüzde küreselleşmenin bu kadar uç noktada yaşanması, artan kültürel paylaşımlar ve üretilen mal ve hizmetlerin paylaşımı taşımacılık faaliyetlerinin önemini daha da arttırmıştır. Gelişen dünya ekonomisine paralel olarak taşımacılık faaliyetleri önem kazanırken, üretilen mal ve hizmetlerin paylaşımı noktasında en önemli özellik emniyet ve hız olmuştur. Bu noktada havayolu taşımacılığı da bölgesel sınırlarının neredeyse olmaması, dünyanın en güvenilir ve en hızlı taşımacılık modu olmasıyla diğer taşımacılık modlarına göre değer ve önemini arttırmıştır. Bunun sonucunda uzak yerlere yolculuklar çok kısa sürelerde gerçekleşmekte ve kültürel paylaşımlar artmaktadır. Ayrıca insanların birbirleriyle etkileşimi ve ticari açıdan da havayolu taşımacılığı çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Çok uzak mesafelere daha az zahmetle gitme imkânı sunan havayolu taşımacılığı sayesinde turizm olgusu da değer kazanmıştır (Şen ve Polat, 2015: 89-91).

İnsanoğlunun uçmaya merakı çok eski tarihlere dayanmaktadır. Uçma merakının kuşlardan geldiği bilinmektedir. Tarihteki ilk uçma girişimlerinin kuşkanatlarla yapıldığı söylenmektedir. Keza tarihte Hezarfen Ahmet Çelebi'nin de ilham aldığı, ustası olarak bilinen Alim İsmail Cevheri (İsmail bin Hammad el-Cevheri)'nin Aralık 1003 yılında kendi yaptığı tahta 2 kanatla uçuş denemesi, bugün dünyaca bilinen Wright kardeşlerin motorlu uçakla uçuş denemesinden 900 yıl öncelere dayanmaktadır. O zaman el-Cevheri diye bilinen İsmail Cevherinin Nişabur Camii'nin (Nisabur Mosque) çatısından gerçekleştirdiği bu uçuş denemesinin ardından düştüğü, vücudunda gerçekleşen kırıklardan dolayı öldüğü ve tarihte derin bir iz bıraktığı bazı kaynaklarda yer almaktadır (Boitani, 2007: 36-38). Osmanlı'da yaşamış Müslüman Türk bilgini Hezarfen'in de Ustası İsmail Cevheri'den esinlendiği bilinmektedir. Hezarfen'in 1632 yılında kuş kanatlarına benzer bir araç takıp, Galata Kulesi'nden kendisini boşluğa bırakarak 3358 metre ilerideki Doğancılar'a inmesiyle gerçekleşen uçuş onun uçan ilk insan olarak bilinmesini sağlamıştır. Bu sayede Hezarfen Türk

ve dünya havacılık tarihinde kayda değer simalardan biri olarak yer almaktadır. Ancak bu uçuşla ilgili bilgiler günümüzde sadece Evliya Çelebi'nin gezi yazısı kitabı olan Seyahatname'de geçmektedir (Şavk, 2011: 34-36). Bu uçuş girişimlerinin yanı sıra insan ve yük taşımak için tarihte birçok hava taşıtı üretimi denemeleri de olmuştur. 1783'teki fizikçi Pilatre de Rozier'in hidrojen balonuyla yaptığı uçuş tarihinde dikkat çekerken, aynı zamanda hidrojen balonu kullanılabilir, işe yarar ilk hava taşıtı olarak tarihte yer edinmiştir. İnsanoğlunun bundan sonraki süreçte de gökyüzüne, uçmaya merakı dinmemiş ve zeplin, planör, yelken kanat, vb. icatlar 19. yüzyılın sonlarına kadar devam etmiştir (1852 de zeplin, 1853 planör ve 1890 da yelken kanat). 20. yüzyılın başında ise havacılık tarihi için dönüm noktalarından biri olarak, Wright kardeşler tarafından 17 Aralık 1903'te gerçekleştirilen havadan ağır, motorlu ve kontrol edilebilen ilk uçuş gerçekleşmiştir. Bu sayede havacılık başka bir boyut kazanmış, bugün geline noktanın temelleri atılmıştır. Gerede (2015: 2) de bugün geline noktayı; "Bu uçuşun üstünden sadece bir yüzyıl geçmesine rağmen, günümüzde onlarca tonluk yolcu, yük ve posta yüzlerce kilometre/saatlik hızlarda, binlerce metre yüksekten, binlerce kilometre uzağa, neredeyse pilot müdahalesi olmaksızın emniyetli bir şekilde taşınabilmektedir" şeklinde yorumlamıştır.

Gerede (2015: 3) hava taşımacılığını; amacı ne olursa olsun (ticari, kişisel, eğitim vb.) yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde, yolcu ve kuru yükün bir hava aracı ile yer değiştirmesi olarak yorumlamıştır. Sarılgan (2011: 70) ise havayolu taşımacılığını; genelde ticari amaçla, hava araçlarıyla tarifeli veya tarifesiz olarak yolcu, yük ve posta taşınması olarak tanımlamıştır. Sarılgan (2011: 70) yüzlerce yıldan, günde binlerce sefer yapan havayolu işletmelerinden, bir tane uçakla yılın belli dönemlerinde uçan küçük havayolu işletmelerine kadar geniş bir yelpazeden bahsederken, bu firmaların oluşturduğu uçuş ağlarıyla şehirlerin, ülkelerin ve kıtaların birbirine bağlandığını vurgulayarak havayolu taşımacılığının küreselliğinden ve ölçeğinden bahsetmiştir.

Benzer birçok tanım görmekle birlikte, hava taşımacılığı kendi içinde ele alınan ölçeğe göre farklı sınıflara ayrılabilen, ama ölçekten bağımsız olarak da bir çok destekleyici ve alt sistemle entegre edilmiş karmaşık hizmet sunan bir sistemdir. Çünkü bu sistem sadece uçuşu gerçekleştiren havayolu ya da uçak işletmecilerinden oluşmaz. Arka planda bu hizmetlerin kısıtlı zamanda emniyetli bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlayan terminal işletmecileri, yer hizmeti şirketleri, yakıt ve ikram şirketleri, hava trafik üniteleri, ulusal ve uluslararası birçok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Farklı girdiler ve süreçlerden oluşsa da aynı çıktıya koordineli olarak hizmet eden bir sistemden bahsedilmektedir. Havacılık faaliyetlerinin tamamı sivil havacılık faaliyetleri olarak nitelendirildiğinde, Uluslararası Sivil Havacılık

Örgütü (ICAO, 2009: Ek-A=4) bunu; Tablo 1.1’de görüleceği üzere ticari hava taşımacılığı ve genel havacılık şeklinde ikiye ayırıp, havacılıkla ilgili diğer faaliyetleri de ayrıca ele almıştır.

Tablo 1.1 Bir Bütün Olarak Sivil Havacılık Faaliyetleri

Sivil Havacılık Faaliyetleri				
1-Ticari Hava Taşımacılığı Faaliyetleri	1.1.Tarifeli	1.2.Tarifesiz 1.2.1.Charter 1.2.2.Talep üzerine *Hava taksi *Ticari iş amaçlı *Diğer		
2-Genel Havacılık Faaliyetleri	2.1.Ticari olmayan iş amaçlı uçuşlar	2.2.Hava da yapılan işler 2.2.1.Tarım/ziraat 2.2.2.Hava fotoğrafçılığı 2.2.3.Gözlem ve devriye 2.2.4.Hava ilan/reklam 2.2.5.İnşaat 2.2.6.Arazi ölçme/inceleme 2.2.7.Arama-kurtarma 2.2.8.Diğer	2.3.Ders/ eğitim uçuşları	2.4.Eğlence amaçlı uçuşlar
Bu iki ana faaliyete ek olarak bu faaliyetlerin gerçekleşmesinde yer alan diğer unsurlar: 3-Havaalanı hizmetleri 4-Hava seyrüsefer hizmetleri 5-Eğitim 6-Bakım ve onarım 7-Düzenleyici yükümlülükler 8-Sivil havacılık işletmeleri 9-Diğer				

Kaynak: ICAO, 2009: Ek-A=4

Tablo 1.1. ana hatlarıyla incelendiğinde, sivil havacılık faaliyetlerinin, özünde ticari hava taşımacılığı ve genel havacılık faaliyetlerinden oluştuğu görülür. Ticari yolcu taşımacılığı kâr amacı güden, tarifeli ve tarifesiz havacılık faaliyetlerinden oluşmaktadır. Genel havacılığı ise askeri ve tarifeli olmayan tüm havacılık faaliyetleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu iki tanım, aralarındaki farkları da belirterek Tablo 1.2’de açıklanmıştır (Gerede, 2015: 4).

Tablo 1.2 Ticari Havayolu Taşımacılığı ile Genel Havacılık Arasındaki Farklar

	Ticari Hava Taşımacılığı	Genel Havacılık
Kâr amacı	Kâr amacı güder.	Kâr amacı güdülebilir de güdülmeyebilir de.
Kullanılan hava araçları	Görece büyük, taşıma kapasitesi ve menzilleri çok daha fazla olan, farklı motor tiplerinde sabit kanatlı hava araçları kullanılmaktadır.	Küçük uçakların yanı sıra, balon, micro-light, yamaç paraşütü, delta kanat gibi geniş yelpazede daha hafif, sportif amaçlı hava araçları kullanılır.
İşlev	Hızlı bir şekilde yer değiştirme faydası sağlar.	Uçuş eğitimi, fotoğraf çekimi, yangınla mücadele, hava tahmini, sınır enerji ve boru hatlarının gözlem ve devriyesi gibi havacılık faaliyetlerini kapsar.
Ölçek	Kullanılan hava araçları düşünüldüğünde kapsamı da üretim ölçeği de çok büyüktür.	Çok daha sınırlıdır.
Kamuya açıklık	Ücretini ödemek kaydıyla herkese açıktır.	Herkes istediği gibi yararlanamaz.

Kaynak: Gerede, 2015: 4

Tezin ana konusunu havayolu taşımacılığı oluşturduğu için, genel havacılık faaliyetlerine ilişkin bu kadar bilginin yeterli olacağı düşünülmektedir, bundan sonraki süreçte çalışmanın temeli olan havayolu taşımacılığına ağırlık verilmiştir.

Havayolu taşımacılığında gerek işletmeleri, gerekse sunulan hizmeti sınıflandırabilecek birçok ölçüt bulunmaktadır. Tablo 1.1’de görüldüğü üzere, havayolu taşımacılığı tarifeli ve tarifesiz seferler olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Bu ayrım sunulan hava taşımacılığı hizmetinin operasyonel özelliğinden kaynaklanmaktadır. Tarifeli seferler önceden yayınlanmış bir tarifesi (destinasyon, gün ve saat) olan veya bunun gibi kolay bir şekilde hatırlanabilir sistematik uçuş serilerinden oluşan düzenli frekanslara sahip operasyonları içeren, genellikle halk tarafından kullanılan hava taşımacılığı hizmetidir. Tarifesiz seferler ise, önceden herhangi plan veya programa tabii tutulmayan charter ve benzeri isteğe bağlı özel uçuşları (hava taksi, özel iş seyahati vb.) kapsayan seferlerdir. Bu

tanımda geçen yine tarifesiz havayolu taşımacılığının büyük bir kısmını oluşturan charter seferler ise; müşterilerinin büyük bir kısmı tur operatörleri olan tarifesiz hava taşımacılığı hizmeti anlamına gelmektedir. Yine ICAO'nun Doc9626 adlı dokümanında (2004: 5.1-1) tarifeli havayolu taşımacılığı hizmeti sunan işletmeler tarifeli havayolu işletmeleri (scheduled air carriers), tarifesiz havayolu taşımacılığı sunan işletmeler tarifesiz havayolu işletmeleri (non-scheduled air carriers) ve sadece charter seferler düzenleyen işletmeler de charter havayolu işletmeleri (charter carriers) olarak tanımlanmıştır.

Ayrıca ICAO'nun bu dokümanında uluslararası havayolu taşımacılığına ilişkin olarak ele alınan ölçütlere göre havayolu işletmeleri, uçaklar, sunulan hizmet ve havalimanları sınıflandırılmıştır. Bu tez çalışmasının daha iyi anlaşılması amacıyla aşağıda bazı sınıflandırmalardan yararlanılmıştır.

Havayolu taşımacılığına uluslararası anlamda yön veren kurum ve kuruluşların başında gelen ICAO ile birlikte, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA=International Air Transport Association) basit anlamda incelenirse, ICAO havacılığın teknik boyutuyla ilgilenirken, IATA ise daha ticari düzenlemelerle ilgilenmektedir. Ayrıca ICAO'nun üyeleri devletler iken, IATA'nın üyeleri havayolu işletmeleridir. Hava taşımacılığında havayolu işletmeleri ticari üyeliklerine göre, IATA (IATA carrier) üyesi, ya da IATA üyesi olmayan (non-IATA carrier) taşıyıcılar olarak ele alınmaktadır. Bu taşıyıcılar sahiplik ve kontrolüne göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmışlardır (ICAO Doc9626, 2004: 5.1-2):

- Devlet sahipliğindeki havayolu işletmesi (state-owned carrier): Kısmen (genelde çoğunluğu) veya tamamen devletin sahip olduğu veya yönettiği havayolu işletmeleridir. Devlet yasalarınca kurulmuş olan ulusal havayolu işletmeleri (national carrier) ile daha uluslararası bir perspektif sunan bayrak taşıyıcı (flag carrier) kavramları da hükümete ait havayolu işletmesi olarak kullanılmaktadır.
- Özel havayolu işletmesi (private carrier): Sahipliği kısmen veya tamamen özel sektöre ait olan havayolu işletmeleridir.
- Ortak girişimcilere ait havayolu işletmesi (joint venture carrier): Aynı veya farklı ülkenin sahipliğindeki iki veya daha fazla havayolu işletmesinin bir araya gelerek kurdukları havayolu işletmeleridir.
- Avrupa Birliği havayolu işletmesi (community carrier): Avrupa Birliğine üye devletlerin kurul yönetmeliklerine uygun olarak geçerli operasyon lisansı olan havayolu işletmelerinin genel adıdır.

Yine aynı çalışmada kullanılan sınıflandırmalardan biri de, havayolu işletmelerinin operasyonel olarak ulusal veya uluslararası ölçekte oynadıkları rollere göredir (ICAO Doc9626, 2004: 5.1-2):

- Büyük havayolu işletmesi (major air carrier): İç ve dış hatlarda tarifeli hava taşımacılığı hizmeti sunan, diğerlerine göre operasyonel anlamda kapsamlı bir uçuş ağı (network) olan havayolu işletmeleridir. Bu tarz işletmeler elde ettikleri büyüme oranları, geniş kazançları, hatta yaptıkları ortaklıklarla mega işletmeler (mega-carrier) olarak tanımlanmaktadır.
- Bölgesel havayolu işletmesi (regional carrier): Coğrafi ve nüfus olarak küçük ve orta ölçekteki topluluklara odaklanıp, bunları merkez havaalanlarına (hub) bağlayan, bunu da çoğunlukla operasyonel anlamda daha düşük performanstaki uçakları (turboprop, pervaneli) kullanarak tarifeli yolcu ve yük taşımacılığı hizmeti sunan havayolu işletmeleridir.
- Besleyici havayolu işletmesi (feeder carrier): Genellikle küçük ve orta kapasitedeki uçakları kullanarak, küçük ve bölgesel noktaları merkez havaalanlarına bağlayan, iş modeli olarak bölgesel havayolu işletmelerini de çağrıştıran işletmelerdir.
- Banliyö havayolu işletmesi (commuter airline): Bölgesel ve besleyici havayolu işletmeleri gibi operasyon sunan, sadece hizmet ettiği bölgelerin çoğunlukla yerleşim yerlerine göre daha izole olmasından dolayı kapasitenin çok daha sınırlı olduğu, bu sebepten de kullanılan uçakların koltuk kapasitesinin 30'u (günümüzde ortalama 50 civarı) geçmediği havayolu işletmeleridir.

Bir başka sınıflandırmada ise iş modellerine göre havayolu işletmeleri aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır (ICAO Doc9626, 2004: 5.1-2):

- Tam donanımlı hizmet sunan havayolu işletmesi (full-service carrier) : Geniş bir coğrafyada geniş uçuş ağlarını kullanarak çok sayıda şehir çifti sayısı elde eden havayolu işletmeleridir. Operasyon olarak küresel havayolu işletmelerine (network carrier) benzetilmekle birlikte, geleneksel (traditional carrier) ve büyük havayolu (major carrier) işletmeleri gibi farklı oturma sınıfları, kabin içi eğlence hizmetleri, yiyecek içecek hizmeti, kabin içi mağaza hizmetleri, sık uçan yolcu programları gibi özel hizmetleri de barındıran tam teşekküllü hizmet sunan havayolu işletmeleridir.
- Asgari hizmet sunan havayolu işletmesi (no-frills carrier): Tam donanımlı hizmet sunan havayolu işletmelerinin aksine, daha düşük maliyetlerle hava taşımacılığı hizmeti sunmaya odaklanıldığından, müşterilerine basit veya sınırlı kabin içi hizmeti sunan, bir nevi uçuş esnasında müşterilerin zorunlu (minumum) ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri sunan havayolu işletmeleridir.

- Düşük fiyatla hizmet sunan havayolu işletmesi (low-cost carrier): Benzer havayollarıyla mukayese edildiğinde nispeten daha düşük maliyetli bir yapıya sahip olan, müşterilerine daha düşük seyahat fiyatları sunan havayolu işletmeleridir. Bazen bağımsız olarak bir havayolu grubunun ya da bir büyük havayolunun tamamlayıcısı veya bir bölümü olarak da yer alabilirler.

Havayolu taşımacılığında işletmelerin kapasite ve performanslarını, yani taşınan trafiği (yolcu, yük) ölçmede en yaygın olarak aşağıdaki parametreler kullanılmaktadır. Havayolu taşımacılığında yolcu sayısı kadar alınan mesafe de önemlidir. Buradan yola çıkarak havayolu işletmeleri de arz ettikleri kapasiteyi ve bunun ne kadarının talep edildiğini aşağıdaki parametrelerden bulmaktadırlar (ICAO Doc9626, 2004: 5.1-3):

- Arz edilen koltuk sayısı X kilometre [Available seat-kilometres (ASKs)]: Satışa sunulmuş her bir uçuşun mesafesiyle, bu uçuştaki yolcu koltuklarının sayısının çarpımından elde edilen toplamı ifade etmektedir. Yani bir yolcu kilometre, bir koltuk bir kilometre uçtuğunda elde edilmektedir.

- Arz edilen ton X kilometre [Available tonne-kilometres (ATKs)]: Satışa sunulmuş her bir uçuşun mesafesiyle, bu uçuştaki taşınabilecek yolcu ve kuru yükün miktarının çarpımından elde edilen toplamı ifade eder.

- Ücretli yolcu X kilometre [Revenue passenger-kilometres (RPKs)]: Uçakta ücretli olarak uçan yolcuların kat ettikleri mesafeyle çarpımından elde edilen veridir.

- Ücretli ton X kilometre [Revenue tonne-kilometres (RTKs)]: Uçakta ücretli olarak taşınan yük miktarının kat edilen mesafeyle çarpımından elde edilen veridir.

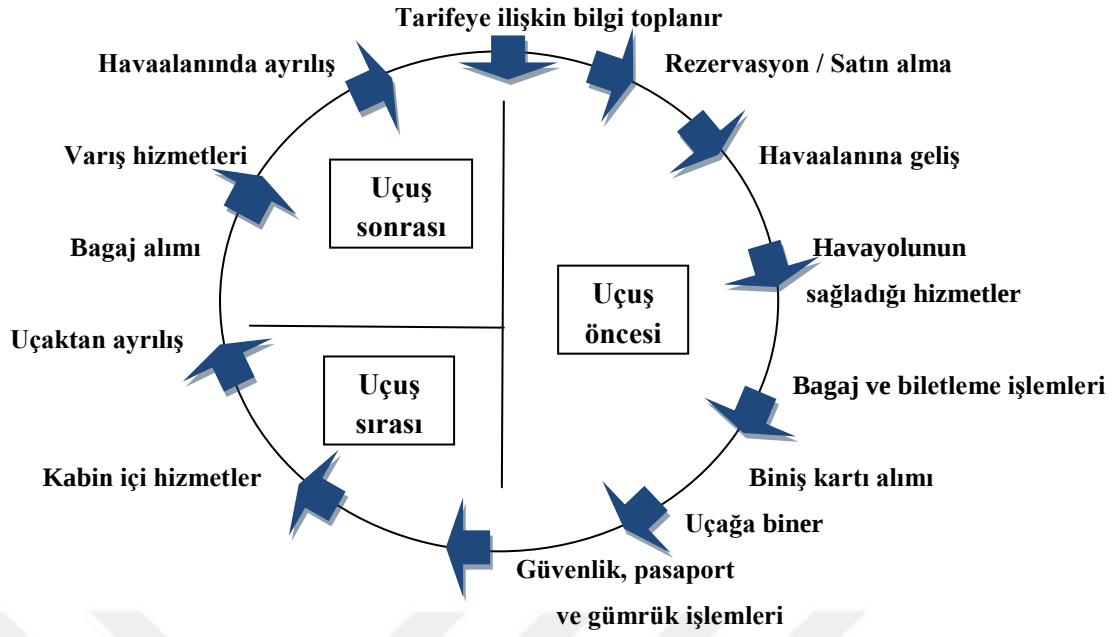
Buradaki veriler belli bir dönem (sezonluk, yıllık rapor vb.) içinde elde edilen verileri ve karşılıklarını görmek amacıyla kullanılmaktadır. Önemli bir ayrıntı ise bazı ülkelerin ve havayollarının mesafe belirtmede kilometre yerine mil (1 mil=1.609344 km.) kullandığı ve raporlarında o şekilde yer verdiğidir.

Havayolu taşımacılığının önemine değinen Shaw (2007: 6-8), havayolu taşımacılığının birçok alt alandan oluşan kombine bir hizmet olduğunu vurgulamıştır. Shaw havayolu taşımacılığının özünün ekonomik ve sosyal bir ihtiyaç olarak taşımacılık (transportation) hizmeti olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu taşımacılık hizmetinin insanlara iletişim kurmada (communication) yardım eden, geniş uçuş ağları sayesinde seyyahlara yüz-yüze görüşme fırsatı sunan bir araç olduğunu vurgulamıştır. Aynı çalışmada boş vakit aktivitelerinin değerlendirilebileceği güzel bir alan olarak da değinilmiştir. İnsanların genellikle kullanılabilir gelir ve zamanlarının kısıtlı olduğu düşünüldüğünde, bu boş vakitleri değerlendirmede nasıl karar alabileceklerine yön veren bir araç olduğundan da bahsedilmiştir.

Tüm bunların yanında yük taşımacılığında, lojistik faaliyetlerindeki yeri ve önemine değinilmiştir. Belki günümüzde eskisi gibi yaygınlığı kalmasa da, 1980’lerin ortasına kadar, hatta bazı bölgelerde 2000’lere kadar, havayolu taşımacılığında acil postanın (devlet evrakları, gazete vb.) taşınması açısından çok kârlı bir sektör olarak yer aldığı belirtilmiştir. Shaw ayrıca tüm bunlara ek olarak hava taşımacılığının başlı başına bir satış hizmeti (selling services) olduğunu belirtmiştir. Genelde sadece A noktasından B noktasına bilet satışını kapsayan bir olgu olarak bilinmesinin doğru olmayacağı, uçak mühendisliğiyle, havalimanı işletmeciliğiyle, yer hizmetleri işletmeciliğiyle, bilgi süreç ve yönetimiyle sınırsız satış yeteneklerini kapsayan büyük ölçekte bir satış alanı olduğunu vurgulamıştır.

Shaw (2007: 8-10), aynı çalışmasında havayolu taşımacılığında en sık karşılaşılan hatalardan biri olan müşteri ve tüketici kavramları üzerinde durmuş, bu kavramların birbirinden farklı ifadeler olduğunu vurgulamıştır. Havayolu taşımacılığında “tüketici” kavramının doğrudan seyahati gerçekleştiren ya da seyahatten yararlanan kişi olduğunu vurgulamıştır. Uçuşun kiminle ve tarifesinin ne olacağına karar veren kişinin her zaman uçuşu gerçekleştirecek kişi olmadığı üzerinde durmuştur. Havayolu taşımacılığında müşteri kavramını ise tüm bu faktörleri (havayolu şirketi, uçuşun günü, saati, sınıfı vb.) bir arada düşünüp karar veren kişi olarak yorumlamıştır. Örneğin, bir iş adamının iş toplantısı için uçakla seyahatini ayarlayan kişinin sekreteri olduğu düşünülürse, bu süreçte ilgili iş adamı havayolu taşımacılığı hizmetini kullanan yani tüketici olurken, uçuşu ve bileşenlerini seçen sekreter ise müşteri pozisyonundadır.

Havayolu pazarlamasında ürün analizi ve sürecine ilişkin tanımlamalar yapan Shaw (2007: 142), teorik olarak havayolu taşımacılığında bir üründen bahsetmenin uygun olmayacağını, tüketiciye somut bir ürün yerine, anında değişebilen ve depolanamayan bir hizmet veya süreç sunulduğunu belirtmiştir. Yolcunun rezervasyonu ile başlayan bu süreç, yolcunun havaalanına gelip bagaj ve biletleme (check-in) işlemleri yaptırıp biniş (boarding) kartıyla güvenlik ve pasaporttan geçtikten sonra uçağa binmesiyle devam eder. Uçuş esnasında kabin içi hizmetlerden yararlanan yolcunun varış meydanına ulaşmasıyla beraber uçaktan ayrılır, bagaj alımları ve varsa diğer varış hizmetlerini kapsar. Daha sonra da yolcunun havalimanından ayrılmasıyla bu süreç biter. Tüm bu süreci Gere (2015: 9-10) uçuş öncesi, uçuş sırası ve uçuş sonrası hizmetler olmak üzere üçe ayırarak vermiştir (Şekil 1.1):



Şekil 1.1 Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci

Kaynak: Gerede, 2015: 9-10

Doganis (2002: 236-254) havayolu taşımacılığında ürün planlama yani hizmet planlamayla ilgili olarak önemli birtakım noktalar üzerinde durmuştur. Havayolu endüstrisinde rekabet ortamını arttırmak amacıyla, uluslararası ölçekte genellikle az ya da çok seyahat ücreti veya kapasite ya da kabin içi hizmetlerle ilgili sınırlamalar yapıldığını vurgulamıştır. Fakat rekabetçi avantajın, sunulan havayolu taşımacılığı hizmetinin farklılaştırılmasıyla sağlanabileceği vurgulanmıştır. Hatta bu şekilde yapılacak ürün yani hizmet farklılaştırmasıyla havayolu şirketlerinin müşterilerine göre hizmet sunabileceği, bunun da işletme için artı bir değer sağlayacağı vurgulanmıştır. Fakat hizmet sunumunda yaratılacak her bir farklılaştırmanın doğrudan operasyonel maliyetleri arttıracığı da bilinmektedir. Doganis'e göre bir hizmet olarak havayolu taşımacılığı ele alınırsa, potansiyel bir havayolu müşterisinin seyahat etme kararını diğer etkenlere göre daha çok etkileyecek beş ana özellik Tablo 1.3'te verilmiştir. Bunlar bugün havayolu hizmet sunumu bileşenleri olarak da bilinmektedir.

Tablo 1.3 Havayolu Seçimi ve Seyahat Kararında Etkili Olan Hizmet Sunumu Bileşenleri ve Anahtar Özellikleri

1	Fiyat	Tarife seviyeleri ve durumları
2	Tarife	Uçulan noktalar ve rota, Frekans, Zamanlama, Bağlantı, Zamanında kalkış
3	Konfor	Uçak tipi Sınıf ve koltuk konfigürasyonu Koltuklar arası mesafe ve kabin içi servis Yer ve terminal hizmetleri Kabin içi eğlence
4	Uygunluk	Dağıtım-rezervasyon sistemleri Kapasite yönetim politikaları Koltuk elverişliliği
5	İmaj	Emniyet ve güvenlik itibarı, Markalaşma Sık uçan yolcu programı/sadakat programları Promosyon ve reklam Pazar konumlandırması

Kaynak: Doganis, 2002: 236-254

- **Fiyat;** genel itibariyle fiyat tarifeleri ve hizmetin tüketiciye maliyetiyle ilgili bileşenlerdir.
- **Tarife;** Tablo 1.3'ten görüleceği üzere uçuş noktaları ve rotalar, frekans, zamanlama, bağlantılar ve zamanında kalkış performansı (on time performance) gibi uçuşun tarife temelli bileşenleridir. Daha detaylı olarak uçuşun başlangıç ve bitiş noktaları, rotanın direkt ya da bağlantılı olup olmaması, uçuşun gün ve hafta bazında sıklığı, ve uçuş saatlerinin gerek kalkış gerek varış meydana için uygunluğu, ilgili şirketin zamanında kalkış performansı gibi bir çok faktörden oluşmaktadır.
- **Konfor;** Tablo 1.3'ten görüleceği üzere uçağın tipi ve iç konfigürasyonu ile alakalıdır. Örneğin kabin içi sınıf ve koltuklar arasındaki mesafe en önemli unsurlardan sadece bir tanesidir. Buna ek olarak uçak içi kabin yapısı, ferahlığı da doğrudan konforla alakalıdır. Bunlarla birlikte kabin içi sunulan hizmetler, bunların niteliği ve bunu sunan kabin memurlarının sayısından, tutumuna kadar her şey yine doğrudan hizmet sunumunun konfor bileşeniyle alakalıdır. Yine yolcunun havayoluyla ve uçuşla ilgili olarak ilk fiziksel temas

noktası olan havalimanlarında, yolculara sunulan havaalanı ve yer hizmeti kolaylıkları da doğrudan konforla alakalıdır. İlgili uçuş için açılan kontuar sayıları, bu kontuarlarda çalışan personel sayısı ve buradaki işlemler de yolculara karşı tutum ve yönlendirme işleri, kapılardaki (gate), varsa bekleme salonlarındaki kolaylıklar doğrudan konfor ile ilgilidir. Uçuş sonrası varış hizmetleri de doğrudan bu bileşenle alakalıdır.

- **Uygunluk;** müşteriler tarafından seyahat talebi ihtiyacı olduğu anda, müşterinin havayolu rezervasyon ve biletleme hizmetlerine erişimi ve bu erişimdeki süreçleri (kolay, kaliteli, etkin vb.) kapsayan kolaylıklardır. Havayolu hizmetine, yani bilete erişim konusunda başlıca unsurlar; erişim numaraları, belli lokasyonlar, satış ofisleri, çağrı merkezleri, internetten satış olanakları, otomatik satış makineleri ve özellikle günümüzde mobil uygulamalar olarak dikkat çekmektedir.

- **İmaj;** havayolu işletmesinin kendi müşterileri ve halk arasında yaratmak istediği algıyla ilgilidir. Bu algıyı yaratmanın da birçok yolu vardır: Reklam ve promosyonlar, havayolu şirketinin logosu, uçağın rengi ve üzerindeki şekiller bunlara birer örnektir. Ayrıca işletmenin personeli de istenilen imajın yaratılmasında ve hissettirilmesinde en önemli bileşenlerden biridir. Örneğin Qantas Havayollarının, jet motorlu uçakların üretiminden bu yana hiçbir kazada adının geçmemiş olması, üstün uçuş emniyeti anlayışı ve kabin içi ek güvenilir uçuş cihazlarının olması onun son üç yıldır dünyanın en güvenilir havayolu olmasını, bu imajını giderek güçlendirmesini sağlamaktadır. Özellikle 1980’lerde ün yapmış Singapur havayolları’nın “Singapore Girl” reklamları da yolcu ilgisi çekmede ve talep yaratmada şirketi bir adım öne çıkarmıştır. Havayolu işletmelerinin pazar konumlandırma ve pazarlama stratejilerinde de imajın etkisinin olduğunu gözlemlemek zor değildir. Örneğin Amerika’da Southwest Havayolları, Avrupa’da Ryanair ve Türkiye’de Pegasus Havayolları düşük maliyetli taşıyıcı kavramlarının imajlarıyla örtüştüğü ve oturduğu güzel örneklerdendir.

Hizmet sunumu bileşenlerine ek olarak, hava taşımacılığı hizmetini diğer hizmet sektörlerinden ayıran belirgin özellikler aşağıda verilmektedir (Gerede, 2015: 13-14):

- Havayolu taşımacılığı bir hizmet sektörüdür. Bu hizmet anında üretilir ve tüketilir. Bu nedenle hizmetin depolanıp, sonra kullanılması gibi bir ihtimal yoktur. Uçak kapısı kapandıktan sonra ilgili uçuşta boş koltuklar da değerini yitirirler, bu yüzden havayolu işletmeleri için talep ve kapasite yönetimi son derece önemlidir.

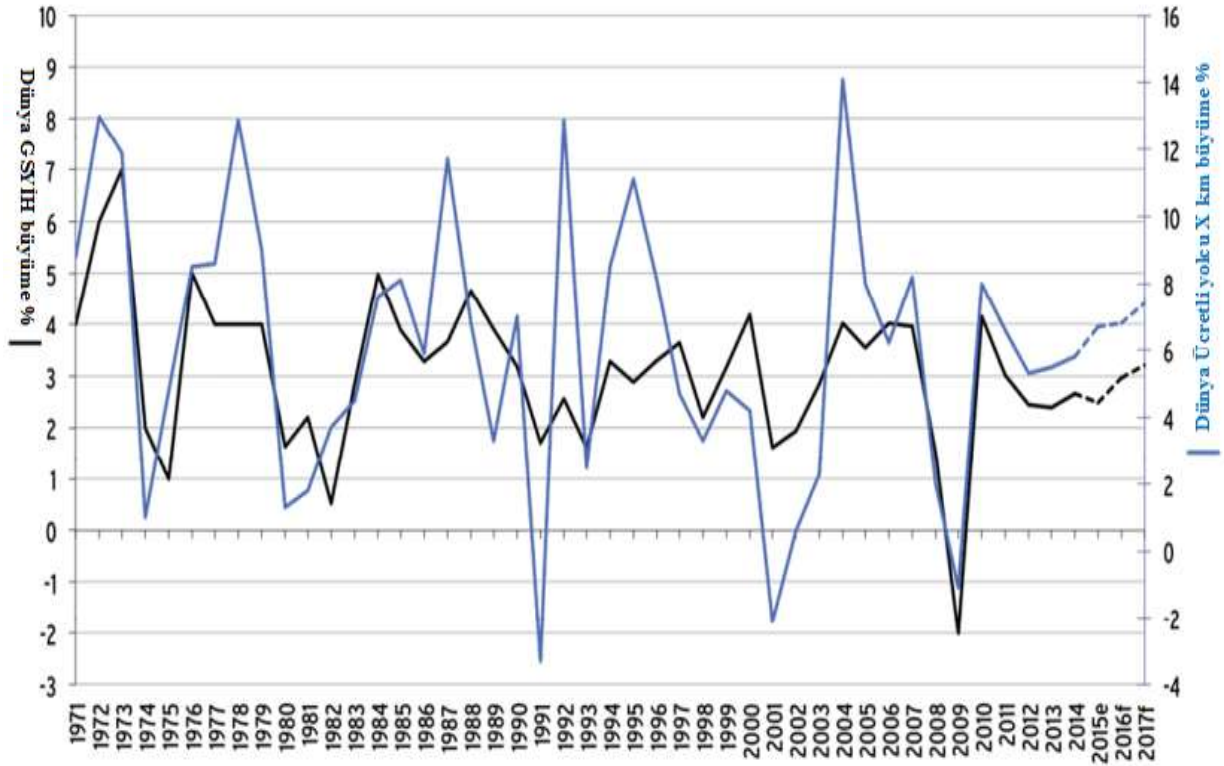
- Bu hizmet depolanmadığı gibi, kişiye özgüdür. Aynı uçuşta ve aynı şartlarda hizmet alan kişilerin uçuştan memnuniyet seviyelerinin aynı olması beklenemez. İlk defa uçan biriyle daha önce çok defa uçuş deneyimi yaşamış kişinin beklentileri farklıdır.

- Hizmet sunumunun değişmesi diye bir şey söz konusu değildir. Bu hizmetin kalitesi de önceden bilinemez, hatta her zaman gerçekleşmeyebilir. Çünkü teknik ya da meteorolojik sebeplerden dolayı uçuşun gerçekleşmeme ihtimali olduğu gibi, olası acil durumlara karşı planlandığı gibi de gitmeyebilir.

- Havayolu taşımacılığı hizmeti bir bütün olarak düşünüldüğünde hizmet toplu olarak sunulmaktadır, tek bir kişiye özgü sunum mevcut değildir.

Gerede (2015: 32-43) havayolu taşımacılığını ve talebi etkileyen faktörleri; demografik faktörler, coğrafi faktörler, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel faktörler, havayolu ürünü bileşenlerinin özellikleri ve ikame hizmetlerin özellikleri olarak altı ana başlık altında incelemiştir. Doganis (2002: 196-207) ise bunu tüm pazarları ve belli rotaları etkileyen faktörler olarak iki başlıkta ele alıp, içerikte yine benzer faktörlerden bahsetmiştir. Shaw (2007: 49-75) da havayolu pazarlaması ve yönetimi kitabında havayolu taşımacılığı ve havayolu taşımacılığına olan talebi etkileyen faktörleri “Peste Analizi” çerçevesinde ele alıp politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve çevresel faktörlere değinmiştir. Aşağıda genel hatlarıyla hava taşımacılığını etkileyen faktörler verilmiştir.

- Havayolu taşımacılığı ekonomik büyüklükle ve dünya konjonktüründeki dalgalanmalarla doğrudan ilişkilidir. Havayolu taşımacılığında talebin gelir esnekliği çok yüksektir. Dünya ekonomisindeki büyüme, talepte de doğrudan artış sağlayacaktır (Shaw, 2007: 64-65). Ekonomisi iyi olan ülkelerde havayolu taşımacılığına talep de doğal olarak daha fazladır. Doganis (2002: 196) de bunu destekler nitelikte ekonominin ölçülmesinde en temel parametrelerden biri olan Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH=GDP: gross domestic product) ile hava taşımacılığına talep arasında güçlü bir kolerasyon olduğunu, GSYİH’nin arttığı dönemlerde, ücretli yolcu-km’de de önemli artışlar olduğunu belirtmiştir. CAPA (Asya Pasifik Havacılık Merkezi)’da GSYİH ile bu değişimi 1970’den günümüze Şekil 1.2’de vermiştir (<https://centreforaviation.com/> erişim tarihi: 02.04.2017). Şekil 1.2’de iki unsura birlikte bakıldığında düşüşler ve artışların aynı döneme geldiği gözlemlenmektedir. Özellikle dünya konjonktüründeki dalgalanmalarda, hissedilen etki çok daha büyük olmuştur. Örneğin; 1991 Körfez Krizi, 1990’ların sonu ekonomik durgunluk, 11 Eylül saldırıları ve 2008-2009 ekonomik kriz yakın tarihte en dikkat çeken olaylardır.



Şekil 1.2 Dünya’da GSYİH ile Ücretli YolcuXkm Arasındaki Kolerasyon/İlişki

Kaynak: <https://centreforaviation.com>

- Havayolu taşımacılığında talebin gelir esnekliği olduğu gibi fiyat esnekliği de vardır. Havayolu taşımacılığı hizmetinin fiyatı arttıkça talep düşmektedir.
- Gerede (2015: 33) demografik faktörler içerisinde toplam nüfus, yaş dağılımları, eğitim seviyeleri üzerinde durmuş, bunların uçuş talebi üzerinde etkisi olacağını belirtmiştir. Ayrıca nüfusun çok olduğu yerde, talebin de daha fazla olacağını, havayolu işletmelerinin buralara uçmak isteyeceğini belirtmiştir. Nüfusu küçük olan Singapur gibi ülkelerde, iç hat pazarlarının dar olmasından dolayı bu tarz ülkelerin daha liberal havacılık anlaşmalarına gideceğini belirtmiştir.
- Sosyal çevre de talebi etkileyen bir diğer önemli faktördür. Toplumlardaki tatil çıkma oranı ve onların sosyal tutumu da seyahate ayıracakları vakit açısından önemlidir (Doganis, 2002: 197). Türkiye’de havacılığın mevsimselliğinden bahsedilir. Örneğin Antalya Havalimanı genellikle çok yoğun olan yaz sezonundan çıktıktan sonra, kışın uçuş trafiği yaza göre %75 düşer ve terminaller kapalı gibi gelir. Halbuki Antalya Havalimanında kışın ortalama trafiği bile çoğu meydandan yüksektir. Fakat bunun sebebi Antalya Havalimanının yolcu portföyünün büyük bir kısmını oluşturan orta ve yüksek gelirli Avrupalıların ve Rusların evlerinden uzakta geçirebileceği iki büyük tatil olması, bunlardan uzun olanın yaza, daha kısa olanın kışa denk gelmesidir. Buradan yola çıkarak ülkeleri ve kültürlerini tanımak,

seyahat profillerini oluşturmak, resmi ve dini tatillerini bilmek talebi doğru tahmin etmek açısından önemlidir.

- Şekil 1.2’den görüleceği üzere, “ücretli yolcu-km”nin dünya konjonktüründeki dalgalanmalardan dolayı ortalama üç – dört yılda bir düşüş yaşadığı gözlemlenmektedir. Genellikle de böyle seyir etmektedir. Aslında talep sadece yıllara göre değil, mevsimlere, aylara, günlere hatta saatlere göre de değişiklik göstermektedir. Havacılıkta, pik (peak) saatler denilen günler ve saatler vardır. Bunlar diğer gün ve saatlerle mukayese edildiğinde, talebin çok fazla olduğu gün ve saatlerdir. Hafta sonu tatillerinin başlangıcı olan Cuma günleri ve çıkış saatlerine tekabül eden uçuşlar (18.00-21.00 arası) özellikle Türkiye’de iç hat yolcu taşımacılığının pik saatleridir. Yine bu tatilin dönüşü olan Pazar gecesinin son saatleri ile Pazartesi sabahının erken saatli uçuşları da talebin yoğun olduğu zaman dilimleridir. Yine Türkiye açısından ele alırsak Ramazan ve Kurban Bayramı dönemleri de eklenebilir. Evrensel boyutta düşünüldüğünde yıl başı tatillerini veya sevgililer gününü içeren küçük paket tatiller, talebi doğrudan arttırmaktadır. Ayrıca dünya çapında düzenlenen organizasyonlar (turnuvalar, konserler, tarihi kültürel etkinlikler vb.) da bu kapsamda ele alınabilir. İşte bu yüzden ara mal konumunda olan havayolu taşımacılığına olan talebin belirlenmesi için söz konusu faaliyetlere olan talepler de bilinmelidir (Gerede, 2015: 32-43).

Taşımacılık sektörünün alt sektörlerinden biri olan havayolu taşımacılığı her zaman karışık düzenlemeler tarafından sınırlandırılmış, el altında tutulmuş, ve tutulmak istenmiştir. Flouris ve Oswald (2006: 1-3) özellikle 20.yüzyılın son çeyreğinden itibaren havacılık tarihinde çok önemli değişiklikler meydana geldiğini ve gelmeye de devam edeceğini belirtmişlerdir. Çalışmalarında liberalleşme eğilimlerine, ilerlemiş haberleşme ve seyrüsefer imkânlarına, uluslararası düzeyde yaşanan özelleştirme ve havayolu birleşmelerine değinen Flouris ve Oswald, havalimanı ve hava trafik hizmetlerindeki hızlı değişim ve gelişmelerin hava taşımacılığı endüstrisinin önemini ve gerekliliğini arttırdığını vurgulayarak, havacılık yönetiminde strateji geliştirmenin üzerinde durmuştur.

IATA havacılığın gerek sosyal gerek ekonomik anlamda, hayati faydaları olan ve ekonomik büyümeye doğrudan katkıları olan ekonomideki ana sektörlerden biri olduğunu vurgulamıştır (IATA, 2015 yılı değerlendirmesi: 11-14). Bu gelişmeler rekabeti de beraberinde getirmiştir. Belobaba ve arkadaşları (2009: 113) havayolu taşımacılığında maliyet etkinliğinin, rekabetçi davranışın ve verimliliğin havayolu ve havacılık yönetiminde baskın konular olduğunu vurgulamıştır.

1.3 Dünya’da Havayolu Taşımacılığı

Modern havacılığın ilk yıllarının Birinci Dünya Savaşı’na denk geldiği, ticari yönünden çok askeri amaçla kullanıldığı görülmektedir (Batur, 2008: 49-50). Amaç her ne kadar farklı olsa da hava araçlarının ve havacılığın gelişmesine engel olmamış, zamanla artan bu ilginin ticaretleşmesine temel oluşturmuştur.

İlk zamanlarda askeri amaçla kullanılan uçaklar, ülkelere havadan gelebilecek tehlikelere karşı önlem alma ihtiyacı doğurmuştur. Ülkelerin hava sahası güvenliğini garanti altına almak, hava seyrüseferini düzenlemek, Birinci Dünya Savaşı sonrasında hava taşımacılığındaki sorunları hukuki temellere dayandırmak amacıyla, 1919 yılında Paris Konvansiyonu toplanmıştır (Wensveen, 2007: 461). Paris Konvansiyonu’yla ülkeler hava sahalarında egemenlik hakkına sahip olacak, doğası gereği uluslararası bir hizmet olan havayolu taşımacılığının gerçekleştirilmesi için de ülkelerin hava sahasını kullanma izni ortaya çıkacaktır (Gerede, 2011: 31; Doganis, 2002: 30).

Bu dönemde Birinci Dünya Savaşı sonrasında ABD’de posta taşımacılığıyla başlayan, kontrollü yolcu taşımacılığı ve kargo taşımacılığıyla devam eden havacılık faaliyetlerinde, uçakla yolcu taşıma fikri yavaş yavaş oturmaya başlamıştır. Zamanla havacılığın gelişmesi, havacılık için gerekli havaalanı sistemlerinin geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu da ABD’nin hava taşımacılığında hep bir adım önde olmasına vesile olmuştur. Yukarıda bahsedilen Paris Konvansiyonu’nda ülkelerin hava sahası egemenliği, uluslararası çoklu bir anlaşma ihtiyacını doğurmuştur. Özellikle ABD’nin gelişen havacılığını koruma ve daha da yayma isteği, bu çoklu anlaşma ihtiyacını doğurmuş, İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında ABD’nin öncülüğünde ve davetinde 55 ülkeden 52’sinin katılımıyla Chicago’da 1944 yılında toplanılmıştır (Türkiye dahildir). Katılan ülkeler uluslararası hava taşımacılığının düzenli büyümesini ve emniyetini garanti altına almak, uçak dizaynı ve barışçıl operasyonları desteklemek, yine uluslararası anlamda havayollarını, havalimanlarını ve hava seyrüsefer sistemlerini geliştirmek gibi maddelerle havacılığın daha çok teknik kısımlarını garanti ve düzenleme altına almak amacıyla Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonunu (ICAO-International Civil Aviation Organization) kurmuşlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere ICAO’nun üyeleri devletlerdir ve bugün itibarıyla 191 üyesi vardır. Her ne kadar çoklu mutabakata varmak istemişlerse de başta ekonomik düzenlemeler olmak üzere bazı konularda bu mümkün olmamıştır (Wensveen, 2007: 106; Gerede, 2011: 31; ICAO, 2016: 1-2). Gerede bu ekonomik düzenlemeleri de; pazara erişim, pazara giriş, sunulacak hizmetin fiyatı ve kapasitesi olarak belirtmiştir. Bu konularda ortak bir noktaya varılamaması, ülkelerin bu konuları karşılıklı olarak çözmelerine, yani ikili havayolu taşımacılığı (İHT) anlaşmaları

(bilateral air services agreements) yapmalarına vesile olmuştur. Bu Konvansiyonun akabinde bu ekonomik düzenlemelerdeki haklarını korumak, emniyetli, güvenli ve ekonomik bir hava taşımacılığı sunmak amacıyla da havayolları tarafından Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA-International Air Transportation Association) kurulmuştur (Gerede, 2011: 29-34; Doganis, 2002: 30-34; Wensveen, 2007: 107). Buradan da anlaşılacağı üzere IATA'nın üyeleri de havayolu işletmeleridir. Bugün itibariyle 271 üyesi vardır (<http://www.iata.org/about/members/> erişim tarihi: 08.05.2017).

Birinci Dünya Savaşı sonrasında, ABD'deki havacılık faaliyetlerinin ve güvenliğinin artırılmasına yönelik olarak 23 Ağustos 1958 yılında bugünkü adıyla Federal Havacılık İdaresi (FAA-Federal Aviation Administration) kurulmuştur (Wensveen, 2007: 54). Bu kurumun görevi ABD hava sahası içinde, daha çok teknik olmak üzere havacılıkla ilgili olarak tüm faaliyetlerde etkinliği ve güvenliği üst seviyeye çıkaracak mevzuatı yapmak, gerekli emniyet yönetim sistemi oluşturup, bunların denetim ve takibini yapmaktır (U.S. DOT ve FAA, 2008: İx/x, 1).

Avrupa'da ise bu kurumun karşılığı olarak Avrupa Ülkeleri Ortak Havacılık Otoritesi (JAA-Joint Aviation Authorities) kurulmuştur. Bu kurumun görevi Avrupa'da uçak ve havacılığa ilişkin tüm faaliyetlerin (üretim, bakım vb.) geliştirilmesini, özellikle Airbus olmak üzere bunların uçuşa elverişliliğini sağlamaktır. Amaç Avrupa'nın havacılık endüstrisinde ABD'den geri kalmamasıdır (Pettitt ve Dunlap, 1995: 11-12).

Bu tarz kurum ve kuruluşlarla devletler ve havayolu şirketleri hava taşımacılığında standartları sağlamaya çalışırken, havacılığın en önemli kaynaklarından uçaklar da gelişme göstermiştir. Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarından kalan ve sonradan geliştirilen uçaklarla havacılık yeni bir ivme kazanmıştır. Aslında üretimi 1929'larda olsa da, jet motorlu uçakların sivil ve ticari anlamda kullanımı 20. yüzyıl'ın ortalarını bulmuştur. Bu döneme kadar özellikle ABD'li uçak üreticisi Douglas Havacılık Şirketinin (Douglas Aircraft Company – 1921, 1967 yılından itibaren Boeing çatısı altında devam etmektedir) pervaneli ve piston motorlu uçaklarıyla ilerleme gösteren havayolu taşımacılığı beklenen gelişmeyi jet motorlu uçakların sivil hava taşımacılığında kullanmasıyla yakalamıştır. Artık daha uzun mesafelere, daha konforlu ve daha performanslı uçaklarla gitme imkânı yakalanmıştır. İlk jet motorlu yolcu uçağı olarak bilinen Comet'ler (De Havilland Comet) 1949'da ilk uçuşunu, 1952'de de ilk ticari uçuşunu gerçekleştirmiştir (https://tr.wikipedia.org/wiki/De_Havilland_Comet erişim tarihi:14.03.2017). Yalnız Comet'lerin istenilen beklentiyi karşılamaması, uçuş emniyeti konusundaki sıkıntıları onun sektörde tutunamamasına neden olmuştur. O zamanın en büyük uçak üreticisi ABD'nin Boeing (Bugün de dünyanın en büyük sivil ve askeri uçak üreticisi)

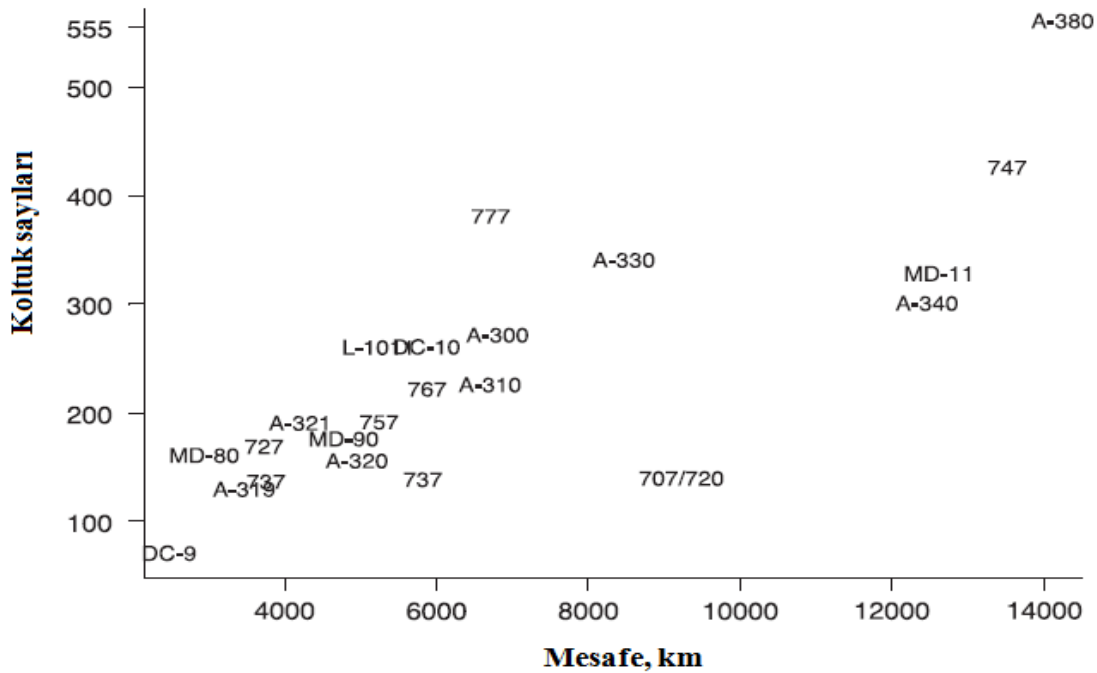
firmasının 1954'te ürettiği Boeing 707 modeli 1957'de ilk uçuşunu, 1958'de de ilk ticari uçuşunu yapmıştır. İlk jet motorlu yolcu uçağı Comet'in başarısızlık ve ölümlerle biten kazalarının ardından, jet uçak çağının gerçek başlatıcısı ve öncüsü Boeing 707 olmuştur (https://tr.wikipedia.org/wiki/Boeing_707 erişim tarihi:14.03.2017).

Heppenheimer (2001) "Uçuşun Kısa Tarihi" adlı kitabında İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra uçak dizaynı ve üretim seviyesinde yaşanan hızlı gelişmelere değinmiştir. Daha önceleri askeri amaçlara hizmet için kullanılan uçak ve hava taşımacılığı, savaş sonrasında artık ticari havacılık açısından da popularitesini arttırmıştır. Önceleri askeri amaçlar için tasarlanan uçak gövdeleri, sivil uçak üretimine yerini bırakmıştır. Lockheed, Douglas gibi çoğu küçük uçak firması pervaneli uçak üretimine odaklanırken, Amerika Birleşik Devletleri tarafından jet motorlar yük ve bombardıman uçaklarında kullanılıyordu. Boeing jet motor teknolojisinde gerek şansı, gerekse de nitelikli mühendisleriyle sektörde öncü durumundaydı. Comet gibi, Boeing de bu deneyimini ticari jet uçağı üretiminde kullanmak için karar almıştır. Bu zamanda diğer üreticiler ve havayolu işletmeleri için maliyet ve gelir yapısının önemi düşünüldüğünde, kazanç getirecek bir ticari jet uçağının üretimi son derece önemliydi. Boeing'i Comet'ten daha popüler yapan, Comet'ten tamamen farklı olarak daha hızlı, daha sessiz ve havada daha yumuşak bir seyahat imkânı sunuyor olmasıdır (Cook, 2008: 8-9). Bunlar da bir uçağı diğerlerinden ayıracabilecek en önemli özelliklerden sayılmaktadır.

Boeing'in ilk ticari jet'i B707 1958 yılında sivil hava taşımacılığında hizmet vermeye başlamıştır. Dönemin üreticilerinden Douglas DC-8'i, Lockheed turbo motorlu Electra'yı piyasaya sunsa da, Boeing endüstrinin öncüsü, geniş ticari uçak üreticisi lideriydi. Bu avantajını ve tecrübesini daha sonra 1963'de B727, 1967'de B737, 1969'da B747, 1982'de B757, 1981'de B767, 1994'de B777 ve 2009'da B787 üretimleriyle devam ettirmiştir (<http://www.boeing.com/resources/> erişim tarihi:13.03.2017). Bugün Boeing'le beraber dünyanın en büyük iki uçak üreticisinden biri olan Airbus'ın ise sektörde doğuşu bugünlere denk gelmektedir. Başta Boeing olmak üzere McDonnell-Douglas ve Lockheed gibi Amerikan firmalarının ticari uçak endüstrisinde baskın konumda olmaları Avrupa rahatsız etmiştir. Birleşik Krallık (Hawker Siddeley), Fransa (Aerospatiale of France) ve Almanya (Deutsche Aerospace) gibi Avrupalı üreticiler Amerikalı ticari jet uçağı üreticileriyle kıyaslandığında, geniş ticari uçak üretimi konusunda yeterli kaynaklara sahip değillerdi. Bu yüzden onlarda bir araya gelerek "A300 Projesini", yani bu üç firmanın iş birliğiyle, orta mesafede geniş gövdeli bir jet üretmeye karar vermişlerdir. 1970'te başta Fransa ve Almanya'nın katılımıyla, resmi merkezi Fransa'nın Toulouse şehrinde bulunan Airbus firması kurulmuştur (Bugün bu ortaklığa Birleşik Krallık, İspanya ve Hollanda'da dahildir). İlgili

lkeler spesifik uçak parçalarından ve tasarımımdan sorumlu olacaklardı, Airbus Endüstri de bunların havayollarına satış, pazarlama ve teknik desteğinden sorumlu olacaktı. Bu iş birliğinin ilk meyvesi A300 de 1974 yılında hizmete başlamıştır. Yalnız Airbus Endüstri istediği başarıya ve rekabet gücüne 1988 yılında hizmete giren A320'yle ulaşmıştır. Bugün Boeing'in 737 modelinden sonra dünyada en çok üretilen ikinci uçak olarak da pazarda bu ürünüyle yer edinmiştir (Heppenheimer, 2001; <https://en.wikipedia.org/wiki/Airbus> erişim tarihi: 01.01.2017).

Irwin ve Pavcnik (2004: 223-226) uluslararası uçak pazarı rekabetinde Boeing ve Airbus'ın pazar açısından dar-gövdeli ve geniş-gövdeli olarak iki ürün kategorisine odaklandığını belirtmiştir. Tek koridor ve kısa mesafeler için dizayn edilmiş genellikle 100 ile 200 arası yolcu taşıyan uçaklar dar-gövdeli uçaklar olarak tanımlanmaktadır. Bu kategorinin nc uçakları Boeing 737 ve Airbus A320 serileridir. Geniş gövdeli uçak ise çift koridorlu, orta ve uzun mesafe için dizayn edilmiş, 200 ile 450 arası yolcu taşıyabilen uçaklardır (Icao Doc9626, 2004: 5.2-1 chapter). Günümüzde bu kategorinin de öncüsü Boeing 747 ve Boeing 777 modelleri ile Airbus'ın A300 serileridir (Wensveen, 2007: 41-43). şekil 1.3'de bu ve hizmetteki diğer tüm uçakların koltuk sayısı ve mesafe olarak kıyaslaması yer almaktadır (Irwin ve Pavcnik, 2004: 223-245).



şekil 1.3 Uçakların Koltuk Sayısı ve Mesafe (km) İlişkisi

Kaynak: Irwin ve Pavcnik, 2004: 223-245

Bu dönemde Boeing ve Airbus'la birlikte üzerinde durulması gereken bir diğer uçak firması da Concorde olmuştur. Fransız Aerospatiale ile İngiliz British Aircraft Corporation şirketlerinin öncülüğünde kurulan, ilk uçuşunu 1969 yılında, ilk ticari uçuşunu ise 1976 yılında gerçekleştiren Concorde yirmi yedi yıl boyunca ticari uçuşunu devam ettirmiştir. Onu döneminin ticari jet uçaklarından ayıran en önemli özelliği seston hızlı (supersonic) hava taşımacılığı için dizayn edilmiş olmasıydı. Dönemin ticari jet uçakları seston yavaş olarak dizayn edilmişken, Concorde gerek titanyum dış yüzeyi, gerek aerodinamik yapısıyla havada sürtünmeyi minimize edip, uçuş verimliliğini maksimuma çıkartmaktaydı. Tüm bunlarla birlikte sahip olduğu kontrollü uçuş sistemiyle de çok verimli uçuş performans özellikleri gösterebiliyordu. Örneğin emsalleri olarak nitelendirilen uçakların maksimum düz uçuş irtifaları 12 kilometre ve altıyken, Concorde 18 kilometreye tırmanabilmekteydi. En önemli özelliği olan, normal uçuşlarında bile 2.100 km hızlara erişerek, emsallerinden üç kat daha hızlıydı. Dolayısıyla mesafeleri çok daha fazla kısaltıyordu. Örneğin; Londra – New York arası bir uçuşu dönemin öncü uçaklarından Boeing 747 6 saat 40 dakika gibi bir sürede alırken, Concorde bu uçuşu 2 saat 20 dakika gibi çok kısa bir sürede alabiliyordu. Concorde seyahat süresi ve yorgunluğunu kısaltması gibi avantajlarının yanında, bazı dezavantajlara da sahipti. Boeing 747 yolcu başına ortalama 100 kilometrede 3.2 litre yakıt harcarken, bu rakam Concorde'da 20 litreleri bulmaktaydı. Bu da havayolu işletmelerine yüksek operasyon maliyetleri çıkarmakta, dolayısıyla bilet fiyatlarına yansımaktadır. Mevcut konfigürasyonlarındaki düşük koltuk kapasiteleri de ticari yolcu taşımacılığı için çok uygun değildi. Concorde'un 2000 yılında Paris-CDG havalimanından kalkışı (Air France 4590) esnasında kendisinden hemen önce kalkan uçaktan düşen bir parçanın, piste koşu esnasında tekerini parçalaması, bu parçaların da hemen iniş takımının üstünde bulunan yakıt tanklarını delmesiyle, uçağın kalkıştan 1.5 dakika sonra alevler içinde düşmesine sebep olmuştur. Kaza sonrası yapılan rapor ve analizler ışığında, hava taşımacılığı için yeterli güvenlikte olmadığı belirlenerek, 2003 yılındaki son ticari uçuşuyla emekliye ayrılmıştır (Preston, 1985:193-196; Fast 47, 2011: 36; <https://en.wikipedia.org/wiki/Concorde> erişim tarihi: 03.04.2017).

Küreselleşen dünyada havayolu taşımacılığının ön plana çıkmaya başladığı, havayolu taşımacılığını tercih eden yolcu sayısının sürekli arttığı izlenmiştir. 1961 de Yuri Gagarin'in Dünya'dan ayrılıp yörünge uçuşu yapması, sırasıyla Sovyetler Birliği ve ABD'nin uzaya uydu göndermesi, ardından da 1969'da insanoğlunun Ay'a inmesi uçuşun doruk noktası olarak yorumlanmıştır (Karatay vd., 2014: 1).

Başta uçak teknolojisi olmak üzere yaşanan hızlı gelişmelere rağmen havayolu taşımacılığı hep düzenleme ve kontrol altında olmuştur. Doğası gereği uluslararası hizmetlerden oluşan havayolu taşımacılığı, uzun zaman bir kamu hizmeti olarak görülmüş ve havayolu taşımacılığında beklenen patlama bir türlü gerçekleşmemiştir. Mevcut istikrarın bu şekilde sağlanabileceği düşünülmüş, yıkıcı rekabetin sebep olabileceği kaynak israfından endişe edilmiştir. Ayrıca emniyetin ancak bu şekilde sağlanabileceği inancı da vardı. Bu yüzden pazara giriş-çıkış, kapasite ve fiyat gibi rekabetle doğrudan alakalı faktörler kısıtlama altında tutulmuştur. Bu sınırlamalar havayolu işletmelerinin etkin ve verimli olmasının önüne geçiyor, toplam ve birim maliyetler çok yüksek çıkıyor, dolayısıyla ortaya fiyatı yüksek hizmet kalitesi düşük bir havayolu taşımacılığı çıkıyordu (Özsoy, 2010: 48-54).

Özsoy (2010: 55-57) 1938'den itibaren ABD'de iç hatları düzenleyen Sivil Havacılık Dairesinin (SHD) eleştirilmeye başlandığını, düzenlemelerin rekabetçi ortamı engellediğini belirtmiştir. Akademisyenler ve diğer araştırmacılarca da havayolu taşımacılığının monopol özellikler göstermemesi gerektiği vurgulanarak, yeterli serbestleşmenin yapılması gerektiği savunulmuştur. Bu serbestleştirmenin başta tüketici olmak üzere, kamu ve özel sektöre fayda sağlayacağına inanılarak 1978 yılında Havayolu Serbestleşme Kanunu (Airline Deregulation Act) ile ABD iç hatları serbestleştirilmiştir. SHD'nin elinden yetkiler zamanla alınarak, pazara giriş-çıkışlar daha esnek hale getirilmiş, fiyat konusunda da yetkinin havayolu işletmelerinin kendine bırakıldığı belirtilmiştir.

Havayolu endüstrisini eşsiz ve büyüleyici bir endüstri olarak yorumlayan Chan (2000: 489-490), 1978'den 1998'e havayolu endüstrisinin 20 yıllık gelişimini ele aldığı çalışmasında, 1978'deki bu serbestleşmenin sadece ABD'de değil, küresel boyutta bir dönüm noktası olduğunu, en başından beri etkisinin çok sayıda yolcu etkilediğini vurgulamıştır. Chan geçmişte serbestleşmeyi desteklemeyenlerin böyle kırılgan bir pazarda özellikle yerleşik taşıyıcıları (incumbent carriers) korumak ve desteklemek için karşı çıktıklarını vurgulamıştır. Chan'a göre rekabetin kuralları bozulmuştu ve bu değişimden en çok onlar etkilenecekti. Yerleşik taşıyıcılar serbestleşmeden kaynaklı bu ani değişikliğe ayak uydurabilmek için yeni inovatif stratejiler üretmek zorunda kalacaklarını ve pazar paylarının düşeceğini biliyorlardı. Yine ABD'deki deregülasyon üzerine yapılan bir tezde de yerleşik havayollarının bu dönemde düşen paylarını kurtarmak için verdikleri tepkilere örnek olarak kod paylaşımı, sık uçan yolcu programı, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ve gelişmiş ağ sistemlerini kullandığı belirtilmiştir (Avent, 2012: 71-105).

Bu dönemde serbestleşmenin etkisi sadece ABD'de değil havacılık endüstrisinin olduğu her yerde hissedilmeye başlanmıştır. Hatta etkileri günümüze kadar da sürmektedir.

Zamanla bu serbestleşmenin daha liberal anlaşmalar, dolayısıyla daha rekabetçi bir havayolu pazarı oluşturduğu görülmektedir. Evrensel boyutta düşünüldüğünde bunu havacılığın dönüm noktalarından birisi olarak yorumlamak yanlış olmayacaktır, çünkü zamanla iç hatlarda yaşanan bu serbestleşme dış hatlara yansımış, ABD'nin kuşatma stratejisi sayesinde tüm dünyayı etkisi altına almıştır.

Serbestleşme beraberinde daha liberal pazarlar yaratmıştır. Oum ve arkadaşları (2010: 24-30) serbestleşme ve onun havayolu rekabetine ve yolcu trafiğine etkileri üzerine yaptıkları çalışmada üç önemli etki üzerinde durmuşlardır. Birincisi önemli ölçüde ekonomik büyüklük ve trafik büyüklüğü yarattığını, ikinci olarak serbestleşmeyle beraber uçuş ağlarının genişleyerek, artık kıtalararası uçuşların arttığını ve hava trafiğinin akış paterninin kaydığını belirtmişlerdir. Son olarak da gelişmekte olan düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gelişiminin daha da hızlandığını, bunun da rekabeti ve trafiği tetiklediğini vurgulamışlardır. Zamanla kapasite, frekans, fiyat ve giriş üzerindeki engellerin kaldırılması yönünde talebi arttıracaklarını savunmuşlardır.

ABD'deki 1978 Serbestleşmesinden sonra havayolu taşımacılığı endüstrisinin pazar durumunda önemli değişiklikler olmuştur. Serbest rekabetin önünün açılmasıyla birlikte, havayolu işletmeleri müşteri hizmetlerini geliştirmeye yönelmişlerdir. Ayakta kalabilmek için zamanla bunları yeni uçuş rotaları ve geliştirilmiş ücret politikaları izlemiştir. Fakat bu dönemde düşük maliyetli havayolu işletmelerinin (LCC:low cost carriers) de sayısı pazarda gittikçe artmış, bunlar tam donanımlı hizmet sunan havayolu işletmeleri (FSC:full-service carrier) ile kıyaslandığında uçuş hizmetini uçak veya arabayla kıyaslayabilecek kadar uygun fiyatlarla sunabiliyorlardı. Çünkü düşük maliyetli havayolu işletmelerinin maliyet yapısının sebebi belliydi; sadece tek sınıf ve olabildiğince basit operasyona dayanmaktadır. Bu da onlara noktadan noktaya basit ve kolay bir fiyatlandırma ve operasyon avantajı sağlıyordu. Ayrıca trafiğin düşük olduğu daha atıl meydanlara uçarak, yüksek havalimanı komisyon ücretlerinden kurtuluyor, seyahat acentaları yerine elektronik bilet ya da biletsiz seyahat imkânları sunuyorlardı. Ayrıca yüksek uçuş sıklığıyla da günlük ortalama uçak kullanım saatini (utilization) maksimuma çıkarıp, verimliliği üst düzeyde tutuyorlardı. Bu özellikler tam donanımlı hizmet sunan havayolu işletmelerine göre ortalama %30-40 daha düşük fiyattan bilet sunma imkânı ve ortalama % 40-50 daha düşük operasyon maliyeti sağlıyordu. Ko (2016: 53-55) tam donanımlı hizmet sunan havayolu işletmelerinin, düşük maliyetli havayolu işletmeleriyle başa çıkabilmek için, kendi bünyelerinde tamamlayıcı bir düşük maliyetli havayolu işletmesi kurduklarını, müsrif harcamaları kestiklerini ve zamanla iş

modellerini değiştirerek tek tip düşük maliyetli havayolu işletmesine dönüştüklerini belirtmiştir.

Forsyth (1998: 85-91) da serbestleşmeyle gelen ulusal ve uluslararası pazarlarda artan bu rekabetin hava taşımacılığına birçok kazanç sağladığını belirtmiştir. Başlıcaları şunlardır:

- Serbestleşmeden sonra fiyat yapısında ve doluluk oranlarında gözle görülür değişimler olmuştur. Fiyatlar bu düzenlemeler sayesinde aşağıya düşmüş ve bu da doluluk oranını arttırmıştır.
- Önemli bir gelişme de servis kaliteleri ve ağ yapıları üzerinde olmuştur. Özellikle serbestleşme sonrası topla dağıt (Hub and Spoke) ağ yapılarıyla havayolu işletmeleri yolculara daha fazla rota, daha fazla frekans sunabilmişlerdir.
- Genel anlamda artan verimlilik ve doğru fiyatlandırma sayesinde havayolu taşımacılığının tüm paydaşları ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda büyük kazanç elde etmiştir.

Serbestleşmenin etkilerini araştıran Kole ve Lehn (1999: 79-84) ABD'deki 1978 serbestleşmesinden sonraki 22 yıllık sürece ilişkin, havacılık enstitüsündeki yönetim yapılarını değerlendirmiş, endüstride ayakta kalabilecek yönetim anlayışlarını vurgulamışlardır. Bu dönemde başarılı yönetimin beş anahtarı olarak; tarife yapısı, rota yapısı, filo yapısı, işçilik giderleri ve dağıtım kanalları yapısının üzerinde durmuşlardır. Serbestleşme çevresinde fiyat dışı rekabetten fiyat rekabetine dönen piyasada, kritik dönemde başarılı firmaları ayakta tutan yönetim kararlarının bu beş alanda toplandığını vurgulamışlardır.

Gerede (2015: 103-104) ABD'nin bu serbestleşme döneminde ekonomik düzenlemeleri daha liberal hale getirmek için mevcut İHT anlaşmalarını karşı ülkelerle yeniden müzakere ederek, daha liberal pazarlar yakalamak istediğini vurgulamıştır. Hollanda gibi nüfusları az, yüz ölçümü küçük ülkelerin iç hat pazarının küçük olduğu düşünüldüğünde, uluslararası pazarların liberalleşmesini desteklemekten başka şansı olmadığı açıktır. Bunun sonucunda 1978 Mart'ta mevcut İHT anlaşmalarını karşılıklı daha liberal hale getiren iki ülkenin de frekans ve kapasite konusunda havayolu şirketleri serbest bırakılmış, en önemlisi de 5. trafik hakkı¹(Beköz ve Çakmaklı, 2014: 010-72) kullanıma açılmış, pazara girecek havayolu sayısı artırılarak bundan sonraki sürecin belki de başlangıcı olmuştur. Gerede ayrıca bu tarz yaklaşımlarla ABD'nin kuşatmacı bir strateji izlediğini vurgulamıştır. Liberalleşen pazarda rekabetin artmasıyla fiyatlar düşmüş, kalite de artmıştır. Bunun sonucunda Avrupa'daki diğer yolcuların da ilgisini çeken Schiphol Havaalanı, ABD'de ve

¹ **5. trafik hakkı:** Taşıyıcının kendi ülkesinde başlayan veya biten bir seferle başka bir ülkeden aldığı yolcu ve kuru yükü üçüncü bir ülkeye taşıma hakkıdır.

Avrupa arasında bir merkez (hub) olmuştur. Özellikle komşu Almanya ve Belçika'daki talebin düşmesi, onları da ABD ile zoraki daha liberal ikili hava taşımacılığı yapmaya itmiştir.

ABD'nin başlattığı bu kuşatma stratejisindeki karşılıklı İHT anlaşmalarının çok daha serbest ve sınırsız olduğu daha liberal havacılık hareketinin adı ise Açık Semalar stratejisidir (Özsoy, 2010: 57). Gerede de (2015: 2) bunu destekler nitelikte 3. ve 4.²³ Trafik haklarıyla (Beköz ve Çakmaklı, 2014: 010-72) yeterince talep yaratamayan nüfus ve yüz ölçümü küçük ülkelerin ABD için çok iyi bir “Açık Semalar” ortağı olacağını vurgulamıştır.

Antonioni ve arkadaşları (2001: 69-70) da hava taşımacılığında liberalleşme sürecindeki politikaları ele aldığı çalışmasında açık semalar anlaşmaları sayesinde ABD'nin etkin fiyatlandırma ve yeni merkezi destinasyonlarla pazara erişimini arttıracak, kapasite kullanımında serbestleşeceğini ve devlet kısıtlamalarının azalacağını vurgulamışlardır. Önceleri bazı Avrupalı ülkelerin ve Japonların ABD'nin kendilerinin pazarını domine edeceği korkusundan Açık Semalar stratejisine karşı gönülsüz olduğunu belirtse de, bu küçük ülkelerin mevcut ABD pazarında beşinci trafik hakkıyla, üçüncü ve dördüncü trafik haklarından elde ettiklerinden çok daha fazla erişime sahip olacağını belirtmişlerdir. Buradaki “küçük ülkeler” terimi ile az gelişmiş, ABD için ideal partner olabilecek ülkeler kastedilmiştir. Ayrıca çalışma da ABD'nin yaptığı bu stratejiyi “kuşatma stratejisi” (encirclement strategy) olarak yorumlayıp, özellikle Fransa, İtalya, Birleşik Krallık ve Japonya gibi Avrupa ve Uzak Doğu ülkelerinin de zamanla çevrelerindeki ucuz destinasyonlardan dolayı trafiğini kaybetme baskısıyla karşılaşacağını, dolayısıyla onların da anlaşma yapmaya oturacağını belirtmişlerdir.

Doganis (2002: 62) de ABD'nin ilk açık semalar anlaşmasını Eylül 1992'de Hollanda ile yaptığını, bunu uluslararası pazardaki serbestleşmenin yeni resmi bir boyutu olarak yorumlamıştır. 1978 Serbestleşmesinden 1991'e kadarki liberal İHT anlaşmalarından farklı olarak Açık Semaların önemli farkları Tablo 1.4'te belirtilmiştir:

² **3. Trafik hakkı:** Taşıyıcının kendi ülkesinden aldığı yolcu ve kuru yükü ticari amaçla başka bir ülkeye taşıma hakkıdır.

³ **4. Trafik hakkı:** Taşıyıcının başka bir ülkeden aldığı yolcu ve yükü yine ticari amaçla kendi ülkesine taşıma hakkıdır.

Tablo 1.4 ABD Açık Pazarlar ve 1991 Sonrası Açık Semalar Anlaşmaları Farkları

Nitelik	1978-91 “Açık pazarlar” anlaşmaları	1991 sonrası “Açık semalar”
Pazara erişim	Belirlenmiş noktalarda -Birleşik devletler dışı taşıyıcılara daha fazla sınır-	Sınırsız erişim
	Genellikle sınırsız 5. trafik hakkı	Sınırsız 5. trafik hakkı
	Kabotaj izin verilmiyor 7. trafik hakkı izin verilmiyor Serbest charter uçuşlar	
Atama	Çoklu Söz hakkı boyutunda sahiplik ve etkin kontrol (atanacak devlet ve havayolunda)	
Kapasite	Frekans ve kapasite kontrolü yok	
Tarife	Karşılıklı onaylama veya menşei ülkelerin kendi kuralları	Serbest fiyatlandırma
Kod paylaşımı	İki taraflı	Kod paylaşımı onaylanmış

Kaynak: Doganis, 2002: 62

Pazara erişim ve tarifiedeki düzenlemelerin en önemli gelişimler olduğunu belirtilmiştir. Tablo 1.4’te görüleceği üzere “Açık Semalar” ile daha önceden atanmış havayollarınca, belli frekans ve kapasitelerde gerçekleşen pazara erişimin önündeki sınırlamaların kalktığı, hatta beşinci trafik hakkı da olmak üzere pazara erişim önündeki sınırlamaların kalktığı ve sınırsız olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca daha önce menşei ülkenin kurallarına veya karşılıklı onaya bağlı olan tarifelerin de yerini serbest fiyatlandırmaya bıraktığı izlenmiştir. Frekans ve kapasite üzerindeki kontrol kalkmış, havayollarına istediği noktalara erişimin önü açılmıştır. Yine bu sayede ilgili havayolları aralarında kod paylaşımı ya da buna benzer diğer tüm ticari iş birliklerini yapmakta serbesttirler (Doganis, 2002: 65; Doganis, 2006: 40).

Yine Doganis (2002: 66), ABD’ninkine paralel olarak, Avrupa’nın da Açık Semalar’a doğru ilerlediğini, fakat yapısal olarak farklılık gösterdiğini belirtmiştir. ABD’nin uyguladığı Açık Semalar stratejisinin özünde ikili olduğunu, Avrupa’daki uygulamasının ise Avrupa Birliğine üye tüm devletlerin yer alacağı çok taraflı anlaşmayı kapsadığını belirtmiştir. Taraf ülkeler bu çoklu anlaşmayla havacılığı daha da geliştireceklerine inanmaktadırlar.

1990’ların ikinci yarısı ve 21. yüzyılın başlarına doğru gelindiğinde havayolu endüstrisinde yeni bir akım başlamıştır. Bazı kaynaklarda bu akım “ittifak çılgınlığı” olarak

da geçmektedir. Doganis (2006: 40) 1997'deki Doğu Asya'daki krizin, 1998'deki bazı Avrupa devletlerinde yaşanan ekonominin yavaşlamasının ve özellikle 1999'da yakıt fiyatlarındaki hızlı artışın bu ittifakların artmasında önemli rol oynadığını vurgulamıştır. Küresel boyutlu ekonominin yavaşlaması havayolu krizlerinin artmasına sebep olurken, özellikle 2001 yılındaki 11 Eylül saldırılarından sonra ittifak çılgınlığının (alliances frenzy) daha da şiddetlendiğini belirtmiştir. Özellikle bu dönemde çoğu havayolu yöneticisi için ittifak hayatta kalabilmek için tek anahtar şart olarak görülmüştür. Doganis bu ittifakların birçok farklı formda karşımıza çıksa da genel amacın daha fazla gelir üretmek olduğunu belirtmiş, çoğunun da havayolları arasında ikili olarak gerçekleştiğini, yeni bir şey olmadığını vurgulamıştır.

Porter da havayolu endüstrisinde rekabet gücünü belirleyen hakim düşüncelerin işçi maliyetleri, faiz oranları ve ölçek ekonomisi olduğunu belirtse de, zorlukların üstesinden gelmek için dönemin anahtar kelimelerinin birleşme, ittifak, stratejik iş birliği ve uluslararası (supranasyonel) küreselleşme olduğunu vurgulamıştır. Porter ittifakın gerçek ulusal rekabete zarar verdiğini, devletin buna izin vermemesi gerektiğini belirtmektedir. Fakat bunlara rağmen farklı formlarda gerçekleşebilen bu ittifakların doğru kullanımında şirketin istediği avantajları yakalama ve risklere karşı finansal koruma sağladığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte koordinasyon, ikili operasyon gibi ekstra maliyetler çıkardığını da belirtmektedir. Porter ittifakın havayolu şirketine uluslararası liderlik yerine, sıradanlığı getireceğine inanmakta olup, hiçbir şirketin dışarıdan gelecek bir şeye güvenmeyeceğini, rekabet avantajının merkezinin şirketin kendi yetenek ve varlıkları olduğunu belirtmektedir. Çoğu şirket ve yöneticinin rekabetin doğasını yanlış algıladığını, günümüz rekabet gerçeklerinin liderliği talep ettiğini, bunun da ittifakların yarattığı durağanlıkla değil, değişimle olacağını vurgulamıştır (Porter, 1990: 73-91).

Doganis'e göre çok farklı formlarda karşımıza çıkan ittifaklar genelde operasyonel faaliyetler üzerine kurulmuş olsa da, teknik anlamda da yapıldığı görülmektedir. Bu anlaşmaların anlaşma yapan iki havayolunun birbirlerinin merkezlerinde mühendislik ve teknik destek vermesinden, uçak tipine göre ek bakım hizmetlerini de kapsadığı görülmektedir. Hatta çoğu anlaşmaların gerek kargo gerekse yolcu operasyonlarının iki veya daha fazla havayolu adına bir havayolu şirketi tarafından gerçekleşen operasyonlar olduğunu belirtmiştir (Doganis, 2006: 78-79).

Özellikle 1978 serbestleşmesi ve 1980'lerin sonlarına doğru artan uluslararası trafikle birlikte havayolu ittifaklarında artış gözlenmiştir. Bu dönem de havayolu ittifakları içerisinde en sık karşılaşılan yöntem ise kod paylaşımı (code-sharing) olmuştur (Macario ve Voorde,

2010). Kod paylaşımı iki ya da daha fazla havayolu işletmesinin belirli uçuşlarda kendi aralarında kod paylaşımı yaparak, ilgili seferi yapmasalar bile, kendi uçuş koduymuş gibi rezervasyon sistemlerinde satıp, uçuş ağlarını birleştirmeleridir. Bu sayede aktarmalı uçuşlara ortak bir kod kullanılıp, tek bir bilet ve biletleme işlemiyle yolcuların ara bacakta transfer süreleri kısalmakta ve şirketlere önemli bir avantaj sağlamaktadır. Kod paylaşımı havayolu şirketlerinin zamanında kalkış performansı ile doğrudan alakalıdır (Yimga, 2017: 76-79). Bunun üzerine bir çalışma yapan Chen ve Zou (2017: 50-53) 2007-12 yılları arasında 81 havayolu işletmesi ile yürüttüğü ve kod paylaşımı anlaşmalarının işletmelerin verimliliğine olan etkisini ölçtüğü çalışmada, işletmelerin kâr marjının pozitif yönde etkilendiğini belirtse de, trafik, doluluk oranları ve verimlilikte iş birliğinden sonra gözle görülür bir artış olmadığını, toplam ortaklığın verimliliği arttırdığına ilişkin net bir kanıt olmadığını belirtmiştir.

Bir diğer ittifak türü de blokeli satış (block space agreements) olarak geçen, bir havayolu işletmesinin diğer bir havayolu işletmesinden kabul edilen belli sayıda koltuğu, kendisininmiş gibi satmasıdır. Bu işlem hava kargo operasyonlarında da görülmektedir. Burada koltuk ya da ilgili hacim, satılsın ya da satılmasın uçuşu gerçekleştirecek olan havayolu işletmesini ilgilendirmemektedir. Aslında burada değinilen anlaşmalar katı anlaşmalar (hard block) olarak adlandırılırken, uçuştan önce iadeyi kapsayan opsiyonlu anlaşmalar ise daha yumuşak (soft block) anlaşmalar olarak geçmektedir (Gleave, 2007: 7-18). Anlaşma, yolcu taşımacılığında çok yaygın olmasa da hava kargo taşımacılığında yükün uçuş öncesi ve sonrası işlemlerini (teslimat, ardiye vb.) kapsayan süreçleri de içermektedir.

Havayolu ittifaklarına örnek bir diğer anlaşma da sık uçan yolcu programları (frequent flyer programmes-FFP) olmuştur. Bu uygulamayla anlaşmaya dahil olan havayolu şirketlerinden biriyle uçan yolcu, elde ettiği puan ya da milleri yine bu havayolu işletmelerinin her hangi birinin uçuşunda kullanabilmektedir. Aslında bu, büyük taşıyıcılara küçük havayolu işletmeleri karşısında rekabet avantajı sağlayan, rekabet karşıtı bir anlaşma olup, marka haline gelmiş tüm havayollarının kullandığı sıradan bir stratejidir. Bu sayede havayolu müşterileri bu havayolu şirketlerini tercih ederek millerini de maksimize etme şansı yakalamaktadırlar (Gudmundsson vd., 2002: 409-417).

Küresel anlamda bugün üç büyük küresel iş grubundan bahsedilebilir. Bunlar Star Alliance, Oneworld ve SkyTeam'dir. Bugün bu küresel iş birliği dünyadaki uluslararası trafiğin üçte ikisini gerçekleştirmektedir. Bu üçlü küresel havayolu ittifakları (GAL:global airline alliances) olarak adlandırılmaktadır.

IATA 2015 istatistiklerine göre, ücretli yolcu X kilometre’de toplam tarifeli trafiğin %23’ünü Star Alliance, %20.4’ünü SkyTeam ve %17.8’ini de Oneworld oluşturmaktadır (<http://www.iata.org/> erişim tarihi: 09.03.2017).

- **Star Alliance**; 1997 Mayıs’ta 3 kıtadan 5 farklı havayolunun (Lufthansa, United Airlines, Scandinavian Airlines, Thai Airways International ve Air Canada) ortaklığında kurulmuştur. Bugün üye sayısı 27 olup, 192 ülkede 1130 havalimanına yaklaşık 4657 uçak ile havayolu taşımacılığı hizmeti sunmaktadır. 2015-16 yılında 641.1 milyon yolcuya hizmet vermiştir.

- **Oneworld**: (New York City) 1999 Şubat ayında American Airlines, Cathay Pasific ve British Airways’ın öncülüğünde kurulan Oneworld’in bugün üye sayısı 15 olup, 161 ülkede 1016 noktaya hizmet götürmektedir. 2015-16 yılında toplam 557.4 milyon yolcuya hizmet vermiştir

- **SkyTeam**: Üçüncü olarak kurulan küresel havayolu işbirliği grubu olan SkyTeam, 2000 yılında Air France ve Delta Air Lines’in öncülüğünde kurulmuş olup, 20 üyesi bulunmaktadır. SkyTeam de 177 ülkede 1062 noktaya hizmet sunmakta olup, 2015-16 yılında 665.4 milyon yolcuya hizmet vererek küresel iş birlikleri içerisinde en çok yolcuya hizmet sunan iş grubu olmuştur.

Tablo 1.5’te bu küresel iş birliklerinin büyüklüklerine ilişkin rakamlar verilmiştir (<http://iimahd.ernet.in/publications/> erişim tarihi: 03.04.2017).

Tablo 1.5 Küresel İş Birlikleri ve Onlara İlişkin Rakamlar

İş birliğinin adı	Ortak sayısı	Hizmet verilen ülke – nokta sayısı	Uçak sayısı (yaklaşık)	Hizmet verilen yolcu sayısı (milyon)
Star Alliance	27	192-1130	4.657	641.1
SkyTeam	20	177-1.062	3.054	665.4
Oneworld	15	161-1016	3.560	557.4

Kaynak: <http://iimahd.ernet.in/publications>

Hava taşımacılığı tahmincilerinin karşılaştığı önemli sorulardan biri 11 Eylül Saldırıları’nda (11 September Attack) olduğu gibi dışsal şoklara karşı yolcu taşımacılığının nasıl dayanıklı, güçlü hale getirilebileceği olmuştur. Havayolu taşımacılığı dünya konjonktöründeki dalgalanmalardan doğrudan ve çok çabuk etkilenen bir sektördür. Dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan olay, doğası gereği küresel olan havayolu taşımacılığını da

etkilemektedir. Yakın geçmişe bakıldığında 1980'lerin başındaki ekonomik durgunluk, 1990'daki yakıt fiyatlarının fırlaması, 1991 Körfez Savaşı, 2001-11 Eylül Saldırıları, 2003 İkinci Körfez Savaşı, 2008-2009 küresel krizi, 2011'deki tsunami ve son dönemlerde yaşanan ülkeler arası siyasi istikrarsızlık gibi birçok örnek vermek mümkündür.

Fakat bunların içerisinde 11 Eylül Saldırıları kadar havayolu taşımacılığını derinden etkileyen bir başka olay olmamıştır. 11 Eylül Saldırıları ABD'deki yolcuların seyahat taleplerinde değişikliklere neden olmuştur. Ayrıca 11 Eylül Saldırıları'ndan sonra güvenlik sorgulanmaya başlanmış ve güvenlik maliyetleri arttırılmıştır. Akabinde hükümet, yolcu taşımacılığına yeni güvenlik vergileri koymuştur. Dolayısıyla çoğu havayolu şirketi de fazla güvenlik personeli, gözetim ücretleri gibi sebeplerle artan maliyeti yolculara yansıtmıştır (Njegovan, 2006: 315-328).

11 Eylül terörist saldırılarının akabinde, birçok havayolu çöküşe giderken, bir çoğu da hükümet destekleriyle ayakta kalabilmiştir. Avrupa'da Sabena ve Swissair iflasını açıklarken, Avustralya'da Ansett havayolları batmış ve ana kuruluşu olan Air New Zealand hükümet desteğiyle ayakta kalabilmiştir. Kuzey Amerika'da Kanada'nın ikinci büyük havayolu olan Canada 3000 de iki ay içinde uçuşlarını durdurduğunu açıklamıştır. Bu dönemde bazı havayolları da hisse paylaşımı ve hükümetin sermaye destekleriyle ayakta kalabilmiştir. 2001'in sonuna doğru havayolu endüstrisinde çöküş başlamış, diğer havayolları da iflasın eşiğine gelmiştir. Doganis 11 Eylül'ü krizin görünen yüzü olarak yorumlamış, çoğunun terör saldırılarından önce iflasa doğru gittiğini belirtmiştir. Gelişme gösteren havayolu taşımacılığında bu kriz talepte azalışa ve uçuşların durma noktasına gelmesine neden olmuştur. Bu durum kapasite fazlalığına neden olmuş, bu da mevcut rekabeti daha da arttırmıştır. Havayolu yönetimleri maliyetlerin arttığı böyle bir dönemde zorunlu ücret ve tarife indirimlerine gitmiştir. Ayrıca 11 Eylül'ün etkileri sadece talepteki büyük düşüşle kalmamış, sigorta ve güvenlik maliyetlerinin de artmasına neden olmuştur (Doganis, 2002: 20).

11 Eylül Saldırıları'ndan dolayı, havadan gelebilecek başka bir saldırı ihtimalini ve güvenlik zaafiyetini azaltmak için ABD, havalimanlarını dört gün boyunca hava trafiğine kapatmıştır. Avrupa Birliği Komisyonu da bu havalimanları kapatmalarından doğrudan etkilenen kendi havayolları için hibe yardımı kararı almış ve artan sigorta maliyetleri için devlet desteği vermiştir. 11 Eylül terörist saldırıları nedeniyle daha önce rekabeti engellediği için katılaştırılan devlet yardımları beklenmedik krizleri aşmak için esnetilmiştir (Doganis, 2002: 68).

IATA genel müdürü ve CEO'su Antony Tyler 2001 krizi için: "Havacılıkla ilişkili olan herkesin bileceği üzere 11 Eylül 2001 endüstrinin bir daha asla aynı olamayacağı bir

durum” olarak yorumlamıştır. Bu felaketin üstesinden çabucak gelinmesini endüstrinin elastikliği olarak yorumlamış, 2004 yılına gelindiğinde 11 Eylül Saldırıları’nda yaşanan %6’lık düşüş ve 22 milyar dolarlık kaybın telafi edildiğini belirtmiştir. 11 Eylül olaylarının etkilerinin bugün daha çok havalimanı güvenliği konusunda hissedildiğini belirtmiş ve havacılığın bugün 2001’le kıyaslanamayacak kadar güvenli olduğunu söylemiştir. Fakat bu da yolcu ve endüstri maliyetleri açısından büyük meblağları beraberinde getirmiştir. IATA özellikle 11 Eylül olaylarından sonra havacılık güvenliği konusunda alınması gereken önlemler olarak aşağıdaki beş ana maddeyi ileri sürmüştür (IATA, 2011: 1-2):

- Devletler uyumlu küresel standartları garantiye almak için güvenlik tedbirlerinin gelişimini koordine etmelidir.
- Devletler güvenlik tedbirleri için yolcuları ödeme yapmaya mecbur kılmalıdır.
- Yolcuların uçuş emniyeti için önemli bir rol oynadığı unutulmamalı, yolcuların her daim farkında ve otoriteyle koordineli olmasına önem verilmelidir.
- Devletler güvenlik incelemeleri için risk tabanlı bir yaklaşım izlemelidir.
- Hiçbir zaman %100 güvenlik sağlanamayacağı kabul edilmeli, tüm faktörler değerlendirilmelidir.

Morrell de (2011: 14-18) havayolu taşımacılığındaki düşüşleri ele alıp kıyasladığı çalışmasında 11 Eylül olaylarının etkisini ve bu olayla birlikte gelen değişimleri yine IATA destekli olarak rakamlara dökmüştür. 11 Eylül olaylarının hiçbir zorlukla kıyaslanamayacağını belirterek, çoğu havayolu işletmesinin hisse senetlerinin yarıdan fazla düştüğünü belirtmiştir. 11 Eylül olaylarını takip eden yıl içinde küresel boyutta havayolu kârlılığının 22.5 milyar dolar düştüğünü, faaliyet kârlarında ise %7’nin üzerinde azalma olduğunu belirtmiştir. Düşen kazançlar ve azalan doluluk oranları bunlara sebep olmuştur.

Tablo 1.6 9/11 Olaylarının Havayolu Endüstrisine Etkileri

9/11 Olayının Etkileri	2001’den 2002’ye
Yolcu trafiğindeki değişim	% -2.7
Kargo trafiğindeki değişim	% -6.0
Doluluk oranlarındaki değişim	% -2.5
Yakıt fiyatlarındaki değişim	% -7.0
Yakıt harcamaları	% -6.5
Gelirler	% -6.7
Faaliyet kârındaki değişim, milyar \$	-22.5
Faaliyet kâr marjı değişim	% -7.1

Kaynak: Morrell, 2011: 14-18

Tablo 1.6’da görüleceği üzere 11 Eylül olayları akabinde gerçekleşen 1 yıl içindeki küresel operasyonlarda gerçek değişim rakamlarına göre; yolcu trafiğinde %2.7’lik bir azalma, kargo trafiğinde %6’lık bir azalma görülmektedir. Yakıt fiyatlarında %7’lik bir düşüş olurken, havayolu şirketlerinin yakıt harcamalarında %6.5’luk bir azalma olmuştur. Ayrıca gelirlerde %6.7’lik azalma olmuştur. Bu dönemde yaşanan etkinliklere bakıldığında havayolu işletmelerinin doğrudan maliyetleri azaltacak çözümler bulmaya çalıştığını görürüz. Havayolu taşımacılığına olan talebin düşmesi üzerine, havayolları tarife değişikliğine giderek uçuş sıklıklarını azaltmışlardır. Bazı havayolu işletmeleri ise koltuk konfigürasyonlarını değiştirerek ekonomi sınıfında daha çok koltuk koymaya yönelmiştir. Çoğu havayolu ise azalan doluluk oranı ve yolcu sayılarına çözüm olarak personel çıkarımına gitmiştir. Daha az personelle daha verimli çalışılabileceği ve ek ödemelerden kurtulunacağı düşünülmüştür.

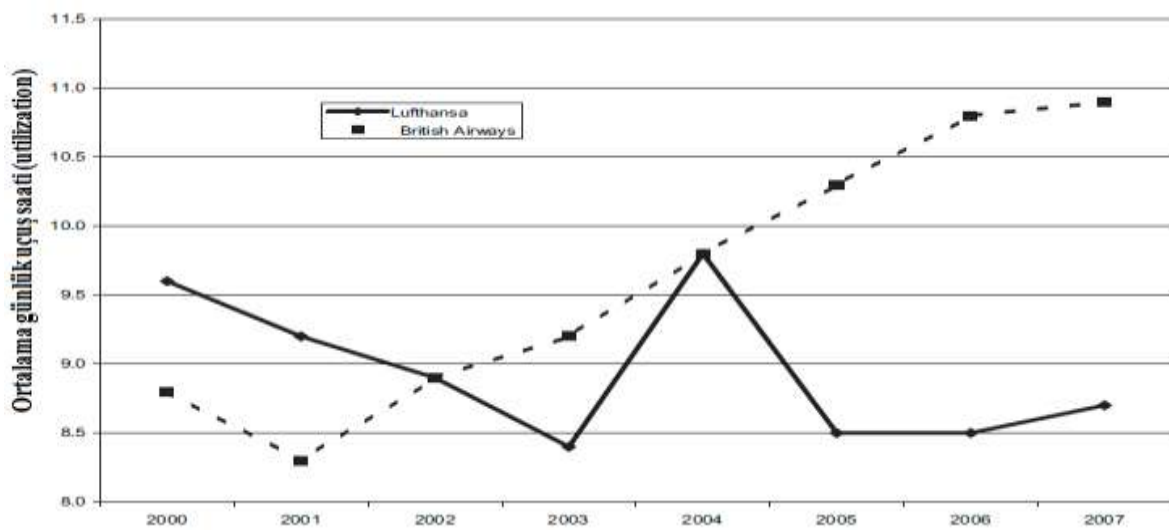
Tablo 1.7’de dönemin önemli havayollarının işçi çıkarma sayıları ve oranları verilmiştir. Zamanla işten çıkarmaları emeklilik politikaları ve yaşı gelmiş uçakları da ıskartaya çıkarma gibi politikalar izlemiştir. Havayolları mevcut işçilerden istifade ederek, daha az yoğunlukta ve daha az çalıştırarak daha düşük ücretler ödeyip, fazla mesai ücretlerini de ortadan kaldırmaya çalışmıştır. Ayrıca tabloda bazı Avrupalı havayollarının (Air France, Lufthansa gibi) işten çıkarma rakamlarını açıklamadıkları görülmektedir (Morrell, 2011: 14-18).

Tablo 1.7 9/11 Sonrası Avrupa’daki Havayollarındaki İlan Edilmiş Personel Çıkarımları

	İşten çıkarmalar	Kapasite azaltımı
Aer Lingus	2 500 (%38)	% 25
Air France	İlan edilmemiş	% 10
Alitalia	3 500 (%15)	% 13
British Airways	7 000 (%13)	% 10
KLM	2 500 (%9)	% 15
Lufthansa	İlan edilmemiş	% 11
Sabena	1 421 (%20)	İlan edilmemiş
SAS	3 600 (%17)	% 12
Swissair	9 400 (%52)	Yaklaşık %33
Virgin Atlantic	1 200 (%15)	% 20

Kaynak: Morrell, 2011: 14-18

Bu dönemde havayolu işletmelerinin ortalama günlük uçak kullanım miktarında önemli düşüşler yaşanmış ancak bazı istisnalar da görülmüştür. Örneğin Şekil 1.4 incelendiğinde Lufthansa'nın ortalama günlük uçak kullanım miktarı düşerken, British Airways'ın arttığı gözlemlenmektedir. Bu ve bu gibi istisnaların sebebi, havayolu işletmelerinin kriz döneminde yeni uçak alımlarını dondurmuş olmalarıdır. Dolayısıyla mevcut uçaklarla daha fazla trafik yapınca, ortalama günlük kullanım saatleri artmıştır. Morrell (2011: 14-18) bu çalışmasının sonunda yaptığı genel değerlendirmede, kapasite azaltmanın düşen trafiği yönetmede hayati olduğunu, endüstride böyle zorlu dönemlerde doluluk oranlarını ve gelirleri aynı seviyede tutmanın yolunun bu olduğunu vurgulamıştır.



Şekil 1.4 9/11 Olayları Sonrası Lufthansa ve British Airways'ın Günlük Ortalama Uçak Kullanım Saatleri

Kaynak: Morrell, 2011: 14-18

Havayolu taşımacılığındaki durgunlukları inceleyen Franke ve John (2011: 19-26) ise, bu tarz dönemlerdeki endüstri senaryolarını, iş modellerini ve akışlarını inceleyen çalışmalarında 11 Eylül olaylarının Avrupa'ya düşük maliyetli iş modeli getirdiğini vurgulamışlar, 2001 krizinin kazananı olarak düşük maliyetli iş modelini göstermişlerdir. Düşük maliyetli havayollarının kriz döneminde sunduğu düşük fiyatlarla yerleşik hava yollarından da yeni müşteriler kazandığını belirtmişlerdir. Düşük maliyetli iş modelinin ABD'de ve Avrupa'da olgunluk seviyesine bu dönemde eriştiğini belirtilmiştir.

1.3.1 Dünya'dan Havayolu Taşımacılığına İlişkin Rakamlar

Dünya'dan havayolu taşımacılığına ilişkin rakamlar verilirken, referans olarak IATA'nın 2015 verileri kullanılmıştır. Bu verilere ek olarak ICAO, SHGM ve DHMİ

kaynaklarından da yararlanılmıştır. Ayrıca teze 2016 yılı içerisinde başlandığı için değerlendirmeler 2015 yılını kapsayacak şekilde ele alınmıştır.

Havayolu taşımacılığında özellikle 1970'lerin sonundaki serbestleşme hareketleri, sonrasında düşük maliyetli havayolu işletmelerinin sektöre girmesi, Boeing'e Airbus'ın rakip olacak düzeye gelmesi, artan teknoloji ve insanların sosyalleşmesi havayolu taşımacılığını büyüten önemli gelişmelerdir. 1980'lerden günümüze ortalama %4-5'lik bir büyüme gerçekleşmiştir (ATIG, 2014: 5). Bu büyümeler zaman zaman çift haneli rakamlara yaklaşırken, zaman zaman da dünya konjonktöründeki olumsuzluklardan kaynaklanan gerilemeler yaşanmıştır.

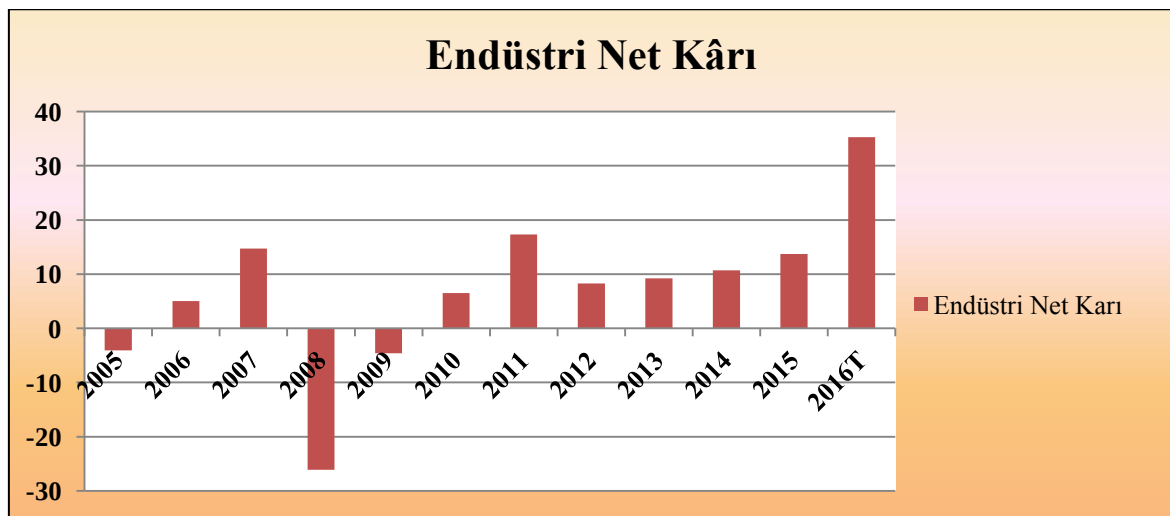
Son 10 yıllık verilere (IATA, 2015 Yıl Ortası Raporu; IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu; IATA, 2016 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2015 Yılı Değerlendirmesi; IATA, 2016 Yılı Değerlendirmesi; IATA, 2011, Vision 2050) bakıldığında havayolu taşımacılığında gelirlerin 2008-2009 ekonomik krizi hariç her zaman düzenli olarak arttığını gözlemlemek mümkündür. Gelirler her ne kadar 2015 yılında %4.4'lük bir düşüş gösterse de, aynı yıl giderlerdeki %8.0'lik düşüş küresel çaptaki kârı etkilememiştir. Aslında veriler dikkatli bir şekilde incelenirse, havayolu işletmelerinin ortalama %30'luk gider kalemi olan yakıt fiyatlarında 2015 yılında yaşanan %42'lik düşüşün, doğrudan havayolu işletmelerinin giderlerini azalttığı belirtilebilir. 2014 yılında ortalama 114.8 dolar olan varil fiyatı, 2015 yılında 66.7 dolar olarak gerçekleşmiştir. Hatta 2015 yılının sonlarına doğru varil fiyatı 48 doları görerek son 11 yılın en düşük seviyelerine inmiş, havayolu giderleri içerisindeki payı da %27'lere gerilemiştir.

IATA verilerine göre sektörün küresel çapta net kârı 2015 yılında 35.3 milyar dolar, net kâr marjı ise %4.9 olarak gerçekleşmiştir. Net kâr 2014'le kıyaslandığında iki katından daha fazla (%157'lik) bir artış göstermiştir. Yine 2016 için öngörülere bakılırsa net kâr (35.6) ve kâr marjının (%5.1) aynı seviyelerde kalacağı beklenmektedir.

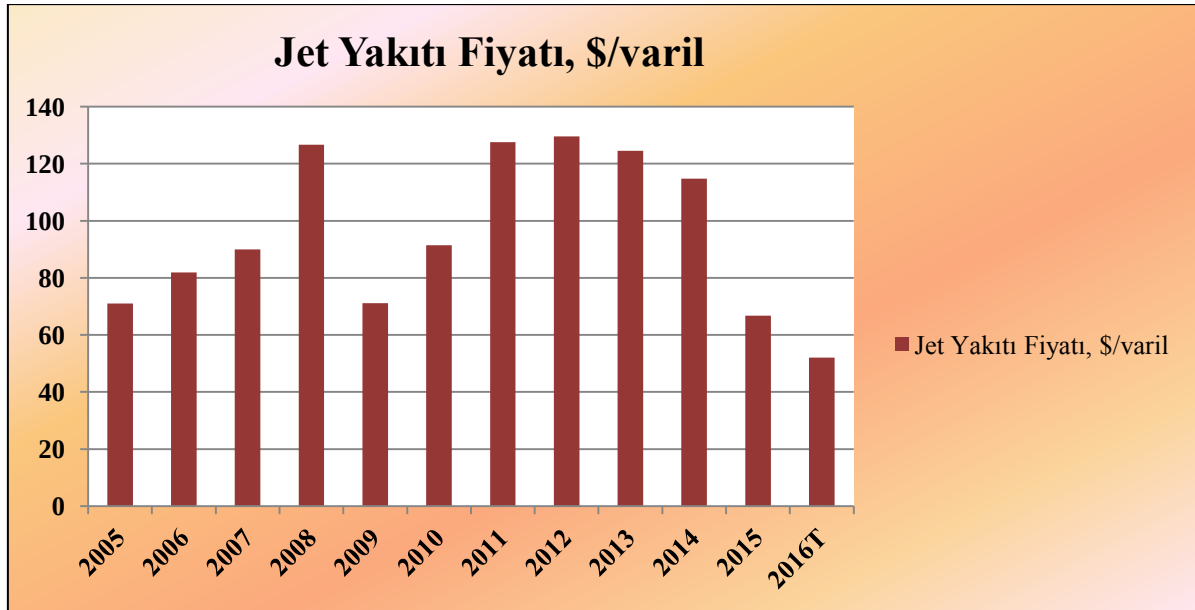
Tablo 1.8 Dünya Havayolu Endüstrisine İlişkin 10 Yıllık Finansal Rakamlar

<i>Küresel Havayolu Endüstrisi</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016T
Gelirler, Milyar \$	413	465	510	570	476	564	642	706	720	751	718	701
% değişim	9.1	12.6	9.6	11.7	-16.5	18.4	14.0	9.8	2.1	4.3	-4.4	-2.4
Yolcu, Milyar \$	323	365	399	444	374	445	512	531	539	539	518	504
Kargo, Milyar \$	47.9	53.2	58.8	62.6	48.4	66.1	66.9	63.5	60.7	62.5	52.8	47.8
Giderler, Milyar \$	409	450	490	571	474	536	623	687	695	716	659	643
% değişim	8.9	10.1	8.8	16.5	-16.9	13.1	16.2	10.4	1.1	3.1	-8.0	-2.5
Yakıt, Milyar \$	91	127	146	203	134	151	191	228	231	224	180	124
Jet Yakıtı Fiyatı, \$/varil	71.0	81.9	90.0	126.7	71.1	91.4	127.5	129.6	124.5	114.8	66.7	52.1
% total masrafın	22.2	28.4	29.8	35.6	28.3	28.3	30.7	33.2	33.2	31.3	27.3	19.2
Yakıt dışı giderler	318	324	344	367	340	385	431	459	464	492	479	519
Faaliyet Kârı, Milyar \$	4.4	15.0	19.9	-1.1	1.9	27.6	19.8	18.4	25.3	35.1	59.5	58.3
% Faa. Kâr Marjı	1.1	3.2	3.9	-0.2	0.4	4.9	3.1	2.6	3.5	4.7	8.3	8.3
Net Kâr, Milyar \$	-4.1	5.0	14.7	-26.1	-4.6	17.3	8.3	9.2	10.7	13.7	35.3	35.6
% Net Kâr Marjı	-1.0	1.1	2.9	-4.6	-1.0	3.1	1.3	1.3	1.5	1.8	4.9	5.1
Yolcu başına net kâr, \$	-1.92	2.21	5.98	-10.47	-1.85	6.41	2.90	3.07	3.40	4.12	9.89	9.43
Yatırım Sermayesi Getirisi(ROI), %	3.3	4.7	5.7	1.3	1.9	6.2	4.7	4.6	4.8	5.9	9.3	9.4

Kaynak: IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2015 Yıl Ortası Raporu; IATA, 2016 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu; IATA 2016 Yılı Değerlendirmesi

**Şekil 1.5 Son 10 Yılın Endüstri Net Kârları**

Kaynak: IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2015 Yıl Ortası Raporu; IATA, 2016 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu; IATA 2016 Yılı Değerlendirmesi



Şekil 1.6 Havayolu Endüstrisindeki Jet Yakıtı Fiyatları, \$/Varil

Kaynak: IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2015 Yıl Ortası Raporu; IATA, 2016 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu; IATA 2016 Yılı Değerlendirmesi

Son on yıllık trafik rakamlarına bakıldığında (Tablo 1.9); 2015 yılında bir önceki yıla göre %7.2'lik bir artışla 34.8 milyon uçuş gerçekleşmiştir. Toplam 3.5 milyar yolcuya hizmet sunulmuş ve %80.4'lük doluluk oranıyla tüm zamanların en iyi doluluk oranı elde edilmiştir. 2016 için öngörülere bakıldığında uçuş sayısında yine artış beklenmekte olup, doluluk oranının aynı kalacağı tahmin edilmektedir. Doluluğa ek olarak 2015 yılında elde edilen yolcu başına kâr da (9.89\$) ikiye katlamıştır. Özellikle çok düşük kâr marjı olan havayolu endüstrisinde bu, verimlilik açısından çok önemlidir.

Tablo 1.9 Dünya Havayolu Endüstrisine İlişkin Uçuş ve Yolcu Sayıları

Trafiğe İlişkin Sonuçlar	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016T
Uçuş sayısı, Milyon	24.9	25.5	26.7	26.5	25.9	27.8	30.1	31.2	32.0	33.0	34.8	36.6
Yolcu sayısı, Milyon	2,139	2,258	2,456	2,493	2,483	2,700	2,864	2,999	3,152	3,328	3,568	3,773
Yolcu doluluk oranı, %	75.0	76.1	77.1	76.1	76.2	78.7	78.5	79.4	79.7	79.9	80.4	80.2
Başa baş noktası, %	61.2	60.7	60.3	62.2	61.8	63.5	64.1	64.7	64.5	63.9	61.3	60.8

Kaynak: IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2015 Yıl Ortası Raporu; IATA, 2016 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu; IATA 2016 Yılı Değerlendirmesi

Endüstrinin son beş yıllık kapasite performansındaki değişim Tablo 1.10’da verilmiştir. Arz edilen yolcu-km son beş yılda ortalama %5.5’lik bir artış gösterirken kargo açısından da % 5.0’e yakın bir artış gerçekleşmiştir. Havayolu işletmeleri kapasitelerini düzenli olarak arttırmıştır. Yalnız bu artışın sebebi tanımlardan da hatırlanacağı üzere sadece koltuk ya da yük hacmi olarak değil, mesafeden de kaynaklanmış olabilir. Havayolu şirketlerinin filolarındaki uçak sayısında ortalama %3’lük artış ve bu yeni uçakların koltuk kapasitesinin mevcut olanlardan ortalama daha fazla olması sunulan kapasitenin artmasında etkili olmuştur (Tablo 1.10). Uçuş ağını genişleten havayollarının da doğrudan bu parametrenin artmasında katkısı büyüktür.

Tablo 1.10 Dünya Havayolu Endüstrisinin Kapasite Performansı

Küresel ASK-RPK değişim	2011	2012	2013	2014	2015	2016T
%,Ücretli Yolcu Km Değişim	6.3	5.3	5.2	5.7	7.4	5.9
%,Arz Edilen Yolcu X Km Değişim	6.6	4.0	4.8	5.5	6.7	6.2
%,Ücretli Ton Km Değişim	0.4	-0.9	0.6	5.0	2.3	3.4
%,Arz Edilen Ton X Km Değişim	6.0	3.0	3.7	5.4	6.3	6.2

Kaynak: IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2015 Yıl Ortası Raporu; IATA, 2016 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu; IATA 2016 Yılı Değerlendirmesi

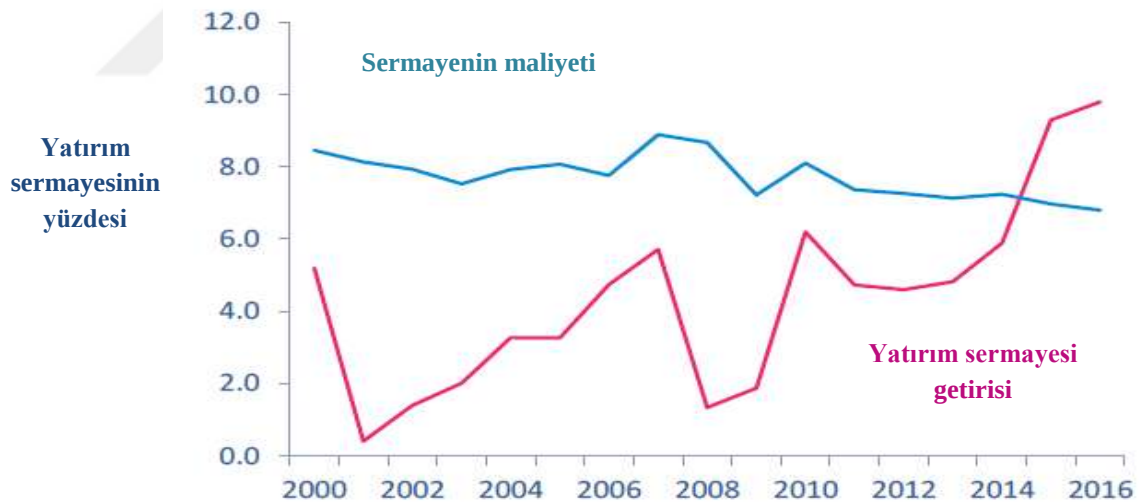
Tablo 1.11 Dünya Havayolu Endüstrisine Ait Diğer Göstergeler

<i>Küresel Havayolu Endüstrisi</i>	2014	2015	2016T
Uçak filosu	25 854	26 704	27 712
% değişim	2.9	3.3	3.8
Arz edilen koltuk, milyon	3.5	3.7	3.9
% değişim	4.8	5.0	5.2
Ortalama uçak büyüklüğü, koltuk sayısı	137	139	141
% değişim	1.9	1.7	1.4
Yolcu doluluk oranı, %	79.8	80.4	80.2
*Kargo Freight doluluk oranı, % AFTK	45.6	47.4	46.0
**Ağırlık Weight doluluk oranı, % ATK	67.0	66.9	66.3
***Breakeven doluluk oranı,%	63.9	61.3	60.8
Jet Yakıtı Fiyatı, \$/varil	114.8	66.7	52.1
% değişim	-7.8	-41.9	-21.9
İş gücü maliyeti, milyar \$	140	144	153
% değişim	4.8	0.6	6.5
İstihdam (HY), milyon	2.43	2.54	2.62
% değişim	2.9	2.8	2.9
Dünya GSYİH büyüme, %	2.6	2.6	2.2
Dünya ticaret büyüme, %	3.0	2.7	1.7
*Avrupa hava sahası verimsizliğine ilişkin			
Havayoluna maliyeti, milyon Euro	2,720	2,864	2,775
Yolcu vakit kaybının maliyeti, milyon Euro	4,608	4,682	4,808

Kaynak: IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2015 Yıl Ortası Raporu; IATA, 2016 Yıl Sonu Raporu; IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu; IATA 2016 Yılı Değerlendirmesi

IATA 2016 yıl sonu raporunda, büyüyen ekonomi ve devletlerin sadece havayolu endüstrisi için değil, yatırımcılar için de ilgi odağı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca havayolu endüstrisinin kilit noktalarına değinmiştir:

- Havayolu tüketicilerinin 2015 yılında düşen yakıt fiyatlarıyla beraber düşük tarifelere ve daha fazla rotaya kavuştuğunu belirtmiştir.
- Hükümetlerin havayolu endüstrisinden vergi kazancının 118 milyar dolar olduğu, bu endüstrinin tedarik zincirleriyle beraber iş olarak doğrudan 58 milyona istihdam sağladığı belirtilmiştir. (2016'da bu rakamın 123 milyar dolara eriştiği, istihdamın ise 69 milyondan fazla olduğu görülmektedir.)
- Talep yavaşlasa da, yolcu doluluk oranlarındaki artış ve kapasitedeki yükseliş devam etmektedir. Bu dönemde 180 milyar dolarlık yeni uçak teslimatı için yatırım yapılmıştır.
- Öz sermaye sahiplerinin 2015-2016'yı olumlu gördükleri, yatırımın sermaye getirisinin yaklaşık %8'in üzerinde olduğu ve bunun ilk kez sermaye maliyetinin üzerinde olduğu belirtilmektedir.



Şekil 1.7 Havayollarında Yatırım Sermayesi Getirisi

Kaynak: IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu, s.3

- 2015 yılında ücretli yolcu-km'de %7.4'lük bir artış gerçekleşmiş olup, 2016 için de %5.9'luk bir artış beklenmektedir. Bu artış 2010'dan beri gerçekleşen en önemli artış olurken, geçmiş 20 yılın ortalaması %5.5'in üzerindedir. Bu dönemde hava taşımacılığı hizmetinin fiyatı seyahat edenleri cezbederken, 2015 yılında gidiş-dönüş seyahat ücreti 407 dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam 1995'le kıyaslandığında %57 daha düşüktür.

- Bu dönemde teslimatı gerçekleşecek olan 1700'den fazla yeni uçak olacağı görülmektedir (Şekil 1.8). Ortalama yatırım sermayesi getirisindeki artışın endüstriye güven getirdiği, bu yüzden de yatırım eğiliminin devam edeceği öngörülmektedir. Operasyonel olarak ekonomik olmayan yaşlı uçakların emeklilik oranları artarken yerlerini yakıt verimliliği sunan filolara bırakması da bu öngörüü arttırmıştır.

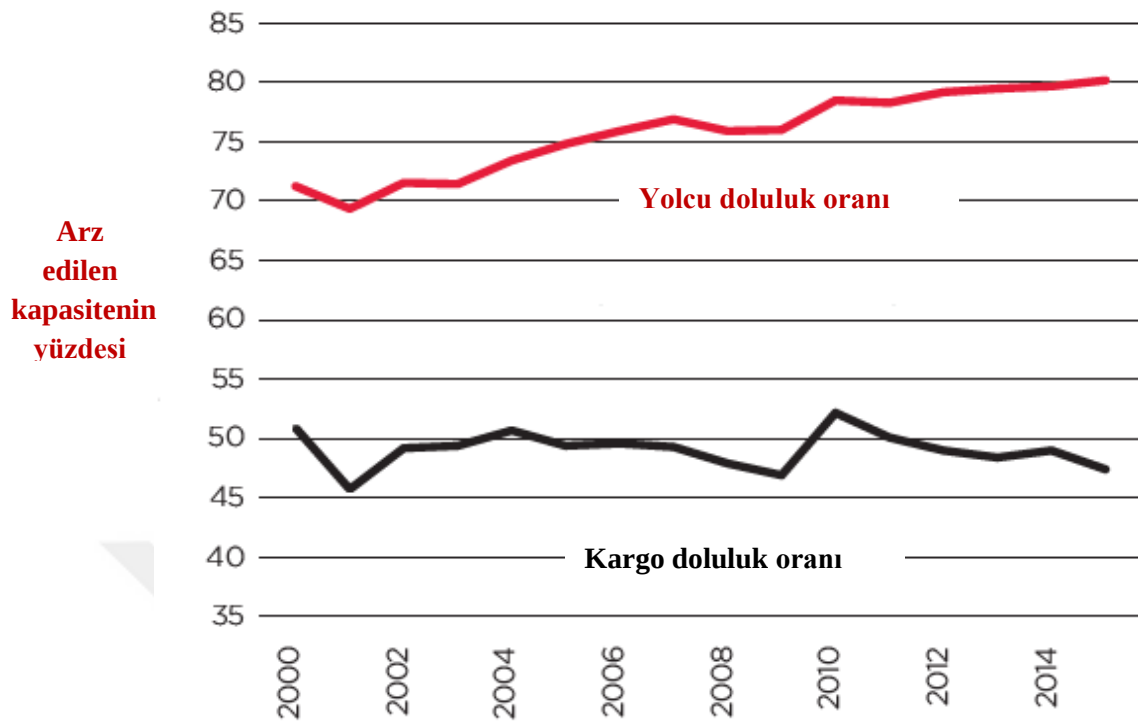


Şekil 1.8 Uçak Teslimatı ve Havayolu Endüstrisinde Yatırım Sermayesi Getirisi

Kaynak: IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu, s.3

- 2015 yılındaki %3.3'lük artışla 26704'e ulaşan uçak sayısının, 2016'da yapılacak 900'ün üzerinde teslimatla 28000'e yaklaşacağı öngörülmüştür. Yeni teslimat ve yaşı gelen uçakların filolardan ayrılmasıyla, uçak sayısında küçük büyümeler gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. 2015 yılında %1.7'lik artışla ortalama uçak koltuk sayısı 137'den 139'a çıkmıştır. Artan kapasitelerle birlikte bu dönemde sunulan koltuk kapasitesi de %5.0'lik artışla 3.7 milyona ulaşırken, iki yıl içinde bunun 4 milyonu aşması beklenmektedir.

- Yolcu doluluk oranının 2015 yılında %80'i aştığı görülmektedir (Şekil 1.9). 2015 yılında 34.8 milyon uçuşla, ortalama her bir dakikada 69 uçağın kalkışı gerçekleşmiş iki yıl içinde artan kapasitelerle bu rakamın 38 milyonu aşması beklenmektedir. Kargo açısından yük doluluk oranlarına bakıldığında ise aynı şeyi söylemek mümkün değildir.



Şekil 1.9 Endüstri Yolcu ve Yük Doluluk Oranları

Kaynak: IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu, s.13

- Yakıt verilerine bakıldığında ise, varil fiyatlarında yaşanan düşüş, operasyon maliyetlerinde yakıtın payını da düşürmüştür. 2015 yılında operasyon maliyetlerinin %27.3'ünü yakıt oluşturmuştur. 2016 tahminlerine göre yakıt maliyetlerinin operasyon maliyetleri içindeki payının %20'lerin de altına ineceği düşünülmektedir.
- 2015 yılında havayolu şirketlerindeki istihdam %2.8'lik bir artışla 2.54 milyon olarak gerçekleşirken, ilerleyen yıllarda da büyümenin bu yönde devam edeceği tahmin edilmektedir. Bu rakamın tedarik zincirleriyle beraber 69 milyonun üzerinde olduğu belirtilmektedir.
- 2015 yılında havayolu taşımacılığı hizmetinin tüketicilere ulaşmasında ve seyahatin dakikliğinde altyapı ortakları da önemli bir rol oynamıştır. Bu altyapılarda yaşanılacak verimsizlik, bilhassa havalimanında yolcu transferlerinde yaşanan sıkıntılar maliyetleri doğrudan arttırmaktadır. Yaşanan gecikmeler neticesinde hava sahası yönetimi zorlaşacağı için verimsizliğin artacağı belirtilmiştir. Sadece Avrupa'da, gelecek yıl için bunların doğuracağı maliyetin 2.8 milyar dolardan fazla olması öngörülmektedir. Bu gecikmeler nedeniyle yolcuların boşa geçen vaktinin işletmelere maliyeti ise yaklaşık 4.8 milyar dolar olarak tahmin edilmektedir.

1.4 Türkiye’de Havayolu Taşımacılığı

İlk olarak 1911-12 Trablusgarp Savaşı’nda İtalyanların hava saldırısı sonucu uçakla tanışan Türk hava sahası için, bu saldırı akabinde askeri anlamda havacılık çalışmaları başlamıştır. Atatürk Havalimanı’nın yakınlarındaki Sefaköy’de kurulan iki hangar ve bir küçük meydanda havacılık faaliyetleri başlamıştır (Bakırcı, 2012: 342-346). On yıllık harpten çıkmış bir millet olarak, Cumhuriyetin temellerini atacak olan Mustafa Kemal ve arkadaşları tarafından havacılığın önemi fazlasıyla anlaşılmıştır. Ne uçağı ne de bunlara bakım-onarım yapabilecek teknik personeli ve uçuracak pilotu olmayan bir ülke için savunma sanayinin gelişmesi, havacılığın gelişmesiyle mümkün görülmüştür (Dervişoğlu, 2014: 68-71). Cumhuriyetin ilanından hemen sonra 1925 yılında ilk olarak ordunun havacılıktaki ihtiyaçlarını karşılamak üzere bugünkü adıyla Türk Hava Kurumu (THK) olan, “Türk Tayyare Cemiyeti” kurulmuştur. Türk sivil havacılığının temelleri de bu şekilde atılmıştır (Korul ve Küçükönel, 2003: 24-25). Zaman içinde devlet kaynakları ve halk yardımları ile kurum güçlendirilmiştir. Bu dönem de ordunun uçak ihtiyacı için, şehirlerde kampanyalar düzenlenmiş, uçaklara şehirlerin ismi verilmiştir.

Türk Hava Yolları’nın da (THY) temelleri bugünlere dayanmaktadır (<http://www.turkishairlines.com/> erişim tarihi: 12.01.2017). THY, Cumhuriyetin 10. yılına denk gelen 1933’te 23 koltuk kapasitesinden oluşan 5 uçakla Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak Havayolları Devlet İşletme İdaresi adıyla kurulmuştur. Bu dönemde ordunun ihtiyacını karşılamak için özel iş adamlarının da katkısı istenmiş, Vehbi Koç para yardımında bulunmuştur. Dönemin en zengin iş adamı ve Cumhuriyet tarihinin en önemli müteahhitlerinden Nuri Demirağ ise, ülkenin uçak ihtiyacını dışarıdan karşılamak yerine ülkenin kendi bünyesinde yapılabileceğine inanmıştır. Demirağ 1936 yılında hazırlattığı 10 yıllık programla, bugünkü Atatürk Havalimanı’nın olduğu Yeşilköy’e dönemin en büyük uçak fabrikasını inşa edip, aynı yıl tek motorlu uçak olan ND-36’yı üretmiştir. 1938’de çift motorlu 6 kişilik A sınıfı ND-38 üretilmiştir. Bu gelişmeler üzerine THK ve ülke dışından siparişler gelmiştir. Nuri Demirağ sadece uçak fabrikası kurmakla kalmayıp Sivas Divriği’de Uçak ve Motor fabrikası ile 150 yataklı Gök Okulu’nu kurmuş, burada üniversite okuyan veya devam eden gençlere uçuş eğitimleri yanı sıra teknik bilgi de verilerek onların pilotaja hazırlanmasına zemin hazırlamıştır. Fakat 1938 yılında Mustafa Kemal Atatürk’ün ölümü sonrasında yaşanan gelişmeler ülkede havacılık anlamında yerini farklı oluşumlara bırakmıştır. Uçakların üretiminde ve tasarımında etkin rol oynayan, ilk uçak mühendislerinden Selahattin Alan, 1939 yılında THK’nın isteği üzerine uçakların denenmesi için, Eskişehir’e inişi sırasında yaşanan kaza sonucu hayatını kaybetmiştir. Bunun üzerine

THK şartlara uygun olmadığı gerekçesiyle verdiği siparişleri iptal etmiştir. Belki de bu sadece Nuri Demirağ için değil, ülkenin havacılıktaki yeri için de dönüm noktalarından biri olmuştur. Nuri Demirağ'ın çabalarına rağmen THK uçak ihtiyacını dışarıdan karşılamıştır. Mevcut uçakları için pazar arayışına giren Nuri Demirağ bunda bir dönem başarılı olsa da, daha sonraları ihracatın zorlaşması ve karşısına çıkan zorluklardan dolayı Yeşilköy'deki fabrikasını kapatıp taahhüt ve inşaat işlerine geri dönmüştür (Dervişoğlu, 2007; Dalgakıran, 2012: 6-11; Korul ve Küçükönel, 2003: 24-25; Şahin, 2008: 74-77; Yalçın, 2009: 743-769).

Gerek Cumhuriyet dönemi gerekse Cumhuriyet öncesi yakın geçmişe havacılık anlamında damga vurmuş isimlerden birisi de Vecihi Hürkuş olmuştur. Birinci Dünya Savaşı döneminde makinist olarak görev alan, içindeki havacılık duygusuyla hep bir tayyareci olmak isteyen Hürkuş, 1916 yılında Tayyare Mektebi'ni bitirmiş ve bu amacına ulaşmıştır. O günden itibaren askeri anlamda birçok cephede, taarruzda etkin rol oynamış, kazanılan başarıların mimarlarından olmuştur. Kafkas Cephesi'nde düşürdüğü Rus uçağıyla elde edilen ilk Türk hava zaferi, İnönü ve Sakarya savaşlarında yaptığı keşif uçuşlarıyla verdiği raporlarla Türk ulusunun kaderinin değişmesinde rol oynamıştır. Seydiköy/İzmir Hava Meydanını işgalci Yunanlılardan geri alması ve bu dönemde aldığı üç takdimnameyle TBMM tarafından verilen kırmızı şeritli İstiklal Madalyası onun milleti ve Türk havacılığı için yapmış olduklarının mütevazı bir karşılığıdır. Havacılığın gelişmesi ve millileştirilmesi için projelerin öncülerinden biri de kendisi olmuştur. Hürkuş özellikle savaş döneminde birçok marka ve model uçakla uçmuş, bunları yakından inceleme ve tecrübe etme şansı yakalamıştır. Bu anlamda tayyareciliği sadece pilotaj anlamında değil, teknik anlamda da çok fazla geliştirmiştir. Ülke olarak havacılık anlamında çekilen sıkıntılar, onda kendi uçaklarının niye olmadığı sorusunu yaratmış, bilhassa bu dönemde Yunanlılardan elde ettikleri savaş ganimetleriyle dehasını da birleştirerek, 1924 yılında altıncı projesi olan ilk Türk tayyaresi Vecihi K-VI'yı yapmıştır. Vecihi Hürkuş her ne kadar arkadaşlarıyla bunu 14 ay gibi kısa bir sürede tasarlayıp uçuşa hazırlasa da, uçağın uçabilirlik sertifikası alabilmesi için kurulmuş heyette uçağa bu kontrol ve yetkiyi sağlayacak yeterli tecrübede personel olmamasından dolayı Vecihi K-VI'nın uçuşu gecikmiştir. Bu arada Vecihi Hürkuş'un bu 14 ayda tasarlayıp, uçuşa hazırladığı uçağı o dönemde ülkede kullanılmakta olan çoğu uçaktan hız, menzil ve görüş mesafesi olarak çok daha iyi durumdadır. Kurulan teknik heyetin başkanının "Biz uçabilirlik lisansı veremeyiz, uçağına güveniyorsan atla, uç bizi de kurtar" sözleri üzerine, Hürkuş 28 Ocak 1925'te öğle saatlerinde havalanarak 15 dakikalık uçuş süresine müteakiben emniyetli bir şekilde yere inmiştir. İzin almadan uçuşu için cezalandırılan Hürkuş, bunun üzerine hava kuvvetlerinden istifa ederek, Türk Tayyare Cemiyeti'nin kurucu beş üyesi ve baş

pilotlarından biri olarak hayatına devam etmiştir. Bu dönem de Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün “istikbal göklerde” ifadesi onun da referansı olmuş, toplum içinde havacılığı yaymak ve geliştirmek, havacı bir nesil yetiştirmek için Türk Tayyare Cemiyeti'nin bağış toplama faaliyetlerinde kullanmak üzere uçağını istese de geri alamamıştır. Bu dönemde zengin iş adamlarından, şehirlerden elde edilen yardımlarla temelleri atılan THK'ya 10.000TL ve üzeri bağış yapanlara alınacak uçağın adı verilecekti. O dönemde bu denli ilk büyük yardım Ceyhan ilçesinden gelmiş ve Hürkuş'un da bağış gezilerini yapması bu uçakla gerçekleşmiştir. Kısa bir süre sonra THK'dan istifa eden Hürkuş'un yeni adresi Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı TOMTAŞ (Tayyare ve Motor Anonim Şirketi) olsa da, buradaki kötü yönetim tekrar eski kurumuna dönmesine neden olmuştur. 1930-1935 döneminde uçak tasarımlarına devam eden Hürkuş, bu dönemde ilk sivil Türk uçağı Vecihi XIV'ü tasarlamış ve ilk sivil tayyare okulunu kurmuştur. Yine ilk Türk spor ve eğitim uçağı Vecihi XV de bu dönemde tasarlanmış, Hürkuş farklı şekillerde uçak tasarlama projelerine devam etmiştir. Bu dönemde Mustafa Kemal Atatürk'ün her ne kadar “Vecihi'den istifade edin” direktifleri olsa da, ölümü sonrası oluşan farklı oluşumlardan Vecihi Hürkuş da payını alarak, hiçbir teknik donanım bulunmayan Van'a sürülmüş, adeta THK'dan istifa etmek zorunda bırakılmıştır. Havacılık tutkusu bitmeyen Vecihi Hürkuş bir şekilde havacılığa tutunmayı başarmıştır. Hatta ilk sivil havayolu firması da bizzat kendisi tarafından kurulmuştur. 50 yıllık havacılık geçmişine, 100'ün üzerinde uçak modeliyle gökyüzünde 30000 saati aşan uçuş tecrübesine sahip tek pilot olarak 1969 yılında hayata veda etmiştir (Tübitak, 2012: 24-27; TVHMD, 2008: 4-9; İrtifa, 2013: 40-43; TMMOB, 2012: 42-51).

Bu dönemde ülke için havayolu taşımacılığının gelişimi havalimanlarının inşaat ve tesisinin yapımıyla olacağından, 3 Haziran 1938'de Havayolları Devlet İşletme İdaresi, Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü adını alarak önce Bayındırlık Bakanlığına, daha sonra da 1943 yılında Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanmıştır. II. Dünya Savaşı esnasında ivme kazanan havacılık faaliyetlerinden, ulusal ve uluslararası düzenlemelerden eksik kalmamak için Chicago Konvansiyonu'na katılmıştır. Gelişmelere daha çabuk uyum sağlamak amacıyla, ülkedeki havalimanı işletmeciliğiyle (yer ve seyrüsefer hizmetleri dahil) uçak işletmeciliğinin aynı kurum tarafından yürütülmesine son verilerek, 1955 yılında uçak işletmeciliği THY'ye, havalimanı işletmeciliği de Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü'ne verilmiştir. Bugün bu kurumun görevleri daha da geliştirilerek devam etmektedir. DHMİ sektörün alt yapısı olan seyrüsefer hizmetlerini vermekten, havalimanı işletme hizmetlerinden, arama ve kurtarma hizmetlerinden, havacılık bilgi yönetiminden,

haberleşme ve koordinasyondan sorumlu üitedir (DHMI, 2014 Faaliyet Raporu; DHMI, 2008: 5-6).

Kurumsal anlamda da uluslararası düzenlemelere uyum sağlamak, Türk sivil havacılık faaliyetlerin yürütülmesi, hem ulusal çıkarları korurken hem de uluslararası ilişkileri düzenlemek ve denetlemek amacıyla Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olacak şekilde Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. 1987'den itibaren bu kurumun adı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) olmuştur. Nuri Demirağ'ın havacılık projelerinin önünün kesilmesine ABD'nin Marshall Planı adı altında yapılan ekonomik yardımlarla ülkeye uçak ve teknik destek vermesi eklenince, açılan uçuş okulları ve uçak fabrikaları yerini zamanla traktör üretimine ve tekstil fabrikalarına bırakmıştır (Korul ve Küçükönel, 2003: 24-25).

Havacılık faaliyetleri gerçekleştiren yerli ve yabancı havayolu işletmelerine yer hizmetleri sunan iki firmadan Havaş'ın (Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.) ve Çelebi Hava Servisi'nin kuruluşları bu dönemlere, 1958'e denk gelmektedir. Aslında THY sermayesiyle 1933'de Usaş (Uçak Servisi Anonim Şirketi) adıyla kurulan Havaş; 1958 yılına kadar THY bünyesinde faaliyetlerini sürdürüp, bu tarihte yeniden yapılandırılmayla sadece THY'ye değil yerli ve yabancı firmalara da Usaş A.Ş. olarak hizmet vermeye devam etmiştir. 1987'deki yeniden yapılandırılmayla da ikram hizmetleri ayrı tutularak, yer hizmetlerinden sorumlu ünite olarak Havaş adıyla faaliyetlerini gerçekleştirmekte, Usaş A.Ş ise ikram hizmetlerine devam etmektedir. Havaş bu faaliyetleri vermek amacıyla kurulan ilk yer hizmeti şirketi, Çelebi de ilk özel şirkettir (<http://www.havas.net/>; <http://www.celebihandling.com.tr/> erişim tarihi: 13.01.2017).

1950'li yıllarda yaşanan kurumsal gelişmelere rağmen, havacılık okulları ve fabrikalarının kapatılması sürecinden sonra, Türkiye'de havacılık anlamında kayda değer gelişme sadece ithal uçaklarla artan uçak kapasitesi ve uçuş noktası olmuştur. 1950'lerden 1980'lere kadar dünyada havacılık alanındaki tüm gelişmeleri sadece izleyen Türkiye, yeniliklerin, eğitimlerin hep uzağında kalmıştır. Bunun sonucunda bu dönem içerisinde birçok kaza-kırım yaşanmış, seferler emniyetli ve verimlilikten uzak kalmış ve gecikmeli gerçekleşmiştir. Bu dönemde Türk Hava Yolları markası da zedelenmiş, bunun son noktası ise 3 Mart 1974'te DC-10 uçağıyla gerçekleşen Paris-Londra seferi kazası olmuştur.

Cem Kozlu'ya (2007: 7-312) göre bu bir dönüm noktası olmuştur. Kozlu, Bulutların Üstünde Tırmanırken adlı kitabında bu dönüşüm hikayesini şu şekilde özetlemiştir. 1988-1991 yılları arasında yönetim kurulu başkanı ve genel müdür olarak görev yaptığı bu süreçte, THY'nin hizmet kalitesinin Avrupa'ya göre çok geride olduğunu, uçan bir yolcunun bir daha uçmak istemediğini, bu şekilde yolcularla bir gönül bağı kurulamadığından müşteri sadakatı

oluşturulamadığını vurgulamıştır. Daha önce gerek ulusal gerekse uluslararası uçuşlarda yaşanan kazaların yolcuları çok tedirgin ettiğini, basında sürekli THY ve çalışanlarına ilişkin kötü haberlerin yayılmasının bu tedirginliği arttırdığını belirtmektedir. Bununla birlikte Avrupaya göre kıyaslandığında her 100 uçuştan 47'si gecikmeli kalkmaktaydı. Bazen saatleri bulan hatta bazen de gerçekleşmeyen bu uçuşların şirkete maddi ve manevi çok zarar verdiğini, gecikme konusunda Avrupa'da açık ara önde olunduğunu belirtmiştir. Hatta uçuşa gelen yolcular daha uçuş öncesi yetersiz hizmetlerden dolayı memnuniyetsizlik yaşıyor, bazen bu daha da ileri giderek kargaşalara yol açabiliyordu. THY uçuş öncesi biletleme işlemlerinde yetersiz kalıyor, bankolardaki beklemeler, kuyruklar artıyordu ve daha sonra bu yoğunluk kapılara kadar yansıyor. Uçağa binen yolcu ise bu sefer kabinin, koltukların, tuvaletlerin yetersiz temizliği ve kabin memurlarının düzensizliğiyle karşılaşyordu. Özellikle Kozlu'dan önceki 1987 faaliyet raporu da tüm bunları aslında açıkça özetlemiş ve şirket o dönem yaklaşık 11.5 milyon dolar zarar açıklamıştı. Kozlu'ya göre bunlar çok normaldi, çünkü uçaklarının doluluk oranı %60'larda, ortalama günlük uçak kullanım saatleri DC'lerin 3-4 saatken, B727'lerin 7.5 saattir. Bu bile şirketin durumunun ne kadar vahim olduğunu ve verimlilikten yoksun yönetildiğini gösteriyordu. Hal böyle olunca THY'nin açılımı "They Hate You Airlines" (sizden nefret eden havayolu) olarak lanse ediliyordu.

Kozlu hedeflerini 3K olarak özetlemiştir: Kalite, Kapasite ve Kapital. 1988'de ortaya konan 10 yıllık 3K modeli yavaş yavaş işleme konulmuştur. Öncelikle operasyonel süreçleri kapsayan gecikmeler, temizlik ve ikramda gözle görülür ve yolcular tarafından fark edilebilecek değişiklikler hedeflenmiştir. Tüm personelin eğitimden geçirilmesi, motivasyon artırıcı çalışmalar yaptırılması, hedeflenen imaj değişikliğinin reklamlarla desteklenmesi planlanmıştır. Akabinde türlü yemeğine benzetilen filonun modernizasyon sürecinden geçirilmesi, bakımı ve yaşı gelen uçakların elden çıkarılması, filonun gençleştirilip büyütülmesi hedeflenmiştir. Kapital konusunda ise, gelince hükümet desteğinin artırılması amaçlanmıştır, zira şirketin koltuk başına düşen sermaye miktarı Avrupalı rakiplerinin çok gerisindeydi. Yine kabin içi sınıf düzenlemeleri ve sık uçan yolcu programı gibi uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla hem gelirlerin, hem yolcu sadakatinin artırılması öngörülmüştür. Hava taşımacılığı hizmeti bir bütün olduğundan, uçuşun öncesinde, uçuşta veya uçuş sonrasında yaşanabilecek bir sorun havayolunu doğrudan etkilemektedir. Kozlu döneminde yapılan ilk işlerden birtanesi de uçuşların kalbi olan, uçuşların planlandığı Uçuş Harekat Merkezlerinin (UHM, günümüzde OCC) yetersiz çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve personelinin eğitimden geçirilmesi olmuştur. Uçuş ekibi – UHM ve teknik arasındaki koordinasyon eksikliği giderilmeye çalışılmış ve öncelikle uçakların zamanında kalkması

hedeflenmiştir. Yine uçuş bir bütün olarak düşünüldüğünde, işin büyük bir kısmı yolcularla diyalogdan oluşmaktadır. Çalışanların birbirine iyi davranmadığını söyleyen Kozlu, işe insan eğitimiyle devam etmiştir. Kabin personeli dahil olmak üzere tüm personele yeni bir kimlik kazandırılmaya çalışılmıştır. O zamana kadar yer numarası olmayan uçak içlerinin numaralandırılması sağlanacak, bu sayede yolcuların apronda yer kapmak için yarışması önlenecekti. Kabin eksikleri tamamlanarak THY'ye yakışır modern görünüşe kavuşturulmuştur. Değişiklikler uçak içiyle sınırlı kalmamış, filodaki ve sonradan gelen uçakların gövde yazıları değiştirilip, daha modern ve okunaklı şekilde evrensel olarak zamanla “Turkish” yazdırılmıştır. Kozlu “bıyıklı biletler” kavramıyla, işin elektronik ortamda olmadığı sürece her şeye açık olduğunu vurgulamak istemiştir. THY'nin ve ülkenin kalkınması için teknolojik yeniliklerin takip edilmesi gerektiğini, bilgiye uzak kalınmaması gerektiğini vurgulamıştır. Bu yüzden check-in, otomatik bilet sistemleri, tarife ve ekip planlama, gelir yönetimi gibi uygulamalar bu dönemlerde yürürlüğe girmiştir. Bugün THY'nin geldiği noktada Cem Kozlu ve ekibinin çok büyük payı olduğu görülmektedir (Kozlu, 2007: 7-312).

Aksoy ve arkadaşları (2012: 21-28) da THY'nin hizmet pazarlaması stratejilerini ele aldıkları vaka çalışmasında bu döneme değinmişlerdir. Havayolu taşımacılığının insanların hayatında ve ticari faaliyetlerin gelişmesinde önemli bir rol oynadığını vurgulayan Aksoy ve arkadaşları, ekonomik büyümenin, sosyal gelişimin, istihdamın, dış ticaretin ve turizmin doğrudan bu sektöre bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca iyi bir pazarlamanın havayolu için hayati olduğunu, kurumsal hedeflere ulaşmanın, zorluklarla mücadele etmenin, tüketicinin beklentilerini karşılamanın rekabet stratejileri geliştirmekten geçtiğini vurgulamışlardır. Bu amaçla ele aldıkları vaka çalışmasında, THY'nin hizmet pazarlaması 8P karmasıyla incelenmiş, spesifik etkileri gösterilmeye çalışılmıştır. Türk sivil havacılığının gelişimiyle paralellik gösteren bayrak taşıyıcı, milli havayolu THY'nin değişim süreci çalışmada üç bölüm olarak ele alınmıştır (Tablo 1.12).

Tablo 1.12 THY'nin Evrimi

Kritik Kaygı	Pazarlama yönelim	Anılan ünvan	Dönem/devir	Zaman aralığı
Devlet öncelikleri	Üretim yönlü	“(T)hey (H)ate (Y)ou Airlines”	İlk yıllar	1933-1990
3K:Kapasite,Kalite,Kapital	Satış yönlü	THY uçuyor	Müşteriyi tanıma	1990-2000
Küresel Marka	Pazarlama yönlü	Avrupa'nın en iyi havayolu	Müşteri memnuniyeti	2000-...

Kaynak: Aksoy ve arkadaşları, 2012: 21-28

Aksoy ve arkadaşları (2012: 21-28), kuruluş aşamasından 1990'lara kadarki dönemi hükümet önceliklerinin yer aldığı, sadece üretim odaklı yıllar olarak tanımlarken, Kozlu'nun da deyimiyle bu dönemi "sizden nefret eden havayolları" olarak algılanan dönem olarak değerlendirmişlerdir. 1990 ve 2000 arasındaki yılları ise 3K hedefiyle, müşterinin ihtiyaçlarının anlaşıldığı, satış yönlü dönem olarak ifade etmişler ve THY'nin kalkışa geçtiğini vurgulamışlardır. 2000'den günümüze kadar olan dönem ise, müşteri memnuniyetinin hedef alındığı, pazarlama yönlü çalışmalarla küresel bir marka haline gelen THY'nin Avrupa'nın, en iyi havayolu olduğu dönem olarak ifade edilmiştir.

Ülkenin bayrak taşıyıcısı THY'de bu değişim ve gelişmeler yaşanırken, ülke açısından havacılıkta yaşanan önemli gelişmelerden biri de 1963'teki Kıbrıs Barış Harekatı olmuştur. Bu başarılı hareketin havacılık açısından önemi, Marshall yardımları altında alınan bu uçakların bu çıkarmada kullanılması ve Türkiye'ye ambargo konulmasına sebep olmuş olmasıdır. Hava Kuvvetleri Komutanlığı da, Cumhuriyetin ilk yıllarında olduğu gibi, uçak üretimi için harekete geçip, "kendi uçağını kendin yap" projesini halkın da desteğiyle başlatarak ambargoya son noktayı koymuştur. O dönemde kurulan Türk Uçak Sanayi A.Ş. (TUSAŞ-1973) ve Tusaş Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TAI-Turkish Aerospace Industry,1984) 2005 yılında yabancı ortaklardan hisselerin alınmasıyla birlikte, TUSAŞ çatısı altında birleşip havacılık ve uzay teknolojilerinin geliştirilip, modernizasyonunu sağlama açısından ülkenin merkezi olmuştur. Yine TUSAŞ bünyesinde kurulan TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş'de bugün dünyanın en büyük ve en saygın şirketlerinden General Electric ile F-16 uçaklarının bakım ve onarımını, parça modernizasyonunu yapmaktadır. Ayrıca bu projeyi destekler nitelikte ülkenin askeri ve sivil elektronik ve yazılım ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan Aselsan (Askeri Elektronik Sanayii-1975), Havelsan (Hava Elektronik Sanayii-1982) ve 1988'de hava ve roket sistemleri için kurulan Roketsan da buna dahil edilebilir (Tusaş, 2015: 15; Por vd.,2001: 29-30).

1980'ler de Türk sivil havacılığının gelişimi açısından önemli dönemlerden birisi olmuştur. 1983 yılına kadar THY'nin tekelinde olan havayolu taşımacılığı, 14.10.1983'te kabul edilen Türk Sivil Havacılık Kanunu (TSHK) ile serbestleştirilmiş ve özel işletmelerin de havayolu taşımacılığı yapabilmesine olanak sağlanmıştır. Bu kanunla birlikte THY'nin tekelinin yıkılması, özel havayolu işletmelerinin sayısının artmasıyla, artan kapasitenin rekabeti de beraberinde getirmesi hedeflenmiştir. Ama havayolu taşımacılığı konusunda bilgi eksikliği, buna eklenen alt yapı ve havayolu taşımacılığının doğası gereği yaşanan sorunlar eklenince, Gerede'nin (2015: 169-174) bu döneme ilişkin olarak kurulan özel havayolu

işletmelerini ele aldığı çalışmasında yer verdiği gibi açılan 22 özel havayolu işletmesinin çoğunun ömrünün 3-4 yılı aşmadığı görülmüştür.

İ hatların 2003 yılındaki serbestleşmesine değinen Gerede, 1983'teki TSHK ile özel havayolu işletmelerinin faaliyet gösterebilmesine izin verilse de, tam bir liberal ortamın yakalanmadığını belirtmiş, istenilen rekabetçi ortamın bu özel havayolu işletmelerinin iç hatlarda tarifeli olarak boy göstermesiyle sağlanacağını belirtmiştir. 2003'teki serbestleşmeyle istenen rekabet ortamının geciktiğini vurgulamıştır. Türk sivil havacılığının, bilhassa iç hat yolcu taşımacılığının dönüm noktası olan i hatların serbestleşmesini, 1983'tekinden çok daha büyük bir adım olarak yorumlamıştır. O güne kadar iç hatlarda alternatifi olmayan THY'nin, taşımacılık talebinin fiyatını belirlerken yalnız olması, rakamları yukarıya çekmiş ve havayolu taşımacılığına olan talep istenen gelişmeyi gösterememiştir (Gerede, 2015: 186-188). Fly havayollarının 20 Ekim 2003'te İstanbul-Trabzon uçuşuyla başlayan serbestleşmenin ilk adımları, halâ devam etmektedir. Akabinde kurulan özel havayolu işletmeleriyle Türk Hava Yolları dışındaki havayolu işletmeleri de İstanbul merkezli uçuşlara başlamış, havacılıkta rakamlar kat ve kat artmıştır. 2003'n sonunda başlayan bu gelişme, sadece yolcu trafiğinde 2004 yılında %59'luk bir artış göstermiştir (DPT, 2005: 14-15). Bu sayede dünyada hızlı bir gelişme gösteren havacılık sektöründe, Türkiye'de önemli bir aşama kaydetmiştir. Özellikle 2003 serbestleşmesi, diğer zelleştirme ve politikalar ve alınan tedbirlerle, Türk sivil havacılığı Avrupa ve dünya ortalamalarının üzerinde bir gelişme göstermiştir. Bu tarihten itibaren ortalama %10'luk bir büyüme gösteren Türk hava taşımacılığı, gerek yolcu sayısı, gerek uçak trafiği gerekse uçak sayısıyla uluslararası bir aktör konumuna gelmiştir. Bu dönemde özellikle "Her Türk Vatandaşı Hayatında En Az bir Kere Uacak" sloganıyla başlayan doğru hedefler ve bunları destekleyen yatırımlar 2023 hedefi doğrultusunda Türk hava taşımacılığının büyük yol almasını sağlamıştır (UDHB, 2016: 287-288; <http://www.udhb.gov.tr/> erişim tarihi:17.01.2017). Türkiye'nin 2003'te uluslararası anlamda 81 olan hava ulaştırma anlaşma sayısı, 2015 yılı itibariyle 165'e ulaşmış, uçulan nokta sayısı 261'e yükselmiştir. Tüm bunlar THY'nin uluslararası uçuş ağını geliştirmesine yardım etmiş ve dünyanın en çok noktasına uçan havayolu olmasını sağlamıştır. Bu dönemde THY filosunu modernize etmiş, daha verimli uçaklar filoya dahil edilmiştir. Doğru pazarlama ve marka çalışmalarıyla da, ülkenin önemli bir aktörü, artan yolcu sayılarıyla da havacılık endüstrisinde küresel bir marka haline gelmiştir (Dursun vd., 2014: 106-118).

1.4.1 Türkiye’den Havayolu Taşımacılığına İlişkin Rakamlar

Türkiye’ye ilişkin değerlendirmelerde SHGM ve DHMİ kaynakları referans alınmıştır (SHGM, 2016 Faaliyet Raporu; SHGM, 2015 Faaliyet Raporu; SHGM, 2014 Faaliyet Raporu; DHMİ, 2016: 7.11.a; DHMİ, 2014 Faaliyet Raporu; DHMİ, 2008; DHMİ, İstatistik Verileri; DHMİ, 2002-2015 Türkiye Geneli Trafik İstatistikleri). Bu verilere ek olarak ICAO ve IATA kaynaklarından da yararlanılmıştır. Ayrıca teze 2016 yılı içerisinde başladığı için değerlendirmeler 2015 yılını kapsayacak şekilde ele alınmıştır.

SHGM’nin 2015 yılı faaliyet raporu incelendiğinde, Türkiye’de 2003’ten itibaren havacılık rakamlarındaki düzenli artışa değinilmiştir. Gerek yakalanan istikrar, gerek alınan tedbir ve uygulanan politikalarla ülkenin hava taşımacılığında önemli ülkelerden biri haline geldiği vurgulanmıştır. Son on iki yılda dünya ortalaması %5.0 civarında gelişme gösterirken, uygulanan politikalar neticesinde Türkiye’de %15.0’lik bir ortalama büyüme ivmesi yakalandığı belirtilmiştir. 2003 yılında havacılık endüstrisinde istihdam 65 bin civarındayken, bugün bu rakam 191716’ya ulaşmıştır. Yine 2003 yılında sektörün toplam cirosu 2.2 milyar dolar iken, bugün 23.4 milyar dolara ulaşmıştır (SHGM, 2016 Faaliyet Raporu: 25,37).

Tüm bu gelişmeler hava taşımacılığına yapılan yatırımlar ve verilen destekler sayesinde olmuştur. Başka bir örnek vermek gerekirse; 2003 yılında ülkedeki faal havalimanı sayısı 26 iken, 2015 yılı itibariyle 55’e çıkmıştır. Tablo 1.13’de görüldüğü üzere; havalimanı sayısındaki bu artışın sonucunda 2003 yılında 9.1 milyon olan iç hat yolcu sayısı bugün 97.4 milyona ulaşmıştır. Görüldüğü üzere, 2013 yılına kadar iç hatta hizmet verilen yolcu sayısı, dış hatlarda hizmet verilen yolcu sayısının gerisinde kalmıştır. Ayrıca bu dönemde sadece iç hat yolcu taşımacılığı gelişmemiş, devlet desteğiyle birlikte yapılan ikili hava taşımacılığı anlaşmalarıyla uçuş ağı da artmıştır. Artık daha fazla giriş ve çıkış kapısı olan Türkiye’de, dış hat yolcu sayısı da artmıştır. 2003 yılında 25.2 milyon olan dış hat yolcu sayısı 2015 yılı itibariyle 83.8 milyona ulaşmıştır. Ülkeler arası karşılıklı uçuşların yapılabilmesini ve düzenlemelerini sağlayan hava ulaştırma anlaşma (İHT) sayısı 2003’te 81 iken, bugün 2 katını aşarak 165’e ulaşmıştır. Sonuç olarak Türkiye dünya’da en geniş uçuş ağına sahip ülkelerin başında gelmektedir. Hizmet verilen toplam yolcu sayısı da 2003 yılında 34.4 milyonken, bugün 181.3 milyona ulaşarak 5 katın üzerinde bir artış göstermiştir. Bu dönemde artış sadece yolcu taşımacılığıyla kalmamış, hava kargo taşımacılığına da yansımıştır. Tablo 1.14’te görüldüğü üzere 2003 yılında 964 bin ton olan toplam taşınan yük miktarı, 2015 yılı itibariyle 3 katın üzerinde bir gelişme göstererek 3 milyon tonun üzerine çıkmıştır. Ülke açısından havacılığın merkezi olan İstanbul’daki talebi karşılamakta yetersiz kalan Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanlarında yaşanan kapasite sorunları bu rakamların daha da artmasını

engellemiştir. Özellikle yapım aşamasındaki üçüncü havalimanıyla bu ihtiyaçların karşılanması ve hizmetin daha iyi bir şekilde daha çok noktaya taşınmasıyla bu rakamların daha da artacağı öngörülmektedir.

Tablo 1.13 2003-2015 Türkiye’de Havayolu Yolcu Sayıları (milyon) ve Değişimi

Yıllar	İç hat	Dış hat	Toplam	Değişim%
2003	9 147	25 296	34 443	
2004	14 460	30 596	45 057	30
2005	20 529	35 042	56 119	24
2006	28 774	32 880	62 271	10
2007	31 949	38 347	70 715	13.5
2008	35 832	43 605	79 887	13
2009	41 226	44 281	86 001	7
2010	50 575	52 224	103 536	20
2011	58 258	59 362	118 292	14
2012	64 721	65 630	131 029	10
2013	76 148	73 281	149 429	14
2014	85 416	80 304	165 720	10
2015	97486	83 870	181 356	9

Kaynak: SHGM, 2015 Faaliyet Raporu, s.29

Tablo 1.14 2003-2015 Türkiye Hava Kargo Taşımacılığı Yük Rakamları (ton)

Yıllar	İç hat	Dış hat	Toplam	Yıllar	İç hat	Dış hat	Toplam
2003	188 979	775 101	964.080	2010	554 710	1 466 366	2 021 076
2004	262 790	901 559	1 164 349	2011	617 835	1 631 639	2 249 474
2005	324 597	979 644	1 304 241	2012	633 076	1 616 057	2 249 133
2006	389 206	971 344	1 360 550	2013	744 028	1 851 289	2 595 317
2007	414 294	1 131 890	1 546 184	2014	810 858	2 082 142	2 893 000
2008	424 555	1 219 459	1 644 014	2015	886 941	2 174 010	3 060 951
2009	484 833	1 241 512	1 726 345				

Kaynak: SHGM, 2015 Faaliyet Raporu, s.30

Yolcu sayısındaki artışa paralel olarak ülkedeki hava aracı sayıları ve frekanslar (uçuş trafiği) da artmıştır. Tablo 1.15'te görüldüğü üzere, 2003 yılında havayolu işletmelerindeki uçak sayısı 162 iken, bugün itibariyle 489'a ulaşmıştır. Tek seferde arz edilebilen koltuk sayısı 27599 iken, %227'lik artışla 90.259'a ulaşmıştır. Artan hava aracı sayısı ile gerek yolcu taşımacılığında, gerek kargo taşımacılığında sunulabilecek kapasite miktarı artmış, artan sefer sıklığıyla havayolu işletmeleri kullanıcılara daha fazla seçenek sunarak, talepteki bu artışın dengelenmesine katkı sağlamıştır. Tablo 1.16'da verilen trafik sonuçları incelendiğinde iç hatlarda gözle görülür bir artış olduğu izlenmektedir. 2003 yılında 156 bin olan iç hat uçak trafiği, 2015 yılında 835 binlere ulaşmıştır. İç hat, dış hat ve transit olarak da hizmet veren uçak trafiğiyle beraber 2003'te 529 bin olan trafik sayısı bugün 1.8 milyonu aşmaktadır.

Tablo 1.15 2003-2015 Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Uçak Sayısı, Koltuk ve Kargo Kapasiteleri

Yıllar	Uçak sayısı	Koltuk Kapasitesi	Kargo Kapasitesi(kg)				
2003	162	27 599	302 737				
2004	202	34 403	471 734	2010	349	56 638	1 118 933
2005	240	39 903	649 562	2011	346	55 662	1 136 866
2006	259	42 335	873 539	2012	370	65 208	1 264 513
2007	250	40 185	962 539	2013	385	66 639	1 639 130
2008	270	43 524	1 093 096	2014	422	76 297	1 349 875
2009	297	47 972	1 121 108	2015	489	90 259	1 759 600

Kaynak: SHGM, 2015 Faaliyet Raporu, s.31-32

Tablo 1.16 2003-2015 Uçak Trafiği

Yıllar	İç Hat	Dış Hat	Transit	Toplam
2003	156 582	218 405	154 218	529 205
2004	196 207	253 286	191 056	640 549
2005	265 113	286 867	206 003	757 983
2006	341 262	286 139	224 774	852 175
2007	365 117	323 471	247 099	935 747
2008	385 764	356 001	268 328	1 010 093
2009	419 422	369 047	277 584	1 066 053
2010	496 865	420 596	294 934	1 212 395
2011	581 271	460 218	290 346	1 331 835
2012	600 818	492 229	283 439	1 376 486
2013	682 685	541 110	281 178	1 504 973
2014	754 259	591 695	333 017	1 678 971
2015	835 677	620 764	358 654	1 815 095

Kaynak: SHGM, 2015 Faaliyet Raporu, s.28

2015 yılı sonu itibariyle Türkiye’de faaliyet gösteren 13 havayolu işletmesinin sahip olduğu uçak, koltuk ve yük kapasiteleri Tablo 1.17’de verilmiştir. Bu işletmelerden 3 tanesi sadece hava kargo hizmeti sunarken, 9 tanesi sadece yolcu taşımacılığı hizmeti sunmaktadır. THY ise bünyesindeki hem yolcu hem de kargo uçaklarıyla iki hizmeti de vermektedir. THY uçak sayısı itibariyle en yakın rakibi olan Pegasus Hava Taşımacılığı’ndan koltuk ve kapasite olarak neredeyse 5 kat büyüktür.

Tablo 1.17 Türkiye’deki Havayolu İşletmeleri Kapasite Rakamları

Havayolu İşletmeleri	Yolcu Uçağı	Koltuk Kapasitesi	Kargo Uçağı	Yük Kapasitesi (kg.)	Toplam Uçak
THY A.O.	258	50 983	8	490 000	266
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	54	10 167			54
Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.	58	10 827			58
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	28	7 137			28
MNG Hava Yolları ve Taşımacılık A.Ş.			7	353 000	7
AtlasJet Havacılık A.Ş.	20	3 954			20
Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.	8	1 440			8
ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.			3	121 575	3
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	10	1 890			10
ACT Hava Yolları A.Ş.			7	795 025	7
IHY İzmir Hava Yolları A.Ş.	7	1 302			7
Tailwind Havayolları A.Ş.	7	1 218			7
Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım Tic. A.Ş.	14	1 341			14
Toplam	464	90 259	25	1 759 600	489

Kaynak: SHGM, 2015 Faaliyet Raporu, s.33-35

Tüm bu gelişmeler ışığında Türkiye'nin havayolu taşımacılığında önemli ülkelerden biri haline geldiği belirtilmelidir. Türkiye 2015 raporlarına göre yolcu sıralamasında Avrupa'da üçüncü, dünyada dokuzuncu sıradadır. Ücretli yolcu-km açısından ise dünyada onuncu sıradadır. Kargo taşımacılığı açısından da ücretli ton-km olarak da on birinci sıradadır.

Tablo 1.18 Türkiye İç Hat ve Dış Hat Uçuş Noktaları

İç hat uçuş bilgileri	2003	2014	2015
Uçuş merkezi	2	7	7
Uçuş noktası	26	53	55

Kaynak: SHGM, 2015 Faaliyet Raporu, s.42; SHGM, 2016 Faaliyet Raporu, s.42

Tablo 1.18'den görüleceği üzere 2003 yılında Ankara-Esenboğa Havalimanı ve İstanbul Atatürk Havalimanı olmak üzere 2 merkezden 26 noktaya gerçekleştirilen iç hat yolcu taşımacılığı faaliyetleri, iç hatların serbestleşmesi sonrasında yeni kurulan havayolu işletmelerinin de iç hat pazarına dahil olmasıyla bugün 7 merkezden 55 noktaya ulaşmıştır. Dış hatlarda bugün 60 noktadan 112 ülkede 261 noktaya uçuş gerçekleştirilmektedir. Tablo 1.19'da Türkiye'deki iç hat trafiğinin merkezi olarak kabul edilen yedi meydana yolcu rakamları verilmektedir.

Tablo 1.19 İç Hatlardaki 7 Merkezin Yolcu Rakamları

Havalimanı	2015 Yıl Sonu			2015/2014 % değişim		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
1- İstanbul Atatürk	19 333 873	41 998 251	61 332 124	4	10	8
2-İstanbul Sabiha Gökçen	18 525 649	9 583 089	28 108 738	24	12	20
3-Ankara Esenboğa	10 562 282	1 551 157	12 113 439	10	7	10
4- İzmir Adnan Menderes	9 545 443	2 632 657	12 178 100	14	2	11
5-Antalya	6 906 364	20 863 040	27 769 404	11	-5	-2
6-Adana	4 582 185	727 521	5 309 706	13	15	13
7-Trabzon	3 249 120	113 679	3 362 799	22	4	21

Kaynak: DHMİ, İstatistik Verileri

2015 yılı sonu itibariyle 97.4 milyonu iç hatlar olmak üzere 181.3 milyon yolcuya hizmet verildiği düşünüldüğünde, sadece İstanbul Atatürk Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanlarında hizmet verilen yolcu sayısı ülke olarak hizmet verilen yolcu sayısının neredeyse %50'sini oluşturmaktadır. Yapılan üçüncü havalimanı projesiyle bu rakamların daha da artacağı düşünülmektedir. Özellikle 2005 Kasım itibariyle Sabiha Gökçen merkezli uçuşlara başlayan Pegasus Havayolları'nın, Sabiha Gökçen Havalimanı'nın trafiğinin ve yolcu sayısının artmasında çok fazla etkisi olmuştur. Bu dönemlerde Atatürk Havalimanındaki kapasite yetersizliği ve talep artışı üçüncü havalimanı ihtiyacını doğurmuştur.

Yapılan bu yatırımlar havayolu taşımacılığının gelişmesinin önünü açarken, yapılan sıkı denetimlerle de havacılığın standartlara uygun şekilde kontrollü ve emniyetli bir şekilde büyümesi sağlanmıştır. Havacılıkta SAFA (The Safety Assessment of Foreign Aircraft Programme) bulguları olarak geçen, yabancı menşeli uçaklara Avrupa içi uçuşları öncesi kalkıştan önce uçuş emniyeti ve havacılık güvenliğine ilişkin uluslararası standartları sağlayıp sağlamadığına yönelik olarak gerçekleştirilen denetimlerdir. Bu denetimler sonucundaki bulgulara göre ilgili havayolunun ülke puanları tespit edilip, uçuş yasağına kadar farklı yaptırımlar getirilebilmektedir. Tablo 1.20'de görüldüğü üzere, Türk tescilli uçakların emniyet değerlendirme puanı Ekim-2015 yılı itibariyle Avrupa Birliği üye ülkelerindekinden %21 daha iyidir. 2008'den beri daha da artan tedbir ve etkin denetlemelerle emniyet değerlendirme puanı daha iyi noktalara gelmiştir.

Tablo 1.20 Avrupa Havayolu İşletmeleri ve Türkiye Safa Ortalamaları

	2008	2013	2014	2015
Avrupa Birliği	0.66	0.72	0.77	0.55
Türkiye	0.79	0.42	0.40	0.34

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ

Birinci bölümde çalışma alanı olan havayolu taşımacılığı sektörü genel hatlarıyla ele alınıp, dünyadan ve Türkiye’den havayolu taşımacılığına ilişkin genel kavramlar ve rakamlar verilmiştir. Bu bölümde ise çalışmanın ana konusu olan rekabet analizi ve stratejilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için strateji, stratejik yönetim ve rekabet stratejileri kavramları gözden geçirilmiştir.

2.1 Strateji Kavramı ve Gelişimi

Strateji yaklaşık yüz yıldır gerek akademik, gerek iş dünyasında genel kabul görmüş bir tanıma sahip olmasına rağmen, halâ net bir şekilde sınırları belirlenememiş bir kavramdır. “Strateji Nedir” sorusuna çok net bir yanıt alınamasa da, cevapların taktik, politika, yöneltme, liderlik, konumlandırma, rekabet avantajı, sürdürülebilirlik vb. kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Strateji yönetimin öncü isimlerinden Mintzberg’e göre de strateji tek bir kavramdan fazla olup, beş kalıp içinde tanımlanmıştır. Bunlar; plan, taktik, model, konum ve bir bakış açısıdır (Mintzberg, 1987: 11-21). Strateji kavramının kökenine gidildiği zaman Yunanca “strategia” kelimesinden türediği, liderlik anlamına geldiği görülmektedir (Grant ve Jordan, 2014: 12). Eski Yunancada ise general anlamına gelen “stratos” ve “ago” kelimelerinin bir araya gelmesinden oluşan “strategos” kelimesinden türediği kabul edilmektedir (Aktan, 2008: 5-6). Stratos kavramının ordu, ago kavramının da yönetme anlamları olduğunu düşünülürse, kelime anlamı itibariyle orduyu yönetme, ilerletme, liderlik yapma ve yol gösterme anlamlarında kullanıldığını, strateji kelimesinin köklerinin bu şekilde oluştuğunu söylemek mümkündür. Ayrıca her ne kadar köklerinin Yunanlara dayandığı gözlemlense de, strateji kavramı ilk kez Yunanlar ile ortaya çıkmamıştır. M.Ö. 6. yüzyılda SunTzu tarafından yazılmış Çin’in yedi askeri klasik eserinden biri olan “Savaş Sanatı” (The Art of War) aslında strateji üzerine yazılmış tarihteki ilk bilimsel çalışma olarak kabul edilmektedir (Wit ve Meyer, 2010: 23-24). Bu kitabın da askeri strateji ve taktik üzerine yazıldığı kabul edilmektedir. Genel olarak strateji kavramının köklerinin askeriye, savaş taktiklerine dayandığı şüphe götürmez. Buradan yola çıkılırsa askeri olarak strateji; düşmanın ve kendinin ne yapıp yapamayacağını belirlenmesi, buna göre bir plan yaparak kendi güçlerini harekete geçirmek demektir (Dinçer, 1996: 5).

Her ne kadar stratejinin kökleri çok geçmişe gitse de, bugünkü anlamıyla 20. yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte strateji kavramı akademi ve iş

dünyası açısından farklı süreçlerden geçirilse de, akademik anlamda bugünkü stratejik düşünce anlayışının 1960'ları bulduğu, iş dünyası açısından ise daha da geriye giderek 1920'lere dayandığı gözlemlenmiştir. Buradan yola çıkarak işletme çevresinin, yöneticilerin değişen koşullara ayak uydurabilmek ve fırsatlardan yararlanabilmek için stratejiye akademisyenlerden daha önce ve daha fazla ilgi gösterdikleri gözlemlenmiştir. Dönemin iki büyük firmasından Ford'un yeni üretim hattı modeliyle devrim yaratan T modeli günümüzün maliyet liderliği stratejisini uygularken, Alfred Sloan'ın General Motors'u müşterinin talebine göre üretim yaparken aslında farklılaştırma stratejisi uyguluyorlardı. Akademik anlamda ise 1920'lerde işletme politikaları altında başlayan çalışmalar, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra bugünkü anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte en önemli çalışmalar ve katkılar Harvard Üniversitesi ve akademisyenleri tarafından sağlanmıştır. Özellikle 1962'deki Alfred Chandler'in Strategy and Structure adlı eseri, geleneksel stratejik anlayışın kapısını aralayıp, kendisinden sonraki Kenneth Andrews ve Michael Porter'a ışık tutmuştur. Chandler'ın Strategy and Structure adlı eserini, 1965 yılında Kenneth Andrews'ın Business Policy ve 1965 de H.Igor Ansoff'un Corporate Strategy adlı eserleri izlemiştir (Barca, 2005: 7-16). Her biri stratejik yönetimin gelişimine katkıları farklı olmakla beraber stratejiyi şu şekilde tanımladılar. Chandler (1962: 13) stratejiyi; “uzun vadeli amaçların ve girişimcinin amaçlarının tespit edilip, belirli hedefler ortaya koyulduktan sonra, bunun sürdürülebilirliği için gerekli kaynakların dağıtımı” olarak tanımlamaktadır. Andrews'e göre ise strateji; “hedeftir, kararların veya amaçların bir şablonudur, bu amaçlara ulaşmak için ortaya konan temel politika ve eylemlerdir.” Andrews'e göre strateji işin ne olduğudur. Yani şirket nedir, ne olmalıdır veya nasıl olmalıdır sorularının cevabıdır (Grant ve Jordan, 2014: 17). Stratejik düşüncenin gelişmesinde yine önemli katkıları olan Ansoff (1965: 25-26) ise stratejiyi işletmenin amaçlarından farklı olarak, özellikle risk ve belirsizlik zamanlarında karar alma yöntemi olduğu savunmuş ve stratejik planlama üzerinde durmuştur. Bu sayede işletmenin arzuladığı konuma ulaşabileceğini belirtmiştir.

Strateji kavramının ve stratejik yönetim kavramının gelişmesinde bugüne kadar çok farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar içinde en kapsamlı olarak bilineni ise, strateji kavramının gelişmesinde önemli bir yeri olan Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu olmuştur. Mintzberg'e (2000: 23-29) göre strateji ise; “çok boyutlu ve içerisinde rakipleri, karar alma süreçlerini, pozisyon alma yeterliliklerini barındıran dinamik bir kavramdır”. Mintzberg 1960'lardan günümüze sürekli gelişen, şekil alan ve genişleyen strateji kavramını farklı varsayımlar, bakış açıları ve önerileriyle On Stratejik Yönetim Okulu altında toplamıştır. Bunlar: Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma (Pozisyon) Okulu,

Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu ve Biçimleşme Okulu'dur (Mintzberg vd., 1998).

Günümüzde de halâ bu On Stratejik Yönetim Okulu üzerine çalışmalar devam etmektedir. Yine bu sınıflandırmalar kapsamında Barca (2003) tarafından on stratejik okul baz alınarak yapılan, stratejinin içeriği ve süreciyle ilgili yaklaşımlar ele alınarak, rekabet avantajının ve sürdürülebilirliğin nedenlerinin açıklandığı bir çalışma vardır. Barca (2005: 22-25) Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi adlı çalışmasında 1960'tan günümüze stratejik yönetim disiplin sürecini, rekabet avantajının ve sürdürülebilirliğin nedenlerini içerik ve sürece bağlı olarak 4 temel okul altında toplamıştır. Barca stratejik yönetim altında yapılan bu çalışmaları iki alt başlıkta, yani içerik ve süreç olarak ayırırken, içerik ile stratejinin “ne”si ile süreç ile de stratejinin “nasıl”ı ile ilgilenmiştir. Gerek içerik gerek süreç altında ele alınacak okullar olsun hepsinin yanıtını aradığı soru “neden bazı işletmeler rekabet yarışında diğerlerine göre bir adım öndedir?” şeklindedir (Chakravarhy ve Doz, 1992: 5-14).

Barca ve Esen (2012: 89-107) rekabet avantajı sağlama ve sürdürmedeki stratejik yaklaşımları ele aldıkları çalışmada bu içerik ve sürece ilişkin dört okulu aşağıdaki şekilde ele almışlardır. İçeriğe ilişkin olarak Pozisyon ve Kaynaklara dayalı okulları ele alırken, sürece ilişkin olarak da Planlama ve Öğrenme Okullarını ele almışlardır. Kendi içerisinde içeriğe ilişkin okulları incelendiğinde Pozisyon Okulu için başarıyı yaratan fark endüstriden gelmektedir. Sonuçta Porter da (1985: 3) bütün endüstrilerin aynı sürdürülebilirlik kârları sunmayacağını belirtip, burada başarıya giden noktanın doğru endüstri seçimi olduğunu ifade etmiştir. Doğru endüstriyi seçen firmanın yine Porter'ın (1985: 3-4; 2008a: 4) “5 Güç Modeline” göre normalin üstünde getiri elde etmesini sağlayan beş endüstriyel rekabet gücü vardır. Bunlar; sektöre yeni girebilecek işletmelerin tehditleri, ikame ürün veya hizmetlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut işletmeler arasındaki rekabettir. Rekabet seviyesinin belirlenmesinde hangi gücün daha çok ön plana çıkacağı sektörden sektöre değişiklik göstermekle beraber, işletme kendisi için yıkıcı rekabetin olmadığı endüstrileri bulmalıdır (Porter, 2008a: 3-7). Hangi endüstride faaliyet göstereceğine karar veren işletmenin yine Porter'ın genel rekabet stratejilerinden (generic competitive strategies) birini seçerek rakiplerinden daha iyi olmaya çalışacaktır (Sarvan vd., 2003: 80-82). Sürdürülebilirliğini de kendi yarattığı ve hali hazırda var olan giriş/çıkış engelleriyle sağlayacaktır.

Kaynaklara dayalı okul incelendiğinde ise işletmeler arasındaki başarı farkının sebebinin firmadan kaynaklandığı savunulmaktadır. Burada da rekabet avantajının nedeni firmaların temel yetkinlikleri olarak verilmekte olup, bu temel yetkinliklerin taklit

edilemeyecek olması, taklit edilmesinin çok güç olması da kaynaklara dayalı okulun sürdürülebilirliğinin nedeni olarak verilmiştir (Barca, 2005: 23-24).

Köken itibariyle rekabet avantajının ve sürdürülebilirliğin endüstri yapısından kaynaklandığını söyleyen Pozisyon Okulu'yla, bu rekabetin asıl avantajının işletmenin kendi yapısından, yani yukarıda belirtilen temel yetkinlikler olan kabiliyet ve yeteneklerinden olduğunu ön gören Kaynaklara Dayalı Okul görüşleri stratejinin “ne” sini açıklamadaki bileşenlerdir (Erol ve İnce, 2012: 97-113).

Sürece ilişkin okullar incelendiğinde araştırmalarda farklı sayılarda okul tanımlanmış olsa da, Barca'nın çalışmasında farklılıklar ve temel yanlar dikkate alınarak Planlama ve Öğrenme Okulu olmak üzere iki okul öne çıkmaktadır. Yukarıda da belirtildiği üzere sürece ilişkin okullar stratejinin “ne”sine değil, “nasıl”ına bakmaktaydı. Basit bir şekilde özetlemek gerekirse, Planlama Okulu adından da anlaşılacağı üzere başarının sırrı plan ve planlamaktan gelmektedir. Üst yönetim tarafından geçmiş trendler, gelecek siyasi ve politik tüm beklentiler göz önünde bulundurularak alınacak uzun vadeli kararlar rekabet avantajının ana sebebidir. Burada ise sürdürülebilirliğin ana kaynağı değişen pazar koşullarıdır. Öğrenme okuluna gelindiğinde ise, başarının önceden formüle edilemeyeceği, ancak zamanla şekil alabileceği savunulmuştur. Burada rekabet avantajının nedeni olarak bu gösterilirken, öğrenmenin taklit edilemeyecek olması da sürdürülebilirliğin ana nedenidir (Barca, 2005: 23-25).

Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu farklı paradokslar üzerinden de çalışmalara konu olmuştur. Bunlardan birinde Ülgen ve Mirze (2004: 73-76) İşletmelerde Stratejik Yönetim adlı kitaplarında bunu “fırsat yaklaşımı” ve “kaynak yaklaşımı” olarak ele alırken, Bakoğlu ve Özcan (2010: 57-69) bunu pazarlar ve kaynaklar paradoksu olarak ele almıştır.

Akademik yazında 1960'lardan bu yana bu şekilde gelişmeler görülürken, iş dünyasında ise 1920'lere dayanmaktadır. Yıllar boyunca üst düzeydeki yöneticilerin kararları daha etkili olurken, şirketler büyüdükçe kontrol etme zorluğu da beraberinde gelmiştir. İlk başlarda yönetici kararları çoğunlukla finansal kararları içermiş, yıllık finansal planlamalar ve yatırımlar üzerine odaklanmıştır. Bu durum şirketin uzun dönemli planları için küçük bir rehber olarak kalmış ve zayıflık teşkil etmiştir. 1950'lerde işletmelerin uzun dönemli planlamasına yardımcı olması için kurumsal planlama geliştirilmiştir. Kurumsal planlama, bünyesinde makroekonomik tahminleri, pazar talebi, pazar payı, gelir-gider vb. kriterleri de barındıran uzun dönemli bir süreçtir. Ancak 1970 ve 1980 aralığında makroekonomideki düzensizlik kurumsal planlamanın da yetersiz kalabildiğini gözler önüne koymuş, işletmeler 2-3 yıllık personel ihtiyacını bile karşılayamaz duruma gelmiştir (Grant ve Jordan, 2014: 14). Çevre faktörlerinin değişmesi, işletme sayısının artışı ve rekabet koşullarının yeniden

şekillenmesi planlamanın ötesine geçen yeni bir bilimsel yaklaşıma duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Bu şekilde kurumsal planlamanın yerini stratejik yönetim kavramı almıştır. Özellikle 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başı akademik anlamda da strateji ve stratejik yönetim kavramlarının dönüm noktası olarak bilinen, rekabet avantajının endüstri çevresi ve analizinden başlayarak, doğru rekabet stratejileriyle sürdürülebilirliğin sağlanacağına inanılan bir dönemdir. Bu dönemin öncülerinden Harvard Üniversitesi'nden Michael Porter endüstri kârlılıklarının endüstriden endüstriye değişebileceğini ve bunların nasıl analiz edileceğini Rekabet Avantajı kitaplarıyla açıklamaya çalışmıştır (Porter, 1980: 1-46). Yine bu dönemde önemli danışmanlık gruplarından Boston Danışmanlık Grubu hangi endüstri ya da sektörlerin daha kârlı olacağından ziyade kârın mevcut işletmeler arasında nasıl paylaşılacağı üzerinde durmuş, pazar payının ve harcamaların bilhassa öğrenme eğrisinin kârlar üzerine olan etkilerini araştırmıştır (Stern ve Deimler, 2006: 9-18).

Bu dönemde Michael Porter'ın 1980 ve 1985 yıllarında yayınlanan Rekabet Stratejisi ve Rekabet Avantajı isimli eserleri stratejinin, stratejik düşüncenin dönüm noktası olmuştur. Porter bu eserleriyle stratejiyi günün şartlarına göre şekil alabilen, çabuk anlaşılır ve uygulanabilir bir forma sokmuştur (Barca, 2005: 12-13).

Michael Porter (1996: 64) strateji sorusuna: "Strateji farklı olmakla alakalıdır, bilerek bir şeyleri rakiplerden farklı olacak şekilde üretmektir" şeklinde cevap vermiştir. Porter'a göre strateji işletmenin kendini görmek istediği konumun yaratılmasıdır. Bu bir nevi konumlandırma aynı zamanda da dış faktörlere karşı da bir nevi rekabet avantajıdır. Kısacası Porter'a göre strateji konumlandırma ve rekabet avantajıyla ilgilidir. Porter'a (1980: 35-40) göre işletme kendini ya tamamen bir şeyleri farklı yaparak konumlandırmalı ya da benzer ürün ya da hizmetleri rakiplerinden daha farklı yöntemlerle yapmalıdır. Bu şekilde stratejinin ne olduğundan ziyade ne olması gerektiği üzerinde durmuştur. Tüm bunlar dördüncü bölümde rekabet stratejilerinde detaylı olarak verilmiştir.

2.2 Stratejiden Stratejik Yönetime Geçiş

Genel olarak yukarıdaki tüm tanımlamalar ışığında strateji uzun vadeli amaçlara ulaşmak için bir yol olarak tanımlanabilmektedir (Kaya, 2010: 27). 20.yüzyılın başından itibaren gerek iş dünyasında gerek akademik alanda strateji kavramı bu yönde bir gelişme izlerken, 1980'den sonra strateji kavramı yerini stratejik yönetime, bunun da altında konumlandırma ve rekabet avantajı alt bileşenlerine bırakmıştır.

Artan rekabet, değişen müşteri istekleri, gelişen teknoloji işletmeleri değişen koşullara ayak uydurmaya, yeniliklerden geri kalmamaya zorlamaktadır. Bu da işletmeleri doğru strateji

retmek ve stratejik kararlar alıp, uygulamak zorunda bırakmıştır. Zaman zaman da seçilen stratejiler çok çabuk taklit edilip, işletmeye her hangi bir rekabetçi avantaj getirmiyordu. Kısa dönemli bir rekabet avantajı sağlansa da, uzun dönemde hiçbir artı kalmıyordu. Buna en güzel örneklerden biri American Airlines'ın Sık Uçan Yolcu Programı'dır. 1981'de AA Advantage paketiyle çıkarılan sık uçan yolcu programı (Berman, 2006: 123) neredeyse 1 yıl içinde rakipleri United Airlines, Delta Air Lines ve British Airways tarafından farklı program isimleri altında taklit edilmiştir (Beiske, 2007: 93). Zamanla diğer havayolu işletmelerinde bu programı kullanımından dolayı rekabet avantajı olmaktan çıkmıştır.

Sonuç olarak bu stratejilerin, etkin bir şekilde kullanılması, işletmeleri amaca götürmesi gerekmektedir. Bunun da yönetim bilinciyle oluşacağı düşünülmektedir. Çünkü yönetim, eldeki kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde planlanıp, örgütlenip, yrtlp, koordine edilip denetlenmesi yoluyla işletmenin amaçlara ulaşması demektir (zalp vd., 1998: 1-17). Sonuçta stratejiler de işletmenin en önemli kaynakları arasında olup, bunların yönetilmesi gerekmektedir. Günümüzde stratejiler, işletmelerin stratejik yönetiminin içerisinde ele alınıp, stratejik yönetimin bir ürünü olarak kabul edilmektedir.

Stratejik yönetime ilişkin kavramlar incelendiğinde, literatürde farklı bakış açıları ve yaklaşımları görmek mümkün olsa da temeli itibariyle aynı yönde olan süreçleri kapsamaktadır. Örneğin, Gerry ve arkadaşlarına (2008: 11-13) göre stratejik yönetim, işletme i ve dış analizi yaparak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla tüm kaynakların (insan, araç, gereç vb.) toplanıp, etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi ve doğru bir şekilde tahsis edilmesini sağlayacak kararlar ve süreçler bütünüdür. Yine buna benzer bir tanımda stratejik yönetim: işletmenin hedeflerinin saptanması ve işletmenin bu hedeflere ulaşabilmesi için eldeki kaynakların bu doğrultuda yönlendirilmesi şeklinde yapılmıştır (Feurer ve Chaharbahgi, 1995: 11).

Başka bir tanımda ise, her organizasyonun temel olarak ihtiyaç duyduğu, çeşitli faydalarını gördüğü süreç olarak yer almıştır. Sekiz başlıkta toplanan bu faydalar; stratejinin evrensel olduğu, değişen evre koşullarına ayak uydurmak için bir silah olduğu, rekabetçi ortamın yarattığı dezavantajı minimize ettiği, işletmeyi vizyon ve hedeflerine götürmede bir yol olduğu, çalışanlara bir motivasyon kaynağı olduğu, karar almayı güçlendirdiği, uygulamada etkili ve etken bir yol olduğu ve iş dünyasının dahili ve harici çevresini anlamayı geliştirdiği şeklinde belirtilmiştir (www.pondiuni.edu.in erişim tarihi: 02.11.2016). Bir başka tanımda ise, stratejik yönetim uygulama merkezli bir alan olarak ifade edilmiş ve farklı firmalar arasındaki performansa göre yöneticilerin alacağı stratejinin formüle edilmesi ve uygulanmasında bir yardımcı olarak açıklanmıştır (Bromiley ve Rau, 2014: 1249-1256).

Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları adlı eserinde Dinçer (1998: 35) stratejik yönetimi işletmenin dış çevresiyle ilgili analiz ve sonuçları içeren, uzun vadede işletmeyi nelerin beklediğiyle ilgili soruları kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre stratejik yönetim, işletmenin dış çevreyle ilişkilerinin belirlenmesi ve yapılacak tüm faaliyetlerin yönetimin tanımında olduğu gibi planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi olarak tanımlanmıştır.

Yine stratejik yönetim üzerine çalışmaları olan Ülgen ve Mirze (2004: 37) ise stratejik yönetimi, stratejik planlamanın ele almadığı, bir eksiği olarak görülen, işletme içi ve diğer tüm unsurları da ilgi dahiline alan, tüm kaynakların uzun vadede bütüncül bir yaklaşımla yönetimi olarak ifade etmişlerdir.

İşletmeler için daha önceleri işletme politikaları, finansal planlar ve kurumsal planlama altında ele alındığında strateji kavramı 1980’lerdeki dönüm noktasıyla yerini stratejik planlamaya, zamanla da stratejik yönetime bırakmıştır. Aslında stratejik yönetim yeni olmayan bir terim ve kavramdır. Daha önce karşılaşılmış olursa da sadece satışları arttırmak için bir nevi stratejik plan olarak görülmüş, ancak stratejik program ya da süreç olarak tanımlanmamıştır. Örneğin Eren (2002: 18-19) de buna uygun olarak, 1980’den bu yana işletme literatürüne girmiş olan stratejik yönetim kavramını; “stratejik planlamanın yetersiz kaldığı, stratejiler için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının yapıldığı, bu stratejilerin bütün olarak amaca ulaşabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel unsurların ortaya konulduğu, gerek strateji ortaya konmadan gerekse ortaya konduktan sonra sürecin düzenli olarak kontrol edilip, genellikle işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini içeren süreçlerin toplamıdır” şeklinde ifade ederek, bir nevi stratejik yönetimin geçmişten günümüze geçiş sürecini de tanıma dahil etmiştir.

Stratejik yönetim stratejik planlamadan farklı olup, Goodstein ve arkadaşları (1992: 325) bu farkı: “stratejik planlamayı bir nevi personel işi olarak tanımlarken, stratejik yönetimi ise organizasyonun geleceği ve gelişimi için gerekli prosedürlerin tanımlandığı bir rehber, aynı zamanda da gelecekteki operasyonel amaçlara ulaşmayı sağlayan bir süreç” olarak tanımlamışlardır.

Haines (1995) ise buna benzer bir tanıma daha farklı yolla yapmıştır. Haines stratejik yönetimi “ne düşündüğümüz, ne bildiğimiz veya neye inandığımız sonunda sonucun küçük bir parçasıdır” demiş ve “var olan tek sonucun ne yapmak istediğimiz olduğunu, bunun da stratejik yönetim olduğunu” ifade etmiştir.

Ülgen ve Mirze (2004: 39-42) stratejiden stratejik yönetime geçişi farklı bir şekilde ele alıp, hem stratejik yönetimin faydalarını ve geçiş sürecini şu şekilde açıklamışlardır:

- İşletmeler geleceği tahmin etmek için çevreleriyle ilgili planlarla işe başlamışlar, bu planları işletmeye ait tahminlerde kullanmışlardır.
- Daha sonra rakiplerin karşı planlarının olması ve aynı alanda faaliyet göstermeleri bu planlamaya stratejik boyutu getirmiştir.
- Planlamadan stratejik planlamaya geçerken, göz ardı edilen bazı işlevler ortaya çıkmış ve bu işlevlere yani organizasyona, yürütme ve kontrole daha çok önem verilip, bütüncül bir yaklaşım izlenerek stratejik yönetim kavramına geçilmiştir. Özetle işletmeler günlük işleri daha sistemli halde uzun vadeye yayarak, günü kurtarmak yerine uzun dönemli rekabet avantajı sağlamaya yönelmişlerdir.
- Bugün ise bu stratejik yönetim kavramı son zamanlarda yeterliliği tartışılmakta olup, günümüz şartlarında bunun da daha yaratıcı beyinlerle, farklı düşünce tarzı ve vizyonlarla beslenmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Tüm bu süreç ve yukarıdaki farklı yaklaşımlar düşünüldüğünde stratejistler stratejinin durağan değil, dinamik olması gerektiğini gözden kaçırmamalıdır. Geliştirilecek stratejilerin çevreyle, çevredeki değişimlerle sürekli etkileşim halinde olup değişen koşullara ayak uyduracak, anında cevap verebilecek düzeyde olması gerekmektedir. Bu bilinçten yoksun olan stratejiler ya da bu bilinçten yoksun stratejistler tarafından alınan stratejilerin uzun soluklu ve başarılı olma şansı azalmaktadır.

2.3 Strateji Düzeyleri

Buraya kadar gerek stratejinin gerekse stratejik yönetimin tanımlarını yapıp, genel itibarıyla uzun dönemli rekabet avantajı sağlama ve işletmelerin hedeflerine ulaşması üzerinde durulmuştur. Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için, alınan ve uygulanan stratejilerinin işletmenin her aşamasında uygulanabilir hale gelmesi ve işletmeyle özdeşmesi gerekmektedir (Dinçer, 2007: 16). Fakat bu stratejik yönetim çevresindeki stratejilerin, her seviyede aynı olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. Bu çalışmada strateji, yönetim kademelerine göre ele alınıp kurumsal stratejiler, rekabet stratejileri ve işlevsel stratejiler olarak üç başlıkta incelenecektir. Yönetim kademelerine göre geliştirilen stratejiler düzeyleri ne olursa olsun birbirlerini destekler nitelikte olmalıdır. Her yönetim kademesinde seçilen stratejinin amacı aynı olsa da, sadece duruma bakışı farklı olup, bu da onun stratejik düzeyinden gelmektedir.

2.3.1 Yönetim Kademelerine Göre Strateji Düzeyleri

Her ne kadar stratejik yönetim üst yönetimi ilgilendiren bir karar olsa da, üst yönetimin seçmiş olduğu stratejilerin uygulanmasından işletmedeki her seviyedeki yönetici sorumludur. Bir stratejinin etkinliği, stratejinin en tepeden en aşağıya kadar, yani işlevsel

düzeye kadar uygulanabilirliğinden geçmektedir. Bu açıdan ele alındığında stratejileri üst düzeyden alt düzeye doğru; kurumsal stratejiler, rekabet stratejileri ve işlevsel stratejiler olarak gruplamak mümkündür. Kademelere göre üç düzeyde ele alınan bu stratejiler yönetim açısından getirdiği sorumluluklar, yaklaşım şekilleri ve çözümler itibarıyla farklılık göstermekte ve birbirlerini tamamlayacak niteliktedirler. İşletmenin stratejik amaçlarına ulaşması bu üç düzeydeki stratejilerin bütün olarak ele alınıp, uygulanmasına bağlıdır (Özsoy, 2010).

2.3.1.1 Kurumsal Stratejiler

Kurumsal stratejiler bazı kaynaklarda üst düzey ya da şirket düzeyi stratejiler olarak da geçmektedir, çünkü en üst yönetim tarafından alınan stratejileri kapsamaktadır. Bir nevi işletmenin tamamını kapsayacak ana stratejilerdir. Bir kurumun belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için kurumun hangi konumda ve hangi alanlarda olması gerektiğini gösteren, şirket portföyünü yöneten üst düzey yönetim tarafından alınmış stratejilerdir (Boseman vd., 1986: 6-7). Bunu daha da açmak gerekirse;

- İşletmenin temel faaliyet alanı/alanları nedir?
- Mevcut şartlarda mevcut alanda faaliyetlerimiz sürdürülebilir mi?
- Rekabet için, sürdürülebilirlik için ne tür stratejiler geliştirilmeli?
- Hangi kaynak nereye ne kadar ayrılmalı?

gibi işletmenin bütününe yön verecek soruların cevaplarının arandığı stratejiler bütünüdür (Boseman vd., 1986: 73). Aslında sorulardan da anlaşılacağı üzere işletmenin geleceğine yönelik, nasıl rekabet edilebileceğinin yollarının arandığıyla ilgilidir.

Bu aynı zamanda stratejik yönetimin birinci safhasıdır. Çünkü işletmenin üst yönetimi tarafından, işletmenin hedefleri doğrultusunda birtakım analizler ve değerlendirmeler yapılmış olup, stratejilerin, hatta alternatif stratejilerin bile belirlenmiş olduğu çalışmalar bütünüdür. Tüm bunların sonucunda işletme ortaya izlenilecek, orta ve alt kademe tarafından da benimsenecek ana bir strateji koyacaktır.

Üst yönetim bazen küçük bir işletmeyi kuran iş yeri sahibi de olabilir, ondan devralan başka bir girişimci de. Eğer işletme çok ortaklı bir sermaye şirketiye, hissedarların oluşturduğu bir yönetim kurulu olur. Ya da bunların atayacağı bir üst düzey yönetici yani genel müdür ya da CEO (Chief Executive Officer)'da olabilir.

2.3.1.2 Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri diye el alınan bu bölüm, birçok kaynakta işletme düzeyi stratejiler ya da işletme stratejileri olarak da geçmektedir. Çalışmada bu şekilde alınıyor olması, bu

stratejilerin özü itibariyle işletmenin belli bir sektörde ya da pazar bölümünde nasıl rekabet edeceğiyle ilgili (Dinçer, 1998: 47) olması, ayrıca tezin ana konusunu rekabet stratejilerinin oluşturuyor olmasıdır. Burada genel hatlarıyla ele alınan rekabet stratejileri dördüncü bölümde havayolu taşımacılığındaki uygulamalarıyla detaylı olarak verilecektir.

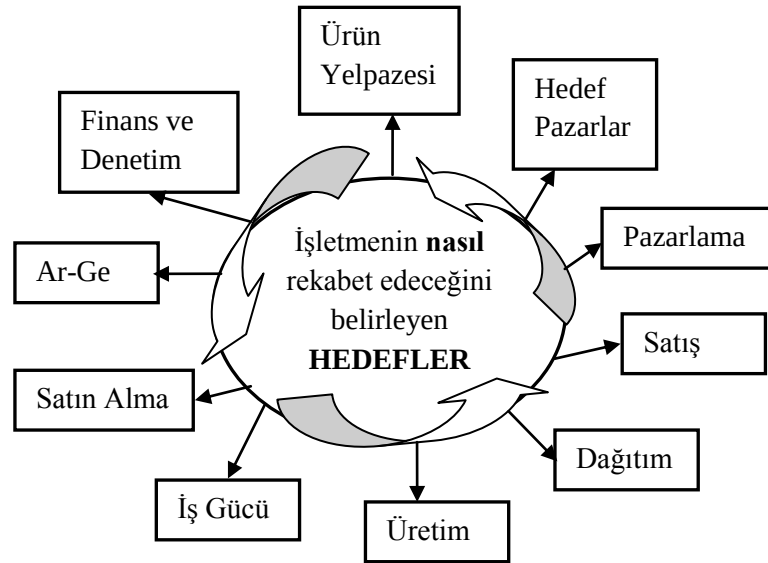
Hatırlanacağı üzere kurumsal stratejiler işletmenin hangi faaliyet alanında boy göstereceğini, yani yönünü belirtirken, rekabet stratejileri ise işletmenin bu pazarlarda nasıl rekabet edeceğini ortaya koymaktaydı. Özellikle günümüz şartlarında teknolojinin ilerlemesi, sınırların kalkması ve bilgiye ulaşılabilirliğinin ve yeniliklerin taklit edilebilirliğinin çok kolay olması bu stratejilerin önemini daha da arttırmıştır (Parnell, 2006: 1139-1154).

Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde en önemli unsurlardan bir tanesi bulunulan pazarın analizidir. Pazar analizinden kasıt genel itibariyle mevcut pazarın yapısı, pazarın sınırları ve trendleridir. Mevcut pazardaki işletme sayısı, pazara giriş/çıkış engelleri, pazarın coğrafi sınırları, pazarın yaşam evresi vb. konular ilgili pazarda alınacak olan rekabet stratejisiyle doğrudan alakalıdır. Bunlar, üçüncü bölümde havayolu taşımacılığının yapısal analizinde, Porter'ın "5 Güç Modeliyle" de ele alınacaktır.

Bütün endüstriler aynı sürdürülebilir kârları sunmadıklarından işletme kendisi için en kârlı ve doğru olan endüstriyi seçmek için Porter'ın (2015: 4) 5 Güç Modeli gibi araçları kullanarak endüstri seçimi yapabilir. Bunu yapan işletme yine Porter'ın jenerik stratejilerinden birini seçerek de o endüstride rakiplerinden daha iyi olmaya çalışabilir (Sarvan vd., 2003: 80-82).

Aslında Porter'ın işletmenin kendisi için en kârlı ve doğru olan sektör ifadesi işletmenin öz yeteneklerine odaklanmasıyla alakalıdır. Rekabet stratejisi işletmenin öz yeteneklerinin bulunduğu pazardaki fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak şekilde oluşturulmasıyla ilgilidir. Rekabet stratejisiyle kendisini konumlandıran işletme, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun nasıl ürün ya da hizmet üreteceğine, bunları nasıl dağıtacağına karar verir. Bu açıdan bakıldığında, ürün ve pazar geliştirme, kaynak dağılımıyla, yani işletmenin bölümleriyle sinerji yaratma konusuyla da ilişkilidir (Hitt vd., 2005: 86).

Porter (2015: XXVII) işin temelini açıklamak açısından rekabetin kilit noktalarını gösteren "Rekabet Stratejisi Çarkı"nı geliştirmiştir (Şekil 2.1).

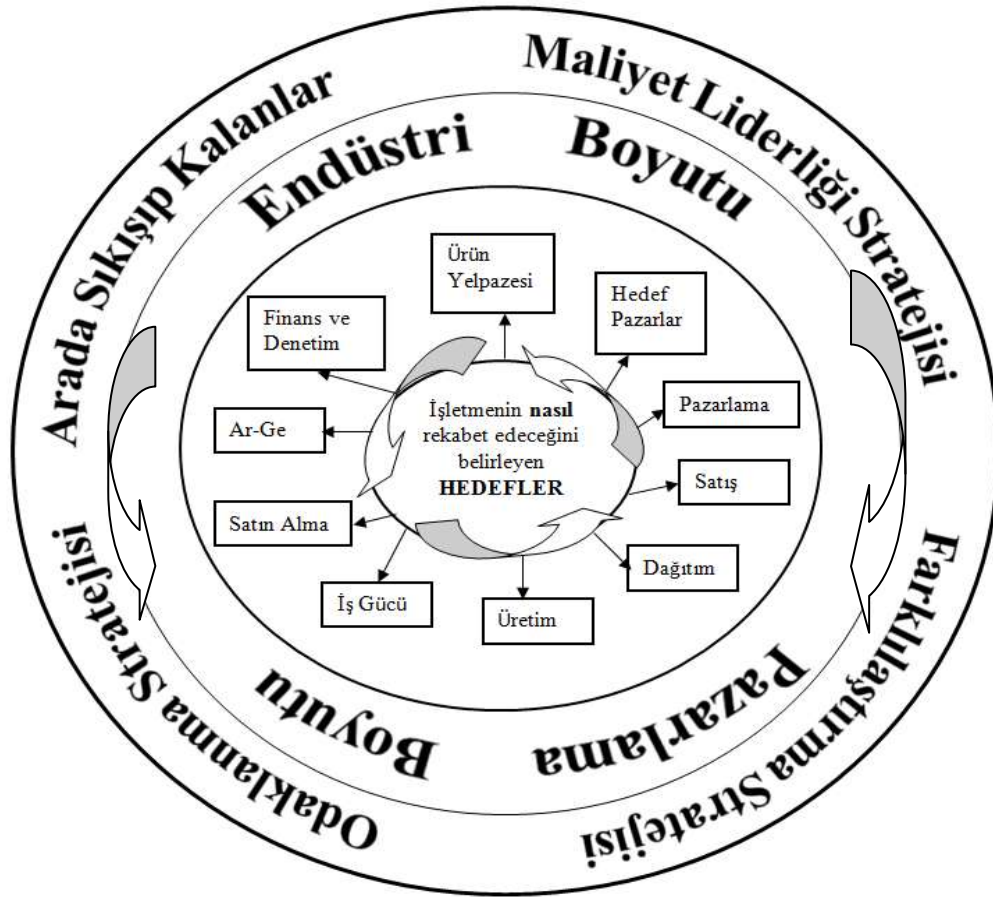


Şekil 2.1 Rekabet Stratejisi Çarkı

Kaynak: Porter, 2015: XXVII

Çark incelendiğinde, çarkın merkezinde hedefler yer almaktadır. Burada işletmenin ulaşmak istediği ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar görülmektedir. Bazen hedefler yerine misyon, amaç gibi terimler de kullanılabilir. İşletmenin bu hedeflere ulaşmasını sağlayan o merkezdeki çarka bağlı temel işletme politikalarıdır. Merkezdeki hedefler dışlilerle çarka bağlanmış olan bu politikalar tarafından desteklenmelidir. Çarkın dışlilerinin birbirine bağlantılı olması nedeniyle politikalardan birinden gelecek olan sorun, bütün dışliyi dolayısıyla işletmeyi olumsuz etkileyecektir (Porter, 2015: XXVIII).

Bu çarktan yola çıkılarak, çalışmaya yol göstermesi açısından Şekil 2.2’ deki “Büyük Çark” yazar tarafından geliştirilmiştir. Nasıl bir işletme Şekil 2.1’de olduğu gibi hedefleriyle yola çıkar, bunları işletme politikalarına yansıtırsa, bir sonraki aşamada rekabet analizi yaparak endüstri koşullarını belirleyecek, işletmeyi ve hedeflerini etkileyecek faktörleri inceleyecektir. Tüm bu analizleri yapan işletme son aşamada ise kendisine endüstride sürdürülebilirlik sağlayacak olan bir rekabet stratejisi belirleyecektir. Çalışmadaki “Büyük Çarkla” bu süreç verilmek ve çalışma ana temalarıyla gösterilmek istenmiştir. Büyük çarkta da tüm sistemler dışlilerle birbirine bağlı olup, yaşanılacak ufak bir sorun tüm çarkı etkilemektedir. Yine Porter’a göre sektörde her firmanın bir rekabet stratejisi vardı.



Şekil 2.2 Büyük Çark

Kaynak: Yazar tarafından geliştirilmiştir.

Genel anlamda rekabet stratejisiyle ilgili literatür taraması yapıldığında, rekabet stratejisi kronolojik olarak stratejik yönetim çatısında gelişen, takip eden süreçte önemi gittikçe artan, kapsam itibariyle çevresel analizleri barındıran ve işletme alanında stratejik liderlik getirmeyi hedefleyen süreçler toplamı olarak ifade edilebilir.

Günlük hayatta bile rekabet belli bir menfaat ya da çıkar sağlamak için başkalarına karşı üstünlük kurma çabalarının tamamı olarak düşünüldüğünde, birden fazla kişinin aynı amaca ulaşmak için birbirleriyle girdikleri çekişme, yarışma diye tanımlanabilmektedir (Özsoy, 2010: 22). Bu işletme düzeyinde incelenecek olursa, büyüme ve kâr elde edebilmek için birden fazla işletmenin çoğu zaman homojen ürünlerini birbirlerine nazaran daha düşük maliyetle ve daha yüksek kalitede üretebilme gücü, belki de savaş şeklinde yorumlanabilir (Gökmenoğlu vd., 2012: 5). Ancak bu savaş adil ortamda gerçekleşen, belli kurallar çerçevesinde bir hedefe ulaşma veya çalışmaya uygun olarak arzu edilen konumu elde etme amacıyla yapılan mücadeleler bütünüdür (Çoban, 2003: 40). Rekabetin tanımından

anlaşılacağı üzere böyle yoğun bir ortamda ayakta kalmak, hedefleri tutturmak doğru rekabet stratejisinin seçimiyle doğrudan alakalıdır.

2.3.1.3 İşlevsel Stratejiler

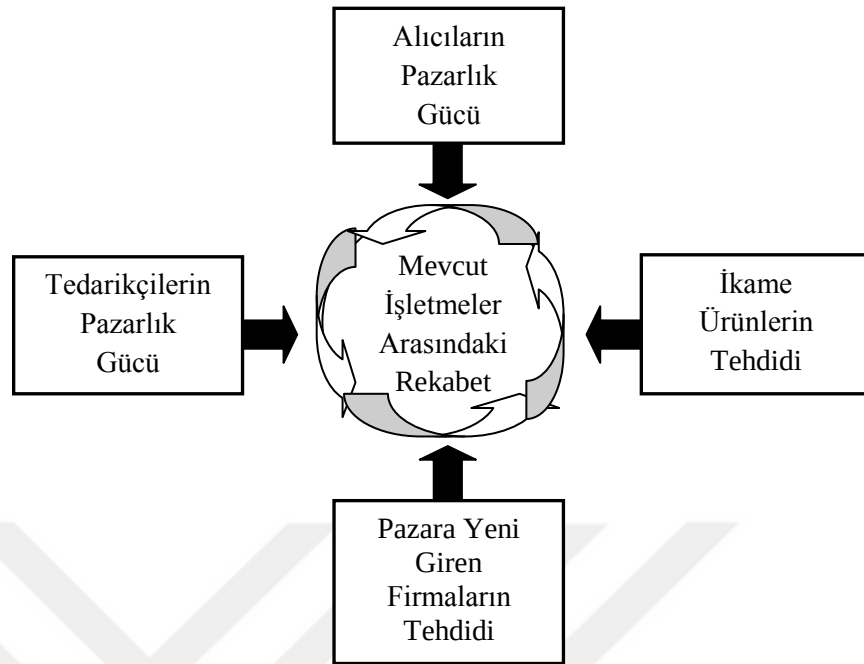
Kurumsal ve rekabet stratejilerine yönelik olarak, orta ve alt yönetim düzeylerinde, en çok kullanılan kaynakların verimliliğini arttırmaya yönelik olarak işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelen stratejidir. Bazı kaynaklarda fonksiyonel strateji olarak da kullanılmakta olup teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir, çünkü genellikle doğrudan uygulamaya yönelik stratejilerdir.

2.3.2 Rekabeti Etkileyen Faktörler

Sektörlerde rekabeti etkileyen birçok faktör olmakla beraber, sektörden sektöre rekabetin yoğunluk ve kârlılık düzeyinin değiştiği gözlemlenmektedir. Literatür incelendiğinde rekabeti, rekabet stratejilerinin başarısını etkileyen, bunda etken olan birçok faktör belirtilmiştir. Ülgen ve Mirze (2004: 39-42) için rekabet stratejilerinin başarısı doğrudan pazarın yapısı, sınırları ve yaşam evresiyle yani analiziyle alakalıyken, Bono'ya (1992) göre başarı fiyat, kalite, ürün farklılaştırma ve özel pazarlar gibi hizmet sunumu araçlarından geçmektedir.

Aslında rekabetin ve rekabet stratejisinin işlerliği doğrudan piyasa yapısıyla ilgilidir. Piyasa yapısı, piyasadaki firmaların organizasyonunu etkileyecek faktörleri de içinde barındırmaktadır. Grant (2008: 72) da bundan yola çıkarak işletmelerin rekabet stratejilerinin başarısını, kârlılıklarını ve onların rekabetçi davranışlarını etkileyecek olanın piyasa yapısı ve dolayısıyla özellikleri olduğunu belirtmiştir. Özellikle pazardaki yoğunlaşma miktarının, giriş/çıkış engellerinin, ürün farklılaştırması ve bilgiye erişimin rekabeti ve işletmelerin rekabet stratejilerinin üzerinde çok etkili olduğunu vurgulamıştır.

Sektörün kârlılığını, rekabet stratejisinin başarısını etkileyen birçok faktör olduğu belirtilmiştir. Grant piyasa yapıları üzerinde dururken, Porter'ın (2008c: 79) 5 Güç Modeli stratejik yönetimde yararlanılan en etkili taslaklardan birisi olmuştur. Endüstri çekiciliği ve gelişim analizi dikkate alındığında, bir endüstrinin rekabet koşullarının 5 Güç Modeli'yle belirlendiği kabul edilir. Porter'ın 5 Güç Modeli ve onu oluşturan hiçbir alt bileşen firmaları incelemez ancak endüstrilerin kârlılıkları ve mevcut durumlarını analiz eder. Bu açıdan ele alındığında, Şekil 2.3'te görüldüğü üzere endüstrinin analizini yapmada etkin olan 5 kuvvet; mevcut işletmeler arasındaki rekabet, pazara yeni giren firmaların tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücüdür (Porter, 1980: XXV).



Şekil 2.3 Porter 5 Güç Modeli

Kaynak: Porter, 1980: XXV

Bu kuvvetlerin her birinin bileşenleriyle birlikte pazara, fiyata artı ve eksi yönde etkileri olmaktadır. Bu kuvvetlerin her birinin etkileri sonucunda da pazarların kârlılık oranları ortaya çıkmaktadır.

2.3.3 Rekabet Stratejisi Modelleri

Nasıl strateji, stratejik yönetim gibi kavramlara ilişkin olarak bir çok farklı yaklaşım söz konusu ise, literatürde rekabet stratejisi modellerine ilişkin olarak da birçok yaklaşım görmek söz konusudur. Ancak bu farklı yaklaşımlar birbirine zıt şekilde değil, birbirini geliştiren ve daha geniş kapsamlı ele alan yaklaşımlardır. Fakat bu yaklaşımlardan başı çeken yine çalışmanın temelini oluşturan, Porter'ın jenerik stratejileridir. Bunu takip eden yine literatürde en çok kabul gören çalışmalardan biri olan Miles ve Snow'un rekabet stratejisi modelleridir. Bunların da dışında birçok yaklaşım bulunmakla beraber, çalışmanın ana konusu olarak Porter'ın rekabet stratejileriyle, Miles ve Snow'un rekabet stratejisi modellerinin açıklanması yeterli görülmüştür.

2.3.3.1 Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli

1980'den günümüze Michael Porter'ın strateji tipolojisi en çok kabul gören, tartışılan ve uygulanan sınıflandırmaların başında gelmektedir. Porter'ın jenerik stratejileri olarak adlandırdığı; farklılaştırma (differentiation), maliyet liderliği (cost leadership), odaklanma (focus) stratejileri ve arada sıkışıp kalanlar (stuck in the middle) bilhassa son çeyrek yüzyılda en çok araştırılan ve uygulanan temel stratejilerin başında gelmektedir. Bu stratejiler işletmeye rekabet avantajı ve sektör ortalamasının üstünde bir kazanç getirerek başarı ve sürdürülebilirlik sağlamaktadır (Akan vd., 2006: 43).

Porter'a göre 5 Güç modeliyle pazar yapısı analizini yapan, hangi endüstrinin daha kârlı olduğuna ve buna göre kendini konumlandırması gerektiğine karar veren işletme, yine Porter'ın jenerik (genel) olarak adlandırdığı; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden birini seçerek rakiplerinden daha iyi olmaya çalışacaktır. Bunlar Şekil 2.4'te en belirgin özellikleriyle verilmiştir (Porter, 2015: 47).

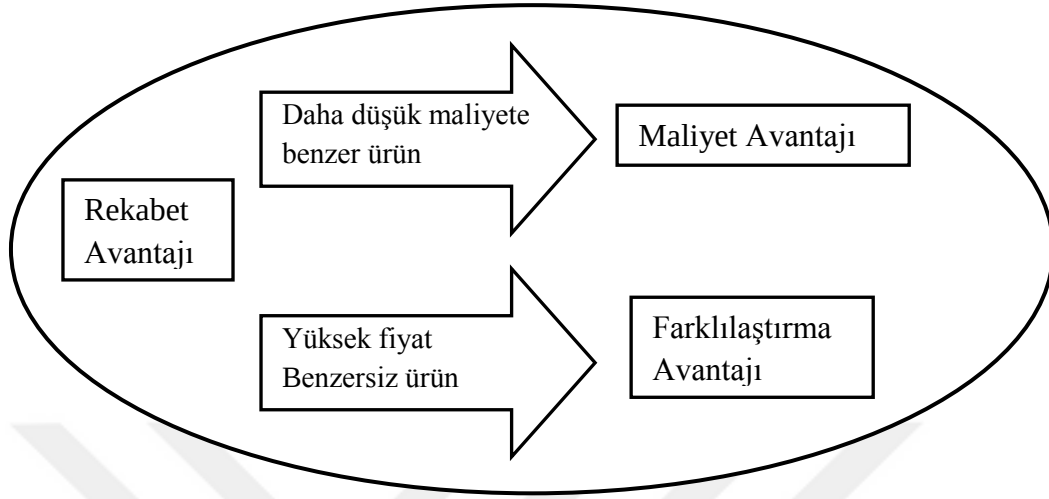
	STRATEJİK AVANTAJ	
	Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
Sektör Çapında STRATEJİK HEDEF Yalnızca Belirli Bir Kesim	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	ODAKLANMA	

Şekil 2.4 Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri

Kaynak: Porter, 2015: 47

Şekil 2.4 incelendiğinde üç ana stratejinin stratejik pazar hedefi ve sağlayacağı stratejik avantaj etrafında şekil aldığı görülmektedir. Burada işletme farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisiyle sektör geneline yönelirken, odaklanma ile daha dar bir kesimi hedef almaktadır. Yine şekilde stratejilerin işletmeye sağladıkları rekabetçi avantaj da belirtilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi uygulayan firma benzer ürünlerle maliyet avantajı yakalarken, farklılaştırma stratejisi uygulayan firma farklı ürün çeşitleriyle tüketicilerin algılarında farklı

bir yer edinerek rekabet avantajı elde etmektedir. Jenerik stratejilerin sağlayacağı rekabet avantajı Şekil 2.5’ te verilmiştir (Porter, 1985).



Şekil 2.5 Rekabet Avantajının Kaynakları

Kaynak: Porter, 1985

Porter’a göre kendisi için doğru endüstriyi seçen firmanın, rakiplerinden üstün olmak yani rekabet avantajı sağlamak için iki yolu vardır. Birincisi ürettiği mal ve hizmetleri ya rakiplerinden daha düşük maliyetle üretecek ve bunu rakiplerinden daha düşük piyasa fiyatıyla sunacaktır. İkincisi ise tüm bu mal ve hizmetleri rakiplerinden tamamen farklı benzersiz bir şekilde üreterek, müşterilerinin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan sunarak rekabet avantajı elde etmeyi sağlayacaktır. Aslında birinci yolu seçen işletme maliyet liderliği stratejisi uygularken, ikinci yolu seçen işletme ise farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır. Bir üçüncü yol ise, bunlardan farklı olarak işletmenin sektörün geneline ya da tüm müşterilere yönelik olarak değil, belli bir coğrafi alana yönelerek daha küçük bir pazara yönelmesi ya da tüm müşterilere yönelik değil de belirli bir müşteri kitlesine hitap edecek mal ve hizmet üretilmesi olan odaklanma stratejisidir (Porter, 1980: 35-46). Porter bu üç stratejiden birini net olarak uygulamayan işletmeleri ise arada sıkışıp kalanlar olarak değerlendirmektedir.

2.3.3.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Porter’a göre maliyet liderliği stratejisi bu üç temel strateji içerisinde en net olanıdır zira işletme doğrudan en düşük maliyetli üretici olmak amacıyla faaliyetlerine başlamıştır. Firma endüstride geniş kapsamlı olarak ürün ve hizmet sunmakta olup, bu da firmanın rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca Porter’a göre firmanın maliyet

avantajının kaynakları endüstri yapısına ve çeşitliliğine de bağlıdır. Örneğin ölçek ekonomisi, teknolojik yeterlilik ve ham maddeye erişimdeki öncelikte doğrudan maliyet liderliği sağlamakla ilgilidir. Ayrıca işletme tüm faaliyetlerini maliyeti düşürecek şekilde planlamış olmalıdır. İşletme maliyet avantajı yaratacak tüm kaynakları bulup ortaya çıkarmalıdır. Tipik olarak maliyet liderliği uygulayan bir firma, ürün ya da hizmetini üretimi ve sunumu kolay olacak bir şekilde standart veya asgari ihtiyaçları karşılayacak düzeyde tasarlamalıdır. Bu sayede rakiplerinden daha düşük maliyetle üretip onlardan daha düşük fiyatlarla sunma şansı yakalayacaktır (Porter, 2004: 11-14).

Akan ve arkadaşlarına (2006: 48-49) göre Porter'ın maliyet liderliği stratejisinin başarısı düşük maliyetlerle birlikte endüstrideki maliyet yapısıyla ilgilidir. Düşük maliyet avantajı yakalamak için işletme tüm organizasyonlarını maliyet liderliği zihniyetine göre oluşturmalıdır. Düşük maliyetli üretim ve hızlı dağıtımın yanında tüm çalışanlar kendini düşük maliyetli üretime adanmış olmalıydı. Bununla birlikte maliyet liderliğini başarmanın birçok yolu olduğu da belirtmiştir. Bunlar; seri üretim ve dağıtım kanalları, birim maliyetleri daha fazla çıktı üzerine dağıtmak için ölçek ekonomisi, her daim verimliliği sağlamak için son teknoloji, ürün tasarımı, düşük girdi maliyetleri, kaynakların yüksek kullanımı ve ham maddeye erişim kolaylıklarıdır.

Yaşlıoğlu (2016: 97-99) da maliyet liderliği stratejisini mal veya hizmetin fiyatının aşağıya çekilmesi olarak değil, işletmenin tüm organizasyonlarında maliyetlerin en aşağıya çekilmesi olarak yorumlamıştır. Bu yüzden tasarruf stratejisi veya fiyat liderliği olarak da görüldüğünü belirtmiştir. Maliyet avantajı yakalamanın bir diğer önemli kaynağının da öğrenme eğrisi olduğunu vurgulamıştır. Bir ürün ya da hizmet üretildikçe üretime ve ürüne ilişkin olarak bilgi ve tecrübenin artacağı vurgulanmıştır. Bu sayede işletmenin etkinliğinin dolayısıyla da birim üretim maliyetlerinin azalacağından bahsetmiştir.

Sorensen (2005: 23) bu stratejinin ihtiyaç duyulan maliyet avantajı için agresif bir şirket yapısına, sıkı maliyet ve merkezi kontrole ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Ayrıca marjinal tüketici gruplarından uzak durmanın ve yüksek deneyiminin de maliyet avantajı getireceğini belirtmiştir. Bu sayede firmanın güçlü rekabet olan pazarlarda düşük maliyetli konuma sahip olup rakiplerine göre her zaman ortalamanın üzerinde geri dönüşler sağlayacağını vurgulamıştır.

Her endüstri için aynı maliyet üstünlüğü sağlayacak unsurlardan bahsetmek zor olsa da Grant'a (2010: 231-239) göre genel anlamda maliyet üstünlüğü sağlayacak dinamikler yedi ana başlık altında toplanmıştır (Tablo 2.1).

Tablo 2.1 Maliyet Üstünlüğü Dinamikleri

Ölçek ekonomisi	-Üretim miktarının artırılıp birim maliyetlerin düşürülmesi -Teknik girdi-çıktı ilişkisin sağlanıp maliyetleri düşürülmesi -Uzmanlaşma
Öğrenme ekonomileri	-Tecrübe ve öğrenme
Üretim teknikleri	-Süreç inavasyonu -Maliyetleri azaltan üretim teknikleri
Üretim tasarımı	-Üretimi ve tasarımı kolaylaştıracak tesisler -Yalın çalışma yöntemleri
Girdi maliyetleri	-Ham maddeye yakınlık -Düşük maliyetli girdiler -Sendikasıız iş gücü -Yüksek pazarlık avantajı
Kapasite kullanımı	-Her alanda maksimum utilizasyon -Yoğun iş gücünü kullanımı
Artan değer verimi	-Yüksek motivasyon ve kurum kültürü anlayışı

Kaynak: Grant, 2010: 231-239

Erende çalışmasında Hill ve Jones'dan alıntı yaparak maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmanın genel anlamda iki önemli kozu olduğunu belirtmiştir. Birincisi daha düşük maliyetlerle elde edilen ürün veya hizmet, rakiplerden daha düşük fiyatlarla sunulduğu için rakiplere göre aynı veya üzerinde pazar payı sağlayacaktır. Diğer önemli avantaj ise olası bir fiyat savaşında rakip işletmelerin yaşayacakları dezavantajdan dolayı mevcut pazar paylarını da düşük maliyetli işletmelere kaptıracak olmasıdır. Bu sayede hem kazançları artacak hem de pazar payları artacaktır. Bu avantajı jenerik stratejilerin ürün, pazar ve ayrıcalıklı üstünlük ilişkisinde görmek mümkündür (Tablo 2.2) (Eren, 2002: 250-254; Hill ve Jones, 1989: 127-128).

Tablo 2.2 Jenerik Stratejilerin Ürün, Pazar ve Üstünlük İlişkisi

	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	Odaklanma
Ürün Farklılaştırma	Düşük (özellikle fiyat bakımından)	Yüksek (özellikle teklik ve ayrıcalıklı olmak bakımından)	Düşükten Yüksekçe (fiyat veya ayrıcalıklılık)
Pazar Sahası	Dar (tek tip pazar)	Geniş (çok pazar bölümleri)	Dar (tek veya birkaç pazar kısım)
Ayrıcalıklı Üstünlük	Üretim ve materyal yönetimi	Satış ve pazarlama, araştırma ve geliştirme	Her türlü ayrıcalıklı üstünlük

Kaynak: Eren, 2002: 250-254

2.3.3.1.2 Farklılaştırma Stratejisi

Porter'a göre farklılaştırma stratejisinde işletme, pazardaki mevcut mal ve hizmetlerde bazı açılardan eşsiz olmaya çalışırken, ürünü onlara müşterilerinin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan sunacaktır. Ürün veya hizmetin özelliklerinde belirlenmiş olan bir veya daha fazla özellik, endüstride çoğu alıcı üzerinde önemli bir algı bırakacak ve müşterilerin kendilerine eşsizlik konumu hissettirecektir. Bu benzersizlik de işletmeye daha yüksek fiyattan ödül olarak dönecektir. Ayrıca Porter farklılaştırmanın endüstriden endüstriye farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Farklılaştırma bazı endüstrilerde doğrudan ürün özellikleriyle olurken, bazı endüstrilerde dağıtım kanallarındaki iyileştirmeyle olabilmektedir. Bunun bazen de pazarlama yaklaşımıyla olabileceği belirtilmiştir. İnşaat ekipmanlarında ünlü Caterpillar traktörlerinin örneğini vermiştir. Caterpillar'ın farklılaştırmayı ürün dayanıklılığı, hizmet ağı, yedek parça tedariki ve mükemmel bayi ağı sayesinde yakaladığını belirtmiştir. Bu yüzden dünyanın her hangi bir yerine kırk sekiz saat gibi kısa bir sürede yedek parça teslimat garantisi verebildiği vurgulanmıştır (Porter, 2004: 14).

Ülgen ve Mirze (2004: 264) işletmelerin pazardaki mevcut mal ve hizmetleriyle tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı endüstrilerde, farklılaştırma stratejisiyle rekabet avantajı yaratılabileceğini belirtmişlerdir. Bu tarz endüstrilerde tüketicilerin bu farklılık için ödemeye razı olacakları fazla ücret ile işletmelerin sektör ortalamasının üzerinde kazanç sağlayabilecekleri belirtilmiştir.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin fiyat düzeyinin maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmenin fiyatından daima daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Müşterilerin bu farkı ödemeye değer bir şeyler bulmasını bu stratejinin kilit noktası olarak belirtilmiştir. Bu farkın da ücret olarak pazarın kaldırabileceği ölçüde olması gerekmektedir. Mercedes ve BMW otomobillerinin Avrupa'ya nazaran ABD'de daha pahalı olduğunu belirtilirken, müşterilerin bunu bir lüks veya statü olarak gördüğü için bu fiyat farkını ödemeye razı oldukları belirtilmiştir. Farklılaştırma stratejisinde önemli olanın ürün ya da hizmeti rakiplerden farklı bir şekilde tasarlamak olduğu vurgulanmıştır. Örneğin, insanların Komili sabunlarının %99'unun saflığını, Japon Sony'in tv tasarım ve görüntü kalitesini, Rolex saatlerin prestijini ve Volvo'nun güvenilirliğini bildikleri için bu fiyat farkını ödemeye razı oldukları belirtilmiştir. Eren (2002: 254-256) farklılaştırmanın aşağıdaki dört temel yolla sağlanabileceğini belirtmiştir:

- Rakiplere göre daha iyi teknik ve teknolojik donanım olmalıdır.
- Kalite geliştirilmeli ve farklılaştırmada kalıcılık sağlanmalıdır.
- Satış öncesi ve sonrası hizmetlerdeki etkinlik artırılmalıdır.
- Aynı kalite ürün zamanla rakiplerden daha düşük fiyatla sunulabilmelidir.

Özsoy (2010: 41-42) da farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin maliyetlerini göz ardı etmeyeceğini belirtmiştir. Bu işletmelerin öncelikli amaçlarının masrafları kısmak yerine tüketici istek ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermek olduğunu belirtmiştir. Özsoy farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler için maliyetleri düşürmenin maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler kadar önemli olduğu belirtmiş, sadece ilk önceliklerinin bu olmadığını vurgulamıştır. Ayrıca Özsoy farklılaştırma stratejisi sayesinde işletmenin yarattığı benzersizlik algısının müşteriler üzerinde marka bağlılığı yaratacağını ve bu müşterilerin fiyat hassasiyetinin de düşük olduğunu vurgulamıştır.

Yaşlıoğlu (2016: 104-113) ise farklılaştırmanın en kolay ürün veya hizmetin kendisinde ya da müşteriyle işletme arasında kurulacak olan bağla sağlanabileceğini belirtmiştir. Satış öncesi ve sonrası teknik bakım ve destek hizmetlerinin de bunu etkileyeceğini belirtilmiştir. Farklılaştırmayı yaratacak maddi (ürün özellikleri vb.) ve maddi olmayan unsurların (itibar, statü, beğeni vb.) önemine değinmiştir. Starbucks kahve zincirlerinin pazarlama stratejisinin sadece kahve satmak olmadığını, insanlara ev ve çalışma ofislerinden sonra uğrayabilecekleri ve kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacakları üçüncü bir mekan yaratmak olduğunu belirtmiştir. Harley-Davidson markasının ise kendisini her ne kadar motosiklet üreten bir firma olsa da yaşam tarzı pazarlayan bir işletme olarak konumlandığını belirtmiştir. Bugünün güçlü markalarının farklılaştırmayı ürünleriyle

olduğu kadar verdikleri hissiyatla da sağladıklarını belirtmiştir. Bilet satışlarını tek çatı altında toplayıp sattığı biletlerden belli oranda kazanç sağlayan “biletix”ın müşterilere tüm etkinliklere kolay bir şekilde ulaşma şansı vermesi de bu farklılık kapsamında ele alınabilir. Diğer işletmeler tarafından bu farklılıklar kolay ve düşük maliyetle taklit edilebilir olsa da farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin en önemli özelliği pazara bu özelliği ilk sunan olma avantajını iyi derecede kullanıp rekabet avantajı elde etmeleridir (Yaşlıoğlu, 2016: 104-113).

2.3.3.1.3 Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi gibi sektör geneline değil daha özgül bir alıcı grubuna hitap etmektedir. Bir ürün ya da hizmet yelpazesinin belli bir kesitini veya pazarın coğrafi olarak yine belli bir kısmını hedef alan stratejidir. Odaklanma stratejisinin amacı bu dar pazarda sunulan ürün ya da hizmeti çok daha iyi vermektir (Porter, 2015: 46; Porter, 1980: 38-40).

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının sonsuz ve çeşitliliğinden bahseden Ülgen ve Mirze bu gereksinimlerin istek ve arzularına göre şekillenebileceğinden bahsetmişlerdir. Bunların benzer gruplarda toplanıp sınıflandırılabilmesine değinmişlerdir. Bu şekilde oluşturulacak sınıflandırmalarla işletmelerin tüm pazara değil kendilerine hedef aldığı gruba yönelik üreteceği mal veya hizmetlere odaklanarak rekabetçi platformun daraltılabileceği vurgulanmıştır. Ülgen ve Mirze bu dar platformda çok daha etkin stratejiler geliştirilip uygulanabileceğine değinmişlerdir. Ayrıca bu hedef pazarda daha az olan işletme sayısı ile rekabetin şiddetinin de düşük olacağından bahsetmişlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 267).

Odaklanma stratejisi işletmeler belirli bir pazara odaklandıkları için niş strateji olarak da adlandırılmaktadır. Burada önemli olan işletmeler için değer yaratmaktır. Bu değeri yaratmak için de iki seçenek vardır (Tanwar, 2013: 14-15):

- İşletmeler ya maliyetlere odaklanacaklar ya da
- Farklılaştırmaya odaklanacaklar.

Birinci seçenekteki işletme müşteri istek ve ihtiyaçlarının çok iyi karşılandığı fakat olması gerekenden daha fazla ücretlerle karşılandığı pazarlarda faaliyet gösterip değer yaratmaya çalışacaktır. İkinci seçenekteki işletme ise müşteri istek ve ihtiyaçlarını işletmelerin karşılamada zayıf kaldığı pazarlara girerek aranan işletme olmaya çalışacaktır.

2.3.3.1.4 Arada Sıkışık Kalanlar

Porter her ne kadar üç temel strateji üzerinde dursada bu üç stratejiden en az birini net olarak uygulamayan işletmeleri de arada sıkışık kalanlar olarak yorumlamaktadır. Bu

işletmelerin stratejik yönden son derece zayıf konumda olduklarını belirtmiştir (Porter, 2015: 49-50).

Arada sıkışıp kalan firmanın düşük kârlılık göstereceği beklenmektedir. Bu işletme ürün ya da hizmetini yüksek fiyattan sunarken düşük fiyattan talep eden hacimce büyük bir kesimi kaybedecektir. Diğer seçenekte ise kazancından ödün verip düşük maliyetliye yakın bir fiyat sunmaya çalışacaktır. İşletme bu iki yöntemde de istediği hedeflere ulaşamayacaktır. Çünkü uygulanan stratejinin başarısı işletmelerin faaliyet alanlarının tamamında uygulanmasına ve çalışanlarca benimsenmesine bağlıdır. Arada sıkışıp kalan bir işletme için bundan bahsetmek mümlün değildir, çünkü işletmenin örgüt kültürü tam oluşamayacağı gibi operasyonel anlamda çakışmalar ve çelişkiler yaşanılacaktır (Porter, 1980: 41-44).

2.3.3.2 Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli

Miles ve Snow'a göre bir organizasyonun başarısı harici (çevre) ve dahili (strateji, yapı, süreç ve idoloji) süreçlerin adaptasyonuna bağlıdır. Bu süreçler bugün ve gelecekteki müşteri isteklerine yardımcı olacak ve organizasyonun pazarda daima aktif olmasını sağlayacaktır. Değişen çevre koşullarına göre şekil almasından dolayı bazı yazarlar tarafından adaptasyon stratejileri olarak da adlandırılmaktadır (Martins ve Kato, 2010: 4-5). Bu yaklaşımın temelinde işletmenin değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayacak stratejiler yer almaktadır. Bu anlamda stratejiler; fırsatçı (prospector), savunmacı (defender), analizci (analyzer) ve tepkici (reactor) olmak üzere dört grupta ele alınmıştır. Bu dört grup strateji Dinçer tarafından mamul ya da pazar stratejileri olarak da adlandırılmıştır (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

Fırsatçı stratejiler bazı kaynaklarda öncü stratejiler olarak da geçmektedir. Genel itibarıyla bu stratejiler daima proaktif ve dinamikler. Bu stratejinin temelinde yeniliklerin peşinde koşmak gelir, çünkü amaç yeni bir ürün ya da yeni bir pazar keşfetmektir. Bunun da sebebi pazara ilk giren ya da bir ürünü ilk kez pazara sunan bir işletmenin sahip olduğu avantajlara sahip olarak rekabet avantajı elde etmektir. Bu stratejiler avantajlı olabileceği gibi yüksek riskte içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 277).

Savunmacı stratejiler ise fırsatçı stratejilere göre durağandır. Burada amaç risk alıp yenilik yaratmak yerine mevcut pazar ve üründe verimliliği arttırmaktır. Performansa dayalı stratejiler ön plana çıkmaktadır. Buradaki işletmeler genellikle sabit endüstrilerde faaliyet göstermekte olup, çevredeki yeni fırsatlar onları ilgilendirmemektedir. Bu işletmeler için önemli olanın bu sabit pazarlarda ürün verimliliğini arttırmak ve hedeflere ulaşmak olduğu belirtilmiştir (Zahra ve Pearce, 1990: 751-768).

Analizci stratejiler ise fırsatçı ve savunmacı stratejiler arasında kalmış stratejilerdir. Bu stratejileri uygulayan organizasyonlar belli ürün ve hizmetlerde faaliyetini gerçekleştiren aynı zamanda endüstrideki diğer firmaların yeni ürün ve hizmetlerine de kolay ayak uydurup, bunları veya benzerlerini uygulayabilen işletmelerdir. Bu yüzden bu stratejiye taklitçi stratejiler, bunu uygulayan organizasyonlara da yaratıcı taklitçiler (creative imitators) denilmektedir (Martins ve Kato, 2010: 5). Başka bir çalışmada ise bu stratejinin iki tip pazarda uygulandığı belirtilmiştir. Birincisi organizasyonun rutin faaliyetlerini yürüttüğü ve verimliliğin ön plana çıkarıldığı sabit pazarlardır. İkincisi ise tepe yöneticilerin yeni fikirler karşısında işletmeye umut veren adaptasyon stratejisini izledikleri çalkantılı pazarlardır (Gimenez, 2000: 235-244).

Miles ve Snow'un son stratejisi ise tepkici stratejilerdir. Tepkici stratejiler çoğu zaman bir strateji olarak sayılmamaktadır, çünkü bu organizasyonların endüstride yarışmak veya diğer işletmelere ayak uydurabilmek için hiçbir planları yoktur. Bu yüzden kimi yazarlarca Miles ve Snow'un stratejileri üç ana başlık altında incelenmektedir. Bu tür strateji gruplarının genellikle dezavantajlı olduğu belirtilmiştir. Çünkü proaktiflerin (fırsatçıların) yapmış olduğu saldırılara cevap veremeyeceği ve savunmacı olmadıkları için de analizcilerden piyasalarını koruyamayacakları düşünülmektedir (Martins ve Kato, 2010: 5-6). Miles ve Snow'a (1978: 29) göre bu tarz organizasyonlar tutarlı strateji ve yapı ilişkisinden uzak, çevresel baskılara karşı koymaktan yoksun organizasyonlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE HAVA TAŞIMACILIĞI REKABET ANALİZİ

3.1 Türkiye’de Havayolu Sektörü (Yapısal Analizi)

Bu bölümde Türkiye’de hava taşımacılığının rekabet analizi yapılacaktır. Rekabet analizine ilişkin olarak literatür incelendiğinde dahili ve harici bazen de birlikte birçok farklı analiz yapılarının olduğu gözlemlenmektedir. Çalışmaların ortak noktasının endüstriyi etkileyen iç ve dış faktörlerin belirlenip incelenmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada akla gelen ilk analiz M. Porter’ın 5 güç modeli olsa da, çalışmayı destekleyeceği düşünülen faydalı yaklaşımlarda ele alınmıştır. Örneğin piyasa yapısı, pazarın çekiciliği, giriş çıkış engelleri, maliyet yapısı ve küreselleşme seviyesi arasındaki ilişkiler de analize dahil edilerek tek bir yaklaşımdan ziyade kapsamlı bir şekilde rekabet analizi yapılmıştır.

Literatür incelendiğinde; Ülgen ve Mirze (2004: 82-101) İşletmeler de Stratejik Yönetim adlı kitaplarında rekabet analizini, işletmelerin üretim faaliyetlerinde bulunduğu, çoğu zaman benzer kısımda farklı olan ürün ve hizmetlerini satmak için rakipleriyle mücadele ettiği sektör çevresi olarak yorumlamışlardır. Buna işletmenin ana pazarı ya da yakın çevresi de denilebileceğini, çünkü bu faaliyet sürecindeki her kuruluşun az ya da çok birbirini etkilediğini vurgulamışlardır. Ayrıca endüstrideki tüm kuruluşların mal üreten ya da satan olmadığı, bunlar için gerekli ham madde veya tamamlayıcı ürün sağlayan tedarikçilerin, gerekirse sermaye sağlayan banka vb. kuruluşlarında olduğu belirtilmiştir. Bu süreçte en önemli unsurun müşteriler olduğu belirtilip, en önemli pazarında üretilen mal veya hizmetlerin müşterilere sunulup gelir sağlanan ana pazarlar olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca endüstri analizinde sadece pazar analizinin yeterli kalmayacağı belirtilmiştir. İşletmelerin yakın çevresi olduğu kadar uzak ya da genel çevresi olarak tanımlanan, bazı kaynaklarda çevresel tarama olarak da kabul edilen “PEST”⁴ analiziyle çevresel unsurların da ele alınması gerektiği belirtilmiştir (Grant ve Jordan, 2014: 12). Ülgen ve Mirze (2004: 82-101) işletmeleri bekleyen fırsat ve tehditler olduğu belirtip, Porter’ın 5 Güç Modeliyle rekabet ve rakip firma analizleriyle de tüm sektörün analizinin yapılacağını belirtmişlerdir. Rekabet Avantajı ve Strateji adlı kitabında Yaşlıoğlu’da (2016: 52-73) dış ve iç çevre analizi olarak ele aldığı çalışmasında aynı unsurlar üstünde durmuştur. Eren (2002: 115-220) ise Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası kitabında sektör analizine çok daha kapsamlı yaklaşıp işletmenin genel çevre analizini genişletmiştir. Dinçer de (1998: 167-200) Stratejik Yönetim

⁴ **PEST(E) analizi:** Çevresel faktörleri irdelemeye yarayan ve “Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik ve Ekolojik” kelimelerinin İngilizce baş harflerinden oluşan stratejik planlamada sıkça yararlanılan bir analizdir.

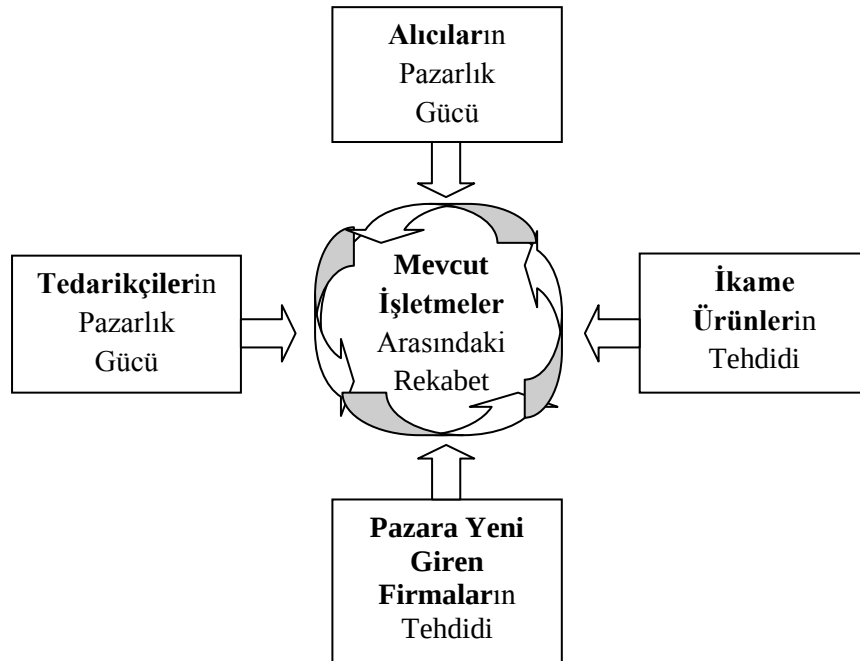
ve İşletme Politikası kitabında dış çevre analizini küresel ve ulusal boyutlarda inceledikten sonra sırasıyla; pazar analizine (pazar büyüklüğü, talep, hayat eğrisi, çekiciliği), tüketici analizine, rekabeti etkileyen faktörlere ve diğer unsurlara değinip rekabet analizini bitirmiştir. Shaw (2007: 49-75) ise havayolu rekabet analizinde “PESTE” analizinden yararlanmıştır. Bu analizde; politik, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik faktörlere ek olarak iklim değişikliği, küresel ısınma gibi çevresel faktörleri de dahil ederek incelemiştir. Daha sonra Porter’ın 5 Güç Modelini havayolu endüstrisine uygulayıp rekabet analizini Porter’ın jenerik stratejilerine bağlamıştır.

Kotler ise Stratejik Yönetim adlı kitabında tüketici dinamiklerine ve iş dünyasına değinmiştir. Daha sonra rekabete değinerek, işletmelerin rekabet oyunlarını, rollerini ve nasıl rakiplerine karşı kendilerini konumlandıklarını incelemiştir. Bu çalışmasında Kotler pazarın ya da pazarın belli bir kesiminin uzun dönemli çekiciliğinin Porter’ın 5 Güç Modeliyle belirlenebileceğini belirtmiştir. Kotler buna ek olarak rekabetin analizinin endüstri ve pazarlama bakış açısıyla yola çıkılarak incelenmesinin, rekabet dinamiklerinin belirlenmesinde daha faydalı ve kapsamlı olacağını belirtmiştir (2000: 218-224).

Thompson ve Strickland’da (1998: 73-93) Stratejik Yönetim adlı çalışmalarında endüstri ve rekabet analizini incelerken, strateji zanaatkârlığına değinmişlerdir. Bu işin sadece yöneticilerin düşünceleriyle, güçlü içgüdüleriyle veya yaratıcı düşünceleriyle üstesinden gelebilecekleri bir görev olmadığını belirtmişlerdir. Strateji zanaatkârlığının işletmelerin iç ve dış çevrelerinin sıkı analizlerinin sonucunda ulaşılabilecek bir değerlendirme olduğunu belirtmişlerdir. Bunun için de iki önemli hususun üstünde durulması gerektiği belirtilmiştir. Birincisinin endüstri ve rekabet analizi olduğu, ikincisinin ise bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerin, kaynakların, dahili güç ve zayıflıkların doğru teşhis edilmesi olduğu belirtilmiştir. Thomson ve Strickland tüm örgütlerin belli düzeylerde geniş bir ekonomiden, nüfus demografisinden, toplumsal değer ve yaşam stillerinden, hükümet düzenlemelerinden ve teknolojik faktörlerden oluşan bir makro çevrede işlediğini belirtmişlerdir. Tüm bunların endüstriyi dolayısıyla işletmelerin stratejisini de önemli derecede etkilediğini vurgulamışlardır. İşletmeler için kazanan strateji bulmanın, uygun hedefleri oluşturmanın ve uzun dönemli karar alabilmenin yolunu şirketin durumunu net bir şekilde ortaya koyacak bu ön analizlere bağlı olduğunu belirtilmiştir. Aksi takdirde dahili ve harici analizler olmadan, yöneticiler tarafından belirlenen strateji oyunları, işletmenin performansının yükseleceği yere düşerek rekabet avantajından da olacağı vurgulanmıştır. Sonuç olarak Thompson ve Strickland işletmenin dış çevresini ve endüstrinin ekonomik çehresini oluşturan faktörlere ilişkin değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Her endüstrinin aynı yapı ve karaktere sahip

olmadığı tespit edilmiş, endüstrilerin ekonomik durumlarını bilmenin oluşturulacak strateji ve yatırımlar için hayati olduğu anlaşılmıştır. Özellikle sermaye yoğun endüstrilerde yüksek sabit maliyetlere katlanan bir firmanın birim maliyetleri daha fazla çıktı üstüne yaymak ve daha fazla gelir elde etmek için kaynak kullanımının yüksek olmasının hayati olduğunu vurgulanmış ve ticari havayolu taşımacılığının buna iyi bir örnek olduğunu belirtilmiştir.

Porter (2008a: IX-XXXİ) Rekabet Stratejisi adlı çalışmasında, endüstri analizini yıllarca yaptığı gözlem ve araştırmalara dayandırdığı 5 Güç Modeli'yle verip, bunu yine kendi jenerik stratejilerine bağlamıştır. Rekabet stratejileri üzerine başka bir çalışmasında endüstride firmaların kârlılığı üzerine ilk belirleyici faktörün endüstri çekiciliği olduğunu belirtmiştir. Endüstri çekiciliğini belirlemenin rekabet kurallarını bir bütün olarak ele alıp oluşturulacak rekabet stratejisinden kaynaklandığını belirtmiştir. Rekabet stratejisinin nihai hedefinin firma yararı için endüstri kurallarına göre oynamak olduğunu belirtmiştir. Porter (2004: 1-8) yerel veya uluslararası pazarlarda ürün veya hizmet üretilen endüstriler için rekabeti şekillendiren 5 temel güç olduğunu belirtmiştir. Bunlar; pazara yeni giren firmaların tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut işletmeler arasındaki rekabet olarak belirtmiştir (Şekil 3.1). Porter (1980: 4) ilk Rekabet Stratejisi çalışmasından bugüne 5 kuvvetinin alt bileşenlerinin endüstriden endüstriye değişiklik gösterebileceğini beş temel gücün sabit kaldığını ifade etmiştir.



Şekil 3.1 Porter 5 Güç Modeli

Kaynak: Porter, 2004: 1-8

Porter (2004: 1-8) bu beş rekabet kuvvetiyle firmaların endüstride yeteneklerine odaklanarak kazanç sağlayabileceklerini belirtmiştir. Beş güç modeliyle işletmelerin ortalama endüstri sermaye maliyetlerini ve yatırımın getirisi oranlarını belirleyebileceklerini vurgulanmıştır. Ayrıca bunun endüstriden endüstriye farklılık göstereceği belirtilmiş olup, tüm endüstrilerin var olan verimlilik kaynaklarının aynı olmadığı belirtilmiştir. Fakat Porter’a göre ister eczacılık, ister hafif içecekler olsun tüm endüstrilerde endüstri çekiciliğini belirlemek açısından beş güç modeli elverişli bir yöntemdir. Porter yine de bir veya daha fazla kuvvetin baskısı altındaki endüstri yoğunluklarının farklı olacağını, bunda tamamıyla endüstri yapısıyla alakalı olduğunu belirtmiştir.

IATA havayolu taşımacılığına ilişkin olarak çıkardığı raporunda endüstri kârlılıklarına değinmiştir. Endüstri kârlılık analizine değinmeden önce havayolu sektöründeki ana oyuncular Şekil 3.3’teki gibi tanımlamıştır. Havacılık endüstrisinde farklı türlerde birçok işletmenin olduğunu belirten IATA, bunların doğrudan veya dolaylı olarak birbirlerinin kârlılığını etkilediğini vurgulamıştır. Daha sonra da Porter’ın 5 Güç Modeli’ni temel alarak havacılık endüstrisini etkileyen unsurları belirlemiştir (Şekil 3.2). Bu unsurların da endüstrideki işletmelerin davranışlarına şekil verdiğini ve endüstride değer yarattığını vurgulamıştır (IATA, Vision 2050, 2011).

Alıcıların Pazarlık Gücü: YÜKSEK

- Bölümlenmiş müşteri grupları
- Havayolu seyahatinin standartlaşmış bir ürün/hizmet olarak algılanması
- Çoğu müşteri için düşük değiştirme maliyetleri
- Fiyat hassasiyeti, çünkü seyahatin çoğunlukla ihtiyari olmayan harcama olması
- Global dağıtım kanalları ve toplayıcı internet siteleri arasındaki yüksek konsantrasyon

Tedarikçilerin pazarlık gücü: YÜKSEK

- Güçlü işçi sendikaları (özellikle operasyon sürecini kontrol gücüne sahip olanlar)
- Uçak ve motor üreticileri
- Monopol durumundaki güçlü havalimanları
- Az sayıdaki havaalanı hizmeti sunanlar (yer hizmeti, ikram, temizlik)

Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet: YÜKSEK

- İstikrarsız hızlı büyüme
- Bozulabilir ürün ya da depolanamayan hizmetler
- Sınırlı ürün farklılaştırması; benzer şirket yapıları
- Uçak başına yüksek sabit/batık maliyetler, yolcu başına düşük marjinal maliyetler
- Sınırlı ölçek ekonomisi
- Yüksek çıkış bariyerleri
- Çok sayıda doğrudan ve dolaylı rakipler

İkame Ürün veya Hizmetlerin Tehdidi: ORTA VE YÜKSEK

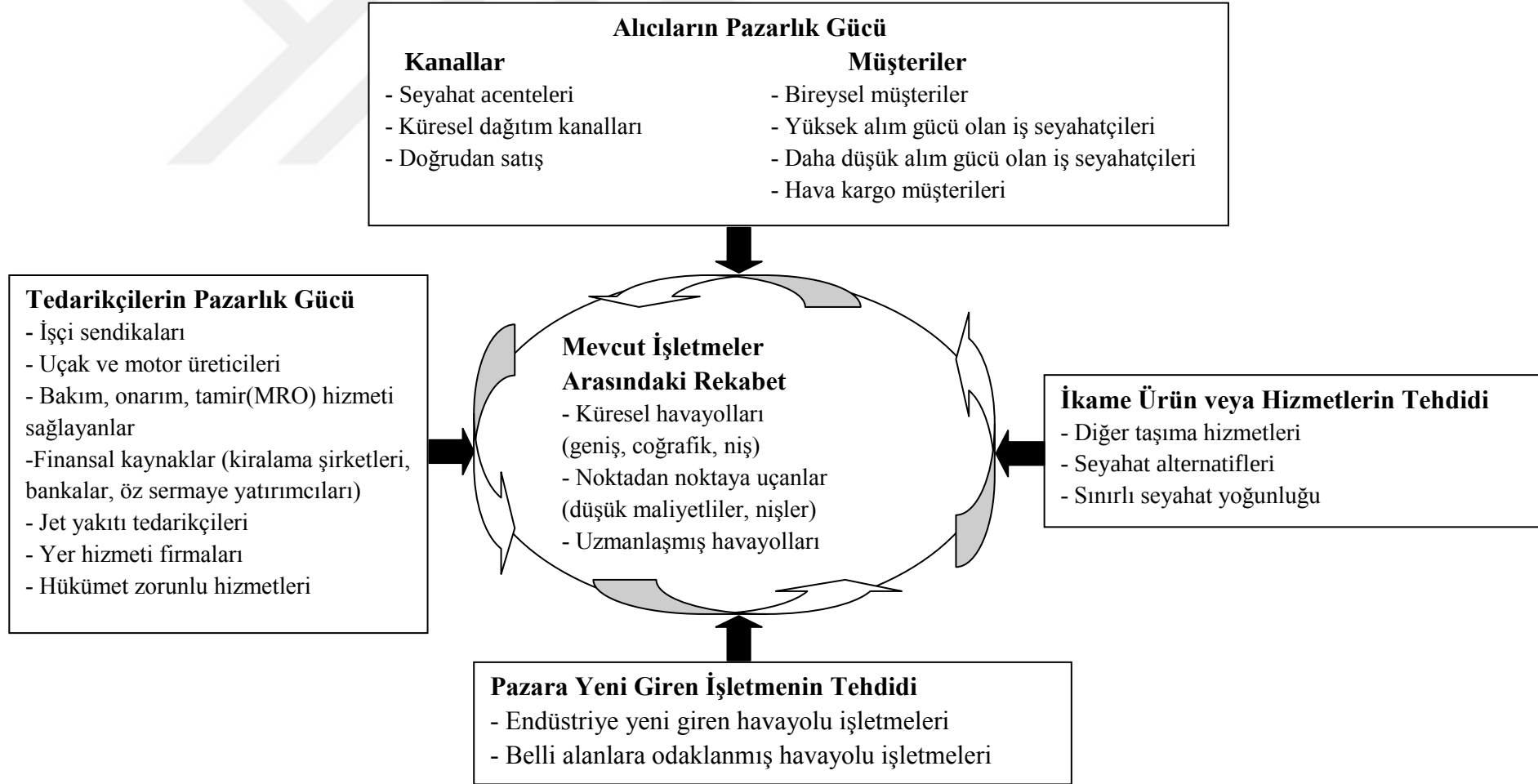
- Çoğunlukla gelişen ülkelerdeki Havayoluyla seyahat edebilecek müşteri sayısındaki önemli artış
- Teknoloji (video konferans'ın gelişimi)
- Kısalan mesafelerde diğer ulaşırma sistemlerinin artan rekabetçi baskısı (hızlı tren)
- Seyahatin her zaman gerçekleşmeme ihtimali (gecikme, iptal)
- Çevresel sorunların havayolu üzerindeki etkisi

Pazara Yeni Giren İşletmenin Tehdidi: YÜKSEK

- Yerleşik işletmelerin yaratacağı dezavantaj
- Düşük değiştirme maliyetleri
- Ölçek ekonomisinin bazı yan etkileri
- Dağıtım kanallarına kolay erişim

Şekil 3.2 Havayolu Endüstrisini Etkileyen 5 Kuvvet ve Alt Unsurları

Kaynak: IATA, Vision 2050, 2011: 31



Şekil 3.3 Havayolu Endüstrisini Başrol Oyuncuları

Kaynak: IATA, Vision 2050, 2011: 22

Ramon-rodriguez ve arkadaşları (2011: 110-112) havayolu rekabet analizini incelerken endüstride büyüme ve uluslararasılaştırma stratejilerine değinmişlerdir. Rekabet analizini Porter'ın 5 Güç Modeli'ni havayolu endüstrisine uyarlayarak yapmışlardır. Onlar da endüstriyi etkileyen 5 kuvveti ve unsurlarını Tablo 3.1'deki gibi belirlemişlerdir.

Tablo 3.1 Porter'ın 5 Güç Modelinin Havayolu Endüstrisine Uygulanması

Yeni Girenlerin Tehdidi	Müşterilerin/Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	İkame Ürünlerin Tehdidi	Endüstrideki Mevcut Rekabet
- Giriş Engelleri *Havalimanı Regülasyonları *Yoğunluk Ekonomileri *Sınırlı Slotlar *Havayolu Stratejileri -Konsantrasyon -İş Birlikleri -Agresif Fiyatlandırma	- Yeni Teknolojiler *Kullanıcıların Pazarlık Gücü *Az Sayıdaki Aracı	- Düşük Maliyetli Havayolları *Kullanıcı Tercihlerindeki Fiyat Faktörü *Belli Rotalar Üzerindeki Hakim Alternatif Hizmetler	- Mükemmel Olmayan Piyasa Yapısı *Sınırlı Sayıdaki Rakipler *Yerleşik Havayollarının Sektördeki Ağırlı *Aşırı Kapasite Ve Çıkış Bariyerleri

Kaynak: Ramon-rodriguez vd., 2011: 110-112

Havayolu endüstrisi sadece ABD'de değil, dünyanın dört bir yanında rekabetin en yoğun yaşandığı endüstrilerden birisidir. Havayolu işletmeleri genelde büyük ve indirimli havayolları olarak ayrıştırılmaktadır. İndirimli yani düşük maliyetli havayollarının, büyük taşıyıcıların kâr marjlarını kesen fiyatlandırma stratejileri uyguladığı görülmektedir. Aslında mevcut işletmeler arasındaki rekabet endüstriyi etkileyen faktörlerden sadece birisidir. Porter'ın 5 Güç Modeli endüstri analizinde hhayati unsurlar içersede, havayolu endüstrisinde rekabete şekil veren politik, ekonomik, sosyal, teknik ve çevresel birçok faktör olduğu belirtilmiştir (Hill ve Gareth,2009). Özellikle 11 Eylül olaylarından sonra küresel havacılık endüstrisini etkileyen çevresel faktörlerin önemi daha iyi anlaşılmıştır. 11 Eylül olaylarının yarattığı ek maliyetler ve 2007-2008 ekonomik krizi kişisel harcanabilir gelirlerde düşüşe sebep olmuştur. Bu da havayolu taşımacılığını tercih eden müşterilerin ikame ürünlere yönelmesine sebep olmuştur. Devamında yaşanan Arap Krizi ve bunun etkisiyle artan yakıt fiyatları da tarifelerin artmasına sebep olmuştur. Tüm bu faktörler havayolu taşımacılığı etkilemiş ve yolcuların seyahat planlarından caymasına sebep olmuştur. Yaşanan küresel çaplı olayların kurlarda yarattığı dalgalanmalar havayolu şirketlerinin yakıt maliyetlerini kontrol etmek için yaptığı finansal korumalara (hedging) bile ekstra maliyet çıkartmıştır. Teece

(2008) böyle dönemlerde havacılıkta belirsizlik hakim olduğunu belirtip, havayolu işletmelerinin geleceğe dönük planlar yapamadığını belirtmiştir. Bu da havayolu endüstrisindeki en kötü senaryolardan birisidir. Bu yüzden çalışmada tek bir modele bağlı kalmak yerine tüm faktörleri de içine alan bir analiz yapmak daha faydalı olacaktır.

3.1.1 Havayolu Taşımacılığında Porter'ın 5 Güç Analizi

Günümüzde bütün işletmelerin hedefi bulundukları sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktır. Bunu sağlamanın yolu da aslında belirlenecek olan rekabet stratejisinden geçmektedir. Tabii işletmenin rekabet stratejisini nasıl belirleyeceği ve geliştireceğine dair birçok analiz formüle edilmiş olsa da, günümüzde en sık kullanılan yöntem Michael E. Porter'ın 5 Güç Modeli'dir. İşletme sektör ve rekabet çözümlemesi yapacak, ardından da yine Porter'ın dünyaca ünlü çalışmalarından Porter'ın Genel Rekabet Stratejilerinden (Porter's Generic Strategies) bir veya bir kaçıyla hedeflerine ulaşmaya çalışacaktır. Zira Porter'a (1998b: 557) göre rekabet üstünlüğü anlayışı işletmenin endüstriyi iyi analiz edip, genel bir strateji belirlemesinden geçmektedir.

Çalışmada endüstri analizi Porter'ın 5 Güç Modeli incelenip, alt unsurlarıyla birlikte açıklanmıştır. Porter'ın 5 Güç Modeli'yle varmak istediği endüstrilerin kârlılıkları ve mevcut durum analizleri olmuştur. Şekil 3.1'de ifade edilen kuvvetler ve açıklamaları aşağıda verilmiştir. (Porter, 1980: 4). Bu kuvvetlerin her biri bileşenleriyle birlikte pazara, IATA'nın deyimiyle endüstrinin oyuncularına ve ürün ya da hizmetlerinin fiyatına artı/eksi yönde etkiler yapmaktadır.

3.1.1.1 Mevcut İşletmeler Arasında Rekabet

Yatırım yapmak istenilen endüstri içerisindeki işletmeler arasındaki rekabet analiziyle alakalıdır. İşletmeler arasındaki rekabet ne kadar yoğunsa, kârlılığı da o kadar tehdit edecektir. Sonuçta bir endüstrideki işletmelerin birbirlerini etkiledikleri ve birbirine bağlı oldukları kabul edilmektedir. Birinin yapacağı rekabetçi hamleye diğerinin benzer veya farklı bir şekilde yanıt verme olasılığı çok yüksektir (Dess ve Miller, 1993: 60).

Genellikle pazarda iyi yer edinmek için fiyat rekabeti, reklam savaşları, genişletilmiş müşteri hizmetleri, garanti ve kapsam gibi içerikli hamleler yer almaktadır. Yapılan her hamle neredeyse tüm endüstrilerde rakiplerden karşılığını görmektedir ve bu yüzden işletmeler birbirlerine bağlıdırlar. Fakat bu hamlelerin de bir sınırı olması gerekmektedir. Özellikle fiyat hamleleriyle yaşanılacak rekabetin kolay ve hızlı bir şekilde taklit edilebileceği düşünülürse endüstriyi ve firmaları istikrarsızlığa götürebilmektedir (Porter, 2008a: 21).

Porter (2000: 21) bir endüstride faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet düşük olduğunda işletmelerin fiyat konusunda daha esnek olduğunu belirtmiştir. Bu sayede fiyatı arttırıp daha fazla kâr elde etme imkânı bulabileceklerini belirtmiştir. Başka bir ifadeyle rekabet karlılıkla ters orantılıdır. Rekabet arttıkça, karlılığı tehdit edecektir. Porter'a (1998a) göre işletmeler arasındaki rekabeti analiz etmede kullanılan başlıca faktörler; mevcut pazardaki rakip sayısı, rakiplerin gücü, birbirine denk olup olmadığı, pazarın hızı ve doygunluğu, çıkış engellerinin düşük veya yüksek olması, sunulan kapasite ve sabit maliyetlerdir.

Kotler'e (2000: 218) göre pazarda sınırsız sayıda güçlü ve agresif rakipler varsa o pazar veya pazar bölümü çekici değildir. Hatta pazar büyüme hızı durağan ya da düşüş içerisindeyse, kapasitede büyük artışlar var ise, sabit maliyetler yüksekse, değiştirme maliyetleri düşükse, çıkış bariyerleri yüksek veya büyük sermaye gereksinimleri varsa pazarın çekiciliği düşmektedir. Böyle bir durumda pazarda sık fiyat savaşları, reklam savaşları ve sürekli pazara yeni ürün girişleri görülecektir. Bu da pazardaki rekabetin fiyatını arttıracaktır (<http://www.free-management-ebooks.com> erişim tarihi: 30.03.2017).

Tüm bunların ışığında mevcut pazarın işletme için çekici olup olmadığına ve girmeye değer bir pazar olup olmadığına karar verilmektedir. Bu pazar bir pastaya benzetilirse pastadan işletmenin pay alıp alamayacağı pazarın bu unsurlarının değerlendirilmesiyle alakalıdır.

Türkiye iç hat pazarında faaliyet gösteren birçok havayolu işletmesi vardır. Hatırlanacağı üzere 2920 TSHK ile sadece THY'nin olduğu pazara özel havayolu işletmelerinin girmesinin önü açılmıştır. Daha sonra ise 2003 yılındaki iç hatların serbestleştirilmesiyle bu özel havayolu işletmelerinin iç hat pazarında faaliyet göstermesinin önündeki engeller kaldırılmıştır. Bu serbestleşmeyle birlikte Türkiye havayolu pazarı ortalamaların üzerinde gelişmeler göstererek çekiciliğini gün geçtikçe daha da arttırmıştır. Bugün Türk Havayolları-Lufthansa ortaklığında kurulan SunExpress dahil edilmezse, özellikle iç hat yolcu taşımacılığında THY'ye rakip olarak kalabilen başta Pegasus Hava Yolları olmak üzere, Onur Air ve AtlasGlobal'dir. Bugün iç hatlarda pazar lideri THY'nin en büyük rakibi Pegasus Hava Yolları'dır. Artan filoları ve uçuş noktaları düşünüldüğünde, rekabetin özellikle THY ile Pegasus arasında artacağı beklenmektedir. Önümüzdeki yıllarda THY'nin pazar liderliğinin devam edeceği ve Pegasus Havayolları'nda meydan okuyucu olarak kalacağı tahmin edilmektedir. Onur Air ve AtlasGlobal ise daha çok izleyici olarak yorumlanan, mevcut pazarlarını korumaya çalışacakları beklenmektedir. Giderek artan bu rekabette karşılıklı stratejik hamleler de görmek mümkündür. Örneğin, iç hatlarda faaliyet

gösteren AnadoluJet literatürde bağlı düşük maliyetli havayolu modeli olarak geçmektedir. AnadoluJet THY'nin iç hatlardaki Pegasus tehlikesine karşı bir önlem olarak pazara soktuğu havayolu işletmesidir.

Başka bir örnekte ise Pegasus Havayolları'ndan önce atıl durumdaki Sabiha Gökçen Havalimanı, Pegasus Havayolları'nın buradan merkezli uçuşlar yapmasıyla bir anda değer kazanmıştır. Yılda hizmet verilen yolcu sayılarında çok büyük gelişmeler yaşanmıştır. Pegasus da Sabiha Gökçen'de daha düşük ücretlerle, kapasite ve slot sorunu olmadan uçuşlarına devam etmiş bu sayede karşılıklı büyüme gerçekleşmiştir. THY'nin Pegasus Havayolları'nın buradaki büyümesini ve iç hatlardaki giderek artan gelişimini engellemek amacıyla zaman zaman AnadoluJet'i ve SunExpress'i belli sayıda uçaklarla Sabiha Gökçen Havalimanı'na konumlandığı ve buradan merkezli benzer tarifeler sunarak Pegasus'a rakip olduğu görülmüştür.

3.1.1.2 Yeni Giren Firmaların Tehdidi

Çekici bir endüstrinin başka firmaları da o endüstriye çekeceği beklenmektedir. Çünkü endüstri ne kadar çekiciyse, işletmelere ortalamanın üstünde o kadar kâr vaat ediyor demektir. Porter'ın belirlemiş olduğu yeni giren firmanın tehdidiyle; ilgili endüstriye son dönemlerde girmiş ya da yakın bir dönemde girmeyi planlayan potansiyel işletmelerin yaratacağı tehdit ve bileşenler incelenmektedir (Barney, 2001: 79).

Giriş çıkış engelleri endüstride faaliyet gösteren işletmelerin, ilgili pazara girmeyi düşünen işletmeler karşısındaki avantajı olarak yorumlanabilmektedir. Kazançlı yani çekici bir endüstrinin yeni girişlere açık olması gerekmektedir. Bu noktada giriş engellerinin varlığı da yeni girmeyi düşünenlere karşı bir engel olacak ya da onları başka endüstrilere yönlendirecektir. Her hangi bir kısıtlamanın veya giriş engelinin olmadığı pazarlarda ise, kâr oranı zamanla rekabet seviyesinin de altına inecektir (Grant, 2010: 71).

Çünkü pazara yeni girenler yeni kapasitelerle birlikte beraberinde pazar payından alma isteğini ve kaynaklarını da getireceklerdir. Bu yüzden giriş tehdidinin ciddiyeti giriş engelinin varlığına ve mevcut işletmelerin vereceği tepkiye bağlıdır. Aslında buradaki en önemli husus giriş engelinin varlığından daha ziyade niteliğindedir. Güçlü bir giriş engeli ve güçlü yerleşik rakiplerin olduğu pazarda ciddi bir giriş tehdidi oluşacaktır (Mintzberg ve Quinn, 1996: 77-78).

Kotler (2000: 218) ise bu segmentin çekiciliğinin giriş ve çıkış engellerinin yüksekliğiyle belirlendiğini belirtmiştir. Tablo 3.2'de görüldüğü üzere en çekici pazar bölümü giriş engellerinin yüksek, çıkış engellerinin düşük olduğu üç numaralı segmenttir. Birkaç

firma bu endüstriye girebilmekte ya da bu endüstrideki düşük performanslı firmalarda kolayca çıkabilmektedir. Giriş ve çıkış engellerinin yüksek olduğu pazarlar dört numaralı pazarlar ise girmeyi düşünen işletme için kâr potansiyeli yüksek olsa da, firma daima riskle yüzleşmek zorunda kalacaktır. Çünkü buradaki düşük performanslı işletmeler de kalıp savaşmak zorundadır. Bir numaralı pazar gibi giriş ve çıkış engellerinin düşük olduğu pazarlarda ise firmalar kolayca pazara girip çıkabilmektedir. Fakat böyle pazarlarda kazanç durağan ya da düşük olur. Giriş engellerinin düşük, çıkış engellerinin yüksek olduğu iki numaralı pazarlar ise işletmeler açısından en tehlikeli pazarlardır. Çünkü firmalar iyi pazar koşullarında girecek, fakat kötü pazar koşullarında pazarı terk etmek o kadar kolay olmayacaktır. Dolayısıyla bu da pazarda kronik kapasite fazlalığına ve tüm işletmeler için durgun kazançlara neden olacaktır.

Tablo 3.2 Engeller ve Kârlılık

		Çıkış Engelleri	
		Düşük	Yüksek
Giriş Engelleri	Düşük	Düşük, istikrarlı kar (1)	Düşük, riskli kar (2)
	Yüksek	Yüksek, istikrarlı kar (3)	Yüksek, riskli kar (4)

Kaynak: Kotler, 2000: 218

Ülgen ve Mirze (2004: 96-97) stratejik yönetim üzerine çalışmalarında firmaların ortalamanın üstünde getiri sağlayacak pazarlara girmek istemelerini böyle endüstriler için her zaman bir tehdit oluşturduğunu vurgulamışlardır. Sektöre girmenin illa sıfırdan kurulan bir işletmeyle olmayacağı, mevcut endüstride faaliyet gösteren bir işletmeyle birleşerek veya satın alma yoluyla da olabileceğini belirtmişlerdir. Tüm bunların da sebebi olarak pazarın çekiciliğini gösterip, pazarın yapısı, büyüme hızı, hayat evresi, kârlılık derecesi ve giriş/çıkış engelleri gibi unsurların önemine değinmişlerdir.

Özellikle işletmelerin faaliyet gösterdiği endüstrilerdeki büyüme eğilimleri de endüstrinin çekiciliğini fazlasıyla arttıracaktır. İşletmelerin faaliyette bulunduğu endüstrilerin gelişmesi sonucu, firmaların faaliyetlerinden tamamen bağımsız olarak ortaya çıkan bir takım avantaj ve dezavantajlar oluşabilmektedir. Bunlar bazen maliyet azaltırken, bazen de arttırabilmektedir. Tüm bu endüstri gelişiminden kaynaklı süreç dışsal ekonomi (externality) denmektedir. Endüstri gelişiminin mevcut ve potansiyel işletmelere olumlu (ek gelir ya da birim maliyetlerin düşmesi vb.) olarak yansıdığı duruma pozitif dışsal ekonomi denirken, olumsuz (zarar) şekilde yansıdığı durumlara da negatif dışsal ekonomi denmektedir (Dinler,

2016). Aktan ve Yay (2016: 128-129) ise bunu bir iktisadi birimin üretim ve/veya tüketim faaliyetleri sonucunda başka bir iktisadi birimin fayda-maliyet fonksiyonlarındaki etki olarak yorumlamakta ve bunun pozitif veya negatif şekilde olabileceğini belirtmektedirler. Hatta yoğunlaşmanın arttığı endüstrilerde, yeni giren firmanın, mevcut faaliyet gösteren firmaların ortalama maliyetlerinde azalmaya neden olacağı belirtilmiştir.

Buradan yola çıkarsak pozitif dışsal ekonomilerin görüldüğü pazarlar pazara yeni girecek ya da girmeyi düşünen işletmeler için bir avantaj olarak gözükürken, bu mevcut işletmeler için rekabeti arttırıcı bir durumdur. Örneğin Türkiye iç hat havayolu pazarında SGHM'nin havacılığı daha çok noktaya taşımak amacıyla açtığı ve açmayı planladığı hatlardaki teşvik uygulamasıyla havayolu işletmelerinden yolcu başına daha düşük ücretler talep etmekte ve belli sayıda gerçekleşen frekanslar dahilinde diğer hatlarda bu havayolu işletmelerine öncelikler verilmektedir. Ölçeği arttırdıkça ve genişlettikçe maliyetlerin düşerek pozitif dışsallıktan yararlanıldığı gözükmektedir. Pozitif dışsal ekonomilerin aksine negatif dışsal ekonomiler ise pazara girecek işletmeler için bir nevi giriş engeli oluşturmaktayken, mevcut işletmeleri de en azından yeni girecek işletmenin tehdidine karşı korumaktadır.

3.1.1.3 İkame Ürünlerin Tehdidi

İkame ürün, bir ürün ya da hizmetten beklenen ihtiyacı karşılayacak başka bir ürün veya hizmettir. İkame ürünler de pazardaki rekabeti etkileyen en önemli güçlerden sadece biridir. Genelde üç açıdan ikame ürünlerin tehdit yarattığı düşünülmektedir. Birincisi ikame ürün ya da hizmetin daha uygun fiyatlı olmasıdır. İkincisi ikame ürün veya hizmete geçiş maliyetlerinin düşük veya tüketici tarafından katlanılabilir seviyelerde olmasıdır. Sonuncu ise, ikame ürün ya da hizmetin daha revaçta, yani değerli ve geçerli olmasıdır (Eren, 2002: 155-156; Eser vd.,2016: 59-60).

Kotler (2000: 218-219) ana ürün ya da hizmet için ciddi veya potansiyel ikame ürünler varsa o pazarın çekiciliğini kaybedeceğini belirtmiştir. İkame ürünler işletmelerin ürün ya da hizmetlerinin fiyatları ve pazardan kazanabileceği kârlar üzerinde işletmeleri sınırlandırmaktadır. Çünkü işletme vereceği ürüne yakın ve güçlü ikame ürünlerin fiyatlarını ve fiyat trendlerini takip etmek zorundadır. İkame ürünler pazarında teknoloji ilerledikçe veya rekabet arttıkça bu segmentteki fiyatlar ve kârlardaki düşüş de olasıdır.

Uzun mesafeli yolculuklarda alternatifi olmayan havayolu taşımacılığının, taşımacılık noktaları arasındaki mesafe kısaldıkça ikameleri de artmaktadır. Gökırmak (2014: 11-12) havayolu taşımacılığının özellikle 500 km ve üzerinde gerek maliyet, gerekse vakit ve verimlilik açısından çok daha avantajlı olduğunu belirtmiştir. Gökırmak bugün devletin

demiryolu taşımacılığına yaptığı yatırımlar sayesinde iç hat havayolu taşımacılığı için ciddi bir ikame tehdit oluştuğundan bahsetmiştir. Türkiye'nin merkezindeki Ankara-Eskişehir ve Ankara-Konya arasındaki hızlı tren faaliyetleri bugün daha da uzatılarak Ankara-İstanbul hattına uzatılmıştır. İç hat yolcu trafiğinin yarısının gerçekleştiği İstanbul bugün birçok havayolu şirketinde merkezi konumundadır. Türkiye'nin ve taşımacılık faaliyetlerinin merkezi olan İstanbul'a hızlı tren hizmetinin ulaşmış olması, iç hat taşımacılık hizmeti sunan birçok havayolu işletmesi için büyük bir tehdit oluşturacaktır. Türkiye'nin coğrafi yapısı ve hayata geçecek yeni demiryolu ağı projeleri düşünüldüğünde daha da güçlü bir ikame olacağı düşünülmektedir. Fakat bundan sadece havayolu işletmeleri değil, otobüs işletmeleri de etkilenecektir. Ayrıca son dönemde otobüs işletmeleri 2+1 koltuklu seyahat, internet, film, oyun ve müzik gibi imkân sunan eğlence ekranlarını hizmete dahil etmişlerdir. Bunlar düşünüldüğünde, giderek artan hizmet kalitesiyle ve düşük fiyatlarıyla otobüs işletmelerinde güçlü bir ikame olduğundan bahsetmek mümkündür. İç hat havayolu taşımacılığına çok büyük etkisi olacağı düşünülmesine de, son yıllarda anında ses ve görüntü transferine olanak sağlayan, iki ya da daha fazla kullanıcının aktif olarak gerçek zamanlı paylaşım yapmasına olanak veren video konferans sistemleri de bugün olmasa da yakın gelecekte güçlü bir ikame olacaktır. Bir endüstride ikame ürün ya da hizmet sayısı fazla ise o endüstrinin çekiciliği az olarak kabul edilir. Tam tersi ikame ürün ya da hizmet az ise fırsat olarak görülüp, çekici kabul edilmektedir (Hill ve Jones, 1992: 72).

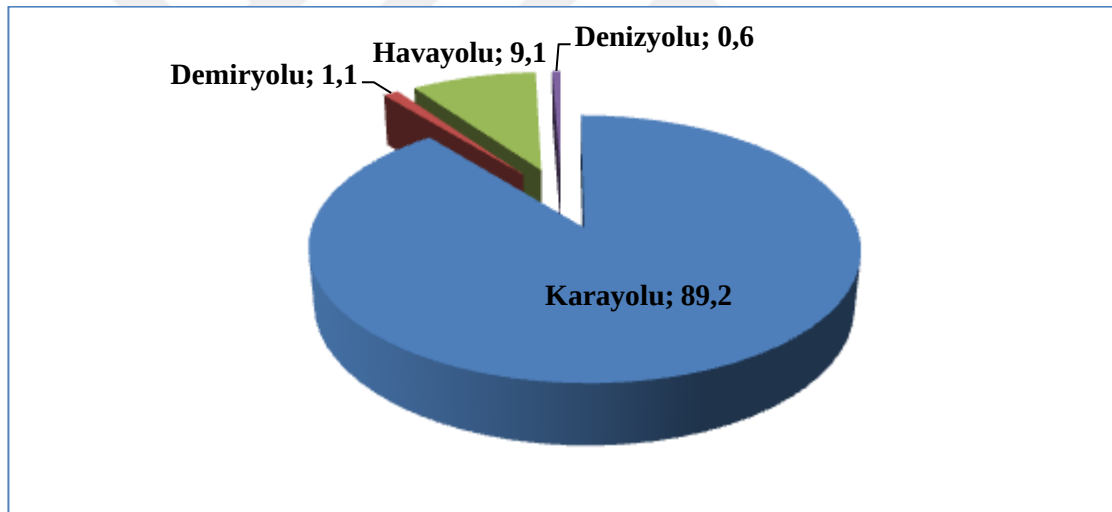
Türkiye'de iç hat havayolu taşımacılığı güçlü ikame hizmetlerin tehdidi altındadır. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının verilerine göre yurt-içi yolcu-km taşıma oranlarında karayolu taşımacılığının süregelen bariz bir üstünlüğü vardır (Tablo 3.3). Diğer taşıma modlarıyla kıyaslandığında toplamda %90'lık bir paya sahiptir. İç hat havayolu taşımacılığı oranı ise %8'lerde kalmıştır. Fakat giderek artan havaalanlarının varlığı ve son zamanlarda hızlı tren ulaşımına yapılan yatırımlar düşünüldüğünde karayolunun tüm taşıma modları içerisindeki payı düşmesi tahmin edilmektedir (UDHB, 2017: 29; TMMOB, 2016, 48-49). Özellikle 2003 yılındaki serbestleşmeyle devletin havayoluna tanıdığı imtiyazlar sonrasında iç hat havayolu taşımacılığı bilet fiyatlarında gözle görülür bir düşüş yaşanmıştır. Bu durum seyahatini otobüsle yerine havayolu taşımacılığını tercih edenlerin sayısını arttırmış ve özel otobüs firmaları durumdan rahatsız olmuşlardır.

Tablo 3.3 Türkiye İçinde Ulaştırma Sistemlerine Göre Yolcu Dağılımları (milyon)

Yıllar	Karayolu		Demiryolu		Denizyolu		Havayolu	
	Yolcu (km)	%	Yolcu (km)	%	Yolcu (km)	%	Yolcu (km)	%
2003	164 311	95.7	4 583	2.7	41	0.02	2 752	1.6
2012	258 874	91.5	3 006	1.1	1 459	0.52	19 731	6.97
2013	268 178	90.5	3 020	1.0	1 667	0.56	23 357	7.88
2014	276 073	89.8	3 458	1.1	1 806	0.59	26 204	8.52

Kaynak: UDHB, 2017: 29

Şekil 3.4'te Türkiye'deki taşımacılık modlarına göre 2015 yılı yurt içi yolcu taşıma oranları verilmiştir. Havayolu taşımacılığının toplam ulaştırma sistemleri içerisindeki artışı devam etmektedir (UDHB, 2016: 29).



Şekil 3.4 2015 Yılı Ulaştırma Sistemlerine Göre Yolcu Dağılımları, %

Kaynak: UDHB, 2016: 29

3.1.1.4 Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcılar iki şekilde endüstri için tehdit oluşturmaktadır. Birincisi alıcılar daima daha kaliteli ürün ya da hizmet talepleriyle maliyetleri arttırmaktadırlar. İkincisi ise alıcıların pazarlık ederek fiyatları aşağıya çekmeye çalışmalarıdır. Güçlü satın alıcılar güçlü tedarikçilerin aynadaki görüntüsü gibidir (Lee vd., 2012: 1783-1784).

Alıcıların pazarlık gücü endüstride faaliyet gösteren işletmeler ile bunu talep eden tüketiciler arasındaki ilişkiyi gösteren bir analizdir. Fakat üreticilerle tedarikçiler arasındaki

ilişkiye benzer bir analiz de sunmaktadır. İkisinde de çoğunlukla alıcıların istekleri işletmecilerle yerine getirilmektedir. Bu noktada Karacaoğlu (2009: 170) da alıcıların pazarlık gücünü fiyata duyarlılık ve nispi pazarlık gücü olacak şekilde iki temel faktöre bağlamıştır.

Grant da buradaki alıcıları girdi ve ürün piyasalarında faaliyet gösteren işletmeler olarak yorumlamıştır. Girdi piyasasındaki firmaların ham materyaller, kompenantlar, finans ve emek hizmeti satın aldığını belirtirken, ürün piyasasındaki firmaların kendi ürün ve hizmetlerini müşterilere satan firmalar olduğunu belirtmiştir. İki piyasadaki işlemlerin de hem alıcılar hemde satıcılar için değer yarattığını belirtmiş, bu değerinde aralarında nasıl paylaşıldığını onların nispi ekonomik gücüne bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu firmaların maruz kaldığı alıcıların pazarlık gücünün iki faktör üzerine kurulu olduğunu, bunların alıcıların fiyat duyarlılığı ve nispi pazarlık gücü olduğunu belirtmiştir (Grant, 2010: 75-76).

Kotler ise yine pazarın çekiciliği yönünden alıcıların pazarlık gücüne değinmiştir. Alıcıların gücü elinde tuttuğu veya büyüyen pazarlık güçlerinin olduğu pazarlara girmenin çekici olmadığını belirtmiştir. Böyle pazarlarda alıcıların fiyatları aşağıya çekmeye çalışacağını, hep daha kaliteli ürün veya hizmet talep edeceğini, bunun sonucunda rakiplerin birbirlerine düşerek masrafların artacağını belirtmiştir. Alıcılar daha konsantre olursa ve ürün farklılaşmazsa alıcıların pazarlık gücünün artacağını belirtmiştir. Ayrıca düşük değiştirme maliyetlerinin ve alıcıların fiyata duyarlı olduğu pazarlarda alıcıların pazarlık gücünün çok yüksek olduğunu belirtmiştir. Böyle pazarlarda satıcılar kendilerini korumak ve durumlarını muhafaza etmek isteyebileceği belirtilmiştir. Satıcıların en az güce sahip alıcılarla müzakere edebileceği veya tedarikçilerini değiştirebileceği belirtilmiştir. Fakat en iyi defansın da güçlü alıcıların reddedemeyeceği üstün teklifler geliştirmekten geçtiği de belirtilmiştir (Kotler, 2000: 219).

Havayolu taşımacılığında eskiye nazaran devlet müdahalelerinin azalması ve pazara erişim ve giriş noktasındaki daha liberal yönetmelikler düşünüldüğünde rekabet bugün çok daha fazladır. Bu rekabet alıcılara birbirinden farklı avantajlar sunmaktadır. Birbirinden farklı hizmet kaliteleri, uçuş tarifeleri, uçuş öncesi ve sonrası kolaylıklar sunan havayolu işletmeleri aynı pazarda faaliyet göstermektedir. Satın alma noktasında müşteriyi kararsızlığa itecek birçok faktör vardır ve gün geçtikçe müşteri tatmini ve bağlılığı daha da zorlaşmaktadır. Bunun sonucunda havayolu işletmeleri de havayolunu talep eden tüketicilerin ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve onların tatminini işletme faaliyetlerinin göbeğine koymaktadır (Gün ve Küçükönel, 2004: 341-342).

Havayolu hizmetini talep eden alıcıların gücü, aslında talep ettikleri ürün ya da hizmetin toplam payı içerisindeki yeriyle alakalıdır. Bu açıdan konu ele alınırsa, bireysel

olarak çok büyük yaptırımlardan söz etmek mümkün değildir. Fakat charter havayolu işletmeleri için seyahat acenteleri ve tur operatörleri önemli bir tehdit oluşturabilmektedir. Bu kadar büyük bir etki yaratmayacak olsa da işleri gereği çalışanları çok sık yurt içi yurt dışı seyahat gerçekleştiren büyük ölçekli firmalarında pazarlık gücü vardır. Kamu kurum ve kuruluşlarının da pazarlık gücünden bahsetmek mümkündür (Gökırmak, 2014: 10-11).

Havayolu endüstrisinde müşterilerin pazarlık gücünü arttıran en önemli unsurlardan biri de internetten alışveriş imkânı yani e-bilet uygulaması olmuştur. Çünkü birçok havayolunun rekabet içinde bulundukları rotalarda, internet sayesinde müşteriler farklı havayollarının fiyatlarıyla karşılaştırma yapabilmektedir. Bu da müşterilerin havayolu karşısındaki pazarlık gücünü arttırmaktadır (Moreno vd., 2015: 651-660).

3.1.1.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Endüstrideki üreticilerle onların alıcıları arasındaki nispi güç faktörlerini inceleyen bir analizdir. Buradaki firmalar endüstrideki girdileri üreten ve satın alan, yani tedarikçi firmalardır. Porter (2008b: 82-83) güçlü tedarikçilerin endüstrideki iştirakçilerine daha yüksek fiyatlandırmalar yaparak, kalite ve hizmeti sınırlandırarak veya maliyetlerle oynayarak kendilerine daha yüksek kazanç sağlamak isteyebileceğini belirtmiştir.

İş gücü tedarikçileri açısından işçi sendikaları da önemli bir pazarlık gücü oluşturmaktadır. Grant (2010: 757) özellikle çelik, havayolu, otomobil gibi sendikalaşmış iş gücü yüzdesinin yüksek olduğu endüstrilerde, bu hizmeti talep eden işletmelerin karlılıklarının düşük olacağını belirtmiştir. Bu şekilde sağlanacak baskıyla tedarikçilerin pazarlık gücü de artacaktır. Aslında tedarikçilerin gücü sadece kendilerinin yapacağı baskıyla değil, dış çevredeki diğer unsurlarlada ilişkilidir. Örneğin piyasada başka tedarikçinin var olma durumu yapılacak pazarlık gücünü de etkileyecektir. Ayrıca tedarikçinin mevcut durumu, ürettiği mal ya da hizmetin alıcılar için değeri ve varsa bunun değiştirme maliyetleri de tedarikçinin endüstrideki gücünü doğrudan etkilemektedir (Erol ve İnce, 2012: 101-102).

Kotler için, işletmelerin tedarikçileri fiyatlarını arttırıyorsa ve tedarik edilen ürün ya da hizmetin miktarını düşürüyorsa bu pazar çekici değildir. Kotler'e göre tedarikçiler aşağıdaki beş durumda daha güçlü konumdadır (Kotler, 2000: 219):

- Daha konsantre ve organize olurlarsa
- Sınırlı sayıda ikame varsa
- Tedarik ettikleri ürün ya da hizmet alıcılar için çok önemli bir girdiyse
- Değiştirme maliyetleri yüksekse
- Daha iyi entegre olmuşlarsa

Türkiye’deki havayolu işletmeleri düşünüldüğünde en önemli tedarikçilerin, her ne kadar son iki yılda varil fiyatlarında çok büyük düşüş yaşansada yakıt şirketleri olduğu gözlemlenmiştir. Ülkedeki istikrarlı büyüme ve yapılan yatırımları düşünüldüğünde faaliyetlerin ana kaynağı olan Boeing ve Airbus gibi uçak üreticileri, bakım/onarım şirketleri, yer hizmetleri şirketleri, ikram şirketleri ve sendikalar da diğer önemli tedarikçilerdir.

3.2 Kotler’in Bakış Açısıyla Porter’ın 5 Güç Modeli Unsurlarının Değerlendirilmesi

Kotler’e (2000) göre endüstrilerde rekabet sadece yaygın değil her yıl giderek daha da yoğunlaşıyordu. Çoğu Amerikalı, Avrupalı ve Japon şirketleri üretim merkezlerini düşük maliyetli ülkelere kurmakta olup, bu sayede pazara ucuz ürün veya hizmet sunabilme şansı elde etmişlerdir. Aslında bu gelişmeler bugün yaşanan rekabet savaşlarını ve rekabetçi zeka sistemlerini göstermekteydi. Martin-Consuegra ve Estaban (2007: 383-386) özellikle havayolu gibi hizmet endüstrisinde başarı için ana gerekliliğin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve tatmin etmek olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte müşteri değeri yaratma, iyi iletişim, teslimat garantisi ve verilen sözlerin tutulmasını da eklemişlerdir. Fakat rekabetin arttığı günümüzde müşterileri anlamak artık işletmeler için yeterli değildir. Şirketler artık rakiplerine dikkat etmeli onları takip etmeye başlamalıdır. Çünkü artık günümüzün başarılı firmaları tasarım ve operasyonlarını rakiplerini egale eden sistemler üzerinde toplamaktadır. Rakip olarak bir firmayı tanımlamak kolay gözükmemektedir. Örneğin, Pepsi’nin Coca-Cola’nın ana rakibi olduğunu herkes bilmektedir. Fakat işletmelerin mevcut ya da potansiyel rakiplerini sıralamak ve tasvir etmek görüldüğünden çok daha kapsamlıdır. İşletmeler mevcut rakip ya da rakiplerini iyi tanıyabilmektedirler, fakat yeni teknolojinin getireceği ve pazara yeni giren ya da girmek üzere olan işletmenin vereceği zarar mevcut rakiplerinden daha fazla olacaktır (Kotler, 2000: 219-220).

Özellikle son zamanlarda pazardaki işletmelerin en ürkütücü rakiplerinden biri de internet olmuştur. Örneğin, zamanında ABD’nin en büyük kitap evi zincirleri olan Barnes&Noble ve Bordes şirketi, internetin hayata girmesiyle birlikte ana rakibinin ne olduğunu anlayamamıştır. İnsanlara aradığı kitabı ve birçok alternatifini rahat yataklarında kahve yudumlarken tarama fırsatı sunan “Amazon.com” adlı sanal alışveriş sitesi bir anda bu büyük kitap mağazası zincirinin geleceğini değiştirmiştir. Ayrıca bu sitenin stoklarda kitap bulundurma sıkıntısı ve masrafı da yoktur. Jeffrey Bezos’un inovatif sanal alışveriş sitesi, zamanla bu kitap evinde çevrimiçi mağaza açmasına sebep olmuştur. Aslında bir üst paragrafta vurgulanmaya çalışılan da tam olarak budur. İşletmeler rakip miyopluğu yaşamaktadır, yani mevcut dibindeki rakiplere odaklandıklarından, uzağı veya ileriye

görememektedirler. Bu da birçok şirketin hatta zamanla o sektörün bile kapanmasına sebep olabilmektedir. 1994'te sadece çevrimiçi kitap satarak pazara giren Jeffrey ve sitesi halâ elektronik ticaretin öncüsüdür. Zamanla yayıncılıkla ilgili diğer iş alanları da internetin bu tehdidinden etkilenmişlerdir. Örneğin, eskiden iş ilanlarının, gayrimenkul satışlarının veya araba ilanlarının takip edildiği gazeteler bu tehdidi yakından hisseden ilk yayıncılık alanlarındandır. Çünkü ücretsiz şekilde bu ilanları takip etmek varken, kimse gazeteğe ücret ödeyip bu ilanları takip etmek istemeyecektir. Kotler'e (2000: 220) göre internet teknolojisi bir anda adeta dünyanın tellalı olmuştur.

Kotler'e (2000) göre endüstri birbiri için aynı veya farklı seviyelerde ürün veya yakın ikame ürünler sunan bir grup firmadır. Bu endüstrileri kendi içinde sınıflandırabilecek birçok etmen vardır. Aşağıdaki sınıflandırma satıcıların sayısına göre; ürün veya hizmetin farklılaşma seviyesine göre; giriş, hareketlilik ve çıkış engellerinin varlığına göre; maliyet yapısına göre; dikey bütünleşme derecesine göre ve küreselleşme derecesine göre yapılmıştır.

3.2.1 Satıcıların Sayısı ve Farklılaştırma Derecesi

Bir endüstriyi tanımlamanın iki hareket noktası vardır. Birincisi o endüstrideki satıcıların sayısıdır. İkincisi ise üretilen mal veya hizmetin homojen mi yoksa yüksek farklılaşmış mı olup olmadığını belirlemektir. Bu karakteristik özelliklerde dört tip piyasa yapısıyla karşılaşmaktadır (Kotler: 2000: 220-221).

3.2.1.1 Monopol (Tekel) ve Düopol

Sadece bir firma tarafından belli bir ürün ya da hizmetin belli ülke veya bölgelerde temin edildiği piyasa yapısıdır. Değişiklik gösterebilir elektrik ve gaz şirketleri örnek gösterilebilmektedir. Kontrol altına alınmamış tam tekel piyasalarında işletmeler fiyatları yüksek tutabilmektedir. Bu tarz piyasa yapılarındaki işletme ya çok az reklam faaliyetlerinde bulunur ya da hiç bulunmamaktadır. Genellikle hizmet asgari düzeyde tutulmaktadır. Bu yüzden gelişmiş ülkelerde yasaktır, çünkü tüketicinin sömürülmesi söz konusudur. Kısmide olsa ikame ürün ya da hizmetlerin varlığından bahsedilebilirse, tehlikede hissedecek olan tekelci daha fazla hizmete ve teknolojiye yatırım yapacaktır.

Genel itibarıyla rekabetin hiç olmadığı, piyasanın tek bir elden yönetildiği piyasalara monopol piyasa denirken, iki satıcının hakim olduğu piyasalar ise düopol piyasalar olarak adlandırılmaktadır (Türkay, 1999: 229-230).

3.2.1.2 Oligopol

Genellikle sınırlı sayıda büyük firmaların çok farklılaşmış üründen, standart ürün ya da hizmetlere kadar arz ettiği piyasalardır. Buradaki her bir şirket az ya da çok piyasaya etki edecek düzeydedir. Bu şirketler için hiçbir şey piyasa değerini bulmak kadar zor değildir. Bu tarz piyasa yapılarında eğer rakiplerin hizmetleri eşitse, rekabet avantajı elde etmenin tek yolu düşük maliyetlerdir. Literatürde karşılaşılan farklılaştırılmış oligopol piyasa ise, birkaç şirketten oluşan, şirketlerin kalite, özellik, tasarım ve hizmet olarak kısmen farklılaştırılmış ürünler sattığı piyasa yapısıdır. Her rakip bu ürün özelliklerinden biri veya birkaçıyla ön plana çıkarak, bunun karşılığında daha yüksek fiyatlandırma yaparak tercih edilmeyi beklemektedir.

İşletmelerin %10'a yakın ve üzeri pazar paylarına sahip olduğu pazarlarda işletmelerin pazar payının ve yoğunluğun yüksek olduğundan bahsedilmektedir. Bu pazarlarda rakip sayısı az olduğundan, iyi bir stratejiyle girip pazardan büyük paylar almak mümkün olabilmektedir. Oligopol piyasalar da bu tarz piyasa özellikleri taşımaktadır.

Türkay'a (1999) göre oligopol piyasalar, az sayıda büyük firmanın homojen ya da farklılaştırılmış ürün veya hizmetler ürettiği piyasa yapılarıdır. Buradaki az sayıda firmadan kasıt hiçbir zaman tam olarak ifade edilmemekle birlikte, işletmelerin bulundukları sektörde birbirlerini etkileyebilecekleri sayı olarak ifade edilmektedir. Bu piyasa yapısı içerisindeki rekabet genel anlamda ne tam rekabet kadar yüksektir, ne de monopol kadar kırııcıdır, daha arada kalmıştır. İşletmelerin burada birbirlerine bağılıkları söz konusudur. Buna Türkiye'deki GSM (Mobil İletişim için Küresel Sistem) operatörleri ve havayolu işletmeleri örnek olarak verilebilmektedir.

3.2.1.3 Tam Rekabet

Çok sayıda satıcının ve alıcının bulunduğu, rakiplerin aynı ürün ve hizmetleri arz ettiği piyasalardır. Buradaki şirketler, bireysel olarak piyasayı veya birbirlerini etkileyecek düzeyde değildir. Çünkü ürün ya da hizmet farklılaştırması için bir temel yoktur, dolayısıyla fiyatlar da aynı olacaktır.

Ertek (2007: 143-144) ise bu piyasa yapısını giriş/çıkışın serbest olduğu, çok sayıda satıcı ve alıcının olduğu, mal ve hizmetlerin homojen olduğu ve bilgiye ulaşılabilirliğin serbest yani şeffaf olduğu piyasa yapıları olarak yorumlamaktadır.

İşletmelerin pazar paylarının %10 ve altında seyir ettiği pazarlarda işletmelerin pazar payının küçük, rekabetin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Bu tam rekabet piyasalarında homojen ürün üreten yüzlerce firmanın pazarı paylaşmasına benzetilmektedir. Bu pazara girmek çok çekici değildir, çünkü çok farklı bir şey üretmedikten sonra bu

pazarlarda rakiplerden ayrılmak imkânsız olarak görülmektedir. Rekabetin en çok yaşandığı piyasa türü olarak da bilinmektedir. Genel olarak piyasanın en temel özellikleri arasında giriş çıkış serbestliği ve çok sayıda üretici ve alıcı olduğudur (Gündoğdu, 2011: 8-9).

3.2.1.4 Tekelci Rekabet (Monopolcü Rekabet)

Çok sayıda satıcı ve alıcının bulunduğu piyasalar olmakla beraber, bu sefer rakipler ürün veya hizmetlerinde kısmen veya tamamen farklılaşmaya gitmektedirler. Rakipler müşteri ihtiyaçlarını daha üstün karşılayacakları ve yüksek fiyattan kabul ettirebilecekleri pazar segmentine odaklanmak istemektedirler. Müşteri de hemen hemen aynı ürün veya hizmeti sunan çok sayıda satıcı olmasına rağmen, bu küçük fark için daha yüksek bedel ödemeyi kabul etmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında piyasa yapıları ve anahtar noktaları Tablo 3.4'te verilmiştir (Grant, 2010: 66-69; Grant, 2008: 72).

Tablo 3.4 Endüstri Yapısının Görüntüsü

	Tam rekabet	Oligopol	Düopol	Monopol
Konsantrasyon	Çok sayıda firma	Birkaç firma	İki firma	Tek (1) firma
Giriş ve çıkış engelleri	Bariyer yok	Önemli derecede		Yüksek derecede
Ürün farklılaştırma	Homojen ürün/hizmet	Potansiyel ürün farklılaştırması		
Bilgiye erişim	Sınırsız bilgi akışı	Bilgiye kısıtlı erişim		

Kaynak: Grant, 2010: 66-69; Grant, 2008: 72

3.2.1.5 Türkiye İç Hat Yolcu Taşımacılığı Değerlendirmesi

Türkiye'deki iç hat yolcu taşımacılığının piyasa yapısı ve piyasada faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin analizi; rakiplerin sayısı, rakiplerin gücü, pazarın doygunluğu ve sunulan kapasite olmak üzere dört bileşen üzerinden incelenmiştir.

3.2.1.5.1 Rakiplerin Sayısı

Türk sivil havacılık sektöründe yolcu ve kargo taşımacılığı olarak hizmet veren 13 havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bunların 3 tanesi sadece kargo taşımacılığı hizmeti vermektedir. İşletmeler Tablo 3.5'te detaylı olarak gösterilmektedir (SHGM, 2015 Faaliyet

Raporu: 31). Burada bilinmesi gereken birkaç nokta vardır. Bunlardan ilki Türkiye’de havacılık hizmeti veren bağlı düşük maliyetli havayolu (BDMH) modeli olan AnadoluJet’in (Taşçı ve Yalçinkaya, 2015: 177) Türk Havayolları’nın (THY) iç hatlardaki pazar payını düzenli olarak arttırıp, bir rekabet tehdidi oluşturan Pegasus Hava Yollarıyla rekabet edebilmek amacıyla bünyesinde kurduğu bir havayolu işletmesidir. Tablo 3.5’te AnadoluJet THY bünyesinde gösterilirken, operasyonlarında kullandığı uçaklarda Sun Express bünyesinde gösterilmiştir. Sun Express de ülkenin bayrak taşıyıcısı THY ile Lufthansa’nın eşit ortaklığında kurulmuş bir havayolu işletmesidir. Ayrıca tablodaki işletmelerden AtlasJet, 2015 Ocak itibariyle hedefleri ölçüsünde ismini Atlasglobal olarak değiştirmiştir. Tabloda ayrı olarak gösterilen İzmir Hava Yolları’da (İzair) faaliyetlerini Pegasus bünyesinde gerçekleştirmektedir. Ayrıca tabloda işletmelerin isimlerinin Türkçe karşılıkları yazılmış olup, parantez içindede bilinen markaları belirtilmiştir.

Tablo 3.5 Türk Sivil Havacılık Sektöründe Hizmet Veren Havayolu Şirketleri

Havayolu Şirketleri (2015 yıl sonu)	Yolcu Uçağı Sayısı	Kargo Uçağı Sayısı
1. T.H.Y A.O. (AnadoluJet ile birlikte)	258	8
2. Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.(Sun Express)	54	
3. Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.	58	
4. Onur Air Taşımacılık A.Ş.	28	
5. MNG Hava Yolları ve Taşımacılık A.Ş.		7
6. AtlasJet (Atlasglobal yeni adı)	20	
7. Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.(Freebird)	8	
8. Uls Havayolları KargoTaşımacılık A.Ş.		3
9. Turistik Hava Taşımacılık A.Ş (Corendon)	10	
10. Act Hava Yolları A.Ş.		7
11. İhy İzmir Hava Yolları A.Ş.(İzair)	7	
12. Tailwind Havayolları A.Ş.	7	
13. Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım Tic. A.Ş.	14	
Toplam (489)	464	25

Kaynak: SGHM, 2015 Faaliyet Raporu, s.31

Türkiye iç hat yolcu pazarında faaliyet gösteren firmalar sırasıyla; Türk Hava Yolları (AnadoluJet birlikte), Pegasus Hava Yolları (İzmir Hava Yollarıyla birlikte), Onur Air, AtlasGlobal (eski adı AtlasJet), Sun Express, Borajet, Freebird, Tailwind ve Corendon'dur. Bu açıdan incelendiğinde pazardaki rakip sayısı çoğu endüstriye göre çok azdır. Rakip sayısının çok olduğu bir pazarda, rekabetin yoğun olacağı bilinmektedir. Çünkü tüm işletmeler aynı müşteriler için savaşmak zorunda kalacaktır (Barutçu ve Orhun, 2008: 95-96). Türkiye iç hat yolcu pazarında böyle bir durum söz konusu değildir. Bu da pazara girmeyi düşünen işletmeler açısından artı bir durumdur. Az sayıda işletmenin pazarı daha çekici kılacağı bilinsede, buna karar vermek için sadece rakiplerin sayısına bakmak yanlış olacaktır.

3.2.1.5.2 Rakiplerin Gücü

Havacılık sektöründe yer alan örgütlerin sahip oldukları bir pazar payı vardır. Havacılık işletmelerinin en önemli hedefi bu pazar payını korumak ve geliştirmektir. Çünkü ayakta kalmanın ya da uzun vadeli başarıya ulaşmanın yolu budur. Ayrıca pazar payları çok önemli bir performans değerlendirme ölçütüdür (Fındıkçı, 1999).

Türkiye iç hat pazarı oligopol piyasa yapısı özellikleri göstermektedir. İç hat pazar payının bugünkü yapısını almasındaki en önemli iki gelişmeden daha önce bahsedilmiştir. 14 Ekim 1983 tarihli 2920 sayılı TSHK ve 2003 yılındaki iç hat havayolu taşımacılığı serbestleşmesi Türk sivil havacılığının önemli dönüm noktalarındandır. 1983'te özel havayolu işletmelerinin pazara girişinin önü açılmış olsada sonradan alınan sıkı düzenlemelerle arzu edilen rekabetçi ve liberal ortam sağlanamamıştır. 2003 yılına kadar iç hat yolcu taşımacılığında pazara girişin önünde hep sıkı düzellemeler olmuştur (Gerede, 2015: 164-186). Bunun doğrudan ve dolaylı olarak yükünü çeken Türk sivil havacılığıyla havayolu kullanıcıları olmuştur.

2003 Ekim ayına gelindiğinde 1983'tekinden daha büyük bir adım atılarak 1996'daki SHGM'nin kararları kaldırılmış ve iç hat yolcu taşımacılığı özel havayolu şirketlerine açılmıştır. Pazara girişin önündeki engeller kalkmış ve rekabetçi ortam sağlanmıştır. Havayolu şirketlerine sağlanan gerekli teşvikler ve düzenli devlet desteğiyle havayolu taşımacılığının bugünkü halini alması sağlanmıştır (Gerede, 2015: 186-195). O güne kadar monopol bir yapı izleyen Türk iç hat yolcu taşımacılığı sektörü için bu olay bir dönüm noktası olmuştur. THY dışında havayolu taşımacılığı hizmetinin başka bir satıcısı olmaması ve birçok alıcısının olması monopol piyasa yapısıyla örtüşmektedir (Alkin, 2009: 22). 2003 yılına kadar devlet destekli tek bir havayolu işletmesinin (THY) faaliyet gösterdiği iç hat pazarında, yaşanan bu gelişmeyle kısa sürede mevcut ve yeni birçok havayolu işletmesi iç hat uçuş

ruhsatı almıştır. İç hat yolcu taşımacılığının önünün açılmasıyla Türk sivil havacılığının gelişmesi de paralellik göstermiştir. Serbestleşmeyle birlikte iç hat pazarına giren havayolu işletmeleri Tablo 3.6’da verilmektedir (Özsoy, 2010).

2003’teki iç hatlarda yaşanan bu serbestleşme hareketiyle daha önce charter havayolu işletmesi olan birçok havayolu işletmesi, serbestleşme sonrası iç hat taşımacılık izni alıp tarifeli ve tarifesiz iç hat yolcu taşımacılığına başlamıştır. Bu da iç hat yolcu taşımacılığında yeni bir sayfa açılmasına, alternatif işletmelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bugün gelinen noktanın temelleri o gün atılmıştır.

Tablo 3.6 2003 Serbestleşme Sonrası Sektöre Giren Havayolu İşletmeleri

Havayolu İşletmesi	İç Hat Uçuşlarına Başlama Tarihi	Açıklama
Fly Havayolları	20 Ekim 2003	Taşımacılık ruhsatı iptal edildi
Onur Air	9 Aralık 2003	Devam ediyor
Atlasjet(Atlasglobal)	1 Temmuz 2004	Devam ediyor
Pegasus Havayolları	1 Kasım 2005	Devam ediyor
SunExpress Havayolları	26 Mart 2006	Devam ediyor
AnadoluJet	23 Nisan 2008	Devam ediyor
Borajet	7 Mayıs 2010	Devam ediyor
Turkuaz	22 Eylül 2010	Taşımacılık ruhsatı iptal edildi
Sky Havayolları	15 Ocak 2011	İflas etti (Haziran,2013)
Tailwind	Charter	
Corendon	Charter	
Freebird	Charter	

Kaynak: Özsoy, 2010

O günden itibaren iç hat pazar payları bu firmalar arasında paylaşılmıştır. Monopol olan piyasa yapısının, bugünkü oligopol hali almasının zeminleri atılmıştır. Bunu sadece sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmeleriyle değil, 2003 yılından itibaren düzenli olarak artan iç hat yolcu sayılarıylada göstermek mümkündür. Tablo 3.7’de gözüktüğü üzere 12 yıllık sürede iç hat yolcu sayısının 9 kat arttığı gözlemlenmektedir (SHGM, 2015 Faaliyet Raporu: 29).

Tablo 3.7 2003'den Günümüze Hizmet Verilen Yolcu Sayıları (,000)

Yıllar	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2003	9 147	25 296	34 443
2004	14 460	30 596	45 057
2005	20 529	35 042	56 119
2006	28 774	32 880	62 271
2007	31 949	38 347	70 715
2008	35 832	43 605	79 887
2009	41 226	44 281	86 001
2010	50 575	52 224	103 536
2011	58 258	59 362	118 292
2012	64 721	65 630	131 029
2013	76 148	73 281	149 429
2014	85 416	80 304	165 720
2015	97 486	83 870	181 356

Kaynak: SHGM, 2015 Faaliyet Raporu, s.29

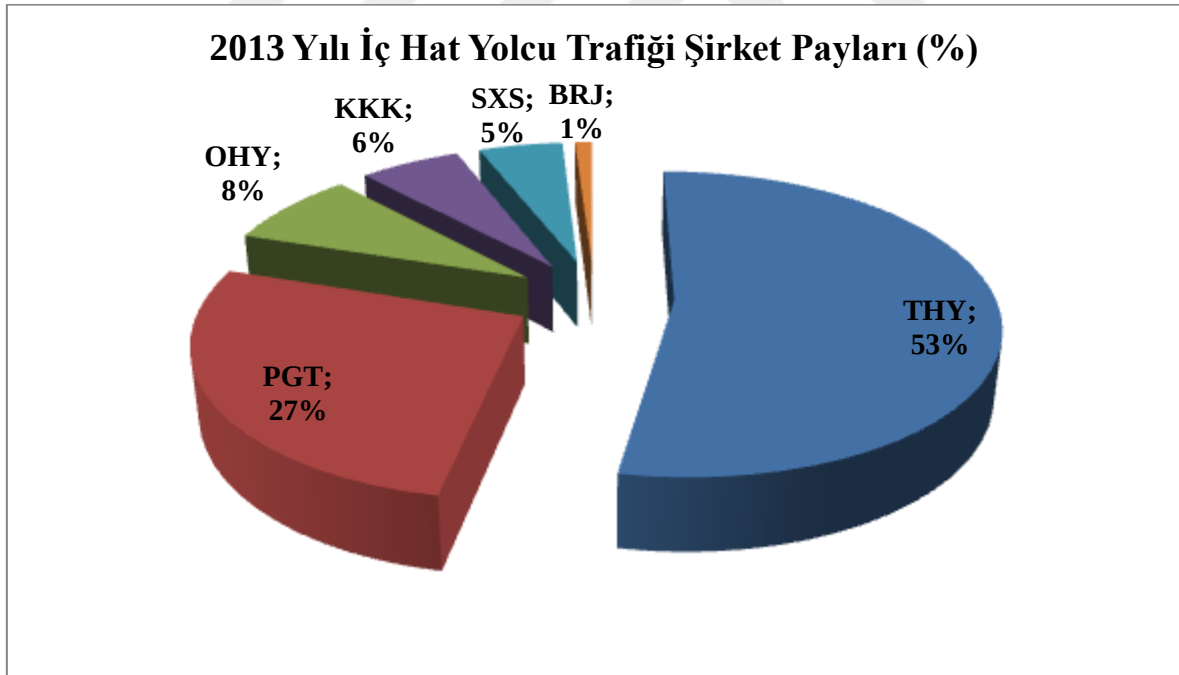
Tablo 3.8 Serbestleşme Sonrası İç Hatlarda Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketleri ve Pazar Payları (,000)

Havayolu işletmeleri	2003 Yılı Yolcu Sayısı	Pazar Payı (%)	2004 Yılı Yolcu Sayısı	Pazar Payı (%)	Yolcu Farkı
Fly Havayolları	69.241	0,8	435.164	3	365.923
Onur Havayolları	106.877	1,2	3.217.992	22,3	3.111.115
Atlas Jet	15.385	0,2	523.109	3,6	507.724
İnter Havayolları	564	0,01	17.287	0,1	16.723
Özel Havayolu İşletmeleri Toplamı	192.067	2,21	4.193.552	29,0	4.001.485
THY TOPLAMI	8.850.123	97,79	10.151.831	71	1.301.708

Kaynak: Gerede, 2015: 195

Türkiye iç hat yolcu taşımacılığı bugünkü rekabetçi halini bu süreçlerden geçerek almıştır. İç hat yolcu pazarında birbiriyle rekabet halinde bulunan firmaların amacı pazar paylarını korumak ve geliştirmek olmuştur. Serbestleşme ve sonrasında daha iyi anlaşılması amacıyla Tablo 3.8’de değişim ortaya konulmuştur (Gerede, 2015: 195). Tablo incelendiğinde 2003 yılından önce iç hat pazarının tek oyuncusu THY’nin, 2003 Ekim’deki serbestleşmenin iki aylık etkisiyle pazar payının önce %97.79’a, 2004 yıl sonu itibarıyla %71’e gerilediği görülmektedir. THY’nin pazar payı düşsede taşınan yolcu sayılarının arttığı görülmektedir.

Bugün Türkiye iç hat pazarında faaliyet gösterip, pastadan pay almaya çalışan firmalar ise; Türk Hava Yolları (AnadoluJet birlikte) , Pegasus Hava Yolları (İzmir Hava Yollarıyla birlikte), Onur Air, AtlasGlobal (eski adı AtlasJet) , Sun Express ve Borajet’tir. Ana faaliyet alanı tarifeli iç hat taşımacılığı olmayan charter havayolu işletmeleri aşağıda dışarıda bırakılmıştır. Çünkü faaliyet gösteren üç havayolu işletmesinin (Freebird, Corendon ve Tailwind) asıl faaliyet alanları tur operatörleriyle desteklenen tarifersiz dış hat uçuşlarıdır. Ayrıca bu üç firmanın iç hatlardaki payı %1’e bile ulaşmamaktadır. Bu kapsamda ele alınan firmaların pastayı aralarında nasıl paylaştığına Şekil 3.5’ te yer verilmiştir (ATIG, 2014: 6).



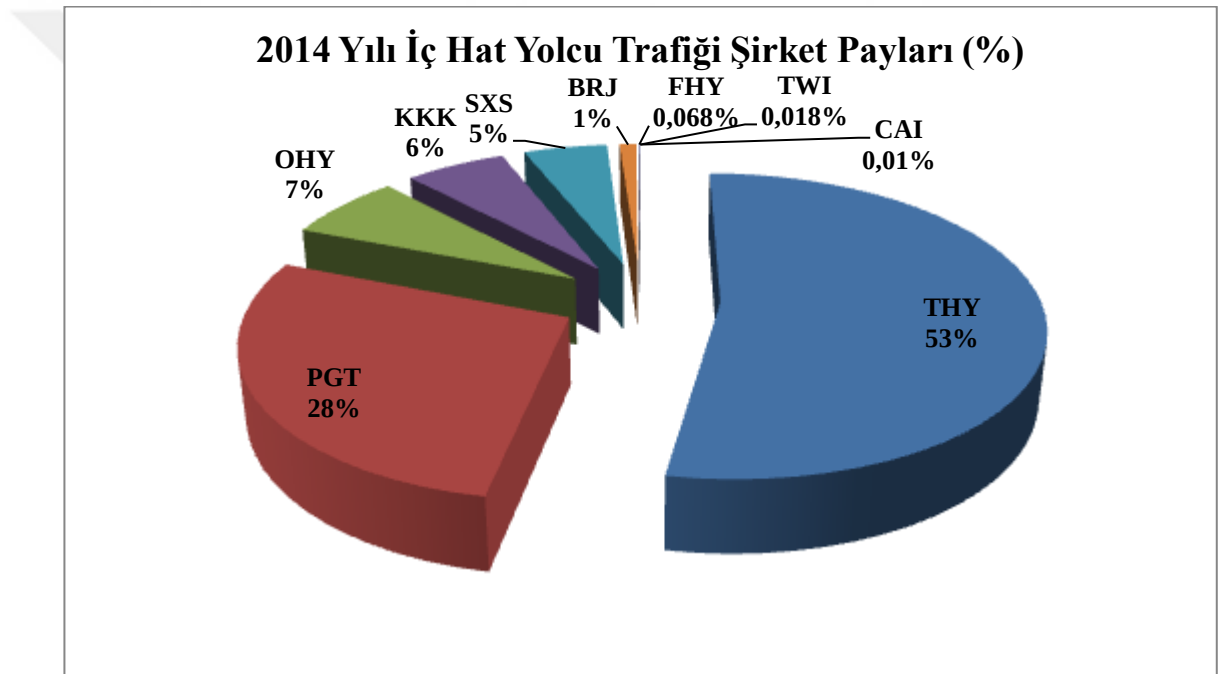
Şekil 3.5 2013 Yılı İç Hat Yolcu Trafiği Şirket Payları (%)

Kaynak: ATIG, 2014: 6

Şekilde havayolu şirketlerinin IATA kodları kullanılmıştır; **THY**; Türk Hava Yolları, **PGT**; Pegasus, **OHY**; Onur, **KKK**; AtlasGlobal, **SXS**; SunExpress, **BRJ**;BoraJet

2013 yılında iç hat pazar payları incelendiğinde, THY'nin %53'lük payıyla pazar lideri olduğu görülmektedir. Pegasus Hava Yolları %27'lik pazar payıyla en yakın rakip olarak görülmektedir. Bunları birbirlerine yakın pazar paylarıyla sırasıyla Onur Hava Yolları, AtlasGlobal ve Sun Express takip etmektedir. Sektörde izlediği farklı stratejiyle Borajet %1'lik paya sahiptir.

Şekil 3.6 incelendiğinde 2014 yılında 2013 yılından çok farklı değildir. Genelde havayolu işletmelerinin pazar paylarını koruduğu gözlemlenmektedir. Şekil 3.6'da charter havayolu işletmeleri de dahil edilmiş ve daha önce belirtildiği üzere pazar paylarının %1'i aşmadığı görülmüştür (DHMI, 2016: 7.11.a; DHMI, İstatistik Verileri <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> erişim tarihi: 29.03.2017).



Şekil 3.6 2014 Yılı İç Hat Yolcu Trafiği Şirket Payları (%)

Kaynak: DHMI, İstatistik Verileri

Şekilde havayolu şirketlerinin IATA kodları kullanılmıştır; **THY**; Türk Hava Yolları, **PGT**;Pegasus, **OHY**;Onur, **KKK**;AtlasGlobal, **SXS**;SunExpress, **BRJ**;BoraJet, **FHY**;Freebird, **TWI**;Tailwind, **CAI**;Corendon

2015 yılı DHMI istatistik yıllığından (DHMI, 2016: 7.11.a) alınan sonuçlara göre havayolu işletmelerinin 2015 yılı iç hat yolcu trafiklerinin şirketlere göre dağılımı tablo 3.9'da verilmiştir:

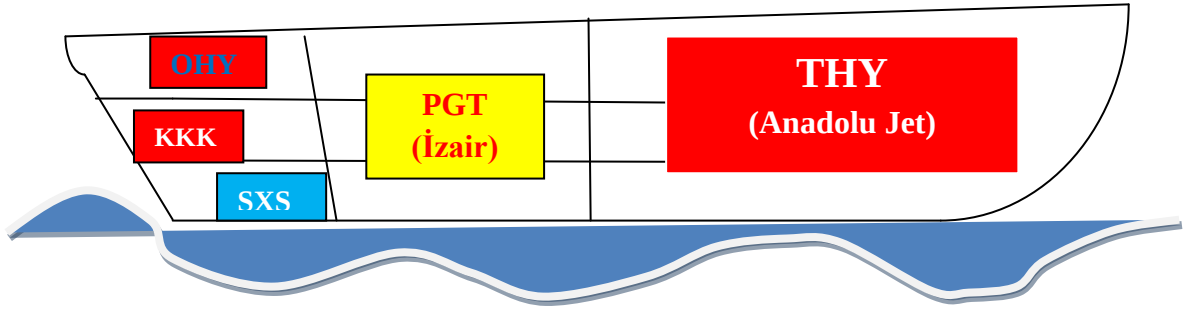
Tablo 3.9 2015 Yılı İç Yolcu Trafiği ve Pazar Yüzdeleri

Havayolu işletmeleri	Hizmet verilen toplam yolcu sayıları	Pazar payları(%)
Borajet (BRJ)	1 064 661	1
Corendon (CAI)	8 537	0,008
Freebird havayolları (FHY)	34 125	0,003
AtlasGlobal (KKK)	4 029 309	4
Onurair (OHY)	6 193 714	6
Pegasus (PGT)	27 610 351	28.4
SunExpress (SXS)	5 223 872	5
Türk Hava Yolları (THY)	52 869 570	54.4
Tailwind (TWI)	7 071	0,007
Toplam	97 041 210	100

Kaynak: DHMİ, 2016: 7.11.a

Sonuç olarak son üç yıllık veriler incelendiğinde iç hat yolcu trafiğinin yaklaşık %83'ünü Türk Hava Yollarıyla ile Pegasus Hava Yollarının paylaştığı gözlenmektedir. Pegasus Hava Yollarının düzenli olarak artan iç hat pazar payları düşünüldüğünde, Türk Hava Yolları için güçlü bir tehdit olduğu ve yapılan yatırımlarla olmaya devam edeceği beklenmektedir. Sektörün bu iki büyük oyuncusundan geriye kalan yaklaşık %16-17'lik payda izleyiciler olarak adlandırılan Onur Hava Yolları, Atlasglobal ve Sun Express'in paylaştığı gözlenmektedir.

Sektörde charter havayolu işletmeleriyle birlikte, iç hatlarda bölgesel havayolu iş modelini uygulayan niş taşıyıcı Borajet (<https://www.borajet.com.tr/tr/kurumsal> erişim tarihi: 29.03.2017) ayrı tutulursa Türkiye iç hat yolcu taşımacılığı pazarı da oligopol bir yapı göstermektedir. Türkiye iç hat pazarında birbirini etkileyecek kadar az sayıda firma, bazen homojen bazen de farklılaştırılmış havayolu taşımacılığı hizmeti sunmaktadırlar. Firmalardan herhangi birinin yaptığı gerek hamle olsun, gerek sektörden çekilme olsun, diğer işletmeleri de etkileyecek düzeydedir. Türkiye'de iç hat yolcu taşımacılığında hizmet veren havayolu işletmeleri Şekil 3.7'deki gibi bir teknede düşünülürse, teknedeki bu firmalardan herhangi birinin hareketlenmesi ya da tekneden atlaması tüm tekneyi etkileyecektir. Bu da oligopol piyasa yapılarının temel özelliklerinden birisidir.



Şekil 3.7 Türkiye İç Hatlarda Hizmet Veren Havayolu İşletmelerinin Paylara Göre Teknede Dağılımı

Kaynak: Yazar tarafından tasarlanmıştır.

Türkiye iç hat pazarında işletme sayısının az olması her ne kadar pazarı çekici kılsa da, pazarda böyle güçlü iki tane firmanın olması bu pazara girmeyi düşünen işletmeler için o kadar büyük tehdit oluşturacaktır ve pazarın çekiciliğini azaltacaktır. Bu işletmelerin son beş yıllık faaliyet sonuçlarına bakıldığında yolcu sayılarını ve kâr oranlarını düzenli olarak arttırdıkları görülmektedir. Yapılan yatırımlarda göz önüne alınırsa iç hat yolcu pazarına girmenin çok da cazip olmadığını söylemek güç değildir.

Her ne kadar işletme sayıları açısından değerlendirme böyle yapılırsa da rakiplerin sayısı ve gücünün dışında pazarda etkili olan bir diğer faktörde, pazardaki arz talep dengesi, yani pazarın doygunluğudur.

3.2.1.5.3 Pazarın Doygunluğu

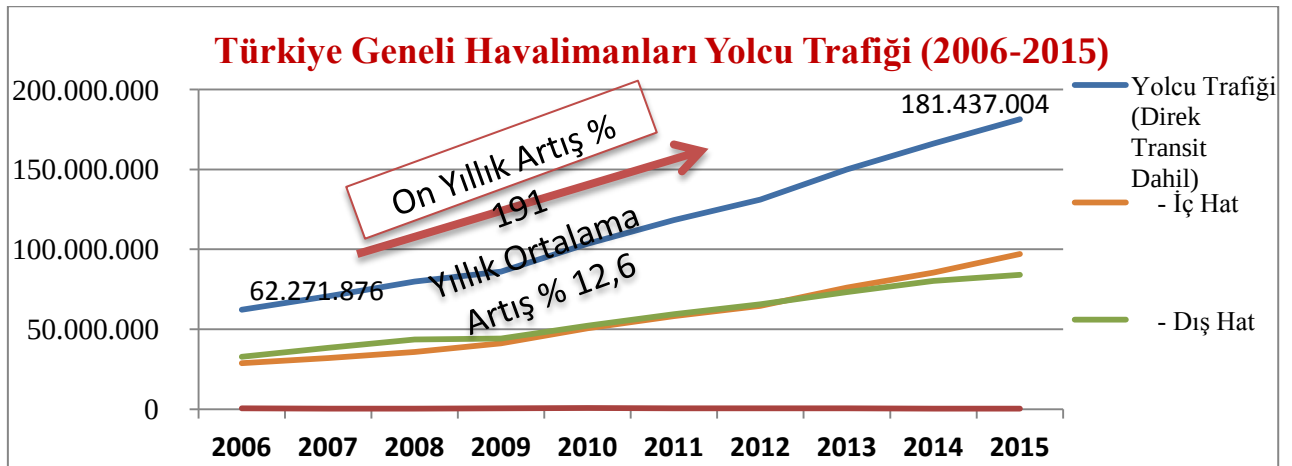
Mevcut işletmelerin içerisinde bulunduğu pazarın doyum noktasına gelip gelmemesiyle alakalı, bir nevi arz-talep dengesidir. İlgili pazar, doyum noktasına geldiyse ya da yaklaştıysa bu pazara girmek işletmeler için çekici değildir. Çünkü bu pazardaki mevcut işletmelerin ürettikleri ürün veya hizmetler pazarın ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmaktadır, başka bir ifadeyle arz talepten fazladır. Bunun tam tersi pazarlarda ise, pazarın doyum noktasına gelmediği ya da doyum noktasından uzak olduğu şeklinde ifade edilir. Düzenli büyüme trendi gösteren ve büyüme beklenen pazarlar çok daha çekicidir. Çünkü pazar büyüme eğilimindedir, mevcut işletmelerin bu büyümeyi karşılamada yeterli olmayacağı ya da bunun daha iyi karşılanabileceğine inanılıyorsa yeni bir işletme için bu tarz pazarlara girmek daha cazip gelecektir (Barutçu ve Orhun, 2008: 95-96).

Türk sivil havacılığı iç hatların serbestleştirilmesi ve rekabetin önünün açılması sonrası düzenli olarak Avrupa ve dünya ortalamalarının üzerinde bir gelişme göstermiştir. Her yıl kendisinden beklenenden üstünde bir büyüme gerçekleştirmiştir. Küresel çapta sektörün

son 12 yıldaki ortalama büyüme oranı %5 iken, bu oran Türk sivil havacılığı için %15 olmuştur. Bu artışı havacılıkla ilgili her konuda görmek mümkündür. (DHMİ, İstatistik Verileri, <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> erişim tarihi: 29.03.2017; SHGM, 2015 Faaliyet Raporu: 37)

Özellikle devletin hava taşımacılığına desteği ve bazı havayolu işletmelerinin doğru stratejileri sayesinde havacılık çok hızlı büyümüştür. Önümüzdeki yıllarda da büyüme göstermeye devam edeceği beklenmektedir. Büyüme rakamları yolcu sayılarına yansıdığı gibi, uçuş trafiğine de doğrudan yansımıştır.

DHMI istatistiklerinden yararlanılarak elde edilen veriler ışığında; Türkiye’de 2015 yılında 2014 yılına göre %9.4’lük bir artışla toplam 181.355.761 yolcuya hizmet verilmiştir. Bu 181 milyon yolcunun 97 milyonu %14.1’lik artışla iç hatlarda gerçekleşmiştir. Buradan ön görüleceği üzere iç hat pazarı daha doyum noktasına gelmemiş, aç bir pazardır. Bu açıdan ele alındığında Türkiye iç hat pazarı sektöre girme açısından cazip bir pazardır. DHMİ’nin önümüzdeki yıllar için tahminleri Tablo 3.10’da verilmiştir. Ayrıca gerek DHMİ ve gerekse de IATA verilerinde Türkiye iç hat pazarının doygunluk noktasına gelmediği, büyümenin devam edeceği açıkça öngörülmektedir. Mevcut pazarın iki güçlü oyuncusu THY ve Pegasus’un vermiş oldukları uçak siparişleri ve yapmış oldukları yatırımlar bu beklentileri destekler niteliktedir.



Şekil 3.8 Türkiye Geneli Havalimanları Yolcu Trafiği (2006-2015)

Kaynak: DHMİ, İstatistik Verileri; <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx>

Tablo 3.10 Türkiye Yolcu Trafiği Tahminleri (2016-2018)

Tahminler	2016	2017	2018
Toplam Yolcu Trafiği	194 899 152	209 155 233	232 164 294
- İç Hat	107 367 769	115 922 766	123 354 274
- Dış Hat	87 531 383	93 232 467	108 810 019

Kaynak: DHMİ, İstatistik Verileri; <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx>

3.2.1.5.4 Sunulan Kapasite

Havayolu taşımacılığında mevcut işletmeler arasındaki rekabeti etkileyen önemli faktörlerden biri de sunulan kapasitedir. Havayolu işletmelerinin sundukları kapasite ve bu kapasitenin talebe oranı önemli bir faktördür. Mevcut işletmelerin ilgili pazarda sunduğu kapasite çok fazlaysa ya da talebi karşılamada yeterliyse bu pazarın çekici olmadığı anlamına gelmektedir. Havayolu taşımacılığında kapasite nedir ve nasıl ölçülür sorularının birçok yöntemi olmasına rağmen, sunulan hizmeti ölçmede iki unsur belirleyicidir. Bunlardan birincisi koltuk, diğeri de uçuş mesafesidir. Dolayısıyla sunulan kapasite bu iki temel verinin birlikte kullanımından elde edilmektedir. Taşınacak kişi sayısı ile onun ne kadar mesafe götürüldüğüne tekabül eden yolcu-km parametresi kullanılmaktadır. Sonuç olarak üretim miktarı için arz edilen koltuk-kilometre kullanılmaktadır (Barbot vd., 2008: 270-274).

Sunulan kapasite bu parametreyle bulunurken, talepte bu kapasitenin ne kadarının satıldığıyla bulunmaktadır. Kısaca gerçekleşmiş ücretli talep miktarıdır. Buna da ücretli yolcu-kilometre denilmektedir (Francis vd., 2005: 207-217). Havayolu taşımacılığında işletmeler doluluk oranlarını verirken, bu iki parametreyi birbirine oranlayarak vermektedirler. Bunun daha iyi anlaşılması için Tablo 3.11’de THY’nin son iki yıllık arz talep sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.11 Türk Hava Yolları 2014-2015 Toplam Arz ve Talep Rakamları

Toplam	2014	2015	Değişim
Arzedilen Koltuk Km ('000) (ASK)	134 808 945	153 209 252	%13.6
Ücretli Yolcu Km ('000) (RPK)	106 913 334	119 371 923	%11.7
Yolcu Doluluk Oranı (%)	%79.3	%77.9	-1.4

Kaynak: THY, 2015 Yıllık Raporu; THY, 01 Ocak – 31 Aralık 2015 Dönemine İlişkin Faaliyet Raporu

Türkiye ICAO yıllık raporuna göre, 2015 yılında ücretli yolcu-km'de dünyada onuncu sıradadır. Sunulan kapasiteyi arttırmanın en temel iki yöntemi ya koltuk sayısını arttırmak, ya da kilometreyi arttırmaktır. Ülkedeki havayolu işletmelerinin filolarındaki uçak sayılarının düzenli olarak artması ilerleyen yıllarda artışın devam edeceğini göstermektedir. Ayrıca diğer önemli gelişme hava ulaştırma anlaşması bulunan ülke sayısının 165'e ulaşmış olmasıdır. 2015 yıl sonu itibariyle Türkiye'den dış hat uçuş nokta sayısı 261'e gelmiştir (SHGM. 2015 Faaliyet Raporu). Bunlar arz edilen yolcu-km'yi arttırmak için önemli gelişmelerdir. Artan uçak sayısı ile daha fazla yolcunun artan anlaşmalarla daha çok noktaya götürüleceği düşünülmektedir.

Türkiye'de iç hat pazar payının yaklaşık %83-84'ünü elinde bulunduran THY ile Pegasus Hava Yollarının iç hat verileri ele ışığında Tablo 3.12 düzenlenmiş ve iki firmanın iç hat pazarında sundukları kapasite rakamları verilmiştir. İki firmanın arz edilen koltuk-km'yi 2014 yılına göre arttırdığı gözlenmiştir. Pegasus sunulan kapasiteyi %16.6 arttırırken, THY'de %13.1'lik bir artış gözlenmiştir. İki şirkette talebi ve büyümeyi öngörerek verdiği siparişler bilinmektedir. THY'nin 2016 yılında başlamak üzere siparişini verip 2022 sonuna kadar teslimatını beklediği 216 uçak bulunmaktadır (THY 2015 4. Çeyrek Raporu, 2016: 30-31). Pegasus'un ise yaklaşık 12 Milyar Amerikan dolarına karşılık gelen 25'i opsiyonlu 75'i kesin 100 uçaklık Airbus siparişi bulunmaktadır (Pegasus 2015 Faaliyet Raporu, 2016: 9). 2015 yıl sonu itibariyle 464 yolcu uçağı olan Türkiye'nin sadece önümüzdeki yedi yıllık süreçte bu iki havayolu işletmesinin verdiği ve beklediği 291 (216+75) uçağı düşünüldüğünde, Türkiye iç ve dış hat pazarında sunulacak kapasitenin artacağı tahmin etmek güç değildir. Pazara girmeyi düşünen işletmeler için sunulacak kapasitenin bu kadar artması pazarın çekiciliğini azaltsada, talebin bu yönde artacağının öngörülmesi pazarın çekiciliğini arttıracaktır.

Tablo 3.12 Türk Hava Yolları ve Pegasus Hava Yolları İç Hat Verileri

	PGT		Değişim	THY		Değişim
	2014 / 2015		(%)	2014 / 2015		(%)
Arz edilen koltuk-km (milyon)	8 491	9 899	16.6%	17 343	19 615	13.1%
Ücretli yolcu-km (milyon) (yaklaşık)	6 962*	8 107*	16.5%	14 209	16 370	15.2%
Yolcu doluluk oranı (%)	82.0%	81.9%	-0.1pp	81.9%	83.5%	1.5 pt
Uçak sayısı	55	67	21.8%	252	279	10.7%

Kaynak: THY, 2015 4. Çeyrek Raporu; Pegasus, 2015 Faaliyet Raporu

*yaklaşık

3.2.2 Giriş, Hareketlilik ve Çıkış Engelleri

Endüstriler giriş kolaylıkları açısından fazlasıyla birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Yeni bir restoran açmak kolay iken, uçak endüstrisine girmek son derece zordur. Endüstrilerdeki başlıca giriş engelleri; yüksek sermaye gereksinimleri, ölçek ekonomisi, patent ve lisans gereklilikleri, ham maddeler veya distribütörler ve devlet politikalarıdır. Bir firma herhangi bir endüstriye girdikten sonra daha çekici pazar segmentlerine girmeyi denerse, bir takım hareketlilik engelleriyle karşılaşabilmektedir. Ayrıca işletmeler müşterilerine, alacaklılarına ve çalışanlarına karşı kanuni ve ahlaki yükümlülöklere sahiptir ki, bunlar da işletmeler için önemli çıkış engelleri oluşturmaktadır. Bunlara hükümet kısıtlamaları, alternatif fırsat yoksunluğu, yüksek dikey bütünleşme ve duygusal engellerde eklenebilmektedir. Çoğu firmanın böyle durumda sabit maliyetlerinin birazını veya tamamını ve değişken maliyetlerini karşıladığı sürece endüstride kalmaya devam edeceği tahmin edilmektedir. Fakat endüstrideki varlıkları devam ettiği sürece, herkesin kazancının düşeceği de bilinmektedir. Bazı firmalar endüstriden çıkmak istemedikçe, kendi hacimleri de düşecektir. Şirketlerin zor durumdaki giderek küçülen rakiplerine yardım etmek için çıkış engellerini düşürmeyi deneyebilecekleri öngörülmektedir (Kotler, 2000: 221-222).

Türkiye iç hat yolcu taşımacılığında analize dahil edilen havayolu işletmelerinin mevcut durumlarının pazara yeni bir oyuncunun daha girme olasılığını azalttığı öngörülmektedir. Bunlar aşağıda daha detaylı olarak incelenmiştir.

3.2.2.1 Yüksek Sermaye Gereksinimleri

Bazı sektörlerde işletmelerin öyle büyük sermaye maliyetleri vardır ki, bu sektöre girmeyi düşünen işletmelerin cesaretini kırarak düzeydedir. Havayolu taşımacılığı da bu sektörlerin başında gelmektedir. Havayolu pazarına girmek isteyen bir işletme için ilk etapta katlanılması zorunlu çok yüksek sermaye maliyetleri vardır. Bunların başlıcaları aşağıda verilmiştir:

- Uçak alımı veya kiralama ücretleri
- Yetişmiş kalifiye insan gücü ve eğitimler
- Ar-ge harcamaları
- Emniyet ve güvenlik harcamaları
- Alt yapı ve donanım masrafları
- Pazarlama harcamaları

2920 sayılı TSHK, ülkedeki havayolu işletmelerinin ulusal ve uluslararası çıkarları doğrultusunda düzenlenmiştir (2920 sayılı TSHK, 1983: 736). Bu kanun göz önünde bulundurularak SHGM tarafından ele alınan birçok yönetmelik ve tüzük mevcuttur. Özellikle bunların içindeki “SHY-6A” adlı ticari hava taşıma işletmeleri yönetmeliği iç ve dış hatlarda tarifeli-tarifesiz ticari amaçlarla yolcu ve yük taşımacılığı yapmak isteyen havayolu işletmelerinin ruhsatlandırılması ve ilgili işletmenin personelinin lisanslandırılması süreçlerini kapsayan bir yönetmeliktir (THTİY, 2013: 1-22). Türkiye’deki havayolu işletmelerini mali açıdan bekleyen yüksek sermaye gereksinimlerinde bu yönetmelikte yazmaktadır. Türkiye’de tarifeli ve tarifesiz olarak yolcu ve yük taşımacılığı için çalışma ruhsatı almak isteyen bir havayolu işletmesi; koltuk kapasitesi 100 ve üzeri uçaklarla faaliyet gösterecekse, ister sahibi olsun, isterse kiralasın en az 5 uçağı Türk Hava Aracı Siciline kaydettermek zorundadır. Ayrıca da asgari 15 000 000 Amerikan doları ödenmiş sermayesi olması gerekmektedir. Filosundaki 15 uçaktan sonrada her bir uçak için yine 1 000 000 Amerikan doları nakit ödenmiş sermaye daha gerekmektedir. Bu sektöre giriş aşamasında karşılaşılan en önemli yüksek sermaye gereksinimlerinden sadece birisidir. Ayrıca işletme ruhsatını alan işletmenin gelirlerine bakılmaksızın en az üç aylık uçak kirası, yakıt, personel, bakım, sigorta, yer hizmetleri, havaalanları ve seyrüsefer gibi sabit ve değişken giderlerini karşılayabileceğini ve gerektiğinde sermaye artırımına gidebileceğini gösterecek mali güce sahip olduğunu da ibraz etmelidir (THTİY, 2013: 1-22). Tüm bunlarda daha kuruluş aşamasında çok büyük sermaye gereksinimleri doğurmakta ve yüksek giriş engelleri oluşturmaktadır. Göktepe’de (2007: 233-234) ülkede yer hizmeti faaliyetleri verebilmek için DHMİ’den A grubu ruhsat almak isteyen bir işletmenin 15 000 000 Amerikan dolarını peşin ödemesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu uygulamanın pazara giriş engeli yaratacak kadar yüksek olduğunu belirtmiştir. Fakat bunun mevcut yer hizmeti veren Havaş ve Çelebi’ye uygulanmayarak ayrımcılık yapıldığını da belirtmiştir. Bugün bu faaliyet alanında sınırlı sayıda firmayla kartelin devam etmesinin sebebi olarak bunu göstermiştir. Havacılıktaki bu iki ana faaliyet konusuna girişteki sermaye ihtiyaçlarına bakıldığında endüstri için çok büyük giriş engelleri mevcuttur. Fakat başka bir yönden bakılırsa da bu giriş engelleri mevcut faaliyet gösteren işletmeleri de korumaktadır (Grant ve Jordan, 2014: 53-63).

3.2.2.2 Ölçek Ekonomisi

Havayolu taşımacılığı gibi sermayesi yoğun endüstrilerde verimlilik çıktılarıyla ölçülmektedir. Endüstrilerde üretim hacmi ne kadar büyük olursa, birim maliyetlerde o kadar düşecektir. Ölçek ekonomisi birim maliyetleri en aza indirecek üretim miktarı şeklinde

tanımlanabilmektedir. Havayolu taşımacılığındaki en büyük performans çıktıları hatırlanacağı üzere ücretli yolcu-km parametresidir. Fakat zaman zaman ortalama doluluk oranları da kullanılabilmektedir. Böyle endüstrilerdeki işletmeler ne kadar büyük ölçekli iş yaparlarsa, maliyetler o kadar çok çıktı üzerine dağılacığından birim maliyetlerde bir o kadar düşecektir. Türkiye’de iç hat yolcu pazarının yaklaşık %55’ini elinde bulunduran THY ile pazara yeni girecek bir işletmenin birim maliyetlerinin aynı olması beklemek yanlış olacaktır. Sektöre yeni giren ya da girmeyi düşünen bir havayolu işletmesinin bunu göze alması gerekmektedir. Bir işletme bu şartlarda endüstriye girmeyi düşünüyorsa ya yüksek birim maliyetlere katlanacaktır ya da yerleşik rakipleri gibi yüksek kapasitede hizmet sunup bu sefer fazla kapasitenin getirdiği maliyetlere katlanacaktır (Grant ve Jordan, 2014: 53-63). Bu sadece üretim yönlü olarak değerlendirilmiş olsa da her açıdan maliyetleri daha yüksek olacaktır. Örneğin yeni giren bir işletmenin üretim miktarı düşük olacağından, çalışanlar üzerine daha az üretim miktarı dağılacaktır. Bu da iş gücü verimini düşürecek, maliyetleri yükseltecektir. Bu sebeplerden dolayı işletme belki sektöre girmeyecek belki de bir süre zararına çalışmayı göze alacaktır.

Ayrıca mevcut havayolu işletmelerinin ölçek ekonomisinin yanında kapsam ekonomisinden de yararlanma fırsatları vardır. Bu da sektöre girmeyi düşünen havayolu işletmeleri için dezavantajdır. Gimeno ve Woo’ya (1999: 239-240) göre kapsam ekonomisi: bir firmanın çoklu ürünlerini aynı organizasyon çatısı altında üreterek sonuçlarından elde ettiği maliyet avantajıdır. Kapsam ekonomisi bir işletmede iki veya daha fazla ürünü üretmenin maliyetinin, bu ürünleri ayrı ayrı üretme maliyetinden daha az olması şeklinde yorumlanmaktadır. Örneğin THY bağlı ortaklıkları THY Teknik A.Ş ve THY Habom A.Ş ile teknik bakım hizmeti ve THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş ile de havalimanı işletmeciliği, sportif ve eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Ayrıca yine doğrudan önemli hisselerde iştirak ettiği THY Do&Co İkram Hizmetleri A.Ş ile ikram hizmeti, TGS Yer Hizmetleri A.Ş ile yer hizmeti, THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş ile havacılık yakıtı hizmeti, Uçak Koltuk Üretimi San. Ve Tic. A.Ş ile uçak koltuğu imalatı, TCI Kabin İçi Sistemleri San. Ve Tic. A.Ş ile havacılık sistemleri faaliyetlerinde bulunmaktadır. Havacılık sektörüyle doğrudan ilişkili olan yüksek sermaye gereksinimi, alt yapı ve teknoloji yatırımları gerektiren tüm bu faaliyetleri ayrı işletme, tesis ve operasyon çatısı altında verilmesi çok daha maliyetli olacağından, THY gibi geleneksel havayolları belli bir büyüklüğe eriştikten sonra kendi çatıları altında bu faaliyetlerini sürdürmektedir.

Örneğin THY’nin iç hatlardaki en büyük rakibi Pegasus Hava Yolları uçakları için öz yeteneklerinin dışında kalan yer hizmetleri faaliyetlerini işletme dışından, alanında uzman

işletmelerden dış kaynak kullanımı (Özbay, 2004: 6) yapmıştır. Fakat işletme yeterli tecrübe ve büyüklüğe eriştikten sonra zamanla istasyonlarda kendi yer hizmetlerini oluşturmuştur. İlk aşamada yolcu hizmetleri ve hareket hizmetlerini verip, çok yüksek rakamlarda ilk yatırım ve lisanslandırma maliyetleri gerektiren apron ve kargo hizmetlerini sonraya bırakmıştır. Zamanla apron ve kargoyu da artık kendi bünyesinde vermeye başlamıştır.

THY ve Pegasusun zamanla bu hizmetlerini başka havayolu işletmelerine de vererek, mevcut ekipmanlardan ve iş gücünden daha fazla verim elde etmiştir. Dolayısıyla işletmelerde mevcut çoğu sabit maliyetlerini daha fazla çıktı üstüne yayarak birim maliyetlerini de düşürme şansı elde etmişlerdir. Sektöre girecek firma için bunlar aşılması güç ve zaman alan engellerdir.

Ayrıca iç hat yolcu taşımacılığında faaliyet gösteren köklü havayolu işletmeleri öğrenme eğrisinden yararlanmaktadır. Öğrenme eğrisi ortalama maliyetlerin zamanla düşmesidir. Havayolu işletmelerinin belli bir bilgi birikimi ve tecrübeyi elde ettikten sonra kendi bünyelerinde havayolu taşımacılığıyla ilgili verdiği ek hizmetleri bunlara örnek verebiliriz (Eser vd., 2016: 57-59). Üretim miktarına bağlı olarak düşüş de artacaktır.

Havayolu taşımacılığında talep yönlü ölçek ekonomilerden de bahsetmek mümkündür. Belli bir ürün ya da hizmeti kullanan müşteriler veya müşteri grupları, ağ etkisi yaratarak kendilerini o markaya bağlı hissedeler. Türkiye iç hat yolcu taşımacılığında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin avantajlarla dolu özel yolcu programları vardır. THY'nin “miles&smiles” programı ve Pegasus Hava Yollarının “Pegasus Plus”ı müşteri sadakati oluşturmaktadır. Bu tarz programlar yarattıkları sahiplik ve kazanma duygusuyla müşterilerin başka bir havayolu işletmesinden taşımacılık hizmeti satın alma isteğini sınırlayarak, önemli bir giriş engeli oluşturmaktadır (İnan, 2016: 60-65). Ayrıca bu tarz müşteri sadakat programlarıyla müşterilerin dahil oldukları havayolu işletmesinden, başka bir havayoluna geçiş maliyetleri de artacaktır. Katlanılacak olan maddi ve manevi unsurların maliyetleri geçiş maliyetlerini de arttırarak yeni giren işletmelere başka bir giriş engeli oluşturacaktır (Eser vd., 2016: 59).

3.2.2.3 Devlet Politikaları

Havayolu taşımacılığı daima sıkı denetlemeler ve düzenlemeler altındadır. Bu denetlemeler ve düzenlemeler sektöre girmeyi düşünen havayolu işletmelerine giriş engelleri oluşturabilmektedir. Havayolu taşımacılığına ilişkin ekonomik düzenlemelere konu olan unsurlar; pazara erişim, giriş, kapasite ve fiyat konularının her biri ve içeriği ciddi engeller oluşturabilmektedir. Sıkı ekonomik düzenlemelere tabii uçuş hatlarında genelde devlet

kontrolündeki (bayrak taşıyıcı) bir havayolu işletmesinin kontrolü altında tutularak faaliyet göstermesi istenmiştir. Bu mevcut diğer havayolu işletmeleri ve potansiyel havayolu işletmeleri için büyük bir giriş engelidir. Bugün çoğu ülkede bayrak taşıyıcı havayolları devlet tarafından desteklenmekte ve öncelikler tanınmaktadır (Gerede ve Orhan, 2015).

Türkiye iç hat yolcu taşımacılığında bazı havalimanlarında ve hatlarda bu hakkın bayrak taşıyıcı havayolu şirketi THY'ye verildiği görülmektedir. Örneğin Ankara- Esenboğa Havalimanı – İstanbul Atatürk Havalimanı hattı yıllardır THY'nin tekelindedir. Bu hatta başka bir havayolu işletmesinin sokulmaması, halân düzenlemelerde istenilen liberal ortamın yakalanmadığını göstermektedir. Mevcut hatta rekabet olmaması hizmet bedelinin daha yüksek olmasına sebep olmaktadır.

Uçuşların emniyetli bir şekilde gerçekleşmesi için uçakların ilgili havalimanlarına daha önceden planlanan geli-gidiş saatlerine uymalarını sağlayan programlanmış zamansal haklara “slot” denmektedir. Türkiyede slot önceliklerinin meydanadaki yerleşik havayollarına ya da devlet desteğini arkasına alan havayolu işletmelerine tanındığı görülmektedir. Bu ve benzeri uygulamaları körük ve tarife tahsislerinde görmek mümkündür. THY'ye başta Atatürk Havalimanı olmak üzere birçok meydana bu tarz insiyatifler tanındığı bilinmektedir. Daha rekabetçi ortamın yaratılması adına başta slot tahsisi olmak üzere operasyonel düzenlemelerin bağımsız bir işletme tarafından yapılması rekabetçi ortam açısından daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir (Rekabet Kurumu, 2012: 26). Fakat her ne sebep olursa olsun devleti ve dolayısıyla politikalarını endüstriyi etkileyen her hangi bir kuvvet olarak ele almak yanlış olabilmektedir. Çünkü farklı bir açıdan incelendiğinde ise bu giriş engellerinin varlığı ve yüksekliği sonuçta mevcut işletmeleri ve kârlarını korumaktadır. Yakın geçmişte THY ile Hava İş Sendikası arasındaki bir kriz yaşanmıştır. Böyle bir durumda sendikayı destekleyen devlet politikalarının varlığı bile mevcut havayolu işletmelerinin kârlarını tehdit edecektir (İnan, 2016: 82).

3.2.2.4 Dağıtım Kanalları

Yeni bir işletme herşeyden önce gireceği pazarda üreteceği ürün ya da hizmetinin müşteriler tarafından talep edileceğini bilmek, en azından belli bir kısmını garantiye almak istemektedir. Fakat bazen yerleşik işletmelerle dağıtım kanalları arasında öyle güçlü bir bağ vardır ki, araya girmek neredeyse imkânsızdır. Bu bağ ne kadar güçlü olursa potansiyel işletmeler için giriş engelide bir o kadar güçlü olacaktır. Bugün havayolu taşımacılığında yerleşik havayollarının dağıtım kanallarında bariz bir üstünlüğü vardır. Genelde en önemli dağıtım kanalının seyahat acenteleri olduğunu düşünüldüğünde, yeni girecek havayolu

işletmesinde ya bu güçlü bağı yok etmesi ya da yeni dağıtım kanalları bulması gerekmektedir. Bu yüzden havayolu pazarına yeni giren işletmeler ve çoğu düşük maliyetli havayolları yolcularını dağıtım kanalları yerine çevrim içi satışa sevk edip, ona göre pazarlamasını yapmıştır (İnan, 2016).

3.2.3 Maliyet Yapısı

Endüstrilerdeki işletmelerin stratejik oluşumlarının şekil verdiği belli bir maliyet yükü vardır. Örneğin; çelik yapımında ağır imalat ve ham madde maliyetleri ön plandadır. Oyuncak endüstrisinde ise ağır dağıtım ve pazarlama maliyetleri ön plana çıkmaktadır. Burada önemli olan firmaların maliyetlerini azaltacak stratejiler oluşturmalarıdır (Kotler: 2000: 222).

Uslu ve Cavcar'a (2002: 81-82) göre günümüzde havayolu işletmelerinin ticari amaçlarla faaliyet yaptıkları düşünüldüğünde maliyet yapısı çok önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle havayolu işletmelerinin kâr marjının çok düşük ve maliyet kalemlerinin çok yüksek olduğu düşünüldüğünde maliyet yapısının öneminin daha da arttığını vurgulamışlardır.

3.2.3.1 Düşük Kâr Marjı

Havayolu taşımacılığı sektörü diğer endüstrilerle kıyaslanamayacak derecede düşük kârlılık oranlarına sahiptir. Tablo 3.13'deki IATA (IATA 2015 Yıl Sonu Raporu, 2016: 2) verilerine göre havacılık endüstrisinin kârlılık açısından ne kadar zor durumda olduğu göstermektedir.

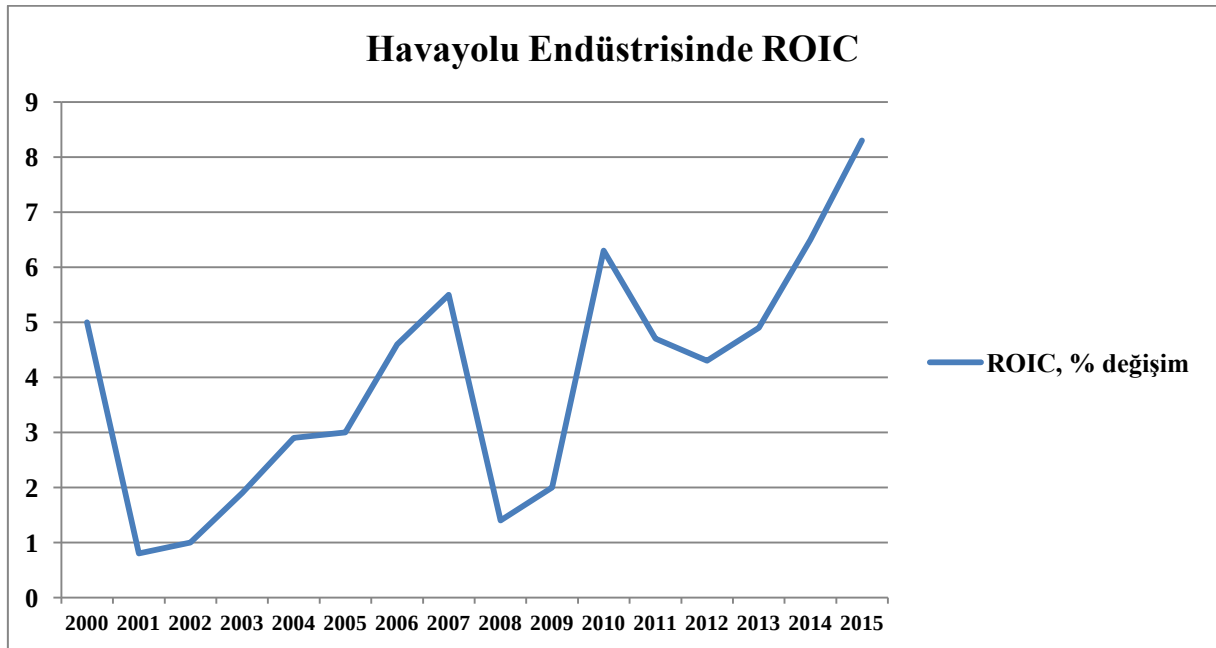
Tablo 3.13 IATA Havayolu Endüstrisi Ekonomik Performansı

Yıllar	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016F
NET GELİR, <i>milyar \$</i>	-5.6	-4.1	5.0	14.7	-26.1	-4.6	17.3	8.3	9.2	10.7	17.3	33.0	36.3
% Marj	-1.5	-1.0	1.1	2.9	-4.6	-1.0	3.1	1.3	0.9	1.5	2.3	4.6	5.1
Yolcu başına, \$	-2.82	-1.93	2.22	5.99	-10.49	-1.86	6.45	2.90	3.08	3.41	5.20	9.31	9.59
YATIRIM SERMAYESİ GETİRİSİ (ROIC), %	2.9	3.0	4.6	5.5	1.4	2.0	6.3	4.7	4.3	4.9	6.5	8.3	8.6

Kaynak: IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu, s.2

IATA (IATA Endüstri Performans Raporu, 2015: 3) verilerine göre 2000 yılından günümüze kadar havacılık endüstrisinin yatırım kârlılığı (ROIC; Return on invested capital)

oranları verilmiştir (Şekil 3.9). Şekil incelendiğinde son 15 yılın bileşik ortalamasının %4.5'i geçmediği görülmektedir.



Şekil 3.9 Havayolu Endüstrisinde Yatırım Sermayesinin Getirisi

Kaynak: IATA, 2015 Endüstri Performans Raporu, s.3

Havacılık endüstrisinde kârlılığın çok düşük seviyelerde olmasının ana sebeplerinden birisi de dünya konjonktüründeki gelişmelerden çok çabuk etkilenmesidir. Şekil 3.9'da görüldüğü üzere kârlılığın düştüğü dönemler hep dünya konjonktüründeki dalgalanmalara denk gelmiştir. 2001 yılındaki sert düşüşün sebebi 11 Eylül saldırılarına denk gelmiştir. Bu saldırılar başta ABD olmak üzere tüm Avrupa'da havacılık baştan şekillenmesine yol açmıştır (Inglada ve Rey, 2004: 441-443). 2008'deki düşük kârlılığın sebebi ise petrol krizi ve sonrasında %30-40 oranında artış gösteren yakıt fiyatlarıdır (Kendirli ve Kaya: 2015: 504). Son olarak da 2011 yılındaki ekonomik krizin, Arap ülkelerindeki siyasi belirsizliğin ve uzak doğuda yaşanan Tsunami felaketinin havacılığın gelişimini yavaşlattığı görülmektedir.

Son dönemde ülke olarak Rusya ile yaşanan siyasi ilişkilerde buna örnek gösterilebilmektedir. Yaşanılan olaylar sonucunda Antalya'ya gelen Rus yolcu sayısında çok ciddi düşüşler yaşanmıştır. Belkide bu yüzden işletmeler girecekleri endüstrideki pazara etki eden kuvvetleri çok iyi bilmek, bunları iyi yorumlamak ve ona göre kendilerini pazarda konumlamak zorundadırlar. Havacılık endüstrisi gibi sabit maliyetlerin çok yüksek olduğu bir endüstride endüstri şartlarını iyi okumamak belkide başlamadan yok olmak demektir. Havacılık tabiriyle işletmeler rüzgarın nereden estiğini iyi bilip, ona doğru kendilerini

konumlandırılmalıdır. Beş güce karşı kendisini en iyi konumlandıran ve doğru stratejiler üretilip, uygulayabilen işletmeler endüstride rekabet avantajı sağlayıp uzun vadede ortalamanın üstünde kâr edebilecektir (Barca, 2005).

3.2.3.2 Sabit Maliyetler

Havayolu taşımacılığında maliyetler üzerine ICAO'nun farklı yaklaşımları mevcuttur. İşletme maliyetleri ve işletme dışı maliyetlerle doğrudan ve doğrudan olmayan maliyetler gibi farklı yaklaşımları görmek mümkündür. Ayrıca değişken ve sabit maliyetler şeklinde sınıflama yapabilecek birçok alan mevcuttur. Çalışmada sabit ve değişken maliyetler üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

İşletme kârlılık analizleri yapılırken genelde maliyetler iki sınıfta ele alınmaktadır. Bunlar sabit ve değişken maliyetlerdir. Değişken maliyetler satışlara bağlı olarak değişen maliyetlerken, değişmeyen hatta üretim miktarı sıfır olsa bile katlanılacak maliyetlere sabit maliyetler denir. Buradaki en önemli nokta toplam maliyetler içerisindeki bunların oranıdır. Genel kabul görmüş bir analiz olarak; bir işletmenin toplam maliyetleri içerisinde sabit maliyetlerin payı yüksekse, o işletme değişken maliyetleri daha yüksek olan bir işletmeye göre satışlardan çok daha fazla etkilenecektir (Wang ve Yang, 2001: 178-179). Çünkü satışlara bağlı olmaksızın ödeyeceği maliyetler yine çok fazla olacaktır. Ama değişken maliyetleri yüksek olan bir işletmede satışlara bağlı olarak maliyetlerde yüksek oranda düşecektir.

Doganis'e (1998) göre havayolu işletmelerinin bir noktadan başka bir noktaya gerçekleştireceği hava taşımacılığı hizmetine bağlı olarak değişmeyen maliyetlere sabit maliyetler denirken, bu hizmetin üretim düzeyine göre değişen maliyetlere de değişken maliyetler denmektedir. Örneğin; yakıt giderleri, hava trafik yol ücretleri değişken maliyetler altında incelerken, genel müdürlükte herhangi bir departmanda çalışan kişinin maaşı sabit maliyetler altında incelenmektedir. Fakat havayolu taşımacılığında başka örneklerde vermek mümkündür. Özellikle uçucu ekip olan kokpit ve kabin personeli havayolu şirketlerine göre farklılık göstermekle birlikte sabit maaşlarının yanında, uçuşun tarifesine göre ek ücretlerde almaktadır. Havacılıkta bacak parası olarak yorumlanan konma ücreti, dış hat yatı ücretleri, uçuş saatine göre ek ödemeler, sefer başına yaptıkları temizlik ücreti ve kabin içi ikram satış komisyonları havayolu taşımacılığında görünen değişken maliyetlerdendir.

Buradaki önemli hususlardan biriside sabit maliyetlerin değişken maliyetlere göre yüksek olduğu endüstrilerde, yeterli verimlilik sağlanamazsa işletmeler hiç istemedikleri durumlarla karşılaşabilmektedir. Yüksek sabit maliyetlerin olduğu havayolu taşımacılığında,

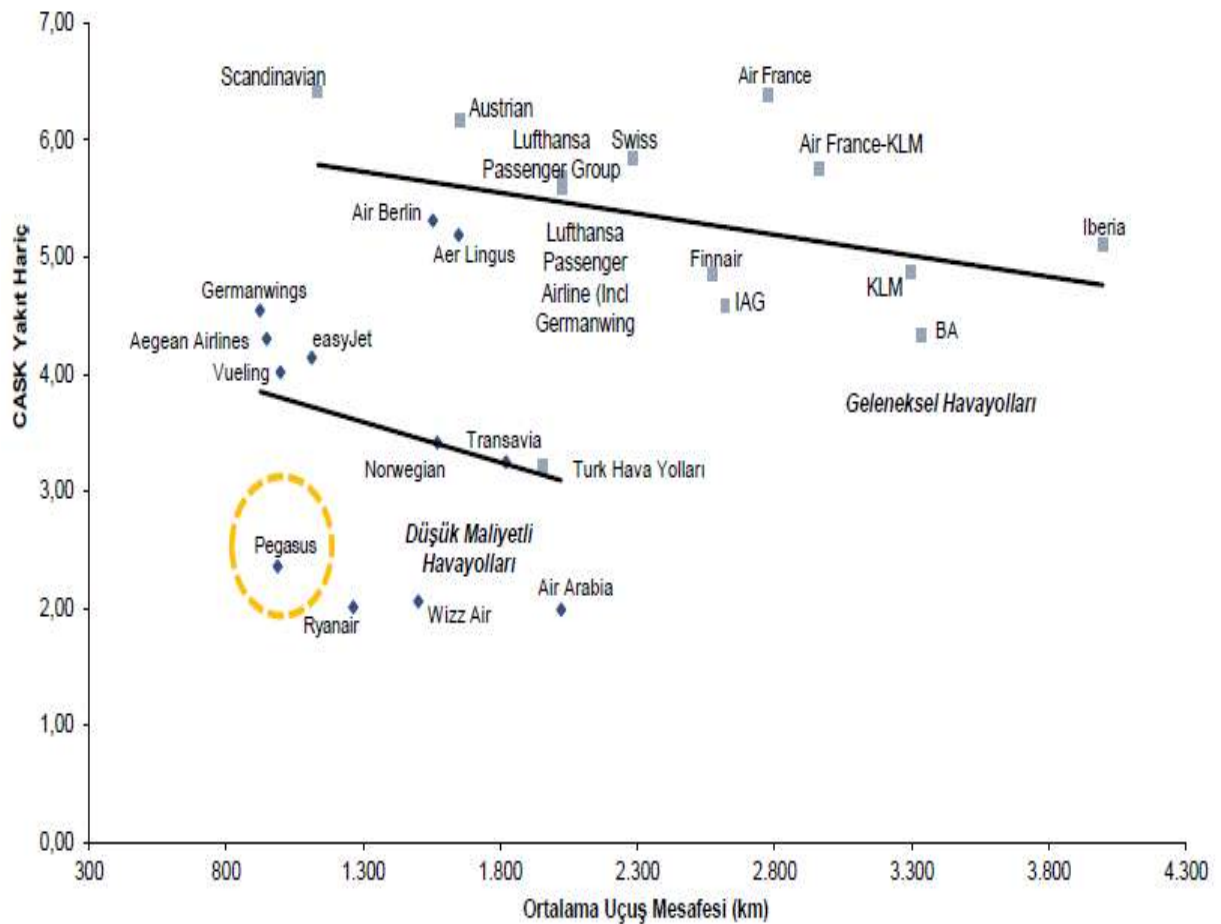
işletmelerin talebi aşan arzları sonucunda, mevcut müşteriye çekmek için işletmeler arasında fiyat savaşları görülmektedir. Bunuda özellikle rezervasyonun az olduğu uçuşlarda görmek mümkündür. Uçuşun zaten gerçekleşeceği düşünüldüğünde, ekstra bir yolcu daha dahil edilmeden katlanılacak olan yüksek sabit maliyetler mevcuttur. Fakat boş koltuklara alınacak her bir müşterinin düşük değişken maliyetlerini düşünüldüğünde, indirimli fiyatla elde edilecek ek yolcular sayesinde sabit maliyetler daha fazla çıktı üzerine yayılabilmektedir (Grant ve Jordan, 2014: 67-68). Türkiye’de iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri dinamik ücretlendirme stratejisi uygulamaktadır. Bu stratejiye göre belli bir sayıda koltuk satıldıkça fiyat seviyesinde de belli bir kademe artış olacağından, iç hatlarda son dakika indirimli bilet aramak mantıksız olacaktır. Havayolu şirketleri için bu bir gelir yönetimi olmaktadır. Uçuş saati yaklaştıkça, talep artacağından dolayısıyla fiyat da artış gösterecektir. Havayolu şirketlerine göre değişiklik gösterebilir ilk fiyat ile en yüksek fiyat arasında düşük maliyetli bir havayolunda 10 farklı fiyat kademesi vardır (McAfee ve Velde, 2005: 1-2 (alıntı Hendershott, 2006); <http://www.easyjet.com/> erişim tarihi: 04.01.2017). Özellikle havayolu ve konaklama gibi değerini çabuk yitiren endüstrilerde uygulanan bir stratejidir (Cho vd., 2008: 1-7). Son dakika indirimli bilet uygulamasını daha çok orta ve uzun mesafeli uçuşlarda bulmak mümkündür. Özellikle 5 saat ve üzeri gerçekleşen dış hat uçuşlarında bulmak mümkündür, çünkü katlanılacak olan sabit maliyetler çok daha yüksektir.

Havayolu taşımacılığında çok yüksek sabit maliyetlerden bahsedilsede yüzdesel olarak değişken maliyetlerin oranı sabit maliyetlere göre daha fazladır. Net bir oran vermek mümkün olmasada toplam maliyetlerin ortalama %70’ini değişken maliyetler, %30’unuda sabit maliyetler oluşturmaktadır. Havacılıkta sezon etkisi çok yüksek olduğundan ortalama olarak vermek daha doğru olacaktır. Türkiye’de iç hat ve dış hat trafiği yaz sezonunda çok yoğun geçerken, kış sezonunda kıyaslanamayacak derece azdır. Örneğin Antalya Havalimanında yazın hizmet verilen uçak sayısı 1000’i bulurken, kışın bu sayı 300’ü geçmemektedir. Uçuşlar azalınca operasyona bağlı değişken maliyetler azalmaktadır. Doğal olarak toplam maliyetler içindeki değişken maliyetlerin payı düşerken, sabit maliyetlerinki de artmaktadır.

Havayolu işletmelerinin sabit maliyetleri içinde en büyük gider kalemi personel maaşlarıdır. Bunu düzenli olarak ödenen finansal kiralama ücretleri takip etmektedir. Değişken maliyetlere bakıldığında ise oransal olarak en başta yakıt giderleri gelmektedir. Bundan sonraki en yüksek gider kalemleri bakım-onarım giderleri ile yer hizmeti giderleridir. Buradaki bilgiler ortalama olarak verilmiş olup, bunlar havayolu işletmesinin büyüklüğüne ve iş modeline görede değişiklik göstermektedir.

Havayolu işletmelerinin toplam maliyet yapısı incelendiğinde en büyük maliyet kalemi akaryakıt fiyatlarıdır. Birinci bölümde her ne kadar yakıt fiyatlarının düştüğü belirtilse de, oran olarak çok büyük düşüşler yaşanmamıştır. 2015 yılı IATA verilerine göre akaryakıt giderleri havayolu işletmelerinin toplam giderlerinin ortalama %27.3'ünü oluşturmaktadır. İç hat pazar lideri THY'nin 2015 yılı faaliyet raporları incelendiğinde akaryakıtın toplam giderlerdeki payı %27'dir. Düşmesi ön görülen varil fiyatlarıyla 2016 yılında bu oranın %21'e inmesi öngörülmüştür. Bunda havayolu işletmelerinin finansal risklerden korunmak amacıyla doların varil fiyatını sabitleyip, olası risklerden korunmasını sağlayan hedging (hedge) anlaşmalarının da payı büyüktür (THY 01 Ocak - 31 Aralık 2015 Dönemine İlişkin Faaliyet Raporu, 2016: 3-5,18).

THY ve Pegasus'un yakıt hariç birim koltuk-km maliyetleri iş modelleri açısından benzer rakipleriyle kıyaslandığında başarılı oldukları görülmektedir. THY'nin iş modeli olarak geleneksel havayolları ile Pegasusun da düşük maliyetli havayolları kategorisinde ele alındığında iki işletme de Avrupalı rakiplerine göre daha iyi durumdadırlar (Şekil 3.10).



Şekil 3.10 Ortalama Uçuş Mesafelerine Göre İşletmelerin Yakıt Hariç Arz Edilen Koltuk Başına Ücretleri

Kaynak: Pegasus Hava Yolları 2015 Yılı Değerlendirmesi, 2016: 9-10

Şekil 3.10'da havayolu işletmelerinin en büyük doğrudan değişken maliyeti olan yakıt hariç tutulmuştur. Çünkü işletmelerin ortalama uçuş mesafeleri, harcadıkları yakıt ve yakıtın varil fiyatları aynı değildir. Şekil 3.10 incelendiğinde Pegasus Hava Yollarının ortalama 1000 km'lik bir uçuşta yakıt hariç arz ettiği koltuk-km maliyeti 2.58 Euro'dur (Pegasus Hava Yolları 2015 Yılı Genel Değerlendirmesi, 2016: 9-10). İş modeli açısından Avrupalı düşük maliyetli havayolu işletmesi Ryanair'in ise yaklaşık 1250 km'de 2.0 Euro civarındadır. Ortalama uçuş mesafeleri yaklaştıracak olunursa aynı seviyelerde maliyet rakamlarına ulaşacağı beklenmektedir. Şekilde gözüktüğü üzere THY'de kendi rakipleriyle kıyasladığında (Lufthansa, Air France, Klm) birim maliyet yapısının çok daha iyi olduğu görülmektedir.

3.2.3.3 Marjinal Maliyetler

Marjinal maliyet bir işletmenin ürün ya da hizmet üretimindeki bir birimlik artış için işletmenin katlanacağı ilave maliyetler toplamıdır. Ürün ya da hizmeti elde etmek için katlanılan toplam maliyetten sonraki artıştan dolayı katlanılacak olan maliyettir (<http://www.icaiknowledgegateway.org/> erişim tarihi: 01.04.2017).

Havayolu taşımacılığında yüksek sabit maliyetler olması, özellikle bazı hatlarda işletmelere ortalama maliyetlerinin altında indirimli fiyat sunma baskısı yaratmaktadır. Hatta bazen bu baskı fiyatların marjinal maliyetlere çok yaklaşmasına sebep olmaktadır. Marjinal fiyatlara ne kadar yaklaşılsa da elde edilecek bir yolcuyla sabit maliyetler daha fazla çıktı üzerine yayılacaktır (Porter, 2008a: 85-86).

Marjinal maliyet toplam üretimden sonraki her bir ekstra ürün ya da hizmet üretiminin maliyetidir. Marjinal maliyet toplam üretimden bağımsız olarak katlanılacak bir maliyet olarak düşünüldüğünden, işletmeye ayrı bir fiyatlama esnekliği tanımaktadır. Toplam maliyetlerin sabit ve değişken maliyetlerden oluştuğunu düşünülürse, bulunulacak birim sabit ve değişken maliyetler işletmenin bir yolcu daha alıp almamasına karar verecek kilit noktalardır. Katlanılacak olan sabit maliyetler düşünüldüğünde, birim değişken maliyetlerin üstünde yapılacak her satış toplam birim maliyetleri dahada düşürecektir (Stinespring, 2011: 14-18). Bu yöntemi ulaştırma sektörü gibi sabit maliyetlerin yüksek olduğu pazarlarda görmek mümkündür.

Örnek; Antalya'dan Düsseldorf'a hayali bir sefer planlansın. Uçağın koltuk kapasitesinin 200 olduğu ve 150 koltuğunda ortalama 150 dolardan satıldığı farz edilsin. Dolayısıyla bileten elde edilen ciro 22 500 dolar olacaktır. Uçuş için gerçekleşecek sabit maliyetler toplamı 10 000 dolar, değişken maliyetlerinde 6 000 dolar olarak verildiğinde 150

yolcu için katlanılacak toplam maliyet (sabit + değişken maliyetler) 16 000 dolar olacaktır. Bu durumda;

$$6\ 000\$ (\text{toplam değişken maliyet}) / 150 (\text{mevcut yolcu sayısı}) = 40\$ (\text{birim değişken maliyet})$$

Her bir yolcu için katlanılacak olan maliyet

$$*10\ 000\$ (\text{toplam sabit maliyet}) / 200 (\text{mevcut koltuk sayısı}) = 50\$ (\text{birim sabit maliyet})$$

Yolcu olsada olmasada koltuk başına katlanılacak olan maliyet

Bu koşullar altında normal şartlarda bir yolcu için katlanılacak birim toplam maliyet 90 (40\$+50\$) dolardır. Normal şartlarda bir biletin 90 doların üzerinde satılması uçuş için kârlı olacakken, mevcut şartlarda o an itibariyle uçakta daha 50 koltuk boş durumdadır. Uçağın bu şekilde seferini icra edeceği düşünüldüğünde, zaten katlanılmış olan yakıt, personel, havalimanı ve benzeri birçok maliyet kalemi oluşmuştur. İşte bu noktada her bir boş koltuk için oluşturulabilecek bir son dakika indirimli bilet fiyatıyla, mevcut boş koltuklarda doldurulabilir. Bu sayede mevcut maliyetler daha fazla çıktı üzerine dağılacığından birim toplam maliyetleri düşürme fırsatı yakalanacaktır. Buradaki kritik nokta birim değişken maliyet olan 40 dolardan ne kadar yüksek rakamda satış gerçekleşirse, satışın o kadar kârlı olacağıdır. Çünkü bu ve bunun altında yapılacak her satışın sağlayacağı marjinal fayda marjinal maliyetten düşük olacak ve işletme için kârlı olmayacaktır.

Havacılıkta marjinal maliyet ve fiyatlandırması her ne kadar böyle olsa da, son dakika indirimli fiyatı bekleyen yolcu olup olmayacağını tahmin etmek güçtür. Ayrıca havayolu hizmetinden yararlanacak kişinin bu ücrete almaya razı olup olmayacağı da hiçbir zaman bilinemez.

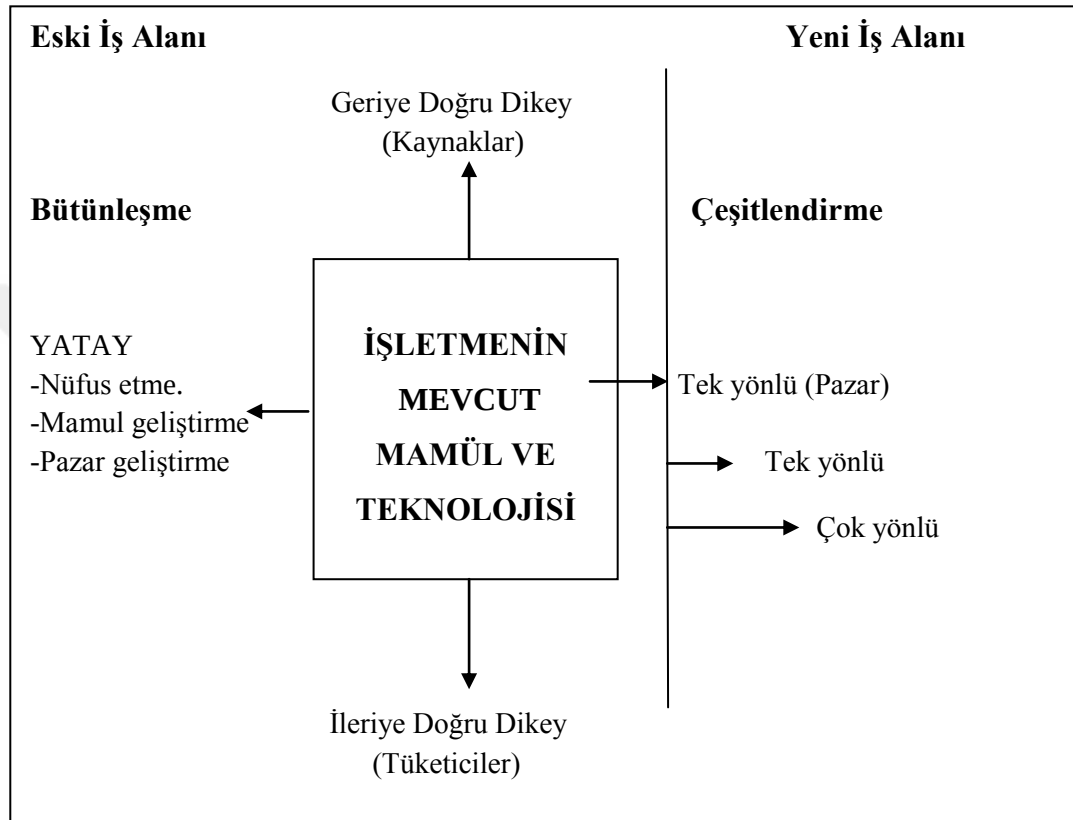
3.2.4 Dikey Entegrasyon Derecesi

Dikey entegrasyon; bir ürün yada hizmetin üretimi aşamasında yer alan herhangi bir işletmenin, kendi üretim ağına kendinden önce ya da sonra gelen faaliyetlerini dahil edip, kendi işletme prosedürlerine göre revize etmesidir. Üreticinin toptancı ya da perakendeciyle yapacağı birleşme “ileriye doğru dikey entegrasyon” olarak yorumlanırken, tam tersi düşünülecek olursa, perakendecinin onlarla yapacağı birleşme de “geriye doğru dikey entegrasyon” olarak adlandırılmaktadır (Sinanoğlu, 1996: 13).

Şirketler ileriye ve geriye doğru entegrasyon yaparak avantajlı konum yaratmaya çalışırlar. Büyük petrol üreticisi firmalar petrol arama, petrol kanalı, rafine edilmesi, kimyasal üretimi ve servis istasyon faaliyetleriyle de ilişkilidirler. Bu tarz ilişkili olarak yapılacak dikey entegrasyonlar maliyetleri düşürecek ve şirketler daha büyük katma değerler elde edecektir. Bu tarz şirketler kâr elde etmek için değer zincirinin farklı halkalarındaki fiyat ve maliyetleri

de manipüle edebilmektedir. Örneğin küresel çaplı bir havayolunun seyahat acentesi ya da sigorta şirketleriyle birleşmesi buna örnek verilebilmektedir (Kotler, 2000: 222).

Dinçer (1998: 278-284) ileriye ve geriye doğru entegrasyonu Şekil 3.11’de görüldüğü üzere büyüme ve geliştirme stratejileriyle birlikte vermiştir:



Şekil 3.11 Büyüme ve Gelişme Stratejilerinin Yönleri

Kaynak: Dinçer, 1998: 278-284

Şekil 3.11’de görüldüğü üzere işletmenin büyüme ve geliştirme stratejileri iki başlık altında toplanmıştır. Dinçer’e göre işletmeler mevcut pazarda kalıp; pazara nüfus etme, mamul farklılaştırma veya pazar geliştirme gibi daha büyük satışlar yapmaya yönelik stratejiler geliştirip yatay entegrasyon gerçekleştirebilmektedir. Dinçer işletmenin geriye doğru kaynaklara veya ileriye doğru dağıtım kanallarına yönelerek satıcıların ve alıcıların kârlarına yönelerek iş alanını çeşitlendirebileceğini belirtmiştir.

3.2.5 Küreselleşme Derecesi

Bazı endüstriler oldukça yerel olarak yorumlanırken, bazıları ise çok küresel çapta iş alanları olarak yorumlanmaktadır. Örneğin çim bakım hizmetleri ne kadar yerel bir alan ise, petrol, uçak motorları, havayolu endüstrisi de bir o kadar küreseldir. Küresel endüstrilerde yer

alan işletmeler ölçek ekonomisinden yararlanabildiği ve endüstrideki son teknolojik değişikliklere ayak uydurabildiği sürece küresel boyutta rekabet etmeye devam edecektir. Çünkü küresel endüstriler sürekli dinamik kalmayı ve yeniliklere çabuk ayak uydurmayı gerektirmektedir (Kotler, 2000: 222). 20. Yüzyıl'ın fotoğraf makinesi alanında tartışmasız lideri olan ve 20. yüzyılın sonlarına doğru dünyanın en değerli ve güçlü markaları arasında gösterilen Kodak'ın analog sistemlerdeki üstün başarılı konumu, dijital fotoğrafçılığa geçilmesiyle pazardaki yerini kaybetmiştir. Bugün Nikon, Canon, Sony gibi markaların çok arkasında kalmıştır (Aaker, 2013: 16-21). Yapısı gereği küresel olan havayolu taşımacılığı da yeni dinamikleri takip etmeyi gerektirir. Aksi takdirde işletme rekabet avantajını kaybedecektir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ'NİN HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINA UYARLANMASI - TÜRKİYE UYGULAMASI

4.1 Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümün birinci kısmında araştırmanın süreçlerine ilişkin bilgiler verilecek olup araştırma sürecindeki adımlar, tezimin amacı, kapsamı, araştırma problemi ve yöntemi ve bunlara ait alt unsurlar detaylı olarak anlatılmıştır. Ardından araştırmadan elde edilen bulgular üzerinden de ikinci kısımda rekabet stratejilerinin Türkiye uygulaması yapılmıştır. Uygulamada teoriyle saha araştırmasından elde edilen bulgular birlikte verilmiş, akademik açıdan ele alınan stratejik hamlelerin sahadaki karşılığı elde edilmeye çalışılmıştır.

Tezin oluşturulmasında gerek nicel, gerekse de nitel araştırmalarında başlangıç noktası olan üç soru üzerinden yola çıkılmıştır. Bunlar sırasıyla “neyin araştırılacağı”, “ne için araştırılacağı” ve “nasıl bir araştırma metodu izleneceği” olmuştur. Bu soruların her birinin cevabıyla araştırma konusu, amacı ve yöntemi belirlenmiştir. Tez çalışmalarının başladığı ilk günden bugüne kadarki süreç aşağıda ana başlıklarıyla verilmiştir:

- Tez konusunun belirlenmesi ve karşılıklı fikir alışverişi
- Genel hatlarıyla belirlenen tez konusunun teorik çerçevesinin, yani sınırlarının oluşturulması ve belirlenen anahtar kelimeler ışığında detaylı literatür taraması
- Yapılan araştırmayla elde edilecek bulguların teze ve literatüre katkısının değerlendirilmesi
- Yukarıda elde edilen teorik çerçevede kullanılacak veri toplama yöntemlerinin değerlendirilmesi
- Saha araştırması kapsamında çalışmayı destekleyecek nitelikte hazırlanan nitel saha araştırma formu
- Teze en uygun havayolu işletmelerinin ve yöneticilerinin belirlenmesi
- Yapılan çoklu görüşmeler ve bulguların değerlendirilmesi
- Tüm bu süreçte düzenli olarak tez gelişiminin takibi, gelinen nokta ve yapılacakların düzenli izlenimi

Tezin tüm bu aşamalarında amacının daha iyi verilebilmesi adına birincil ve ikincil kaynaklardan sıkça yararlanılmıştır. Literatür bölümünde tezin faaliyet alanı havacılık ve konusu rekabet stratejileri düşünüldüğünde Türkçe literatür kaynak yetersizliğiyle karşılaşmıştır. Bu aşamada yoğun bir biçimde yabancı kaynak taraması yapılmıştır.

Çalışmada özellikle havacılığa ilişkin olarak Rigas Doganis (1998, 2002, 2006), Stephen Shaw (2007), Ender Gerede (2011, 2015, 2016) kaynaklarıyla birlikte, IATA ve ICAO ek, rapor ve dokümanları referans kaynak olup tüm bunlar yabancı kaynaklarla beslenmiştir. Rekabet, strateji, stratejik yönetim, rekabet stratejilerine ilişkin olarak ise en başta Michael E. Porter (1980, 1985, 1990, 1996, 1998a, 1998b, 2000, 2004, 2008a, 2008b, 2008c, 2015) olmak üzere Philip Kotler (2000, 2012), Henry Mintzberg (1987, 1996, 1998, 2000), Robert M. Grant (2008, 2010, 2014), Mehmet Barca (2003, 2005, 2012), Ömer Dinçer (1996, 1998, 2007), Erol Eren (2002), Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze (2004) kaynakları referans alınıp diğer bilimsel kaynaklarla desteklenmiştir.

4.1.1 Araştırmanın Amacı

Son yıllarda Türkiye’de gittikçe önem kazanan havayolu sektöründe iç hatlarda yaşanan rekabetin boyutları ve işletmelerin rekabet stratejileri incelenmektedir. Özellikle havacılıktaki liberalleşme süreçlerinin başlangıcı olan 1978 Serbestleşme Hareketi’nin önce Avrupa’da ve tüm dünyadaki etkileri incelendiğinde, Türkiye’de bu rüzgarın etkilerinin 2003 yılında yaşandığını görülmektedir. Özellikle 2003 sonrası dünya ortalamalarının üzerinde gelişme gösteren Türk sivil havacılığının ana aktörleri havayolu işletmelerinin, bu süreçte izledikleri stratejik hamlelerin akademideki karşılıkları bulunmaya çalışılmıştır. Bunlar verilirken teori ve uygulamayı birleştiren bir çalışma metodu kullanılmıştır. Özellikle 2003 yılına kadar monopol bir yapı izleyen iç hat yolcu pazarında serbestleşmeyle birlikte mevcut havayolu işletmelerinin stratejik hamlelerde bulunduğu ve iş modellerini revize ettiği tespit edilmiştir. Çalışmada havayolu işletmelerini bekleyen endüstri koşulları başta Porter ve Kotler’in bakış açısıyla analiz edilmiş ve endüstride sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak olan faktörler ortaya konulmuştur. İşletmelerin ana rekabet stratejilerinin ve bunları destekler saha uygulamalarının ne olduğu bulunmaya çalışılmıştır.

Sonuç itibarıyla bu çalışmanın amacı,

- Havayolu taşımacılığının geçmişten günümüze dünyadaki ve Türkiye’deki gelişimini araştırmak,
- Rekabet stratejilerinin havayolu taşımacılığındaki karşılıklarını bulmak,
- Havayolu taşımacılığının endüstri analizini yaparak, işletmeleri bekleyen kuvvetleri bulmak,
- Türkiye’deki havayolu işletmelerinin iç hatlarda uyguladıkları temel stratejileri ve nedenlerini göstermektir.

4.1.2 Araştırma Problemi

Araştırmanın amacından anlaşılacağı üzere bu tezin problemini, Türkiye iç hat havayolu yolcu pazarında farklı firmalarca izlenen rekabetçi stratejiler ve sonuçları oluşturmaktadır. Bu rekabetçi stratejilerin farklılıklarının sebebi, havayolu taşımacılığı hizmet sürecine etkileri, avantaj ve dezavantajları akademideki karşılıklarıyla verilmeye çalışılmıştır.

4.1.3 Araştırmanın Kapsamı

Tez kapsamında havayolu taşımacılığı ile ilgili temel özellikler, boyutlar ve kavramlar açıklanacak; rekabet analizi konusu irdelenecek; Türkiye’de iç hat havayolu pazarına yönelik olarak rekabet analizi ve stratejiler sistematik olarak ortaya konulacaktır. Çalışmanın Türkiye değerlendirmesinde Türkiye’de iç hatlarda tarifeli faaliyet gösteren Türk menşeli havayolu işletmeleri kapsam dahilinde incelenirken; rekabet stratejileri ve uygulanabilirliği bölümünde üç farklı rekabet stratejisini de belirgin şekilde uygulayan ve iş modellerini buna göre oluşturan Türk Hava Yolları, Pegasus Hava Yolları ve Borajet detaylı incelemeye dahil edilmiştir. Burada belirtilmesi gereken özel durumlar ise araştırma kapsamında hava kargo işletmeleriyle ve charter seferlerle yolcu taşımacılığı gerçekleştiren havayolu işletmelerinin iç hat pazarında rekabeti etkileyecek düzeyde olmadıkları için kapsam dışında bırakılmasıdır. Ayrıca AnadoluJet de Türk Hava Yolları bünyesinde faaliyet gösteren bağlı düşük maliyetli havayolu modeli olarak ayrı bir marka olarak değil, Türk Hava Yolları’nın altında incelenmiştir.

4.1.4 Araştırma Yöntemi

Türkiye iç hat yolcu havayolu taşımacılığında firmaların izledikleri farklı stratejilerin oluşmasında etkili olan birçok faktör daha önce rakamlarla belirli kalıplar içerisinde sınırlandırılarak verilmeye çalışılmıştır. Bu tezde konunun derinliği ve araştırılan konuya ait olay ve unsurların daha doğal ve gerçekçi bir yaklaşımla sunulması gereksiniminden yola çıkılarak nitel araştırma yöntemi ve tekniklerinin uygulanmasının çalışmanın bütünlüğü açısından daha faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda nitel araştırma yöntemlerinden açık uçlu mülakat yöntemi seçilmiştir. Hedeflenen verilerin alınabilmesi için hazırlanmış sorularla ilgili yöneticilerin deneyimleri, duygu ve düşünceleri detaylı olarak alınmaya çalışılmıştır (Bütün ve Demir, 2014:1-36). Özellikle bu tarz saha çalışmalarında elde edilecek veriler çalışma için gerekli verilerin sağlanacağı ilk ve ana kaynağı olmuştur. Ayrıca zamanında bu ortam veya organizasyonların bir parçası olarak çalışmış olmanın da saha araştırması esnasında ne kadar önem teşkil ettiği fark edilmiştir. Tüm bunlara ek olarak yine

çalışmanın ilk gününden bugüne kadar sektörle ilgili birincil ve ikincil kaynak kullanımının yanında, gözlem ve dokümanlar ve örnek vaka çalışmaları incelenmiştir.

4.1.5 Veri Toplama Süreci

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi adına daha önceden belirlenmiş havayolu işletmelerinin yöneticilerine Ek-1’de verilen görüşme formu sunulmuş, karşılıklı sohbet üzerinden sorular cevaplandırılmıştır. Beş ana soru üzerinden oluşan görüşme formuyla işletmelerin temel stratejilerine değinilmeye çalışılmıştır. Görüşmenin durumuna göre ek sorularla aranılan cevaplar alınmaya çalışılmış ve başarılı olunmuştur. Görüşme formundaki sorular oluşturulmadan önce ön hazırlık aşamasından geçirilerek akademi ve sektörün duayen isimlerine danışılmıştır

Nitel araştırmalarda istenilen veriye ulaşmanın en önemli unsurlarından birisi de araştırma sahasının doğru seçilmesidir. Bu anlamda gerek araştırmacının sektör tecrübesi gerekse de yakın çevresiyle yapılan değerlendirmeler sonucunda havayolu işletmelerinin kalbi olarak yorumlanan “Yer İşletme Departmanlarının” üst düzey yöneticileriyle yapılabilecek görüşmenin teze daha çok faydası olacağı düşünülmüştür. Burada çalışan üst düzey yöneticilerin stratejik bakış açısı ve başarıları düşünüldüğünde araştırmanın da güvenilirliğini doğrudan arttıracaktır. Ayrıca literatür taraması sürecinde yararlanılan bilimsel yayınların çoğunda havayolu işletmelerinin en çok karşılaştırıldığı ve spesifik hamlelerinin sunulduğu departman da yer işletme olarak dikkat çekmiştir. Fakat tezin bütünlüğü açısından sadece havayolu işletmelerinin bu departmanlarıyla kalınmamış farklı departmanlardan farklı düzeydeki yöneticilerle de görüşülmüştür. Bu süreçte görüşmeler Pegasus hava yollarından ikisi üst düzey altı yönetici, Türk Hava Yollarından birisi üst düzey üç yönetici ve Borajetten bir üst düzey yönetici olmak üzere toplam on yöneticiyle 24 Nisan ve 12 Mayıs tarihlerini kapsayan üç haftalık süre içerisinde gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin yoğun iş temposuda dikkate alınarak 15-20 dakikalık yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, elde edilen bulguların çalışmaya doğru şekilde aktarılabilmesi amacıyla yöneticilerle karşılıklı bilgi alışverişi elektronik posta üzerinden devam etmiştir. Araştırma sürecinde tüm havayolu işletmeleri ve çalışanları kolaylık sunup değerli çalışma saatlerinden vakit ayırmışlardır. Dikkat çeken bir ayrıntı ise görüşme formundaki soruların bir kaçına veya tamamına cevap verilemeyeceği ya da bazı soruların ancak yaklaşık değerlerle verilebileceğinin tarafımıza belirtilmiş olmasıdır. Buna ek olarak bazı havayolu yöneticileri görüşme formundaki ad soyad yazmaktan çekinmişlerdir. Bazı yöneticiler ise formu doldurmak yerine sözlü iletişim üzerinden çalışmaya devam etmek istemiştir. Veri toplama süreci içerisinde iç ve dış hat uçuşlarını

geçici bir süre durdurduğunu açıklayan Borajet’de karşılaşılan ilginç durumlardan birisi olmuştur. Çalışmanın 2015 verilerinin esas alınarak yapılıyor olması çalışmayı etkilememiş olsa da görüşme esnasında yöneticilerdeki belirsizlik havası hissedilmiştir. Araştırma sahasından elde edilen sonuçlar teorik kısım ile birleştirilerek aşağıdaki ikinci kısımda Türkiye değerlendirmesinde verilmiştir.

4.2 Porter’ın Rekabet Stratejilerinin Havayolu Taşımacılığına Uyarlanması

İkinci bölümde teorik yapısı anlatılan Porter’ın rekabet stratejilerinin havayolu taşımacılığındaki karşılıkları aranıp, teori ve uygulama birlikte aşağıda sunulacaktır.

4.2.1 Havayolu Taşımacılığında Maliyet Liderliği Stratejisi

Havayolu taşımacılığında maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinin literatürde farklı şekillerde adlandırıldığı görülmektedir. Fakat değişmeyen ortak nokta düşük maliyetlerdir. İş modelleri hatırlanacak olursa çalışmada asgari hizmet sunan havayolu işletmeleri (no-frills carrier) ile düşük maliyetli havayolu işletmeleri (low-cost carrier) maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmeleri olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca literatür taramasında karşılaşılan düşük tarifeli hava yolları (low-fare airlines) ile indirimli havayolu işletmeleri (budget airlines) de bu kapsamda ele alınmıştır.

Dünyada maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmeleri incelendiğinde bu stratejiyi ilk kez uygulayan ve dünyanın en büyük düşük maliyetli havayolu işletmesi olan Southwest Hava Yolları dikkat çekmektedir. Bunun Avrupa’daki örneği ise Ryanair’dır. Literatür taramasında bu iki havayolu işletmesi bu iş modelinde en çok karşılaşılan hava yolu işletmeleridir. Şirketlerin bu başarısında büyük rol oynayan üst düzey yöneticileri Herb Kelleher (Southwest) ve Michael O’Leary (Ryanair)’dir. Bu iki isim de şirketin binlerle ölçülen yolcu sayılarının milyonlara ulaşmasında çok büyük katkılar sağlamış olan girişimcilerdir. Türkiye’de ise bu stratejiyi net olarak uygulayan havayolu işletmeleri ise Pegasus Hava Yolları’dır.

Dünyada maliyet liderliği stratejisi uygulayan hava yollarının yaygınlaşmasında birçok faktör etkili olmuştur. Küresel boyutta dönüm noktası olarak ABD’deki serbestleşme hareketleri gösterilmektedir. Oum ve arkadaşları (2010: 24-30) bu serbestleşme hareketinin düşük maliyetli havayolu şirketlerinin gelişiminin önünü açtığını, rekabeti ve talebi arttırdığını belirtmişlerdir. Bu serbestleşme hareketi Avrupa’yı da zamanla etkisi altına almış ve düşük maliyetli hava yollarının Avrupa pazarına girmesi gecikmemiştir. Avrupa’da 1990’larda Ryanair tarafından benimsenen bu iş modelinin kurulmasıyla (1995) düşük maliyetli rüzgarı başlamış olmuştur. Düşük maliyetli hava yollarının havaalanında kısa

bekleme süreleri, iş gücü verimliliği, ikincil havaalanı kullanımları, tek sınıf modeli ve seyahat acentelerini baypas eden gelişimiyle Avrupa pazarında rekabette, hatlarda ve talepte gözle görülür değişiklikler yaşanmıştır (Dobruszkes, 2006: 249-254). Gabor'da (2010: 51-53) düşük maliyetlilerin bu denli hızlı yayılmasını Tablo 4.1'de toplamıştır.

Tablo 4.1 Düşük Maliyetlilerin Yayılmasını Hızlandıran Faktörler

• Serbestleşen pazarlar
• Artan girişimciler
• Artan nüfus ve harcanabilir gelirlerdeki artış
• Artan havaalanı sayısı ve kapasite, daha düşük fiyatlı operasyon avantajı
• İnternette satış imkânı, basit tarife, fiyat şeffaflığı, azalan seyahat acentelerinin kontrolü
• Başarılı Southwest iş modeli ve artan taklitleri
• Geleneksel hava yollarının kendi bünyelerinde düşük maliyetli havayolu işletmesi kurmaları
• Maliyetleri indiren etmenler

Kaynak: Gabor, 2010: 51-53

Barrett'te (2004: 38-39) düşük maliyetli havayolu işletmelerinin serbestleşmeden sonra Avrupa pazarına hızlı girişiyle pazardaki tam hizmet sunan havayolu işletmelerinin merkezlerini baypas ederek doğrudan ikincil havaalanlarına yöneldiğini belirtmiştir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen havayolu işletmelerinin bu ikincil havaalanlarında düşük maliyetli ve verimli operasyonlarla daha yüksek pazar payları elde ettiğini vurgulamıştır. Ayrıca düşük maliyetlilerin bu gelişiminin havalimanı işletmecilerinin de dikkatini çekerek düşük maliyetli hava yollarıyla masaya oturmaya yöneldiğini belirtmiştir. Örneğin, Ryanair'e bu tarz hava limanlarında %8'e varan ücret indirimleri uygulandığı vurgulanmıştır. İnen maliyetlerin doluluk oranlarını arttırdığı ve karşılıklı verim sağlandığı vurgulanmıştır. Tüm bunlar da tam hizmet sunan havayolu işletmelerinin umutlarının ve pazar paylarının düşmesine sebep olmuştur. Doganis (2006: 170-185) de bunun devlet hava yolları için can sıkıcı bir durum olduğunu ve karşı hamle olarak aynı havaalanında rekabet etmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Fakat bu stratejik hamlenin düşük maliyetlilere göre çok yüksek operasyonel maliyetleri olan devlet havayolu işletmelerini daha zor duruma soktuğu ve bu

hamlenin zamanla Sabena ve Swissair örneklerinde olduğu gibi işletmeleri iflasa götürdüğü belirtmiştir.

Bu dönemde havalimanlarının önemi daha da artmış, atıl olarak gözüken havaalanları da düşük maliyetli hava yolları sayesinde değer kazanmıştır. Francis ve arkadaşları (2003: 267-273) da düşük maliyetli hava yollarının değer kazandırdıkları atıl havalimanlarında zamanla çok güçlü konuma geldiğini, bunun da hava limanları üzerinde etki yarattığını vurgulamışlardır. Aynı çalışmada havalimanı-havayolu işletmesi etkileşimleri üzerinde durulmuştur. Bu etkileşim sayesinde havaalanlarının uçuş yapılan noktalar olmaktan çıkarak özellikle havacılık dışı gelirlerin başladığı ve bittiği yer olarak yorumlanmıştır. Zamanla bu karşılıklı bağıllık sayesinde düşük maliyetli hava yollarının bu atıl havaalanlarındaki etkinliklerinin daha da arttığı belirtilmiştir. Bu gücü arkasına alan düşük maliyetli havayolu işletmelerinin havalimanı yönetimlerine ve diğer havayolu işletmelerine baskı uyguladığı görülmüştür. Bu dönemin devamında geleneksel hava yollarının maliyet liderliği stratejisi uygulayan bu havayolu işletmeleriyle rekabet edebilmek amacıyla iki yöntem geliştirdiği gözlenmiştir. İlk yöntem olarak bunları satın alma yoluna gittikleri görülmüştür. İkincisi ise kendi çatıları altında bağlı düşük maliyetli havayolu (BDMH) iş modellerini oluşturdukları görülmüştür. Özellikle bu kurulan BDMH'lerin aynı örgüt içerisinde farklı iş modelinden yaşanan karışıklıklar işletmeleri başarısızlığa götürdüğü görülmüştür. Başarılı olarak kalanlarında zamanla tamamen düşük maliyetli iş modeline geçtiği de görülmüştür (Gillen ve Gados, 2008: 25-35). Graf' da (2005: 313-327) bu başarısızlığı aynı çatı altında eş zamanlı farklı iş modelinin yarattığı uyuşmazlıklara bağlamış ve şirketin arada kaldığını belirtmiştir. Türkiye'de düşük maliyetli iş modeliyle faaliyet gösteren AnadoluJet'de THY bünyesinde faaliyetlerini gerçekleştiren bağlı düşük maliyetli havayolu iş modelinin bir örneğidir (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 177).

Ko (2016: 53-55) maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinin başarılarını aşağıdaki faktörlere bağlamıştır:

- Tek sınıf
- Basit operasyon ve basit fiyatlandırma
- Yüksek uçak kullanım oranı
- İkincil havalimanı kullanımı
- Seyahat acentaları yerine elektronik bilete yönelme

Ko'ya göre düşük maliyetliler yukardaki stratejik hamleler sayesinde tam hizmet hava yollarıyla kıyaslandığında %40-50'ye varan oranda düşük operasyon maliyeti avantajı yakalamaktadır. Bu sayede havayolu taşımacılığı hizmetini %30-40 daha düşük fiyattan

sunma şansı yakalamışlardır. Sonuç olarak bu da tam hizmet sunan hava yollarını zor durumda bırakmış, onları buna karşı hamle yapmaya zorlamıştır (Ko, 2016: 53-55).

Lawton ve Solomko (2005: 355) serbestleşmenin dışında havayolu taşımacılığında maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinin gelişmesini aşağıdaki faktörlere bağlamışlardır:

- Yapılan yatırım ve teşvikler
- Halkın artan alım gücü
- Harcanabilir gelirdeki artış
- Artan nüfus
- Gelişen teknoloji
- Kara yolu ulaşımı yetersiz olan ülkeler

4.2.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri

IATA'da (2006: 13) havayolu maliyet performanslarını incelediği analizinde maliyet liderliği stratejisi uygulayan düşük maliyetli havayolu işletmelerinin üzerinde durmuştur. Özellikle onları geleneksel hava yollarından ayıran ve maliyet avantajı yaratan faktörleri aşağıdaki gibi göstermiştir:

- Noktadan noktaya operasyon
- Bölgesel ya da ikincil havaalanlarından kısa mesafeli uçuşlar
- Tek tip sınıf, sınırlı ya da hiç olmayan sadakat programları
- Sınırlı kabin içi servis ya da ücretli
- Düşük tarifeler
- Dinamik ücretlendirme
- Yüksek uçak kullanım oranı ve yerde kısa operasyon süreleri
- Yüksek filo homojenliği
- Özel sektör şirketleri olması
- Basit ve tepe yönetim

Maliyet liderliği stratejisi uygulayan hava yollarının özgün özelliklerine ilişkin literatür taraması yapıldığında genellikle farklılaştırma stratejisi uygulayan tam hizmet sunan havayolu işletmeleriyle (büyük, geleneksel havayolu işletmeleri) karşılaştırıldığı analizler sıkça görülmektedir. Aşağıdaki analizde özellikle Franke (2004) ve Tretheway'in (2006), Gillen ve Gados'un (2008), Francis'in (2003;2005), Barrett'in (2004), Mosnier'in (2003), Lawton'un (1999), Pate ve Beaumont'un (2006), Lohmann ve Koo'nun (2013), Porter'ın (2004; 2008b;

2008c; 2015), Shaw (2007) ve Dobruszkes'in (2006) düşük maliyetli havayolu işletmeleri üzerine akademik yayınları incelenmiştir. Bu analizler içinden maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinin karakteristik özellikleri verilirken Shaw (2007) ve Dobruszkes'in (2006) çalışmaları referans kaynak yapılmıştır.

4.2.1.1.1 Yoğunluk Ekonomisi

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri uçaklarının uçuş saatlerini maksimum seviyelere çıkararak yoğunluk ekonomisinden yararlanmaktadırlar. Yerde kapı açmadan kapı kapatmaya kadar geçen süreleri (turn around time) minimize ederek, uçakların günlük ortalama uçuş sürelerini arttırmaktadırlar. Bu düşük operasyon süreleri sayesinde rakiplerine kıyasla uçuş süreleri çok daha fazladır (Dobruszkes, 2006: 250). Bunu başarmalarındaki en büyük etken de özellikle yer ve hava trafiğinin birincil havaalanlarına göre az olduğu ikincil havaalanlarını tercih etmeleridir. Merkez olarak kullanılan ikincil havaalanları sayesinde düşük maliyetliler kısa taksi sürelerine sahiptirler. Ayrıca ikramsız uçuş ve iki bacak arası yapılan hızlı temizliklerin operasyon süresini kısaltmaktadır. Ayrıca hava araçlarından maksimum seviyede yararlanılmaktadır. Aynı model uçaklarda tek sınıf ile daha fazla koltuk sayısı ile üretim miktarını arttırıp yoğunluk ekonomisinden de yararlanılmaktadır. Bu sayede mevcut maliyetler daha fazla çıktı üzerine dağılmaktadır (Sorenson, 1991: 335-345). Bugün dünyanın en çok tercih edilen yolcu uçağı Boeing 737-800 modeliyle düşük maliyetli havayolu işletmeleri tek sınıfta daha kısa koltuk arası mesafeleriyle 189 koltukla hizmet vermekte olup, aynı uçağın daha az koltuktan oluşan konfigürasyonlarını da görmek mümkündür.

4.2.1.1.2 İş gücü Verimi

Havayolu taşımacılığında işçi giderleri havayolu maliyet yapısı içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu gideri azaltmak için de düşük maliyetli havayolu işletmelerinin havayolu çıktılarını arttırarak iş gücü verimliliğini sağlamaya odaklandıkları bilinmektedir. Yolcu taşımacılığındaki en önemli çıktı parametrelerinden arz edilen yolcu-km miktarı arttırılarak birim çalışan üzerine daha fazla çıktı yayılmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte çalışan başına hizmet verilen yolcu sayısı veya ortalama blok uçuş süreleri de iş gücü verimliliği ölçmede ve arttırmada kullanılan diğer parametrelerdir (Schlumberger ve Weisskopf, 2014: 12-13).

İşçi sendikaları ve faaliyet raporları ışığında düşük maliyetli havayolu işletmelerinin çalışanlarının aksanlarına göre daha düşük ücretlerle ve daha fazla iş yüküne tabii tutulduğunu gözlemlenmiştir. Özellikle havayolundan havayoluna değişse de sabit ücretlerde %5 ile %50 arası daha düşük ücret politikaları olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca düşük maliyetli havayolu

işletmelerinin uçucu ekiplerinin daha fazla saat uçuğu ve daha az dinlendiğı de dikkat çeken bir diğ er unsurdur. Düşük maliyetli çalışanlarının iş sürecinde işletme tarafından uğradıkları baskı daha fazladır. Örneğ in, uçağı çok daha kısa sürelerde (sıklıkla 25 dakika gibi) çevirmek zorundadırlar. Mosnier'in (2003: 51) de belirttiğı üzere bazı havayolu işletmelerinde kabin memurları uçak temizliğinden, ihtiyaç duyulursa da bagaj yüklemekten de sorumludurlar (Aktaran Dobruszkes). Uçuş öncesi açılan kontuar sayılarının ve uçaktaki kabin görevlisi sayısının yine rakiplerine göre daha az olduğı gözlemlenmiştir (Dobruszkes, 2006: 250-251).

Her ne kadar uçuş yapısına bağı olsa da düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uçak başına düş en kokpit ve kabin görevli sayısının da daha düşük olduğı gözlemlenmiştir. Türkiye için SHY6a-50'de belirtilen talimatlarda uçucu personelin uçuş saatlerine aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık saat sınırlamaları getirilmiştir (SHGM, SHY6a-50). Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uçucu ekibinin aylık sınır olan 110 saate yakın uçuşlar yaptığı raporlarda gözlemlenmiştir. Tam hizmet sunan hava yolları ise bunun ortalama 10 saat altında uçuş yaptığı bilinmektedir. Bu da onlara daha az iş yükü ve daha fazla dinlenme fırsatı yaratırken, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin çalışanlarının iş yükünün daha fazla olduğı ortaya çıkmaktadır.

4.2.1.1.3 Tek Tip Filo Kullanımı

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri uçuşlarını düşük maliyetli tek tip filoları kullanarak gerçekleştirmektedir. Bu da onların maliyetlerini azaltmaktadır. Shaw'a (2007: 93-94) göre bu sayede işletme ekip planlamasında ve pilot eğitimlerinde esneklik yakalamaktadır. Ayrıca tek tip filonun bakım ve yedek parça bulundurma gibi yüksek maliyetli işlemlerde şirkete tasarruf yapma şansı sağladığı bilinmektedir. Düşük maliyetlilerin ağırlıklı olarak gerçekleştirdikleri kısa mesafeli uçuşlar düşünüldüğünde işletmeye düşük operasyon maliyeti gerektiren Boeing 737 serileriyle Airbus 319 serilerinin en çok tercih edilen hava araçları olmuğu belirtilmiştir (Franke, 2004: 15-21). Tek tip filo'nun bir avantajı da zamanla çalışanların uçakla ilgili bilgi ve tecrübeleri üst seviyeye çıkacaktır, bu da işletme için öğrenme eğrisi yaratacaktır. Bu da uzmanlaşmayı ve emniyeti arttıracaktır.

4.2.1.1.4 Tek Sınıf – Basit Hizmet

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bir diğ er önemli özelliğı de hizmetin olabildiğince basit olmasıdır. Tek tip sınıfta asgari düzeyde hizmet sunulur. Genelde hizmete dahil olan sadece kalkış meydanından varış meydanına olan ulaşım hizmetidir. Bunun dışında neredeyse her şey ücrete tabiidir. Örneğ in, uçak içinde yiyecek içecek ikramı olmadığı gibi, varsa da ücret karşılığında verilmekte ve ek gelir elde edilmektedir. Shaw (2007: 96-97) tüm

bunları eskiden maliyet kalemi olarak görülen yolcu hizmetlerinin, artık yardımcı gelir kaynakları olarak görülmesi şeklinde yorumlamıştır. Ayrıca Shaw’a göre düşük maliyetlilerin uçaklarda ikram vermemesinin başka bir sebebi daha vardır. İkramsız verilecek uçuş hizmetinde uçak mutfağına da ihtiyaç kalmayacaktır. Bu sayede uçağa ekstra koltuk atarak kapasiteyi arttırma şansı elde edilecektir. Havayolu taşımacılığı hizmetine dahil olan bagaj hakları da çoğu havayoluna göre minimum düzeyde tutulmuş buradan fazla bagaj ücreti alınarak yine ek gelir kaynakları yaratılmaya çalışılmıştır. Müşterilere koltuk seçimi hakkı tanınmadığı gibi bazı düşük maliyetli havayolu işletmelerinde serbest oturma (free-seating) uygulaması mevcuttur. Bu uygulama sayesinde yolcular istediği yere oturdukları için biniş (boarding) kartı bastırılmasına gerek kalmamaktadır. Ayrıca özel bekleme salonları veya maliyet gerektiren özel sadakat programları ve hizmetleri normalde yoktur. Son zamanlarda gelişen teknolojik imkânlar düşük maliyetli hava yollarını sürekli ek gelir arayışlarına itmiştir. Bugün koltuk seçimi uygulamasının ücret karşılığında sunulduğu görülmektedir.

4.2.1.1.5 Aracısız Doğrudan Satış

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bir diğer önemli özelliği ise sundukları havayolu taşımacılığını doğrudan kendilerinin arz ediyor olmasıdır. Rezervasyonlar internet yoluyla veya telefon gibi doğrudan dağıtım kanallarıyla yapılarak seyahat acenteleri devre dışı bırakılmıştır. Bu yöntem ile rezervasyon başına komisyon ödemekten kurtulmuşlardır. Düşen tarifeler talebi arttırmış ve havayolu taşımacılığını talep edenler ile işletmeler arasında karşılıklı kazanç sağlanmıştır. Örneğin Easy-Jet koltuklarının %95’ini internet yoluyla satmaktadır. Bu yöntem sayesinde bilet satış ofisi ve burada çalıştırılacak personellere ihtiyaç kalmamakla beraber, işletme bu masraflara da katlanmak zorunda kalmamaktadır. Shaw özellikle 1990’ların sonunda seyahat acentelerinin kurduğu küresel dağıtım sistemindeki rezervasyon başına alınan 4.50 dolarlık sabit ücretlerin düşük maliyetli havayolu işletmelerini daha çok etkilediğini vurgulamıştır. Birinci sınıfta gidiş-dönüş ücreti ortalama 3000 doları bulurken düşük maliyetli havayolu işletmelerinde bu ücretin kıyaslanamayacak kadar küçük olduğunu vurgulamıştır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin rezervasyon başına alınan bu ücretlerden çok daha fazla etkilendiği belirtilmiştir. Easyjet’in öncülüğünde internet üzerinden gerçekleşen doğrudan satış yöntemleriyle düşük maliyetlilerin bu komisyon ücretlerinden kurtulduğu belirtilmiştir (Shaw, 2007: 98-99; Dobruszkes, 2006: 251).

4.2.1.1.6 İkincil Havaalanları Kullanımı ve Kısa Mesafeli Noktadan Noktaya Uçuş

Yoğunluk ekonomisi içerisinde bahsedildiği üzere düşük maliyetli havayolu işletmeleri yer ve hava trafiğinin ana havaalanlarına göre daha düşük olduğu ikincil

havaalanlarını tercih edip buradan merkezli uçuşlar gerçekleştirmektedir. Bu havaalanlarında yerdeki ve havadaki beklemler daha azdır. Bu tarz meydanlar maliyetlere de doğrudan etki yapmaktadır. Bu tarz havaalanlarını merkez olarak kullanan düşük maliyetli havayolu işletmeleri sayesinde havaalanları çok fazla talep görmektedir. Bunun karşılığı olarak düşük maliyetli havayolu işletmeleri de daha düşük konma ve konaklama ücretleri ödemektedir. Düşük maliyetliler yolcu vergileri, bakım indirimleri ve kolaylıkları gibi birçok indirim ve teşvik uygulamalarından yararlanmaktadır (Dobruszkes, 2006: 249-251). Bu da onlara önemli bir avantaj sunmaktadır.

4.2.1.1.7 Uçuş Ağı Yapısı

Shaw (2007: 97-98) en önemli ayrıntılardan biri de düşük maliyetli havayolu işlemlerinin uyguladıkları noktadan noktaya kısa mesafeli uçuşlar olduğu belirtmiştir. Ayrıca bağlantılı uçuşlar yok denecek kadar az olmasında süreci basitleştirdiğini vurgulamıştır. Uçakların havaalanlarında aldıkları yer hizmetleri ve operasyona hazırlanma süreleri oldukça kısalmaktadır. Bu yöntem sayesinde düşük maliyetliler uçakların kapıda bekleme süreleri azaltmaya çalışmaktadır. Düşük maliyetlilerin bağlantılı uçuşlar yapmaması ekip, filo ve tarife planlamalarına da esneklik getirmiştir. Örneğin, yerde bekleme veya bağlantılı uçuş kaçırma gibi istenmeyen durumların önüne geçilmiştir. Bu da uçuş iptali veya belli saatlere varan gecikmelerde karşılaşılabilecek olan maddi ve psikolojik maliyetleri (tazminat hakkı, başka havayolu transfer, hotel konaklama vb.) havayolu işletmesinin minimum düzeye getirmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak düşük maliyetliler kısa mesafeli (ortalama 640 kilometre) uçuşlarını kısa kapıda beklemeleriyle birleştirip uçakları ve personeli daha fazla kullanma şansı yakalanmaktadır. Bu şekilde gün içerisinde ekstra bir uçuş daha yapma şansı elde edilerek günlük ortalama uçak kullanımı arttırılmaktadır. Noktadan noktaya gerçekleştirilecek çapraşık uçuş ağlarıyla personelin son uçuşu başladığı yerde bitirilerek havayolu işletmesinin yatı masraflarının minimize edilmesi sağlanmaktadır.

Temel anlamda yukarıdaki yedi özellik belirtilmiş olsa da yine bunlar hava yollarına göre değişiklik göstermektedir. Eser ve arkadaşları (2016: 64) düşük maliyetlilerin dış istasyonlarda ihtiyaç halinde sabit personel bulundurmamak yerine bu hizmeti sağlayan başka bir şirketten temin ettiğini belirtmişlerdir. Bu sayede personel, ofis vb. maliyetlerin daha da azaltıldığını belirtilmiştir. Ayrıca düşük maliyetlilerin sundukları basit ve gösterişsiz hizmetin kalitesiz olarak algılanmasının yanlış olduğu vurgulanmıştır. Aksine düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gecikmelerin ve uçuş iptallerinin en az olduğu havayolu şirketleri olduğunu belirtmiştir. Düşük maliyetlilerin kayıp bagaj ve müşteri şikayet oranının en az olduğu

havayolu işletmelerinin başında geldiği ifade edilmiştir. Aksi takdirde maliyetlerin artacağı vurgulanmıştır.

4.2.1.2 Southwest Havayolları Örneği

Düşük maliyetli hava yollarının özgün karakterlerinin oluşmasında ve diğer hava yolları için bu iş modelini benimsemesinde Southwest Hava Yolları'nın katkısının göz ardı edilemeyeceği vurgulanmıştır. Southwest'in başarısı kendi stratejisinin özgünlüğüne dayanmaktadır. Southwest büyük havaalanları ve uzun mesafeli uçuşlardan kaçarak, orta mesafede orta büyüklükteki şehirlerin ikincil havaalanlarına düşük tarifeli sık uçuşlar gerçekleştirmektedir. Bu yöntem rakiplerin ve otobüs ve arabayla seyahat edenlerin ilgisini bu hatlara çekmektedir. Her ne kadar fiyata duyarlı uçuşlar yapsa da müşterileri arasında öğrenciler ve aileler olduğu kadar iş adamları da vardır. Lawton bunu düşük fiyat ve sık frekans stratejisinin giderek yayılmasına bağlamıştır. Çünkü iş amaçlı seyahat edenlerden ve diğer yolcu grupları için en önemli unsurlardan bir tanesi uçuş saatleridir. Southwest'de gün içerisindeki yüksek frekans sayısı bu yolcuların ilgisini çekmektedir (Lawton, 1999: 573-586). Ortalama 400 millik uçuşlar ve kapılardaki 25 dakikalık hızlı operasyon süreleri (turnaround time) ile frekans sayısı artırılmış, uçaklar rakiplere göre daha çok havada kalmayı başarmıştır. Southwest düşük maliyetli havayolu işletmelerinin karakteristik özelliklerini sonuna kadar yansıtmaktadır. Örneğin, yolcularına yemek, koltuk seçimi, hatlar arası bagaj kontrolü ve farklı sınıf hizmetler sunmamaktadır. Southwest'i diğer havayolu işletmelerinden daha iyi yapan özelliklerin başında da bu çalışma prensibi gelmektedir. Çünkü Southwest diğer havayolu işletmelerini yavaşlatan bu faaliyetleri yapmak zorunda kalmamıştır. Ayrıca çevrimiçi satış ile seyahat acenteleri baypas etmiş ve rezervasyon başına komisyon ücreti ödemekten kurtulmuştur.

Southwest standartlaştırdığı Boeing 737 serisi uçak filosuyla bakım ve eğitim etkinliğini çok üst seviyelere çıkarmıştır. Bundgaard ve arkadaşları (2006: 7) Southwestin dünyadaki en büyük B737 işleticisi olduğunu ve 700'ün üzerindeki uçaklarının tamamının bu seriden oluştuğunu belirtmektedirler. Ayrıca her yıl ortalama 25-30 yeni Boeing 737'yi filosuna katmaya devam ettiğini belirtmişlerdir. Havayolu sektöründe rakiplerin hamleleri çok kolay taklit edilse veya karşı hamleler gelsede Southwest'in düşük maliyetli havayolu iş modeli anlayışı tam olarak taklit edilememiştir. Dönemin köklü havayolu işletmelerinden tam hizmet sunan Continental hava yolları Southwest'in bu başarısını görmüş ve fırsatçılık yaparak 1993 yılında kendi bünyesi altında düşük maliyetli Continental Lite'ı kurmuştur. Continental bu alt firmasında ikram ve sınıf farklılıklarını kaldırıp kapıda bekleme sürelerini

kısaltmıştır. Yolcularına bu sayede daha düşük tarifeler sunsa da diğer rotalarda tam hizmet sunan havayolu iş modeline devam ettiği için seyahat acenteleriyle bağına koparamamıştır. Ayrıca Continental'ın filosundaki farklı tipteki uçaklar çok yüksek maliyetler çıkarmaya devam etmiştir. Aynı çatı altındaki farklı hizmetlerde yaşanan strateji uyumsuzlukları sonucu iki yıl gibi kısa sürede Continental Lite'in uçuşları durdurulmuştur. Şirket yüz milyonlarca zarar etmiş ve CEO'su da işinden olmuştur. Sonuç olarak uygulanan stratejinin şirketin tüm kademelerinde benimsenmiş ve uygulanıyor olması stratejinin başarısının ana kaynağıdır. Southwest'ın başarısının ana kaynağı da budur. Başarı bir araya getirilmiş parçalar yerine birbirini destekleyen bütün bir faaliyet sürecinden gelmektedir (İnan, 2016: 27-42). Özellikle havayolu gibi yüksek sermaye gerektiren düşük kâr marjlı sektörlerde aynı anda iki yoldan devam etmek şirketi tahmin edilmeyecek noktalara götürebilmektedir. Çünkü iki konum arasında fark taklit edilmeyecek kadar keskindir.

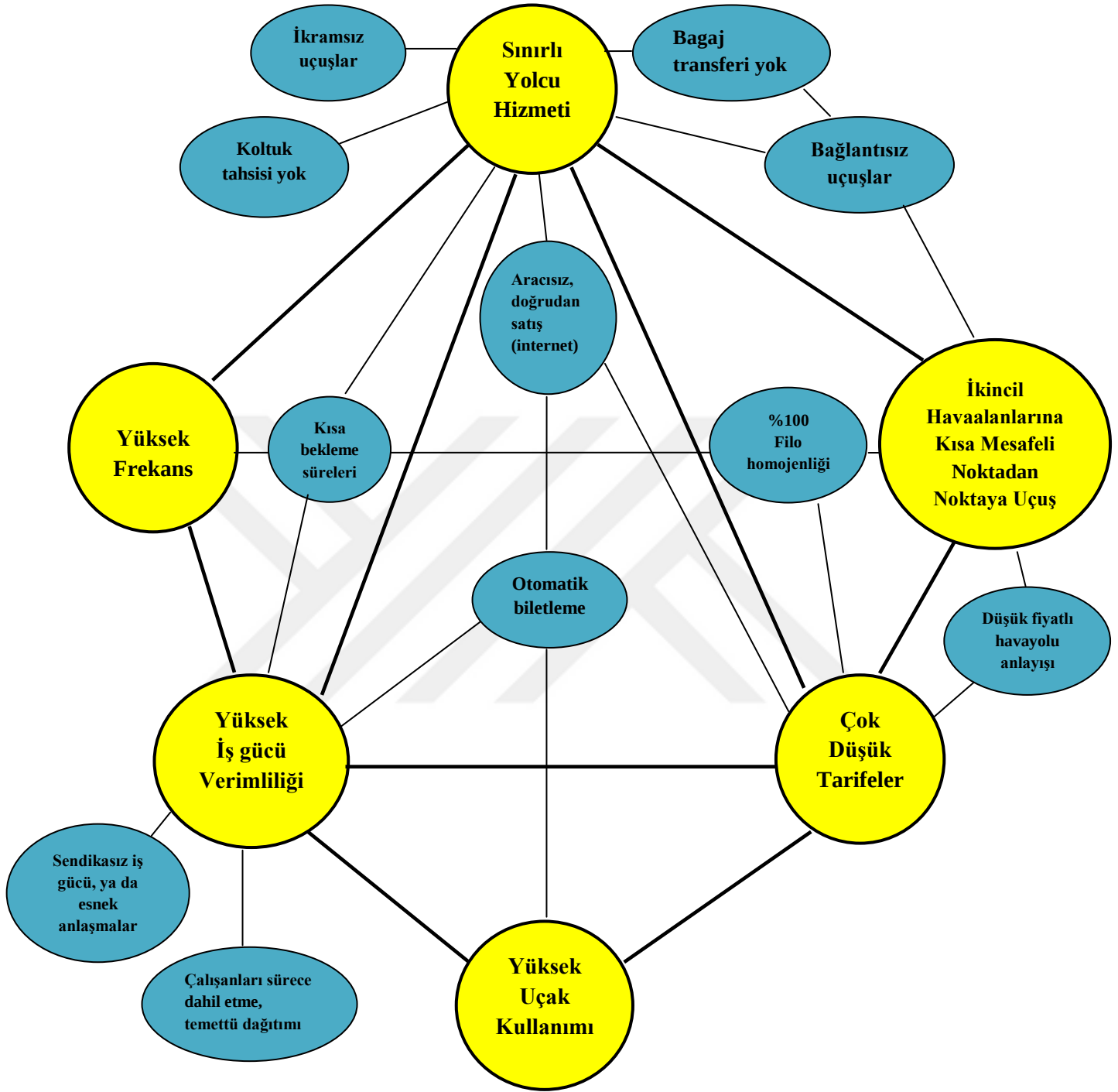
Southwest hava yollarını diğer düşük maliyetlilerden ayıran birkaç özellik daha vardır. Bunların en başında şirketin kendini müşterilerine ve çalışanlarına adanması olarak belirtilmiştir. CEO Herb Kelleher'in yarattığı bu sinerji sayesinde çalışanlar da kendini ailenin bir parçası olarak görmekte ve şirkette kendiliğinden gelişmiş bir çalışan sadakati oluşmaktadır. Şirketin %11'lik kısmının çalışanlara ait olduğu ve düzenli olarak temettü dağıtıldığı belirtilmiştir. Bu da çalışanların ilgisini arttırıp sahiplik duygusu arttırmaktadır. Southwest oluşturduğu üstün müşteri anlayışı ve çalışma ortamı sayesinde peş peşe kırk dört yıldır kâr açıklamayı başarmıştır. Önemli bir detay da şirketin ilk 25 yıllık geçmişinde sadece üç işçi işten çıkarılmış ve daha sonra onlar da geri alınmıştır. Ayrıca şirketin sloganı “basit yap, ucuz yap” da başarının ana faktörlerinden birisidir. Southwest uçuşlarında %55'lik doluluk oranında başa baş noktasına erişmektedir. Bunda günlük ortalama on bir saatlik uçak kullanımının (sektör ortalamasının yaklaşık üç saat üzerindeki ortalama) da katkısı büyüktür (<http://www.mcafee.cc/Courses/BEM106/> erişim tarihi: 09.04.2017). Pate ve Beaumont (2006: 322-329) Southwest'i inceledikleri vaka çalışmasında ürün ve operasyon özellikleri olarak aşağıdaki noktalara değinmişlerdir (Tablo 4.2).

Tablo 4.2 Özgün Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli, Southwest Havayolları Örneği

Ürün Özellikleri	
1. Tarife/ağ yapısı	Düşük ve basit tarife, yüksek frekans, noktadan noktaya aktarmasız uçuş
2. Dağıtım	Çevrim içi satış kanalları, biletsiz seyahat
3. Uçak içi	Tek sınıf, yoğun koltuk kapasitesi, ücretli yiyecek-içecek hizmeti, koltuk seçimi yok
Operasyon Özellikleri	
1. Filo yapısı	Tek tip filo (Boeing 737 serisi), yüksek uçak kullanımı (11-12 saat/günde)
2. Havaalanı tercihleri	İkincil ya da atıl havaalanları, 20-30 dakikalık yerdeki operasyon çevirme süreleri
3. Uçuş uzunluğu	Kısa mesafe, ortalama 400 mil
4. Personel	Rekabete dayalı işçi ücretlendirmesi, kâr payı dağıtımı, yüksek verimlilik

Kaynak: Pate ve Beaumont, 2006: 322-329

Porter (1996: 73) “Strateji Nedir?” çalışmasında ise maliyet liderliği stratejisinin havayolu endüstrisinde tam anlamıyla nasıl uygulanabileceğini Southwest Hava Yolları’nın faaliyet şeması üzerinden vermiştir (Şekil 4.1). Şekil 4.1’de Southwest’in çalışma sistemini ve alt bileşenleri bir bütün olarak sunulmuştur.



Şekil 4.1 Southwest Havayolları Faaliyet Sistemi Şeması

Kaynak: Porter, 1996: 73

Şekil 4.1 incelendiğinde Southwest'in her şeyi maliyeti düşürecek şekilde tasarladığı gözlenmektedir. En önemlisi de tüm faktörlerin bir diğli sistemde olduğı gibi birbirleriyle bağlantılı olduğı ve maliyetleri faaliyetin her aşamasında düşürecek uygulamalarla beslendiğı görölmektedir.

4.2.2 Havayolu Taşımacılığında Farklılaştırma Stratejisi

Havayolu taşımacılığında farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmelerine ilişkin literatür taraması yapıldığında tam hizmet sunan havayolu işletmeleri (full-service carrier) ve küresel havayolu (network carrier, full service network carrier) işletmelerinin bu kapsamda incelendiği tespit edilmiştir. Farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmelerini diğer havayolu işletmelerinden ayıran en önemli özelliklerin farklı oturma sınıfları ve kabin içi yiyecek-içecek hizmetinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte oturma sınıflarına göre kabin içi eğlence ve mağaza hizmetleri de yolculara sunulan diğer ayrıcalıklı hizmetlerdendir. Ayrıca bu havayolu işletmelerinin yolcularına müşteri sadakati sağlayacak özel yolcu programları, uçuş öncesi ve sonrası sağladıkları ek hizmetler de belirtilmiştir. Genel olarak farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmelerinin yolculara sadece taşımacılık hizmeti değil taşımacılık hizmetiyle ilgili süreçteki tüm hizmetleri sağladığı görülmüştür.

4.2.2.1 Farklılaştırma Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri

Reichmuth ve arkadaşları (2008: 5-7) farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinin ana karakteristik özellikleri Tablo 4.3'teki gibi tasrif etmişlerdir. Reichmuth ve arkadaşlarına (2008: 5-7) göre farklılaştırma strateji uygulayan havayolu işletmelerinin en belirgin özelliği farklı tipte büyük yolcu uçaklarıyla, farklı sınıflardaki yolcuları küresel pazarlarda birbirine bağlayan uçuşlar gerçekleştirmesidir.

Tablo 4.3 Farklılaştırma Stratejisi İzleyen Havayolu İşletmelerine Özgün Özellikler

• Filo: Küçük bölgesel besleyici uçaklardan, B747/B777/A340/A380 gibi uzun menzilli geniş gövdeli farklı tipte uçaklar
• Coğrafi ağ aralığı: İç hatlar, Avrupa ve dünya çapında uçuşlar
• Ağ yapısı: Topla-dağıt ağ yapısı
• Tarife: Merkezden çok farklı varış noktalarına uçuş ve yüksek frekans
• Hizmet: 2 ile 4 arası farklı hizmet sınıfı, ticari ve birinci sınıfa özel hizmet
• Fiyat: Karışık gelir yönetimi ve fiyat farklılaştırması

Kaynak: Reichmuth vd., 2008: 5-7

Farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmesinin farkı sunacağı fiyattan değil eşsizliğinden gelmesi gerekmektedir. Grant ve Jordan (2014: 191-195) ise havayolu taşımacılığında farklılaştırmanın firma ve müşteri arasında etkileşimi anlamaktan geçtiğine

değınmişlerdir. İşletmelerin yolcular için değeri yaratmaları ve bu değeri her geçen gün nasıl arttırılabileceğini bulmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Shaw (2007: 105-117) çoğu ulusal ve büyük taşıyıcı olarak tanımlanan köklü havayolu işletmelerinin farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmeleri kategorisinde ele alınabileceğini belirtmiştir. Çünkü aldıkları paranın karşılığı olacak şekilde müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak birçok değeri yaratarak faaliyet gösterdiklerini belirtmiştir. Shaw havayolu endüstrisi'nde farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinin başarılı olabilmeleri için gerekli özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Shaw, 2007: 105-117).

1. Yeniliklere açık olmak: Havayolu işletmelerinin farklılaştırma stratejisiyle başarıya ulaşmalarının yeniliğe açık ve öncü olmaktan geçtiğini belirtmiştir. Sektörde bu stratejiyi uygulayan en başarılı iki havayolu işletmesi olan Emirates ve Singapur Hava Yolları' nın başarılarının sırrının tesadüf olmadığını belirtmiştir. İki firmanın da çok güçlü itibar yönetimleri ve her daim yenilikçi çalışmalar içerisinde olduklarını belirtmiştir. İki havayolu işletmesinin de dünyanın en büyük yolcu uçağı geniş gövdeli Airbus A380 modelini ilk sipariş veren havayolu işletmelerinden olduğu belirtilmiştir. Bu siparişlerle iki firmanın da hedefinin kabin konforunu, kabin içi eğlence ve hizmetlerini geliştirmek olduğu belirtilmiştir. Shaw (2007: 105-117) zamanla tüm bu yeniliklerin rakiplerin çoğu tarafından taklit edilsede, "ilk girişimci avantajı" ndan (first mover advantage) dolayı Emirates ve Singapur'un bu fırsattan fazlasıyla yararlanacağı belirtmiştir.

2. Personel hizmetindeki yüksek standartlar: Tam hizmet sunan havayolu işletmelerinde personel standartları da farklılaştırma yaratılabilecek uygulamalardan birisidir. Özellikle bu stratejiyi uygulayan havayolu işletmeleri için çok sık seyahat eden iş amaçlı uçan yolcu bölümü hayati bir önem teşkil etmektedir. Çünkü bu yolcu grubu sıcak ve içten karşılanma ve misafirperverlik göreceğini bilmek istemektedir. Doğal olarak bu yolcular personel hizmetinin daha kaliteli olduğu havayolu işletmelerini tercih edecektir. Özellikle hizmet sektöründe personelle yaratılacak farkla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmaktadır. Örneğin havayolu taşımacılığı süreci içerisinde herhangi bir üründe yaşanılacak bir sıkıntıyı tespit etmek ve onarmak çoğu zaman hızlı ve kolaydır. Fakat müşteriyle doğrudan yaşanılacak bir iletişim sıkıntısı ya da yanlış anlamada telafisi olmayan kayıplar yaşanabilmektedir. Örneğin konforsuz ve standartlara uygun olmayan bir yolcu koltuğunun tespiti ve yenisiyle değişiminin havayolu işletmesine en fazla maddi kayıplara yol açacağı belirtilmiştir. Fakat motive olmamış, beceriksiz ve disiplinden uzak bir personelle sağlanacak müşteri iletişiminde yaşanılacak sorunların tespiti ve çözümünün zor ve zaman alacağı belirtilmiştir. Genellikle bu süreç içerisindeki yolcunun da rakip firmalara yöneleceği

vurgulanmıştır. Bu açıdan personel eğitim ve standartlarının yüksek tutulması farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmeleri için hayatidir (Shaw, 2007: 105-117).

3.Marka oluşturmak: Havayolu endüstrisinde farklılaştırma stratejisini başarıyla uygulayan firmalar için güçlü markalar yaratmak iş modelinin hayati bir parçasıdır. Günümüzde havayolu işletmelerinin karşılaştığı en büyük metarlardan birisi de yolcuların tüm havayolu firmalarını aynı olarak görmesidir. Yolcuların büyük bir kısmının havayolu terciğinde diğler bir havayolunu seçtiren güçlü sebepler bulamadığı belirtilmiştir. Bugün havayolu endüstrisinde az sayıda firmanın bu genellemenin üzerine çıkarak marka kimliği kazandığı belirtilmiştir. Bunların başında Emirates ve Singapur gelmektedir. Bunlara Britanyalı Virgin Atlantic de uyguladığı farklı kabin içi hizmetleriyle eklenebilmektedir (Shaw, 2007: 105-117).

4. Bütünleştirilmiş pazar: Havayolu endüstrisinde pazar bir bütün olarak ele alınırsa iş amaçlı ve eğlence amaçlı seyahat edenler ile hava kargo gibi alt pazar bölümlerinden oluşmaktadır. Farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmelerinin bütün bu pazar bölümlerine aynı çatı altında hitap etmesi işletmede uyumsuzluklar yaratacak ve dezavantaj oluşturacaktır. Fakat bazı havayolu işletmelerinin doğru sinerji ve koordinasyon ile bu dezavantajı avantaja çevirebileceği belirtilmiştir. Farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinde talep kapasite dengesi açısından iş amaçlı yolcu grubuyla eğlence amaçlı seyahat edenler birbirlerini tamamlayıcı bir modele sahiptirler. Örneğin iş amaçlı seyahat eden yolcular tatil sezonlarında uçmazken, eğlence amaçlı yolcu uçuşları bu zamanda pik seviyelere ulaşmaktadır. Endüstride çoğu farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmesi uçaklarının kargo bölümünde yolculardan kalan boş yerde uygun fiyata kargo taşımacılığı da yapmaktadır. Özellikle savaş ve terör tehditlerinden etkilenen yolcu talebinin düşüşünden kaynaklanan nakit akışı kesintilerinde hava kargo pazarı farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerine bir çözüm olduğu belirtilmiştir. Dünya konjonktüründeki dalgalanmalar hava kargo pazarını yolcu taşımacılığına göre daha az etkilemektedir. Bu da Singapur ile Emirates'in gelirlerinin dörtte birinin neden hava kargo taşımacılığından geldiğinin rastlantı olmadığını göstermektedir (Shaw, 2007: 105-117).

Farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinin en önemli avantajlarının sahip oldukları geniş ağ yapıları olduğunu vurgulanmıştır. Kurdukları transfer merkezleri ve topla dağıt ağ stratejileri sayesinde elde ettikleri şehir çifti sayısının çok fazla olduğunu belirtilmiştir. Bağlantılı uçuşun aynı havayolu işletmesinde gerçekleşmesi (transit uçuş) sayesinde yolcunun aktarma yapacağı havalimanında yaşayabileceği risklerinde olabildiğince azaldığı belirtilmiştir. Ayrıca aktarma merkeziyle bağlantısı olan havaalanlarında kullanılan

çevrimiçi bagaj taşıma sistemleri sayesinde kalkış meydanında bir kez biletleme işlemine tutuldukları belirtilmiştir. Bu sayede yolcu ve bagajı merkez havaalanında bir kez daha biletleme işlemi yapmak zorunda kalmamıştır. Bunun da yolcu memnuniyeti ve konforunu arttırdığı vurgulanmıştır. Ayrıca farklı havayolu işletmelerinin uçuşlarıyla yapılacak bağlantılı uçuşlarda yaşanabilecek yolcu üzerindeki risklerin de ortadan kalktığı belirtilmiştir. Örneğin, bağlantılı uçuş saatlerinin yakınlığı veya bağlantılı uçuşun gerçekleşeceği uçağın terminali ve kapı numarası değişikliği gibi uçağı kaçırma ihtimali yaratacak tüm risklerin transit uçuşu sağlayan havayolu işletmesi tarafından alındığı vurgulanmıştır. Bu hizmet ile yolcuların bu tarz uçuşlarda kendilerini daha güvenli hissetmelerinin sağlanacağı belirtilmiştir (Shaw, 2007: 105-117).

Farklılaştırma stratejisi uygulayan küresel havayolu işletmelerinin aralarındaki kod paylaşımı⁵ politikalarını gevşettikleri gözlemlenmiştir. Kod paylaşımındaki esneklik sayesinde işletmeler birbirlerinin uçuşlarını küresel dağıtım sisteminde görüp daha fazla yolcuya hizmet verme şansı yakaladıkları belirtilmiştir. Havayolu işletmelerinin uçuş ağlarını genişletmekte kullandığı bir diğer yöntemin de havayolu ittifakları olduğu belirtilmiştir. Bu dönemde stratejik iş birliklerinin (alliance) yapılmasıyla karşılıklı uçuşlar yapmak ve uçulan nokta sayısının arttırılmak istendiği vurgulanmıştır (Shaw, 2007: 105-117).

Shaw'a (2007: 105-117) göre farklılaştırma stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinin bir diğer fark yaratan uygulaması da sık uçan yolcu programları olmuştur. Bu düşük maliyetliler tarafından da uygulanmasına rağmen büyük taşıyıcılarda etkisi daha büyük olduğu belirtilmiştir. Çünkü farklılaştırma stratejisi uygulayan büyük taşıyıcıların neredeyse yolcuların uçmak istedikleri tüm varış yerlerine hizmet götürdüğü belirtilmiştir. Bu işletmelerin düşük maliyetlilere göre yolculara çok daha fazla çıkış kapısı sunması tercih edilme ve mil (puan) biriktirme ihtimalinin daha arttığı belirtilmiştir. Bu da rezervasyon sürecinde önemli bir tercih sebebi oluşturmaktadır.

4.2.2.2 Maliyet Liderliği Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmeleri ile Farklılaştırma Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırılması

Literatür taramasında sıkça maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmeleri ile farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmelerinin kıyaslamalarını görmek mümkündür. Yapılacak karşılıklı kıyaslamaların daha iyi anlaşılması için düşük maliyetli havayolu için "DMH" ve tam hizmet sunan havayolu içinde "THSH" kısaltmaları

⁵ **Kod paylaşımı:** Anlaşma içerisindeki hava yollarının diğer hava yollarının seferlerinde, kendi taşıyıcı kodu ve uçuş numarasını kullanarak koltuk satabilmesi.

kullanılmıştır. Havayolu endüstrisinde iki farklı iş modelini uygulayan işletmelerin operasyonel özellikleri Tablo 4.4'te verilmiştir (Hunter, 2006: 315-321).

Tablo 4.4 Havayolu Endüstrisinde THSH-DMH Karşılıklı Karakteristik Özellikleri

Karakteristik özellik	Tam hizmet sunan havayolu işletmeleri (THSH)	Düşük maliyetli havayolu işletmeleri (DMH)
Jenerik strateji	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi
Ölçek	Havacılıkla ilgili diğer hizmetleri de verebilen (bakım, onarım, kargo vb.) genellikle büyük işletmeler	Sadece hava taşımacılığına odaklanmış genellikle küçük işletmeler
Operasyonel model	Besleyici rotalarla kurulan bir ve daha fazla topla-dağıt aktarma merkezleri Kod paylaşımı Kısa/orta ve uzun menzilli uçuşlar Çeşitli uçak tipi ve motorlar Ortalama uçak kullanım oranı Numaralı-geniş koltuk araları	Noktadan noktaya, aktarmasız, kısa mesafeli uçuşlar(400-600nm) Kısa menzilli uçuşlar Tek tip filo yapısı Yüksek uçak kullanım oranı Kısa yerde kalış/bekleme süreleri (25dk.) Kısa koltuk arası mesafelerle daha fazla kapasite Numarasız koltuklar
Pazar	Tam hizmet sunan havayolu işletmeleriyle rekabet Yüksek hizmet imajı Sık uçuş ve tarifede esneklik Kapsamlı kabin içi hizmetler Kapsamlı yer hizmeti Birincil/ana havaalanları kullanımı	Düşük fiyatla seyahat etmek isteyenler, anında rezervasyon ve uçuş tercihi yapanlar Tek tip sınıf Az esneklik İkramsız uçuş veya varsa ücretli Genelde dış kaynak kullanımı İkinci havaalanları kullanımı Yan gelirler
Envanter yönetimi	Karışık fiyatlandırma Ön biletleme ve koltuk seçimi Seyahat acenteleri kullanımı	Basit fiyatlandırma Doğrudan veya çevrimiçi rezervasyon Biletsiz seyahat
İş-organizasyon yapısı	Sendikalaşmış esnek iş gücü Yüksek ücret Düşük çalışma saati Ücretli izin veya tatil yetkisi	Az sayıda sendikalaşmamış uzman iş gücü Düşük ücret politikası Yüksek çalışma saati Kâr paylaşımı

Kaynak: Hunter, 2006: 315-321

Acar ve Karabulak (2015: 642-651) ise Türkiye havayolu pazarındaki DMH ile THSH'nin rekabet stratejilerini kıyasladığı çalışmada havayolu işletmelerinin rekabetine şekil veren on ana rekabet aracı olduğunu vurgulamıştır. Bunları; fiyat, frekans, tarife, ağ yapısı, stratejik iş birliği, seyahat acentesi komisyonları, insan kaynakları, yenilik ve teknoloji ve servis kalitesi olarak belirtmişlerdir. Bu unsurların havayolu işletmecilerinin her birinin uyguladığı stratejiye göre şekil alacağını belirtmişlerdir. Sorensen (2005) ise DMH ile THSH'nin operasyonel farklılıklarını kıyaslamalı olarak Tablo 4.5'teki gibi vermiştir.

Tablo 4.5 DMH ile THSH İşletmelerinin Stratejik Kıyaslaması

THSH	DMH
Uçuş öncesi, kabin içi ve uçuş sonrası yüksek hizmet seviyesi	Genellikle uçuş öncesi, kabin içi ve uçuş sonrası düşük hizmet seviyesi
Daha yavaş yerde uçak çevirme süreleri	Daha hızlı uçak çevirme süreleri
Heterojen filo yapısı	Homojen filo yapısı
Topla-dağıt ağ yapısı	Noktadan-noktaya uçuş
Düşük koltuk yoğunluğu	Yüksek koltuk yoğunluğu
Birincil havaalanları	İkincil ve bölgesel havaalanları
Aracılarla bağlantı, dolaylı satış	Online ve doğrudan rezervasyon

Kaynak: Sorensen, 2005

Bu iki farklı stratejiyi uygulayan havayolu işletmelerinin operasyonel özelliklerini karşılaştıran Lohmann ve Koo (2013: 7-9) bu özellikleri altı ana başlık içinde ve farklı kalemlerle Tablo 4.6'daki gibi incelemişlerdir. Çalışmada birçok havayolu işletmesine dair veriler olmasına rağmen mevcut iki strateji ve aradaki farkları daha iyi özetleyeceği düşünülen Amerikan Airlines ve Southwest kullanılmıştır.

Tablo 4.6 Ürün ve Organizasyon Bilgileri Işığında İnceleme

	Kalem	Amerikan (FSC)		Southwest(LCC)	
		2008	2009	2008	2009
(1)Gelirler	Birim maliyet,\$ (ASK)	13.87	12.22	10.24	10.29
	Birim gelir,\$ (RPK)	13.84	12.28	14.35	13.29
	Sefer başına operasyon geliri,\$	32 294	29 254	9 254	9 199
	Ortalama bir bilet fiyatı,\$ (yan gelirler dahil)	196.70	175.47	119.16	114.61
(2)Bağlantı	Ağ yoğunluğu – her bir havaalanında ortalama günlük kalkış sayısı	13.37	11.65	50.85	45.33
	Uçulan nokta sayısı	150	160	64	68
	Ortalama sefer uzunluğu (mil)	1254	1263	636	639
(3)Uygunluk	Zamanında kalkış,% (15 dk içerisinde)	74	79	79	80
	Zamanında varış,% (15 dk içerisinde)	70	77	80	83
(4)Konfor	Doluluk oranı,%	80.6	80.7	71.2	76.0
	Seyahat eden yolcu / toplam uçuş görevlisi sayısı	3820	3706	6582	6603
(5)Uçak	Günlük ortalama uçak kullanım miktarı, saat (utilizasyon)	9.83	9.71	10.95	10.26
	Filo benzerliği (%)	41.95	39.75	100.00	100.00
	Uçak başına günde ortalama sefer	3.20	3.05	6.06	5.74
(6)İş gücü	Seyahat eden yolcu / toplam çalışan	1307	1288	2871	2918
	Toplam çalışan / uçak sayısı	113.26	109.02	66.11	64.67
	Toplam uçuş görevlisi sayısı / toplam çalışan,%	34.23	34.76	43.62	44.19

*Tablonun sol tarafındaki numaralar ilgili bölümleri anlatmak için aşağıda kullanılmıştır.

Kaynak: Lohmann ve Koo, 2013: 7-9

- **Gelirler:** Tablo 4.6 incelendiğinde birim maliyetler ve gelirlerde çok büyük farklılık gözükmemektedir. Fakat maliyet liderliği stratejisi izleyen havayolu işletmelerinin çok daha uygun fiyatlarla hizmeti sunduğu görülmektedir. Zuidberg'de (2014: 86-93) düşük maliyetli havayolu işletmelerinin düşük operasyon maliyetlerinin uyguladıkları iş modeli açısından hayati olduğunu vurgulamıştır. Zuidberg ayrıca bu düşük maliyetli uçuşların bile işletmeye çok yüksek kâr marjı bırakmadığını belirtmiştir. Çünkü halâ gelire etki eden yakıt

ve iş gücü maliyetlerinin çok yüksek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca THSH işletmelerinin birden fazla merkezli uçuşlarının maliyet ve kontrolü zorlaştırdığını belirtmiştir. Sefer başına ortalama operasyon gelirlerine bakıldığında THSH işletmelerinin düşük maliyetlilere göre üç katı bir gelir elde ettiği gözükmemektedir.

- **Bağlantı:** THSH işletmeleri küresel ağ yapılarıyla birçok noktaya hizmet sunmaktadır. Tablo 4.6’da uçulan nokta sayısında kurdukları küresel iş birlikleriyle DMH işletmelerinden çok daha fazla bir uçuş ağına sahip olduğu gözükmemektedir. Tabloda iki havayolunun da uçtukları mesafelerinin özgün karakterlerini yansıttığı görülmektedir. Southwest daha az noktaya gerçekleştirdiği kısa mesafeli uçuşlar ile frekans sayısını arttırmıştır (Lohmann ve Koo, 2013: 7-9).

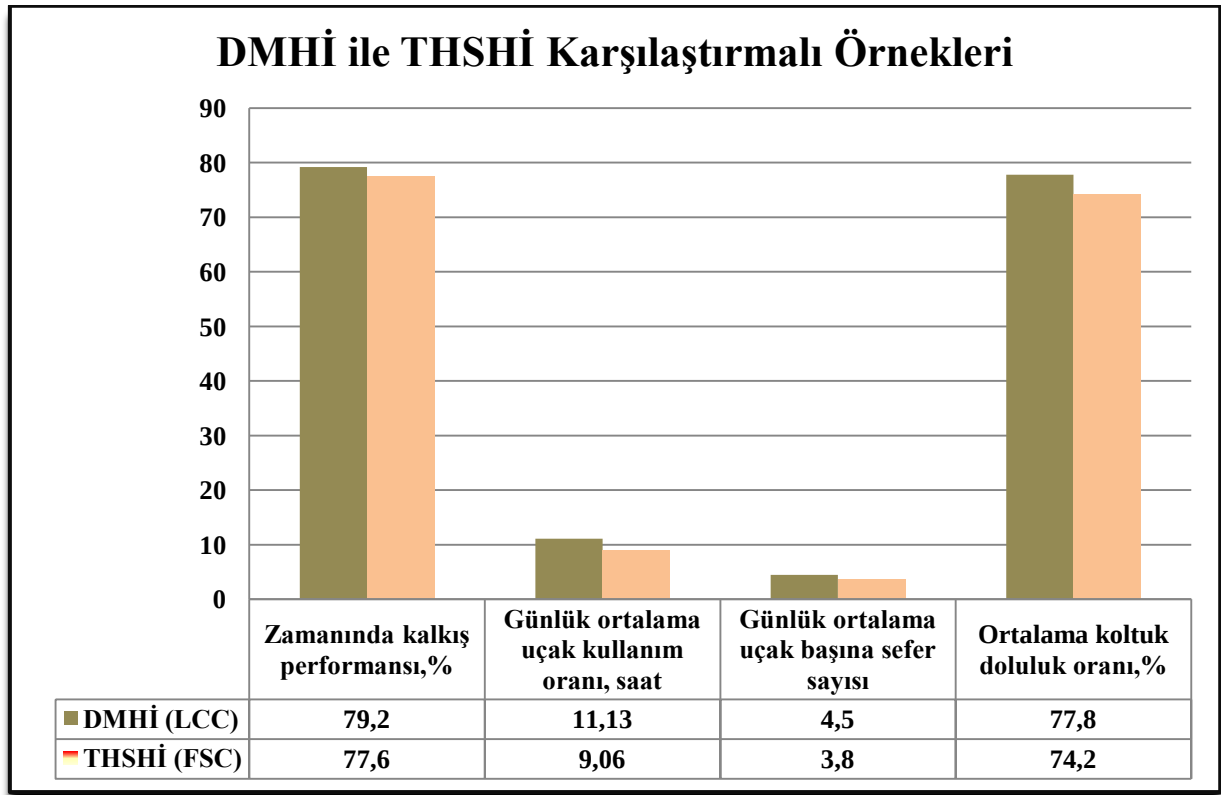
- **Uygunluk:** DMH işletmelerinin hizmet kalitesi en az THSH işletmeleri kadar iyi olmak zorundadır. Aksi takdirde işletmenin daha büyük maliyetlerle yüzleşmek zorunda kalabileceği belirtilmiştir. Çünkü gecikmeye girecek her uçuş süresine göre işletmeye ek masraflar yaratacaktır. Örneğin, çok kısa gecikmelerde hafif içeceklerle telafi edilebilirken bazen saatleri bulan gecikmelerde işletmelerin ikram, otel vb. ek hizmetleri ücretsiz olarak sağlamak zorunda kalacağı vurgulanmıştır. Ayrıca bu tarz yaşanılabilir bir gecikmenin sadece o uçuşu değil ilgili uçağın programındaki diğer uçuşların da aksamasına sebep olacağı ve zararın daha da büyüyeceği belirtilmiştir. Sonuç olarak bunu hiçbir havayolu işletmesi bilhassa da düşük maliyetli havayolu işletmeleri hiç istemeyecektir. Tablo 4.6 incelendiğinde zamanında kalkış ve varış performanslarında Southwest’ın Amerikan Airlines’a göre çok daha iyi olduğu da ortadadır (Lohmann ve Koo, 2013: 7-9).

- **Konfor:** Tablo 4.6’da DMH işletmelerinin çalışanların iş yükünün THSH işletmeleri çalışanlarına göre daha fazla olduğu gözükmemektedir. Southwest’de uçuş görevlisi başına düşen yolcu sayısı Amerikan Airlines’ın neredeyse iki katıdır. Doluluk oranlarında her ne kadar Amerikan Airlines daha iyi gözüksede son yıllarda DMH işletmelerinin ortalama doluluk rakamları çok daha iyi durumdadır (Lohmann ve Koo, 2013: 7-9).

- **Uçak:** Günlük ortalama uçak kullanım oranlarına bakıldığında Southwest’ın uçaklarının daha fazla havada kaldığı ve daha sık iniş kalkış yaptığı görülmektedir. Ayrıca uçak homojenliği incelendiğinde Amerikan Airlines’da filo benzerliği %40 iken, Southwest’de bu oran %100 yani tek tip filodur. Bu uçak bakımında ve personel eğitimlerinde işletmeye büyük kolaylıklar sunmaktadır.

- **İş gücü:** İş gücünden yararlanma durumları incelendiğinde Southwest çalışanlarından Amerikan Airlines’a göre daha fazla verim almaktadır. Örneğin Amerikan

Airlines'ın uçak başına düşen personel sayısı 113'tür, bu rakam Southwest'te ise 65'tir. Çünkü DMH işletmeleri az sayıda personelle çok fazla çıktı elde etmek istemektedir.



Şekil 4.2 Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri (DMH) ile Tam Hizmet Sunan Havayolu İşletmeleri (THSH) Karşılaştırmalı Örnekler

Kaynak: www.airlineprofiler.eu

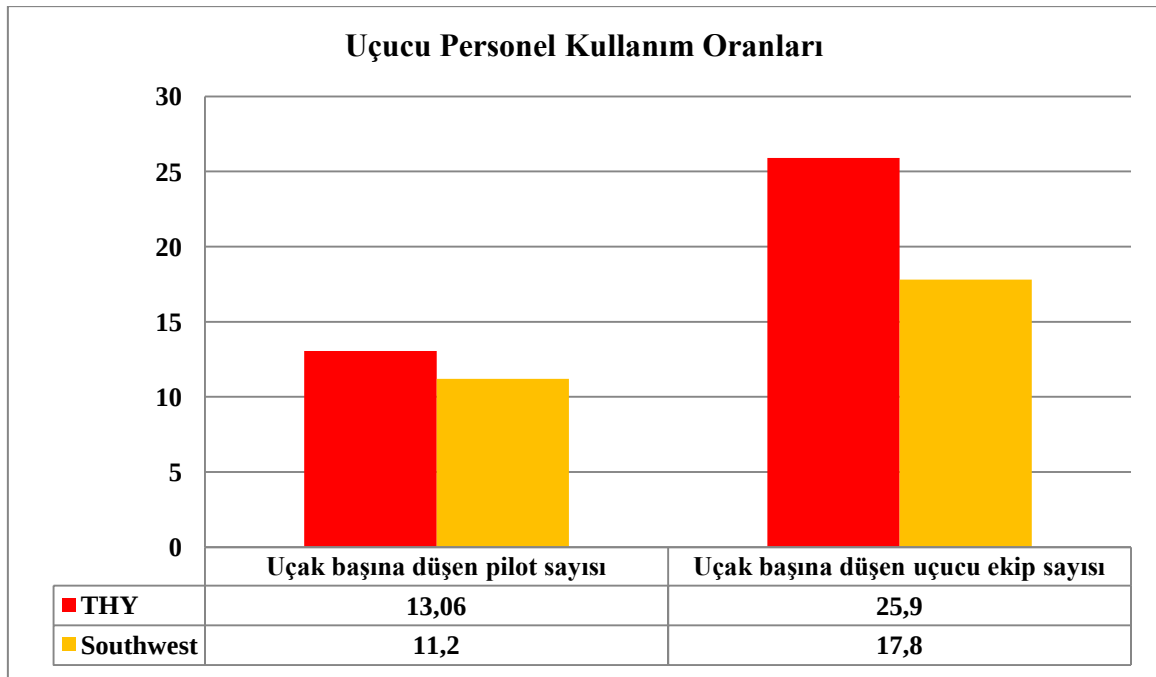
Havacılığa ilişkin analizler sunan “airlineprofiler” sitesinden yararlanılarak Şekil 4.2’deki kıyaslamalar yapılmıştır (www.airlineprofiler.eu erişim tarihi: 13.04.2017). Şekilde gözüktüğü üzere DMH işletmelerinin uçaklarının daha çok havada kaldığı gözükmemektedir. Ayrıca DMH işletmeleri yüksek zamanında kalkış performanslarıyla uçaklarının daha sık sefer yaptığı da gözükmemektedir. Bu sayede günlük uçak başına ortalama sefer sayılarının daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak DMH işletmeleri THSH işletmelerine göre daha yüksek performansa sahiptir.

DMH işletmelerinin ağ yapıları ve iş gücü performansını göstermek amacıyla Tablo 4.7 ve Şekil 4.3’ten yararlanılmıştır. Farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmelerinin daha çok ülkede daha çok uçuş noktasına hizmet götürerek küreselliklerini yansıttıkları görülmüştür. Maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin filolarındaki kısa ve orta menzilli uçaklarla daha az sayıda ülkeye daha az noktada hizmet götürmesine rağmen frekans sayılarının daha yüksek olduğu gözükmemektedir (Gerede vd. 2016: 218-219).

Tablo 4.7 Farklılaştırma Strateji Uygulayan Havayolu İşletmeleri ile Maliyet Liderliği Stratejisi Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Ağ Yapılarının Karşılaştırılması

<i>Parametreler</i>	Farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmeleri		Maliyet liderliği stratejisi izleyen havayolu işletmeleri	
	THY	Aeroflot	Easyjet	Ryanair
Uçulan Ülke Sayısı	111	177	31	31
Uçulan Nokta Sayısı	283	1052	735	200

Kaynak: Gerede vd., 2016: 218-219



Şekil 4.3 Türk Hava Yolları ve Southwest Uçucu Personel Kullanım Oranları Karşılaştırması

Kaynak: Gerede vd., 2016: 218-219

Şekil 4.3'ten gözüktüğü üzere farklılaştırma stratejisi uygulayan THY'nin maliyet liderliği stratejisi izleyen Southwest'e nazaran uçak başına istihdam sağladığı uçucu personel sayısı belirgin bir şekilde fazladır. Bu her ne kadar ağ yapısıyla doğrudan alakalı olsa da Southwest'in kokpit ve kabin personelinin THY'nin kokpit ve kabin personeline göre daha fazla çalıştığı ve iş yükünün fazla olduğu görülmektedir.

4.2.3 Havayolu Taşımacılığında Odaklanma Stratejisi

Havayolu taşımacılığında odaklanma stratejisi pazarın tamamına değil de belli bir kısmını hedef almış havayolu işletmelerini içermektedir. Havayolu endüstrisinde tüm pazar yerine daha dar bir alanda faaliyet gösteren havayolu işletmelerini görmek mümkündür. Örneğin havayolu endüstrisindeki bütünleşik kargo taşıyıcıları Fed-Ex ve UPS sadece kargo

taşımacılığına odaklanmış ve müşterileri için böyle bir değer yaratmaya çalışmıştır. Endüstrinin köklü iki firması değişen pazar koşullarında iş stratejilerini güncelleyerek tüm gücünü tek bir faaliyet alanı olan hava kargo pazarında toplamıştır. Bugün küçük bir paketten acil bir gönderiye kadar hepsini ertesi gün teslimat garantili gönderecek şekilde hava kargo pazarında kendilerini konumlandırmışlardır. Kendilerini yolcu pazarından ayırarak mevcut pazarda rakiplerine nazaran çok daha hızlı ve güvenilir taşımacılık yapar hale gelmişlerdir. Ne kadar dar bir kesime hitap eden bir faaliyet alanı gibi gözükse de çok büyük bir sermaye yatırımı isteyen bir pazardır. İki işletmenin de farklı tipte büyük gövdeli nakliye uçakları yanı sıra taşımacılık faaliyetinin kapıdan kapıya yapıldığı düşünüldüğünde kamyon ve diğer yüzey taşıtlarına sahip oldukları bilinmektedir. Tüm bunlarda bu pazarda faaliyet göstermeyi düşünen muhtemel rakipleri için önemli bir giriş engeli oluşturmaktadır (Shaw, 2007: 129-130).

Havayolu endüstrisinden odaklanma stratejisine bölgesel hava yolları da verilebilmektedir. Rakiplerinden farklı olarak coğrafi ve nüfus olarak küçük ve orta ölçekteki topluluklara odaklanmışlardır. Bölgesel havayolu işletmeleri büyük şehirlere göre daha kırsal kalmış bölgeleri merkez havaalanlarına bağlayan uçuşlar gerçekleştirilmektedirler. Bunu da daha çok operasyonel açıdan performans ve görece küçük uçaklarla yapan tarifeli ve tarifesiz havayolu işletmeleridir (ICAO Doc9626, 2004: 5.1-2).

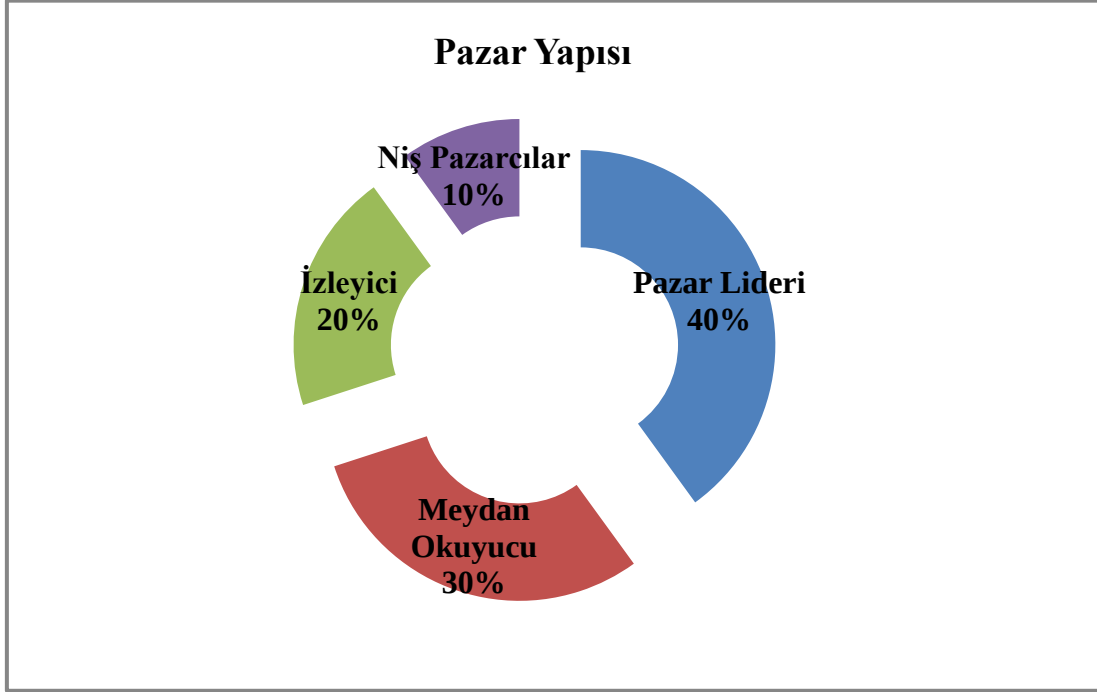
4.2.4 Türkiye Değerlendirmesi

Tezin konusu Türkiye iç hat pazarına bakıldığında 2015 yılı verilerine göre iç hat pazarının %54.4'üne THY, %28.4'üne Pegasus (PGT), %6.0'sına OnurAir (OHY), %5.0'üne SunExpress (SXS), %4.0'üne Atlasglobal (KKK) ve %1.0'üne de Borajet hizmet vermiştir. Bu işletmelerden THY farklılaştırma stratejisi izlerken Pegasus, OnurAir, SunExpress ve AtlasGlobal maliyet liderliği stratejisi uygulayan düşük maliyetli hava taşımacılığı yapan işletmelerdir. Borajet ise bu havayolu işletmelerinden daha farklı olarak odaklanma stratejisi uygulayan bölgesel bir hava taşımacılığı sunmaktadır.

4.2.4.1 Kotler'in Bakış Açısıyla İç Hatlarda Faaliyet Gösteren İşletmelerin Pazar Konumları

Kotler ve Keller (2012: 299-300) pazarlama yönetimi kitabında işletmelerin rekabet stratejilerini pazardaki konumlarıyla birleştirmiştir. Kotler ve Keller pazarın ortalama %40'ını elinde bulunduran işletmeyi pazar lideri (market leader) ve %30'una sahip olan işletmeyi de meydan okuyucu (market challenger) olarak yorumlamışlardır. Pazarın ortalama %20'sine yakın bir pazar payına sahip olan işletmede izleyici (market follower) olarak yorumlanırken,

%10 ve altında kalanlar ise büyük işletmelerin erişmeyeceği küçük pazar bölümlerine hizmet sunan niş pazarcılar (market nichers) olarak ele alınmışlardır (Şekil 4.4). Sonuç itibariyle pazar yapısına göre işletmeler dört farklı kategoride ele incelenmiştir.



Şekil 4.4 Pazar Yapısı

Kaynak: Kotler ve Keller, 2012: 299-300

4.2.4.1.1 Pazar Lideri

Pazar lideri mevcut pazarda en geniş pazar payına sahip olan ve yeniliklerle ön planda olan işletmedir. Sektörde fiyat değişimi, yeni ürün gelişimi, dağıtım gibi konularda öncü olup yoğun reklam-pazarlama yatırımı yapan işletmedir. Tarihsel süreçte buna en iyi örnek olarak bilgisayar yazılımında Microsoft, sporcu içeceklerinde Gatorade, fast food ürünlerinde McDonald' s ve kredi kartında Visa verilebilmektedir. Ayrıca yasal olarak baskın bir tekel vari bir durum olmadığı sürece iyi bilinen bu ve bu gibi markaların müşterilerin aklında farklı bir yer edindiği de belirtmiştir (Kotler ve Keller, 2012: 299-300). Türkiye iç hat yolcu taşımacılığında gerek pazar payı gerekse de uyguladığı diğer stratejilerle THY bu konumla örtüşmekte ve çalışmada pazar lideri olarak incelenmektedir.

4.2.4.1.2 Meydan Okuyucu

Mevcut pazarda pazar payı olarak ikinci sırada gelen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Fakat çoğu meydan okuyucunun hedefi pazar payını artırıp pazar liderini geçmektir. Bugün bu amaç doğrultusunda Toyota General Motor'dan daha fazla araç

üretmektedir. Mikroçip üreticisi AMD' nin (Advanced Micro Devices) dünyaca en ünlü işlemci üreticisi Intel'in (Integrated Electronics) pazar payını gün geçtikçe daha da zorlamaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 299-300). Türkiye iç hat yolcu taşımacılığında Pegasus giderek artan yolcu ve trafik sayılarıyla pazar lideri THY'yi zorlamakta ve güçlü bir meydan okuyucu olmaktadır.

4.2.4.1.3 İzleyici

İzleyiciler pazar liderini dolayısıyla yenilikleri takip edip mevcut durumlarını korumak isteyen işletmelerdir. Pazar paylarını arttırmak için ekstra hiçbir masrafa katlanmayacak olan işletmeler olarak tanımlanmışlardır. (Kotler ve Keller, 2012: 299-300). Türkiye iç hat yolcu taşımacılığında bu kategoride ele alınacak net bir havayolu işletmesi olmasa da pazar paylarına göre bu gruba en yakın işletmeler OnurAir, SunExpress ve AtlasJet'tir.

4.2.4.1.4 Niş Pazarcılar

Ölçek olarak daha küçük firmalar genellikle büyük firmalarla rekabet etmekten kaçınmaktadır. Bu tarz firmalar daha çok küçük pazarlarda ya da büyük firmaların hiç ilgilenmediği veya göremediği bu pazarlarda faaliyet göstermektedirler. Diğer stratejik gruplarla kıyaslandığında daha dar bir kesimin istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılandığı ayrılmış pazarlar olarak yorumlanmaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 299-300). Çalışmada bu kategori için gerek faaliyet gösterdiği havaalanları gerekse de pazar payıyla Borajet niş pazarcı olarak incelenmiştir.

4.2.4.2 Pegasus Hava Yolları ve Saha Araştırması Değerlendirmesi

Pegasus hava yolları "Uçmanın kolay yolu" sloganıyla Türk hava taşımacılığına yeni bir soluk getirmiştir. Ali Sabancı'nın deyimiyle gerçekten havacılığı başlatmasa da geliştirmiştir. Herkesin uçabileceği inancıyla uyguladığı düşük maliyetli havayolu iş modelinde çoğu kalemde örnek alınan Southwest ve Ryanair bile geride bırakılmıştır. Bugün uçaklar yerde neredeyse hiç durmamaktadır. Ortalama 25 dakikalık iç hat ve 40 dakikalık dış hat operasyon aralıklarıyla uçaklar ortalama günde 12 saat ve üzeri havada kalmaktadır. Bu da uçak ve uçuş ekipleri dahil tüm kaynakların çok daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Uçaklar neredeyse ekstra 0 yük ile planlanıp uçmaktadır. Buna kaptan pilotun inisiyatifi dahilinde alacağı ekstra yakıttan uçağa konulacak ekstra bir sandviç de dahildir. Hatta uçak tuvaletlerindeki su tanklarına alınan su miktarları bile düşünülmektedir. Çünkü şirket ortalama bir saatlik uçuşta (uçuş şartlarına göre değişse de) fazladan her bir ton için uçağın fazladan

40-50 litre yakıt tüketeceğini bilmekte, operasyonları buna göre ayarlamaktadır. Şirkette tüm planlar masrafları düşürecek şekilde tasarlanmıştır.

Pegasus özellikle iç hat uçuşlarında her sefer sonrası alınan temizliği kabin personeline hızlı bir şekilde yaptırmaktadır. Genellikle de her dört seferden sonra uçağa daha teferruatlı bir temizlik almaktadır. Bu yöntem ile yer hizmeti şirketine verilecek ücret daha düşük rakamlarla kabin personeline verilip ‘kazan kazan’ stratejisi uygulanmaktadır. Yakın tarihe kadar tek tip filodan oluşan Boeing 737 serisi uçakları şirkete birçok konuda maliyet avantajı yaratmıştır. Bakım ve teknik masrafları azalırken, teknik ve uçucu personel eğitimlerinde şirkete kolaylık sağlamıştır. Son dönemde sipariş edilen Airbus A320 serisi yeni nesil uçaklar şirkete uzun dönemde yakıt ve bakım avantajı sağlayacaktır. Ayrıca işletmenin filo yaşı sürekli gençleşmekte ve bu da işletmenin bakım ve yakıt maliyetlerinin azalmasını sağlamaktadır. Pegasus sahip olduğu yüksek zamanında kalkış performansı ile uçaklarından gün içerisinde daha fazla verim almaktadır. Ayrıca uçaklar tek tip ekonomi sınıfından oluşmakta ve hava taşımacılığı hizmeti de olabildiğince sade bir şekilde yolcuya sunulmaktadır. Doğrudan satış kanalları, yüksek iş gücü verimi ve havacılık dışı yan gelirler de uygulanan diğer stratejilerden sadece birkaçıdır. Tüm bu faktörler sayesinde Pegasus hava taşımacılığı hizmetini rakiplerine göre çok daha uygun fiyatlarla üretip daha uygun fiyata sunma şansı yakalamıştır.

Ayrıca araştırma bulgularında elde edilen verilere göre bugün itibarıyla uygulanan iş modelinin düşük maliyetli ağ taşıyıcı (low cost network carrier) olduğu belirtilmiştir. Bu iş modeliyle şirketin diğer düşük maliyetliler gibi sadece noktadan noktaya uçmadığı belirtilmiştir. Sahip olunan küresel ağ yapılarıyla bağlantılı uçuşlar sundukları ve zaman zaman topla dağıt ağ yapısı uyguladıkları belirtilmiştir. İş modellerini diğer düşük maliyetlilerden ayıran en önemli özelliğin bu olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Pegasus’ un uyguladığı düşük maliyetli iş modelini de geliştirerek ultra düşük maliyetli havayolu işletmeleri kategorisinde nitelendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu kategoride örnek havayolu işletmeleri Ryanair ve Wizzair ile kıyaslamalar yapmanın daha doğru olacağı vurgulanmıştır. Dünya’daki çoğu düşük maliyetli havayolu işletmesi gibi sadece yolcu taşımacılığına odaklanılmadığı, Pegasus’un kargo taşımacılığı da yaptığı belirtilmiştir. Burada da düşük maliyet uygulamasından yararlanıldığı vurgulanmıştır. En önemli temel strateji olarak da misafir odaklı çalışmak olunduğu belirtilmiştir. Misafirlere düşük fiyattan bilet sunabilmek için faaliyetin her aşamasında maliyetlere odaklanıldığını belirtmiştir. Buradaki başarının en önemli unsurlarından birisinin de zamanında kalkış performansı olduğu da dile getirilmiştir.

Türkiye pazarındaki yaptıkları analizler sonucunda misafirlerinin en çok önem verdiği şeyin ilk sırasında düşük fiyat geldiği, ikinci olarak da zamanında kalkış performansı olduğu ifade edilmiştir. Sonuç itibarıyla Türk halkının fiyat odaklı olduğu ve zamanında kalkmak istediği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Pegasus olarak da misafirlerini çok iyi anladıklarını, şirket olarak en çok üzerinde durulan iki şeyin de bu olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca şirketin bu iki işi de çok iyi yaptıkları dile getirilmiştir. Ayrıca görüşme esnasında şirket olarak “havacılığı biz başlatmadık ama biz geliştirdik” söylemleri hatırlatılarak bugün bu çalışma prensibiyle sadece kendilerinin değil Türk havacılığı’ nın geldiği noktada da çok büyük katkılarının olduklarını belirtmişlerdir. Sadece kendilerinin kazandıkları değil kazanırken kazandırdıklarını ve geliştirdiklerini vurgulamıştır. Düşük fiyat uygulamasıyla olmayan rekabeti yarattıklarını belirtmişlerdir. 2003’deki iç hatlar serbestleşmesinden sonra fırsatı kendilerine çevirdiklerini belirtmişlerdir. Düşük fiyat stratejisiyle diğer havayolu işletmelerinin fiyatlarını düşürmesine sebep olduklarını dile getirip, bu sayede daha fazla insanın havayolu taşımacılığında yararlanmasına vesile oldukları ima edilmiştir. Operasyonel maliyetler ve kampanyalara bağlı olarak değişse de uyguladıkları dinamik fiyatlandırma politikasıyla ortalama bir bilet fiyatını 100.00 TL’nin (90 – 100 arası) altında tuttuklarını belirtilmiştir. Uçmanın herkesin hakkının olduğunu gösterdiklerini ifade edilmiştir. Uyguladıkları iş modelindeki en önemli avantajlardan birisinin de Sabiha Gökçen olduğu belirtilmiştir. Bu havalimanından merkezli uçuşlar gerçekleştirmenin operasyonel olarak çok daha kârlı olduğunu, gecikmelerin ve yerde kalma sürelerinin daha az olduğunu vurgulanmıştır. Bunların da zamanında kalkış performansı açısından can alıcı noktalar olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Sabiha Gökçen’ in bağlantılı (interline) uçuş yapısından ve İstanbul nüfusunun yüksekliğinin de şirkete önemli avantajları olduğu dile getirilmiştir. Şirketin bugün topla-dağıt ağ yapısı uygulamasının en önemli sebeplerinden ikisi bu olduğu belirtilmiştir. Ayrıca nüfus yoğunluğun Anadolu yakasında olmasının ve buradan yakın çevre il ve ilçelerine sağlanacak ana geçiş noktası olmalarının da yolcu talebi açısından çok büyük bir avantaj olduğu dile getirilmiştir.

Elde edilen önemli bulgulardan birisi de Pegasus’un başarısını nasıl ölçtüğü olmuştur. Başarı ölçmede doğrudan ve dolaylı birçok farklı kategori ve parametre olmasına rağmen gizli misafir anketleri ve direkt misafir anketleri kullanıldığı belirtilmiştir. Ayrıca operasyonel anlamda yıllık faaliyet rapor ve analizlerinde yer alan hedeflenen ve gerçekleşen yolcu sayıları, doluluk oranları, zamanında kalkış performansları, günlük ortalama uçak kullanımı, birim maliyet, birim gelir ve yan gelirlerinde şirketin performans değerlendirmede kullandığı en önemli parametreler olarak belirtilmiştir.

Araştırma süresince iç hat pazarındaki rekabete değinildiğinde Pegasus olarak mevcut pazarda rakip olarak kimseyi görmedikleri aksine rakip olarak görüldükleri ifade edilmiştir. Uyguladıkları iş modeli itibariyle rakipleri olmadıkları, ama sektördeki diğer oyuncular için güçlü birer rakip olarak görüldükleri ifade edilmiştir. Özellikle rekabet konusunda havayolu işletmeleri olarak en çok üzerinde durulan konunun hat rekabeti ve slot olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca Pegasus'un İstanbul merkezli bir havayolu işletmesi olarak neden Sabiha Gökçen havalimanını merkez olarak seçtiğine de değinilmiştir. Atatürk Havalimanı'ndan merkezli başlanılacak uçuşlarla sektöre girmiş olunsaydı, buradan merkezli uçuş yapan diğer havayolu işletmeleri sayesinde Atatürk'te yedek oyuncu gibi kalılabileceği ifade edilmiştir. Bu şartlarda düşük maliyetli iş modelinin gerekliliklerinin yerine getirilemeyeceği ifade edilmiştir. Bunlar için daha uygun şartlar barındıran Sabiha Gökçen Havalimanı merkezli uçuşlarla bu dezavantajın avantaja çevrildiği ve Sabiha Gökçen operasyonlarının yaklaşık %60'ının kendileri tarafından gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu sayede hat rekabeti ve slot konularında en azından bu meydana rekabetçi avantaj elde edildiği vurgulanmıştır.

Pegasus Hava Yolları olarak endüstrideki en büyük sıkıntının alt yapı yetersizlikleri olduğu ifade edilmiştir. Düzenli bir alt yapının olmaması özellikle 2003 serbestleşmesi sonrası bir anda ivme kazanan havayolu taşımacılığında alt yapı konusundaki yetersizliklerin ön plana çıkmasına neden olduğu belirtilmiştir. Özellikle terminal ve hava trafik kapasitesindeki yetersizliklerin işletmeyi zor durumda bıraktığı ifade edilmiştir. Ayrıca birincil meydanlardaki pist yetersizliklerini ve yine meydanlardaki güvenlik ve pasaport noktalarındaki sistem ve personel yetersizliklerinin de yolcu mağduriyetlerine yol açtığı ifade edilmiştir. Ayrıca ilginç olanın da bu mağduriyetin sebebinin havayolu işletmesi olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Sabiha Gökçen merkezli iç hat uçuşlara başladığı günle bugünkü gelinen nokta kıyaslandığında terminal kapasitesinin hizmet verilen yolcu miktarıyla aynı ölçüde büyüme ve gelişme göstermediği ifade edilmiştir. Bugün Sabiha Gökçen' de gerçekleşen yüzlerce uçuşun tek bir pistten operasyon edildiği ve bunun yeterli olmadığı vurgulanmıştır. Büyümeler bu kadar kolay öngörülürken ikinci pist çalışmalarının çok geç kalındığı ve düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak bu süreçten olumsuz olarak etkilenildiği vurgulanılmıştır.

Araştırma esnasında belirtilen bir diğer önemli hususta THY'nin devlet gibi hareket ediyor olmasının yarattığı durumun haksızlık yarattığı vurgulanmıştır. THY'nin ve diğer firmaların "Pegasus'un suyu bile parayla veriyor" gibi bir izlenim yaratmasının yanlış olduğu belirtilmiştir. Halbuki doğru açıdan bakınca kendilerinin içilen suya ücret aldıklarını ifade

ederken çoğu firmada yolcuların içilmeyen suya bile para ödediklerinin farkında olmadığını, bu algının da işletmeyi zor durumda bıraktığı vurgulanmıştır.

Tüm bunların dışında elde edilen bazı bulguların daha etkin anlaşılması amacıyla THY değerlendirmesinden sonra iki havayolu işletmesinin en karakteristik özellikleri kıyaslamalı olarak tablo 4.8’de verilmiştir.

4.2.4.3 Türk Hava Yolları ve Saha Araştırması Değerlendirmesi

Birinci bölümde “Türkiye’de havayolu taşımacılığı” süreci anlatılırken THY’nin tarihçesinden bahsedilmişti. Ülkenin bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi THY uyguladığı farklılaştırma stratejisiyle bu strateji altında ele alınan küresel ve tam hizmet sunan havayolu işletmelerinin özelliklerini sonuna kadar yansıtmaktadır. Sahip olduğu heterojen filo yapısı ve uçuş ağı sayesinde küresel boyutta bir havayolu işletmesidir. Bugün dünyanın en çok noktasına uçan havayolu işletmesi imajı ile dünyanın dört bir yanına müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre farklı sınıflarda havayolu taşımacılığı hizmeti sunabilen sayılı küresel havayolu işletmelerinden birisidir.

THY’nin özellikle 2003 serbestleşmesi öncesi iç hat pazarındaki tek işletme olması, onun küresel boyutta etkinlik ve verimlilikten uzak kalmasına sebep olmuştur. Serbestleşme sonrası artan rekabet ile revize edilen iş modeli sayesinde yeni bir kimlik kazanmıştır. Farklılaştırma stratejisini hizmetin her anında uygularken maliyetlerini de göz ardı etmemiştir. Bu çerçevede küresel boyuttaki rakiplerinden uçak verimliliği, iş gücü verimliliği ve koltuk-km maliyetleri gibi çok önemli göstergelerde çok daha etkin olduğu gözlemlenmiştir. Hatta farklılaştırma stratejisi uygulayan bir havayolu işletmesi olarak maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmelerine bile yaklaşmaktadır.

Özellikle 2003 serbestleşmesi sonrası düşen pazar payını korumak ve artan Pegasus tehlikesine karşı bir önlem almak amacıyla kendi bünyesi altında düşük maliyetli havayolu işletmesi AnadoluJet’i kurmuş ve rekabetin gerekliliklerine ayak uydurmuştur. Çünkü uyguladığı strateji, sahip olduğu küresel imaj ve bayrak taşıyıcılığın getirdiğini sorumluluklar aynı firma üzerinden iki farklı stratejiyi uygulamayı imkânsız hale getirmiştir. Bu örgüt içerisinde çakışmazlıklara sebep olacağı düşünüldükçe böyle bir strateji izlemiştir. Porter’ın deyimiyle işletme arada sıkışıp kalmaktan kurtulmuştur. Bugün bu stratejiyi başarıyla uygulayan birçok geleneksel havayolu işletmesi de görmek mümkündür. THY’yi küresel boyutta değerli kılan önemli özelliklerinden birisi de ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanıyor olmasıdır. Üretim miktarının çok yüksek seviyelerde olması onun birim maliyetlerinin rakiplerine göre daha düşük seviyelere inmesine yardımcı olmuştur. Aynı faaliyet

alanı içerisinde havacılıkla ilişkili yan ürünleri de üretiyor veya bir şekilde iştirak ediyor olması THY'nin küresel boyuttaki büyüklüğünün ve gücünün önemli bir göstergesidir. Bugün bağlı ortaklarıyla teknik bakım hizmetleri, ikram hizmetleri, yer hizmeti, havacılık yakıt hizmeti, koltuk imalatı, eğitim hizmetleri vb. birçok alanda faaliyet gösteriyor olması onun sermaye, alt yapı ve teknolojik olarak geldiği noktayı göstermektedir.

Tüm bunlara ek olarak marka bilinirliğini arttırmak içinde reklam ve tutundurma faaliyetlerine her yıl ciddi miktarlarda bütçe ayrıldığı bilinmektedir. Bu bütçelerle ses getiren sponsorluklara imza atılıp reklamlarda dünyaca ünlü isimlere yer verildiği belirtilmiştir. Bunların meyvesi olarak da havacılığın oscar'ları olarak nitelendirilen “Skytrax” ödülleri altı senedir üst üste “Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi” olarak seçilmesi gösterilmiştir. Yine kazanılan “En iyi birinci sınıf ikram servisi” de THY'nin özellikle uzun uçuşlarındaki uçan şefleriyle Türk ve dünya mutfağının kombinasyonunu ne kadar iyi derece sunduğunun ve kabin içi hizmetteki farklılığının bir göstergesidir. THY'nin reklam ve tutundurma faaliyetlerindeki başarısı gün geçtikçe artmakta ve daha çok ses getirmektedir. THY'nin son reklam kampanyası “Batman v. Superman” küresel ölçekte bir başarıya daha imza atarak çok kısa sürede 125 milyonun üzerinde haber, 30 milyonun üzerinde youtube izleyicisine erişmiştir. Tüm bu gelişmeler ışığında THY ülkenin en değerli markası konumuna gelmiştir. Bugün itibariyle 2.45 milyar dolarlık bir marka değeriyle farklı endüstrilerden birçok işletme içerisinde birinci sıradadır (Brand Finance, 2016: 10-14).

Araştırma sırasında elde edilen bulgulara göre uygulanan iş modelinin özünde farklılaştırma yaratmak olduğu ifade edilmiştir. Bunun için de farklılaştırma yaratacak kaynak seçiminde çok hassas davranıldığı dile getirilmiştir. Özellikle tedarikçi seçimi, bilgi teknolojileri, frekans ve ürün bazlı farklılaştırmalarla yaratılacak farkın kolay taklit edilemeyeceği ifade edilmiştir. Uçak içi ikram konusunda rakiplerine göre yaratılan farka değinilmiştir. Ayrıca yolcu memnuniyeti için doğrudan ve gizli anketler çalışmaları yapıldığı belirtilmiştir. Başarının ölçülmesi konusunda doluluk oranları ve finansal rakamlardan yararlanıldığı ifade edilmiştir.

Temel stratejileri olan küresellik vurgusu için ülkenin jeopolitik konumunun artılarından yararlanılarak kurdukları topla-dağıt ağ yapısıyla etkin bir frekans yönetimi uyguladıkları belirtmiştir. Bugün THY'nin İstanbul merkezli uçuşlarla üç saat içerisinde 37 ülkeye erişim imkânı sunabilme şansı yakaladığını belirtmiştir. Bu sayede elde ettikleri şehir çifti sayılarının çok fazla olunduğunu ve doğru sayıda frekanslarla da hedeflenen doluluk oranlarının yakalanabildiği belirtilmiştir. En büyük dezavantajlarının farklılaştırma stratejisi uygulayan bir havayolu işletmesi olarak maliyetlerin yüksekliği olduğu belirtilmiştir.

Değerlendirme sürecinde AnadoluJet faktöründen de bahsedilerek yurt içindeki rekabetin korunması adına çok doğru ve gerekli bir hamle olduğu ifade edilmiştir. AnadoluJet faktörüyle THY’yi değerlendirmenin yanlış olacağı da belirtilmiştir. Bu firma ile uygulanan stratejinin iç hat pazarında yolcu sayısı ve frekansı arttırmak olduğu belirtilmiştir. Özellikle THY’nin mevcut stratejisiyle Türkiye pazarında faaliyet göstermesinin mümkün olmayacağı ve çoğu hatta yapılan zararına uçuşların ancak bu şekilde önüne geçilebileceği düşünülmüştür. Yine bununla da kalmayıp özellikle İstanbul merkezli dış hat bağlantılı uçuşların Türkiye içindeki bağlantılarının yapılmasında bu alt markadan yararlanılabileceği de belirtilmiştir. THY AnadoluJet ile iç hat pazarında talep gördüğü hatlardan merkezli uçuşlar başlatmaktadır. Bugün AnadoluJet her ne kadar coğrafi ve stratejik açıdan merkezi bir konumdaki Ankara merkezli uçuşlar yapsa da zaman zaman belli sayıda uçaklarının özellikle Sabiha Gökçen merkezli ya da uygun görülen başka meydanlardan uçuşlara başladığı bilinmektedir. Bir nevi THY’nin rekabet kozu olarak da kullanılmaktadır.

Değerlendirme sürecinde aynı Pegasus Hava Yolları’nda olduğu gibi THY’nin yöneticileri de mevcut pazarda bir rakipleri olmadığını uyguladıkları strateji itibariyle küresel boyutta şirketin geldiği noktanın ortada olduğu ifade edilmiştir. Şirketin stratejik hamleleri doğrultusunda kendilerini en çok zorlayan noktanın çevresel ve fiziksel olanaklar olduğu belirtilmiştir. Özellikle slot ve havalimanı olanaklarının yeterli düzeyde olmamasının işletmeyi ve stratejik hamlelerini zor durumda bıraktığı vurgulanmıştır. Şirketin büyüme oranıyla mevcut alt yapı olanaklarının gelişimi konusunda maalesef paralellik olmadığı belirtilmiştir. Dünyanın sayılı mega merkezlerinden birisi olan Atatürk Havalimanı’nın kapasite sorunları nedeniyle işletmeyi zor durumda bıraktığı belirtilmiştir. Bugün sadece hava trafiğinin değil yer trafiğinin de havalimanında istenilen düzeylerde olmadığı belirtilmiştir. Uçakların yerde ve havada saatleri bulan beklemler yaşadığı belirtilmiştir. Bununda doğrudan ve dolaylı olarak birçok maddi ve manevi maliyetleri ortaya çıkardığı belirtilmiştir. “3. Havalimanı” projesiyle bu sorunların üstesinden gelinerek başta ülke olmak üzere THY’nin de büyük bir ilerleme göstereceği vurgulanmıştır.

Tüm bunların dışında elde edilen bazı bulguların daha etkin anlaşılması amacıyla THY değerlendirmesinden sonra iki havayolu işletmesinin en karakteristik özellikleri kıyaslamalı olarak tablo 4.8’de verilmiştir.

4.2.4.4 Türk Hava Yolları ve Pegasus Havayolları Kıyaslaması

Türkiye iç hat pazarının yaklaşık %84’ünü elinde bulunduran, iki farklı stratejiyi de en belirgin özelliklerine kadar uygulayan pazar lideri THY ile meydan okuyucu Pegasus Hava

Yolları' nın en belirgin özelliklerin ışığında karşılaştırmalı kıyaslaması Tablo 4.8'de yapılmıştır.

Tablo 4.8'de yukarıdaki akademik çalışmalardan yararlanılmakla birlikte ana taslağın oluşturulmasında O'Connell ve Williams'ın (2005: 259-272) düşük maliyetli hava yollarıyla ve tam hizmet sunan hava yollarını ele alan çalışmadan esinlenmiştir. İlgili havayolu şirketlerinin faaliyet raporları ve saha araştırmasından yararlanılarak iki iş modelini de belirgin bir şekilde izleyen havayolu işletmelerinin arasındaki farklar teorik ve operasyonel olarak gösterilmek istenmiştir (THY 2015 Yıllık Rapor; THY 2015 4. Çeyrek Raporu, 2016: 30-31; THY 01 Ocak - 31 Aralık 2015 Dönemine İlişkin Faaliyet Raporu, 2016; Pegasus 2015 Faaliyet Raporu, 2016: 9; Pegasus Hava Yolları 2015 Yılı Genel Değerlendirmesi, 2016).

Tablo 4.8 Pegasus Hava Yolları ve Türk Hava Yolları Karşılaştırılması

Kalemler	PGT(LCC)	THY(FSC)
Rekabet stratejisi(Porter)	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi
Pazar pozisyonu(Kotler)	Meydan Okuyucu	Pazar Lideri
İş modeli	Düşük maliyetli havayolu	Geleneksel havayolu
Vizyon	Bölgenin lider ekonomik havayolu işletmesi olmak.	Her anlamda (pozitif yönde) öncü havayolu işletmesi olmak.
Misyon	Havayolu taşımacılığının herkesin hakkı olduğu anlayışıyla buna imkân yaratmaya çalışmak.	Ülkenin bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi olarak, hizmetin her aşamasında ortaya konulan farklılıklarla, Avrupa'nın önde gelen küresel ölçekli bir havayolu olmak.
Ürün	Noktadan noktaya basit hava taşımacılığı	Hava taşımacılığıyla ilgili kapsamlı ürün ve hizmetler
Fiyat	Düşük fiyat (dinamik fiyatlandırma)	Yüksek fiyat (karmaşık gelir yönetimi)
Dağıtım	Çoğunlukla çevrimiçi, az miktarda direkt rezervasyon ve seyahat acentesi	Çevrimiçi, direkt rezervasyon, seyahat acentesi ve iş birlikleri
Havaalanı	İkincil havalimanları; Sabiha Gökçen merkezli uçuşlar (sezonsal ek merkezler)	Birincil havalimanları; Çok sayıda merkezden uçuşlar (İstanbul Atatürk ve Sabiha Gökçen, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes)
Uçuş/Ağ yapısı	Noktadan noktaya çapraşık uçuşlar ve sezonsal bağlantılı topla-dağıt uçuşlar	Bağlantılı topla-dağıt ağ yapısı
Filo yapısı	Kısa ve orta menzil uçaklar	Kısa ve orta menzilli uçaklara ek geniş gövdeli uzun menzilli uçaklar
Ortalama Uçuş Mesafesi	*990	*1909
Uçulan Nokta Sayısı	103 nokta (40 ülke)	287 nokta (113 ülke)
Sınıf bölünmesi	Tek tip ekonomi	Çeşitlendirilmiş (birinci sınıf, ticari, ekonomi)
Koltuk yapısı ve yoğunluğu	Dar koltuk aralığı ve diz mesafesi,	Sınıf yapısına göre değişen, ama her

Kalemler	PGT(LCC)	THY(FSC)
	maksimum koltuk Örnek: Hizmette kullanılan Boeing 737-800 uçağı tek tip ekonomi sınıfında maksimum koltuk sayısı 189'la hizmettedir.	daim daha geniş koltuk aralığı, ferah kabin Örnek: Boeing 737-800 farklı sınıflarda 3 farklı koltuk konfigürasyon da hizmete sunulabilmektedir. Bunlar; 151 – 165 – 189'dur.
Kabin içi	Her şey ücrete tabii	Çoğu ek hizmet ücrete dahil
Uçak verimliliği	Çok yüksek	Daha düşük
Uçak/operasyon çevirme süresi (turn around time)	25 dakika (iç hat)	Çok daha fazla
Zamanında kalkış,% (15 dk içerisinde)	%79,65	Erişilemedi
Ortalama günlük uçak kullanımı, saat	12,5	12.43
Filo homojenliği	Yüksek, %86.5 (B737 serisi)	Çok düşük, %37.1 (B737 serisi)
Filo tipi	2 tip (B737 - A320 serileri)	İhtiyaca göre çok farklı model ve tipte havaaracı
Günlük ortalama uçak başına sefer	Yüksek, 6.22	Düşük, 4.15
Konma başına yolcu sayısı	147	135
Doluluk oranı	%79.0	%77.9
Yıl sonu uçak sayısı	67	299
Uçakların yaş ortalaması	5.3	7.0
Çalışan sayısı	4 967	22 030 (tüm iştiraklerle 50 bine yakın)
İş gücü verimliliği	Yüksek	Daha düşük
Uçak başına kokpit	11 (uçak başına 5.5 ekip stratejisi)	14.63
Uçak başına kabin	22 (uçak başına 5.5 ekip stratejisi)	29
Uçak başına personel sayısı	74.13	73.6 (tek bir iştirak dahi dahil edilmemiştir)
Toplam çalışan içerisindeki uçuş görevlisi yüzdesi (toplam uçuş görevlisi/toplam çalışan,%)	* %44.5	%59.0
Uçuş görevlisi başına hizmet verilen yolcu sayısı	*10.104	4.693
Çalışan personel başına hizmet verilen yolcu sayısı	4.498	2.780
Müşteri bölümü	Çoğunlukla fiyata duyarlı ve az miktarda eğlence amaçlı	Uluslararası pazarlar
Faaliyet ölçeği	Tamamen yolcu odaklı uçuşlar, teknik, bakım, eğitim, yer hizmetleri.	Yolcu ve kargo odaklı uçuşlar, teknik, bakım, havalimanı işletmeciliği, eğitim, yer hizmetleri, havacılık yakıt hizmeti, uçak koltuk üretimi, kabin içi tasarım sistemleri vb.
Yan gelir	Reklam, kabin içi satışlar, rezervasyon değişiklikleri vb. (Toplam gelirlerin %22'sini	Erişilemedi

Kalemler	PGT(LCC)	THY(FSC)
	oluşturmaktadır.)	
Marka değeri	0.2 milyar \$	2.45 milyar \$
Müşteri başına yan gelir	29.70 TL	Erişilemedi
Başa baş noktası	*Yaklaşık 95 yolcu	Daha fazla
Ortalama bir bilet fiyatı (sektör ortalamalarının)	Çok altında %68'i 100 TL'nin altında %27'si 50 TL'nin altında (*90 ile 100 TL arası)	Üstünde
Ortalama maaşlar (sektör ortalamalarının)	Altında	Üstünde
Stratejik ittifak	Yok	Star Alliance
Reklam ve tutundurma	Satış odaklı, düşük maliyetli ağ taşıyıcı imajı, Düşük reklam bütçeleri, Daha çok televizyon ve internet ağırlıklı, Çok daha az sayıda, daha az bütçeli yerel sponsorluklar,	Kaliteli üstün hizmet anlayışının küresel oyuncu izlenimiyle birlikte verilmesi, Dünyaca ünlü isim ya da gruplarla marka bilinirliğini arttırmak, Çok yüksek reklam bütçeleri, Ses getiren sponsorluklar; Turkish Airlines Euroleague, Türkiye A Milli futbol ve basketbol takımı, Superbowl, Golf turnuvaları vb..

* Çok yaklaşık değerler (Araştırma da bazı veriler çok yaklaşık değerleriyle aktarıldığı için çalışmada bu şekilde kullanılmıştır.)

Kaynak: Türk havayolları ve Pegasus havayollarının 2015 ve 2016 yılı içerisindeki raporları incelenerek yazar tarafından tasarlanmıştır.

4.2.5 Borajet ve Saha Araştırması Değerlendirmesi

Türkiye’de rakiplerine nazaran daha niş bir pazarda faaliyet gösteren Borajet Hava Yolları Türkiye açısından bölgesel havayolu iş modelinin ilk ve tek örneğidir. Rakiplerine nazaran daha atıl havalimanlarına daha küçük uçaklarla uçarak havayolu talep edenlerine alternatif hatlar yaratmaktadır. Yaptığı kod paylaşımıyla da bağlantılı uçuşlar sunmaktadır. Bu sayede olmayan noktaları bir birine bağlayarak ya kendisi şehir çifti yaratmakta ya da bağlantı sağladığı uçuşlarla da köprü görevi görmektedir. Bu anlayış sayesinde yolcu talebi merkez havaalanlarıyla kıyaslanamayacak derecede düşük olan Balıkesir-Edremit, Çanakkale, Bursa-Yenişehir, Tekirdağ-Çorlu, Siirt, Tokat vb. havaalanlarına tarifeli seferler düzenlemektedir. Buradaki yolcuları merkeze bağlayan bir nevi besleyici konumundaki bir havayolu işletmesidir (<https://www.borajet.com.tr/tr/kurumsal> erişim tarihi: 29.03.2017). Uyguladığı bu niş stratejiyle iç hat pazarındaki toplam pazar payı %1’i geçmese de bölgesel havacılığın gelişmesine çok büyük katkıları vardır. Bazı tanımlarda hava taksi veya hava dolmuş işletmeleri olarak da tanımlanan bu işletmeler havacılığın toplum tarafından her kesimce yararlanmasında katkıları fazladır. Bu vesileyle de farklı teşvikler almaktadır. Hizmet

götürdükleri havaalanlarındaki ücret tarifeleri düşüktür. Ayrıca yerel ve merkezi yönetimlerle birlikte iş adamlarınca da desteklenmektedir. Yine yeni hatların açılmasında da rol oynayıp havacılığı daha çok noktaya götürmektedir (Yılmaz vd., 2016: 81-82)

Saha araştırmasında yapılan iş tanımında; Türkiye iç hat pazarında, bölgesel havacılık adı altında, mevcut yolcu talebi de göz önüne alınarak görece daha küçük uçaklarla, bu uçak tipine bağlı şehirleri bağlamak olarak tanımlanmıştır. Adana – Diyarbakır – Adana hattı örnek verilmiştir. Bir nevi iş stratejisinin büyük havalimanları arasında uçmak yerine bunları besleyici havayolu işletmesi modelini uygulamak olduğu belirtilmiştir. Hatta sadece iç hat pazarı sınırlı tutulmayarak komşu ve komşu sayılabilecek ülkeler arasında turizm ve ticaretin geliştirilmesi adına ihtiyaç duyulan ulaşım ağını sağlamak olduğu da belirtilmiştir. Örnek olarak Adana – Beyrut – Adana veya Adana – Erbil – Adana uçuşları gösterilmiştir. Tüm bunun yanında tur operatörlerinin de ihtiyaç duyabileceği koltuk kapasitesinin arz etmek de işin bir parçası olarak ifade edilmiştir.

Uygulanan iş modelinin en büyük avantajının da dezavantajının da bölgesel havacılık anlamında tek olmak olduğunu ifade eden yönetici marka ve hat bilinirliği açısından rekabet edecek bir firmanın daha olmamasının avantaj olarak yorumlamıştır. Fakat ne kadar tek olursa da istenilen doluluk düzeylerinin yeterli düzeylere gelmemesini de dezavantaj olarak yorumlanmıştır. Acente bazlı satış oranları ve raporları iletmenin performansını ölçmede kullanılan en önemli teknikler olarak ifade edilmiştir.

Mevcut pazarda rakip şudur demek yerine havayolu pazarında en önemli rekabet unsuru olan her hatta birlikte uçuş yaptıkları her firma veya firmaları rakip olarak nitelendirilmiştir. Mevcut veya potansiyel rakiplerine göre artılarının uçak içi ücretsiz ikram sunulması, başka havayolu işletmelerinde olmayan güvenlik güçleri, gazi ve yakınlarına, engelli vatandaşlara, öğrencilere uygulanan indirimli bilet politikaları olduğu ifade edilmiştir. En büyük dezavantajın ise Embraer E190 ve E195 uçak tiplerini ülkede sadece kendilerinin kullanılması olarak ifade edilmiştir. Çünkü herhangi bir sebepten dolayı uçağın acil bir kompenant ya da parçaya ihtiyaç duyduğunda bunu getirme ve bekleme sürelerinin çok uzun olmasından dolayı ilgili uçağın gecikmeye hatta seferden çekilmesine sebep olduğu belirtilmiştir. Tüm bunlarda ekstra maliyetlerle birlikte yolcu memnuniyetsizliği de yarattığı ifade edilmiştir.

Özellikle havayolu gibi yatırım maliyetlerinin çok yüksek kâr marjının oldukça düşük seviyede olduğu bir endüstride her firma gibi maliyetlerin yüksekliğinden etkilenildiği belirtilmiştir. Ayrıca bu tarz iş modellerinin gelişmesinin önünde genel havacılık

faaliyetleriyle doğru orantılı olduğunu halkın havayolu taşımacılığına alıştırılması ve sevdirmesi konusunda da alt yapı yetersizlikleri olduğu belirtilmiştir.



SONUÇ

İç hatlarda yaşanan rekabetin boyutlarını ve işletmelerin rekabet stratejilerini incelemek amacıyla daha doğal verilere ulaşmak ve sadece teoride yazanlar ve rakamlardan elde edilecek verilerle istenilen stratejik hamlelere ulaşılamayacağı düşüncesiyle nitel desene dayandırılarak yapılan saha çalışmasında, daha önceden hazırlanan sorularla yapılan açık uçlu mülakat görüşmeleri gerçekleştirilmiş ve literatürdeki rekabet stratejilerinin sahadaki karşılıklarına ulaşılmaya çalışılmış ve bunda da başarılı olunmuştur. Görüşmeler esnasında sadece görüşme formundaki yazılı sorulara bağlı kalınmayıp görüşmenin durumuna göre de ek sorularla çalışmaya katkı sağlayacak sorular sorulup rekabet stratejilerinin Türkiye’deki tarafımızca belirlenmiş havayolu işletmelerindeki karşılığı net olarak bulunmuştur. Bu kapsamda genel olarak sonuç ve öneriler aşağıdaki gibidir.

İncelemede ele alınan havayolu işletmelerinin uyguladıkları stratejiler itibariyle ele alınan rekabet stratejileriyle tamamen örtüşmektedir. Örneğin Türk Hava Yolları çalışmada farklılaştırma stratejisi uygulayan bir havayolu işletmesi olarak ele alınmış ve incelenmiştir. THY ile ilgili elde edilen birincil, ikincil kaynaklar ve yapılan görüşmeler sonucunda da bu stratejinin tüm özelliklerini göstermekle birlikte, bazı alanlarda çok daha iyi olduğu da gözlemlenmiştir. Farklı tipten oluşan uçak filosu ile rakiplerine göre çok gelişmiş network ağıyla, farklı hizmet sınıflarında yüksek frekanslı uçuşlarıyla küresel ölçekte bir havayolu işlemesidir. THY ile ilgili iç hat pazarına bakılacak olursa, 2003 yılına kadarki iç hat pazar yapısındaki giriş engelleriyle pazardaki tek oyuncu olma avantajını, 2003 iç hatlar serbestleşmesiyle kaybettiği gözlemlenmektedir. Bunun üzerine sektördeki mevcut ve yeni kurulan özel havayolu işletmelerinin yarattığı rekabetle, pazar gücünü pazar payı olarak kaybetmiş gibi gözükse de, rekabetle gelişen pazarda yolcu sayısını düzenli olarak arttırmıştır. Sonuç olarak serbestleşme iç pazar payını kaybeden THY’ye bile yararken, bugün bazı noktalarda bu serbestleşmenin tam olarak gerçekleşemediği de göze çarpmaktadır. Özellikle yapılan görüşmelerde yöneticilerce vurgulanan ana rekabet konusu olan “hat rekabeti” düşünüldüğünde ve İstanbul’un havacılık olmak üzere neredeyse her anlamda merkez olduğu düşünülürse bugün Esenboğa – Atatürk hattındaki THY’nin tekelinde olmasının istenilen rekabetçi ortamın tam olarak gerçekleşmediğini göstermektedir. Ayrıca daha önceden de görülmüştür ki rekabetçi ortam oluşmadan önceki operasyonel süreçlerde işletmeler istenilen verimlilikten çok uzak durmaktadır. Sonuç olarak bu hatta gerek THY’ye gerekse de bu hatta uçan ve uçma potansiyeli olan her yolcu için istenilen gelişmişliğin yakalandığı söylenemez. Bunda Atatürk Havalimanı’ndaki kapasite yetersizliğinin de etkileri mevcuttur, çünkü sınırlı

sayıda slot, bu hakları ülkede atamaktan sorumlu işletme DHMİ'yi de zor durumda bırakmaktadır. Fakat bu sorununda cevabı çok yakın zamanda hizmete açılacak olan İstanbul 3. Havalimanıyla cevap bulacaktır. 3. Havalimanıyla ilk etapta rahatlatılacak olan Atatürk Havalimanı'ndan Esenboğa uçuşlarına yaratılacak ek slotlar ve bunları hangi havayolu ya da havayolları işletmelerinin gerçekleştireceği, iç hatlarda istenilen tam rekabetçi ortamın sağlanması açısından önemli sorulardır. Sağlanacak yeni slotlar ve yeni havayolu işletmeleriyle bu hattın yolcu sayısının daha da artacağı, hatta bu sebepten ikincil havalimanı durumundaki Sabiha Gökçen'in de yolcusunun azalacağı tahmin edilmektedir. Tabi buradaki bir diğer önemli soru da, 3. Havalimanına iç hat pazarında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin uçuş planlayıp planlamamasıdır. Özel havayolu işletmelerinden bu konuda çok net yaklaşımlar gelmese de, 3. Havalimanıyla ilgili projeler incelendiğinde THY buradan merkezli uçuşlarla büyümeye devam edeceği, yine ülkenin ve dünyanın havacılık sektöründeki ana oyuncularından biri olacağı aşikardır.

THY ile ilgili olarak dikkat edilen bir nokta da faaliyet raporları incelendiğinde küresel ölçekteki aynı stratejiyi uygulayan havayolu işletmeleriyle kıyaslandığı zaman, çoğu operasyonel kalemde daha iyi olduğu gözlemlenmiş, hatta bir kısmında da maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmelerine bile yaklaştığı görülmüştür. Bunda elbette alt markası AnadoluJet faktörü de önemli bir etkidir. AnadoluJet bünyesinde yürütülen düşük maliyetli iş modeliyle iç hatlardaki pazar payını korumak ve arttırmak isteyen THY'nin, iç hatlardaki artan Pegasus tehlikesine karşı da ne kadar başarılı bir stratejik hamle uyguladığı görülmüştür. Normal şartlarda dünyadan örnekler incelendiğinde, gerekse de Porter'ın deyimiyle arada sıkışıp kalanlar olarak nitelendirildiğinde bu farklı iki iş modelinin aynı marka altından birlikte yürütülmesinde başarı şansı düşükken, THY bunu başarmıştır. Aslında buradan elde edilen sonuç bir havayolu işletmesi olarak THY'nin farklılaştırma uygularken, maliyetlerden ödün vereceği anlamına gelmediğidir. İstenirse şu an sunduğu hizmetleri daha etkin kaynak yönetim ve koordinasyonla bunun da başarılabilirdir. Bu sayede THY'de sadece Türkiye'de değil, küresel ölçek de önemli bir rekabet avantajı elde edecektir.

Fakat özellikle mevcut sistemde en büyük sıkıntının alt yapı yetersizliği olduğu ve bunu en çok hisseden havayolu işletmelerinin başında THY'nin geldiğini düşünüldüğünde 3. havalimanının bir an önce bitmesi ve buradan merkezli uçuşlara başlanması şu an için ilk öncelik olarak görünmektedir. Yaşanılacak bu iyileştirmeye, THY'nin mevcut durumundan çok daha etkin çalışacağı, frekans sayısını arttıracığı, kuracağı yeni uçuş ağlarıyla elde edeceği şehir çifti sayısını da arttıracığı tahmin edilmektedir.

Çalışmada maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmesi olarak ele alınan Pegasus, yine neredeyse literatürde yazan özelliklerin büyük bir kısmını yansıtmakla beraber, hatta bazı alanlarda bu iş modelinin de ötesine geçtiği gözlemlenmiştir. Havacılıktaki hat rekabetinin ne kadar önemli olduğunu gösterircesine normalde noktadan noktaya (point to point) uçuşlar gerçekleştiren düşük maliyetli havayolu işletmelerinin aksine, interline (bağlantılı) yolcu potansiyelini de göz önüne alarak, ülkenin coğrafi konumunun da avantajlarından yararlanacak şekilde bir maliyet liderliği stratejisi sistemi oluşturmuş, network (ağ) düşük maliyetli havayolu işletmesi kavramı üzerine çalışmaların öneminden bahsedilmiştir. Hatta yapılan görüşmelerde de belirtildiği üzere, tüm bunlara ek olarak, uygulanan düşük maliyetli iş modeli de geliştirilmiş, ultra düşük maliyetli taşıyıcı kavramı karşımıza çıkmıştır. Çünkü havayolu taşımacılığı hizmetini olabildiğince sade bir şekilde sunan bu işletme, tüm faaliyetlerini verimliliği arttıracak şekilde tasarlamıştır. Bu da bu işin, ne kadar düşük maliyetlere yapılabileceğini gösterirken, havacılık dışı gelir kavramının ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Bugün havacılık dışı gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki payını %22'ye erdirmiş, bu iş modelini uygulayan işletmeler arasında bile çok öne çıkmaktadır. Pegasus için elde edilen kaynaklar ve yapılan görüşmeler incelendiğinde, 3. havalimanıyla ilgili her hangi bir plan hesapta olmasa da, onlar için mevcut merkezleri Sabiha Gökçen'deki 2. pist ve terminal büyütme çalışmaları çok daha önemli bir yer almaktadır. İlk uçuşlara başladıkları günle, bugün kıyaslandığında bugün Sabiha Gökçen'de bile uçaklar kalkış sıralarında beklemekte, taksi süreleri uzamaktadır. Bundan da en çok etkilenen hiç kuşkusuz ortalama 100 uçuştan 60'ını gerçekleştiren Pegasus Hava Yolları'dır.

Çalışma esnasında her kadar farklı rekabet stratejilerini uygulayan havayolu işletmeleri gözlemlense de, zamanla hepsinin bir şekilde maliyetlere odaklandığını, düşük fiyatlı havayolu taşımacılığı hizmeti vermeye çalıştığı gözlemlenmiştir. Özellikle serbestleşme sonrası artan rekabette Türk halkının fiyata duyarlılığını en iyi şekilde tespit edip, bunu ilk ve en iyi şekilde uygulayan Pegasus Hava Yollarının zamanla rekabette öne geçmiştir. Rakiplerinin iç hat pazar payını zamanla alan Pegasus'u işletmelerin güçlü bir rakip olarak görerek iş modellerini ona benzetmeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Fakat Pegasusun gerek ilk olma avantajını çok iyi kullanmış olması gerekse de diğer havayolu işletmelerinin hiçbir zaman aynı maliyetlere ulaşamamış olmaları diğer havayolu işletmelerinin bu iş modelinde küçük farklılıklar ve ek hizmetler yaratıp tercih etmeye yönettiği görülmüştür. Bu da her zaman ek maliyetlerle işletmelere geri dönmüştür. Sonuç olarak hiçbir zaman tam olarak bu iş modelini uygulayamazlarken Pegasus da mevcut iş modelini her geçen yıl daha da geliştirmiştir.

Özellikle iç hat yolcu taşımacılığı, 1-1.5 saatlik ortalama uçuş süreleri baz alındığında yolcular için bu seyahat sürelerinde alacakları ek hizmetlerden daha çok, bu seyahat için ödedikleri ücretlerin havayolu tercihinde önemli bir etken olduğu gözlemlenmektedir. İşletmelerin bu yönde çalışmalar yapmasının daha faydalı olacağı, daha çok tercih edilme sebebi yaratacağı bilinmektedir.

Havayolu taşımacılığı sürecinde elde edilen bulgular ve analizler sonucunda havayolu işletmelerinin ölçeği ne kadar büyük olursa, o kadar avantajlı olduğu da gözlemlenmektedir. Tüm giderlerin daha çok çıktı üzerine yayılması, arzu edilen bir taşımacılık olmuştur. Bu bağlamda pazara yeni giren, girmeyi düşünen bir işletmenin vereceği hizmetinde ölçeği önemli bir yer tutmakta, belki de mevcut işletmeler açısından önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Bununla birlikte ülke içinde halâ taşımacılık faaliyetlerinin yolcu-km bazında kara yolu taşımacılığının çok bariz bir üstünlüğü vardır. Yapılan kara yolu ve demir yolu yatırımları düşünüldüğünde %90 civarında olan bu payın çok değişmeyeceği düşünülürse, havayolu işletmelerinin ilerisi için sadece iç hat endeksli plan yapmalarının da çok sağlıklı olmayacağı düşünülmektedir. Özellikle de THY ve Pegasus gibi iki güçlü firmanın domine ettiği pazarda, diğer işletmeler ve yeni girmeyi düşünen işletmeler için bunlar aşılması güç konulardır.

Buradan yola çıkarsak çalışma için incelenen havayolu işletmelerinden Borajet de literatürdeki karşılığı odaklanma stratejisinin özelliklerini göstermektedir. İç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin uçtukları ana hatlarda değil, kendi yarattığı alternatif hatlar arasında, ya da bu hatları ana hatlara besleyecek uçuşlar yaparak, diğer havayolu işletmeleriyle kıyaslandığı zaman niş sayılabilecek pazarlarda, daha bölgesel uçaklarla uçuş sürdürmektedir. Bu talebin az olduğu daha yerel meydanlara, daha koltuk ve menzil kapasitesi daha düşük bölgesel uçaklarla uçuşu düzenlemesi, ona çoğu zaman operasyonel avantaj getirse de, yaşanan herhangi bir teknik sıkıntıda ise uçağın uzun süre yerde kalmasına, operasyona verilememesine sebep olmaktadır. Borajet örneğinde de yaşanan bu olmuştur. Belki de uygulanan doğru pazarlama ve hat stratejisi kadar, seçilecek uçak tipi de çok kritik rol oynamaktadır. Mevcut uçağı Türkiye’de kullanan bir firmanın daha olmaması, tedarik konusundaki yaşanan sıkıntıları göz önüne koymuş, uçaklar günlerce yerde yatmak zorunda kalmış ve şirket uçuşlarını gerçekleştiremeyecek noktaya gelip durdurma kararına getirmiştir. Bu da bize Porter’ın beş güç modelinden tedarikçilerin işletmeler açısından gücünü göstermektedir.

Araştırma genelinde Türkiye’de hava taşımacılığının rekabet analizi 5 güç modeli ve unsurlarıyla incelendiğinde pazardaki mevcut işletmeleri ve pazara girmeyi düşünen

işletmeleri bekleyen iyi fırsatlar olduğu kadar güçlü tehditlerde görülmektedir. Türkiye iç hat yolcu taşımacılığı pazarı her düzeyde artan rakamlarıyla kendi içinde her ne kadar çekici bir pazar olsada, havayolu taşımacılığının küreselliğinden kaynaklanan bazı tehditler dolayı çekiciliğine de yitirmektedir. Genel değerlendirme itibariyle mevcut işletmeler arasındaki rekabet “yüksek”, pazara yeni giren firmaların tehdidi “yüksek”, ikame ürünlerin tehdidi “yüksek”, alıcıların pazarlık gücü “yüksek” ve tedarikçilerin pazarlık gücünde “çok yüksek” olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak Türkiye iç hat pazarı mevcut veya girmeyi düşünen işletmeler için çekici değildir. Fakat Türkiye iç hat pazarı açısından bu endüstri koşulları altındaki fırsat ve tehditlere karşı ise incelemede ele alınan havayolu işletmelerinden Pegasus’un uyumlu bir strateji seçtiği gözlemlenmektedir. İç hat pazar analizi sonucunda pazara yön veren unsurun (fiyat) işletme tarafından doğru tespit edildiği, buna en uygun iş modeli olan düşük maliyetli iş modeliyle de 2005’den bu yana pazar payını arttırarak konumunu güçlendirdiği tespit edilmektedir. Bu sayede pazardaki fırsatlardan en üst seviyede yararlanırken, mevcut ve potansiyel tehditlerdende en az seviyede etkilenecek bir havayolu işletmesi izlenimi bırakmaktadır. İncelemede bu fırsat ve tehditlere karşı uyguladığı strateji itibariyle Borajet’in ise endüstiredeki en yetersiz firma olduğu görülmektedir. Özellikle işletmenin iç hat pazarını iyi analiz edemediği görülmektedir. Ayrıca havacılığın mevcut potansiyel risklerinin işletme tarafından doğru tespit edilemeyerek mevcut pazardaki riski kendi aleyhine daha da arttırdığı gözlemlenmiştir. Türk Hava Yollarının ise özellikle serbestleşme sonrası mevcut stratejisine uygun gelişim göstermeyen iç hat yolcu pazarında, AnadoluJet hamlesiyle rüzgarı kendisine çevirdiği⁶, kendisini ve stratejisini pazarın şartlarına göre revize ettiği gözlemlenmiştir. Bu noktada araştırmada sadece bu üç firmanın incelenmesi araştırmanın kısıtları olarak gözüksede, bu çalışma bundan sonra tüm işletmeleride kapsayarak yapılacak çalışmalara ön kaynak olabilecek niteliktedir.

Araştırmada Porter’ın jenerik stratejilerinin havayolu taşımacılığındaki dünyada ve Türkiye’deki karşılıkları tam olarak bulunmuş, örneklerle beslenmiştir. İşletmelerin mevcut havacılık yapısı çerçevesinde zaman zaman bu stratejileri daha da geliştirdiği, daha farklı uygulamalarla birleştirdiği de görülmüştür. Çalışmada ele alınan odaklanma stratejisi uygulayan Borajet ayrı tutulursa, farklılaştırma stratejisi uygulayan Türk Hava Yolları ve maliyet liderliği stratejisi uygulayan Pegasus Hava Yolları uyguladıkları strateji ve iş modeliyle sadece Türkiye’nin değil, dünyanın sayılı firmaları arasında da gözükmektedir.

⁶ Havacılığa iniş ve kalkışlar rüzgara doğru yapılır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (2013). *Güçlü Markalar Yaratma*. Media Cat Yayıncılık, İstanbul.
- Acar, A. Z. ve Karabulak, S. (2015). “Competition Between Full Service Network Carriers And Low Cost Carriers İn Turkish Airline Market”. *Procedia-Social And Behavioral Sciences* 207: 642-651.
- Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M. ve Spralls, S. A. (2006). “Critical Tactics for Implementing Porter’s Generic Strategies”. *Journal Of Business Strategy*, 27(1): 43 – 53.
- Akgüngör, A. P. ve Demirel, A. (2004). “Türkiye’deki Ulaştırma Sistemlerinin Analizi ve Ulaştırma Politikaları”. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 10(3): 423-430.
- Aksoy, Ş., Inan, E. A., Aydın, D. ve Akıncı, S. (2012). “Implementation of Services Marketing Strategies for Airlines: A Case Study”. *International Conference on Social Science*, Şanghay.
- Aktan, C. C. ve Tosuner, M. (1986). “Dışsal Ekonomiler”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1): 139-153.
- Aktan, C. C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Makale-1”. *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz-Ağustos Sayısı: 5-6.
- Aktan, C. C. ve Yay, S. (2016). “Regülasyon İktisadına Giriş”. *Ekonomi Bilimler Dergisi*, 8(1) : 128-129.
- Alkin, E. (2009). “Herkes İçin “Ekonomi””. *İstanbul Ticaret Odası*, İstanbul, 2009, 21: 22.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach To Policy For Growth And Expansion*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Antoniou, A., College, P. ve Cyprus, N. (2001). “The Air Transportation Policy of Small States: Meeting The Challenges of Globalization”. *Journal of Air Transportation World Wide*, 6(2): 69-70.
- ATIG. (2014). *Havayolu Sektör Raporu, Havayolu Sektörü – 2015’e Bakış*, s.5.
- Avent, D. R. (2012). *Organizing Markets: The Structuring of Neoliberalism in the U.S. Airline Industry*, University of Massachusetts, Amherst.
- Bakırcı, M. (2012). “Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı”. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 25, Ocak: 342-346.

- Bakoğlu R. ve Özcan, E. D. (2010). “İşletme Düzeyinde Strateji Paradoklarının Mintzberg’in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi”. *Marmara Üniversitesi E-dergi*, Temmuz: 57-69.
- Barbot, C., Costa, A. ve Sochirca, E. (2008). “Airlines Performance İn The New Market Context: A Comparative Productivity And Efficiency Analysis”. *Journal Of Air Transport Management*, 14(5): 270-274.
- Barca, M. (2003). *Economic Foundations of Strategic Management*. Ashgate Publishing Company, Burlington.
- Barca, M. (2005). “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 5(1): 7-16.
- Barca, M. ve Esen, S. (2012). “Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar”, *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 7(2): 89-107.
- Barney, J. B. (2001). *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall, New Jersey.
- Barrett, S. D. (2004). “How Do The Demands For Airport Services Differ Between Full-Service Carriers And Low-Cost Carriers?”. *Journal of Air Transport Management* 10(1): 38-39.
- Barutçu. S. ve Orhun, B. (2008). “Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter’ın Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi”. *Denizli Sanayi Odası Dergisi*, Sayı 22: 95-96.
- Batur, B. S. (2008). *Hava Yolcu Ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye’de Uygulamalar*, Yüksek Lisans Tezi. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beköz, Ü. ve Çakmaklı, S. S. (2014). *Temel Uçuş Teorisi*, Elba Havacılık Enstitüsü, Antalya
- Belobaba, P., Odoni, A. ve Barnhart C. (2009). *The Global Airline Industry*, John Wiley and Sons Ltd. Publication, United Kingdom.
- Beiske, B. (2007). *Loyalty Management in the Airline Industry*. Grın Verlag, Norderstedt.
- Berman, B. (2006). “Developing An Effective Customer Loyalty Program”. *California Management Review*, 49(1): 123.
- Boitani, P. (2007). *Winged Words, Flight in Poetry and History*. The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Bono, E. D. (1992). *Sur/petition*. Harper Collins Publisher, New York.
- Boseman, G., Phatak A. ve Schellenberger, R. E. (1986). *Strategic Management: Text and Cases*, J. Wiley, New York.

- Brand Finance. (2016). *Turkey 100 - 2016, Türkiye'nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu*. Brand Finance Haziran Yayını, s.10-14.
- Bromiley, P. ve Rau, D. (2014). "Towards A Practise-Based View Of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 35(8): 1249-1256.
- Bundgaard, T., Bejjani, J. ve Helmer, (2006). *Strategic Report For Southwest Airlines*. Pandora Group, Claremont.
- Chakravarthy, B. S. ve Doz, Y. (1992). "Strategy Process Research: Focusing On Corporate Self-Renewal". *Strategic Management Journal*, 13: 5-14.
- Chan, D. (2000). "The Development Of The Airline Industry From 1978 To 1998, A Strategic Global Overview". *Journal of Management Development*, 19(6): 489-490.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MA;WIT Press, Cambridge.
- Cho, M., Fan, M. ve Zhou, Y. (2008). *Strategic Consumer Response to Dynamic Pricing of Perishable Products*. University of Washington, Seattle.
- Cook, A. J. (2008), *Boeing Versus Airbus: An Economic Analysis*. Miami University Honors Program, Oxford
- Çoban, O. (2003). *Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi*. Ekin Kitabevi, Bursa.
- Dalgakıran, A. (2012). "Makine Hikayeleri - Türkiye Makine Tarihinden Serüvenler", Makine İhracatçıları Birliği, Mayıs: 6-11.
- Department of Trade Accidents investigation Branch (1975). *Turkish Airlines DC-10 TC-JAV Report on the accident in the Ermenonville Forest, France on 3 March 1974*. Commission of Inquiry, London.
- Dervişoğlu, F. M. (2007). *Nuri Demirağ - Türkiye'nin Havacılık Efsanesi*. Ötüken Neşriyat Yayınevi, İstanbul.
- Dervişoğlu, F. M. (2014). "İstikbalini Göklerde Arayan Ülke Ve Türk Havacılık Sahasında Alman Menfaatleri Işığında Bir Ortaklık: Tomtaş". *Cumhuriyet International Journal Of Education*, 3(3): 68 – 71.
- Dess, G. ve Miller, A. (1993). *Strategic Management*. McGraw-Hill International Edition, New York.
- DPT. (2005). *Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- DHMI. İstatistik Verileri, <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> (erişim tarihi: 29.03.2017)
- DHMI. (2016), 2015 İstatistik Yıllığı: 7.11.a

- DHMI. (2008), Stratejik Plan 2010-2014. www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/NRTzk+DHMI_SP_2010-2014.pdf (erişim tarihi: 04.05.2017)
- DHMI. 2014 Faaliyet Raporu. www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=9&dosyaID=573 (erişim tarihi: 04.05.2017)
- DHMI. 2002-2015 Türkiye Geneli Havalimanları Uçak, Yolcu Ve Yük Trafiği İstatistikleri. www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=14&dosyaID=1049 (erişim tarihi: 04.05.2017)
- Diñçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Diñçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul.
- Dobruszkes, F. (2006). “An Analysis of European Low-Cost Airlines and Their Networks”. *Journal of Transport Geography*. 14(4): 249-254.
- Doganis, R. (1998). *Flying off Course: The Economics of International Airlines*. Routledge, London.
- Doganis, R. (2002). *Flying Off Course, The Economics Of International Airlines*, Routledge, London.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. Routledge Publish, London ve New York.
- Dursun, M., O’Connell, J. F., Lei, Z. ve Warnock-Smith, D. (2014). “The Transformation of a Legacy Carrier-A Case Study of Turkish Airlines”. *Journal of Air Transport Management*, 40: 106-118.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Erol, Y. ve İnce, A. R. (2012). “Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1): 97-113.
- Ertek, T. (2007). *Temel Ekonomi: Basından Örneklerle*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eser, Z., Atalık, Ö., Kağnıcıoğlu, H. ve Devrani, T. K. (2016). *Havayolu Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- FAST 47 (2011). “Flight Airworthiness Support Technology”. *Airbus Technical Magazine*, January, s.36
- Feurer, R. ve Chaharbaghi, K. (1995). “Strategy Development: Past, Present and Future”. *Management Decision*. 33(6): 11.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Flouris, T. G. ve Oswald, S. L. (2006). *Designing and executing strategy in aviation management*. Ashgate Publishing Limited, Hampshire
- Forsyth, P. (1998). "The Gains From The Liberalisation Of Air Transport, A Review Of Reform". *Journal of Transport Economics and Policy*, 32(1): 85-91.
- Francis, G., Fidato, A. ve Humphreys, I. (2003). "Airport-Airline Interaction: The Impact Of Low-Cost Carriers On Two European Airports". *Journal of Air Transport Management*, 9(4): 267-273.
- Francis, G., Humphreys, I. ve Fry, J. (2005). "The Nature And Prevalence Of The Use Of Performance Measurement Techniques By Airlines". *Journal Of Air Transport Management*, 11(4): 207-217.
- Franke, M. (2004). "Competition Between Network Carriers And Low-Cost Carriers—Retreat Battle Or Breakthrough To A New Level Of Efficiency?". *Journal Of Air Transport Management*. 10: 15–21.
- Franke, M. ve John, F. (2011). "What Comes Next After Recession? - Airline Industry Scenarios And Potential End Games". *Journal of Air Transport Management*, 17: 19-26.
- Gábor, D. (2010). "Low-Cost Airlines İn Europe: Network Structures After The Enlargement Of The European Union". *Geographica Pannonica*, 14(2): 49-58.
- Gerede, E. (2011). "Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3):31.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Art Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Gerede, E., Demirci, A. E., Sarılgan, A. E. Ve Battal, Ü. (2016). *Havayolu Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gerry, J., Kevan, S. ve Richard, W. (2008) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International(UK), Harlow.
- Gillen, D. ve Gados, A. (2008). "Airlines Within Airlines: Assessing The Vulnerabilities Of Mixing Business Models". *Research İn Transportation Economics*, 24: 25-35.
- Gimenez F. A. P. (2000). "The Benefits Of A Coherent Strategy For İnnovation And Corporate Change: A Study Applying Miles And Snow's Model İn The Context Of Small Firms". *Creativity And İnnovation Management*, 9(4): 235–244.
- Gimeno, J. ve Woo, C. Y. (1999). "Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance". *Academy of Management Journal*, 43(3): 239-240.

- Gleave, S. D. (2007). *Competition Impact of Airline Code-share Agreements, Final Report*. European Commission, London
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M. ve Pfeiffer, J.W. (1992). *Applied Strategic Planning – A Comprehensive Guide*. CA: Pfeiffer and Company, San Diego.
- Gökırmak, H. (2014). “Türk Hava Yolları’nın Havacılık Sektöründeki Konumu”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl:2(4): 11-12.
- Gökmenoğlu, S. M., Akal, M. Ve Altunışık, R. (2012). “Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler”. *Rekabet Dergisi, Competition Journal*, 13(4): 3-43.
- Göktepe, H. (2007). “Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 233-234.
- Graf, L. (2005). “Incompatibilities Of The Low-Cost And Network Carrier Business Models Within The Same Airline Grouping”. *Journal Of Air Transport Management*, 11(5): 313-327.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Malden.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley&Sons Ltd., Chichester.
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri Foundations of Strategy*. (Çev. G. Sart), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gudmundsson, S. V., De Boer, E. R. ve Lechner, C. (2002). “Integrating Frequent Flyer Programs İn Multilateral Airline Alliances”. *Journal Of Air Transport Management* 8: 409–417.
- Gün, D. ve Küçükönel, H. (2004). “Havayolu İşletmelerinde Müşteri ve Müşteri Değeri Yaratma Kavramına Fonksiyonel Bir Yaklaşım”. *Kayseri V. Havacılık Sempozyumu*. 13-14 Mayıs. s.341-342.
- Gündoğdu, B. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma ve Rekabet*, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Haines, S.G. (1995). *Successful Strategic Planning*. CA: Crisp Publications, Menlo Park.
- Heppenheimer, T. A. (2001). *A Brief History of Flight*. John Wiley & Sons, New York.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (2009). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Connecticut: Cengage Learning, Stamford.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (1992). *Strategic Management Theory*. Houghton Mifflin Company, Boston.

- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (1989). *Strategic Management, An Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2006). *Strategic Mangement: Competitiveness and Globalization*, Thomson Learning, South-Western.
- Hunter, L. (2006). "Low Cost Airlines: Business Model And Employment Relations". *European Management Journal*, 24(5): 315-321.
- IATA. (2011). "The Impact of September 11 2001 on Aviation". s.1-2
<http://www.iata.org/pressroom/Documents/impact-9-11-aviation.pdf> (erişim tarihi: 09.03.2017)
- IATA, (2006) Havayolu Maliyet Performası,
https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/airline_cost_performance.pdf
- IATA. (2011). *Vision 2050*, https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf (erişim tarihi:09.03.2017)
- IATA, 2015 Yıl Ortası Raporu,
<https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-mid-year-2015-report.pdf> (erişim tarihi: 27.05.2017)
- IATA, 2015 Yıl Sonu Raporu, <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-end-year-2015-report.pdf> (erişim tarihi: 27.05.2017)
- IATA, 2016 Yıl Sonu Raporu, <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-end-year-2016-report.pdf> (erişim tarihi: 27.05.2017)
- IATA, 2016 Yıl Ortası Raporu,
<https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-mid-year-2016-report.pdf> (erişim tarihi: 27.05.2017)
- IATA, 2016 Yılı Değerlendirmesi, <https://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2016.pdf> (erişim tarihi: 27.05.2017)
- IATA, 2015 Yılı Değerlendirmesi, <https://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2015.pdf> (erişim tarihi: 27.05.2017)
- ICAO Doc9626. (2004). *Manual on the Regulation of International Air Transport, Doc 9626*. ICAO, 2. Baskı.
- ICAO. (2009). http://www.icao.int/Meetings/STA10/Documents/Sta10_Wp007_en.pdf. (erişim tarihi: 08.05.2017).

- ICAO. (2016). <http://www.icao.int/MemberStates/Member%20States.English.pdf> (erişim tarihi: 08.05.2017)
- ICAO, Hava Taşımacılığının 2015 Yılı Ekonomik Gelişimi, https://www.icao.int/sustainability/Documents/Yearly%20Monitor/yearly_monitor_2015.pdf (erişim tarihi: 08.05.2017)
- Inglada, V. ve Rey, B. (2004). "Spanish Air Travel and The September 11 Terrorist Attacks: a Note". *Journal of Air Transport Management*. 10(6): 441-443.
- Irwin, D. A. ve Pavcnik, N. (2004). "Airbus Versus Boeing Revisited: İnternational Competition İn The Aircraft Market". *Journal of International Economics*, 64: 223-226
- İnan, M. (2016). *Strateji HBR'S 10 MUST READS*, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
- İrtifa (2013). "Havacılık Dergisi". Ekim-4: 40-43.
- Karacaoğlu, K. (2009). "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: İso 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği". *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34: 170. Temmuz-Aralık.
- Karatay, E., Şahin, M., Yalçın, P. Ve Kırtılığlu, Y. (2014). "Sivil Havacılık Sektörünün Ulusal ve Uluslar Arası Düzeyde İncelenmesi". *Erzincan Üniversitesi, Üniversite Sanayi İşbirliği*, s.1.
- Kaya, E., Karadayı, E., Nalçakan, M., Gerede, E., Aras, H., Battal, Ü. Ve Kuyucak, F. (2012). *Ulaştırma Sistemleri*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Kaya, İ. (2010). "Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12: 27-36.
- Kendirli, S. ve Kaya, A. (2015). "Havayolu Şirketlerinde Finansal Bir Araç Olarak Hedging Yönteminin Kullanılması". III. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi (UHAT 2015), İzmir, s.504
- Ko, Y. D. (2016). "An Airline's Management Strategies in a Competitive Air Transport Market". *Journal of Air Transport Management*, 50: 53-55.
- Kole, S. R. ve Lehn, K. M. (1999). "Deregulation And The Adaptation Of Governance Structure: The Case Of The U.S. Airline İndustry". *Journal of Financial Economics*, 52: 79-84.
- Korul, V. ve Küçükönal, H. (2003). "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi". *Ege Akademik Bakış*, 3(1): 24 – 25

- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*. MA : Pearson Custom Pub., Boston.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education, New Jersey.
- Kozlu, C. (2007). *Bulutların Üstüne Tırmanırken-THY-Bir Dönüşüm Öyküsü*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Lawton, T. C. (1999). “The Limits Of Price Leadership: Needs-Based Positioning Strategy And The Long-Term Competitiveness Of Europe’s Low Fare Airlines”. *Long Range Planning*, 32(6): 573-586.
- Lawton, T. C. ve Solomko, S. (2005). “When Being The Lowest Cost Is Not Enough: Building A Successful Low-Fare Airline Business Model In Asia”. *Journal Of Air Transport Management*. 11: 355.
- Lee, H., Kim, M. ve Park, Y. (2012). “An Analytic Network Process Approach To Operationalization Of Five Forces Model”. *Applied Mathematical Modelling* 36(4): 1783-1784.
- Lohmann, G. ve Koo, T. T. R. (2013). “The Airline Business Model Spectrum”. *Journal Of Air Transport Management*, 31: 7-9.
- Macario, R. Ve Voorde, E. V. (2010). *Critical Issues in Air Transport Economics and Business*. Routledge Publish, London ve New York.
- Martin-Consuegra, D. ve Esteban, A. (2007). “Market Orientation and business Performance: An Empirical Investigation in The Airline Industry”. *Journal of Air Transport Management*, 13(6): 383-386.
- Martins, T. S. ve Kato, H. T. (2010). “An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities”. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ-25 a 29 de setembro de: 4-5.
- McAfee, R. P. ve Velde, V. (2006). “Dynamic Pricing in the Airline Industry”. (içinde) Hendershott, T. J. (2006). *Handbook on Economics and Information Systems*. Elsevier, Amsterdam. 527-570
- Miles, R.E. ve Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure And Process*. McGraw-Hill, New York.
- Mintzberg, H. (1987). “The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy”. *California Management Review*, 30(1): 11-21.
- Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Pearson Education Limited, London.

- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall, N. J. : Upper Saddle River.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall , London.
- Moreno-Izquierdo, L., Ramon-Rodriguez, A. Ve Ribes, J. P. (2015). “The Impact Of The Internet On The Pricing Strategies Of The European Low Cost Airlines”. *European Journal of Operational Research*, 246(2): 651-660.
- Morrell, P. (2011). “Current Challenges in a “Distressed” Industry”. *Journal of Air Transport Management*. 17: 14-18.
- Mosnier, J. (2003). “Le Phenomene Low-Cost: Contre Un Certain Nombre D’idees Reçues”. *Le Journal Des Transports*, s.51 (Dobruszkes, F içinde/aktaran)
- Njegovan, N. (2006). “Are Shocks to Air Passenger Traffic Permanent or Transitory?, Implications for Long-Term Air Passenger Forecasts for the UK”. *Journal of Transport Economics and Policy*, 40(2): 315-328.
- O'Connell, J. F. ve Williams, G. (2005). “Passengers' Perceptions Of Low Cost Airlines And Full Service Carriers: A Case Study İnvolving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia And Malaysia Airlines”. *Journal Of Air Transport Management*, 11(4): 259-272.
- Oum, T. H., Fu, X. ve Zhang, A. (2010). “Air Transport Liberalization And İts İmpacts On Airline Competition And Air Passenger Traffic”. *Transportation Journal*, 49(4): 24-30.
- Özalp, İ., Koparal, C., ve Berberoğlu, G. (1998), ““Yönetim Kavramı”, Yönetim ve Organizasyon”. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 951: 1-17.
- Özbay, T. (2004). *İşletme Yönetimde Yeni Eğilimler Dizisi, Sorularla Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing)*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Özsoy, G. (2010). *Türk Havayolu İşletmelerinin 2003 İç HAT Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler*. Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Parnell, J. A. (2006). “Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization Of Competitive Strategy”. *Management Decision*, Emerald Group Publishing Limited, 44(8): 1139-1154.
- Pate, J. M. ve Beaumont, P. B. (2006). “The European Low Cost Airline Industry: The Interplay Of Business Strategy And Human Resources”. *European Management Journal*, 24(5): 322-329.

Pegasus 2015 Faaliyet Raporu,

http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/2015-faaliyet-raporu.pdf

(erişim tarihi: 04.05.2017)

Pegasus Hava Yolları, (2016). 2015 Yılı Genel Değerlendirmesi,

http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/2015-Telekonferans-Sunumu.pdf erişim tarihi: 08.02.2017

Pettitt, M. A. ve Dunlap, J. H. (1995). "The European Joint Aviation Authorities: Meeting The Challenges Of International Cooperation". *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 5(2):11-12 .

Por, R., Kenaroğlu, Y. Ve Ekşi, B. (2001). "Kendi Uçağımızı Neden Yapamadık?". *I. Ulusal Uçak Havacılık Ve Uzay Mühendisliği Kurultayı*, Mayıs s.29-30.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.

Porter, M. E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". *Harvard Business Review*, Mart-Nisan yayını, s.73-91

Porter, M. E. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review*, November-December: 61-79.

Porter, M. E. (1998b). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*. Free Press, New York.

Porter, M. E. (1998a). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors, With A New Introduction*. The Free Press, New York.

Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy, Creating and Sustain Superior Performance*, Free Press, New York.

Porter, M. E. (2008c). "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, January: 79.

Porter, M. E. (2008b). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Leadership and Strategy". *Harvard Business Review*, 86(1): 82-83.

Porter, M. E. (2008a). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev. G. Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev. G. Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Porter, M. E. (2015). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev. G. Ulubilgen), Aura Yayıncılık, İstanbul.
- Preston, F. S. (1985). "Eight Years' Experience Of Concorde Operations: Medical Aspects". *Journal of the Royal Society of Medicine*, March 78: 193-196.
- Ramon-rodriguez, A. B., Merona-Izquierdo, L. ve Perles-Ribes, J. F. (2011). "Growth and Internationalisation Strategies in the Airline Industry", *Journal of Air Transport Management*, 17(2): 110-112.
- Reichmuth, J., Ehmer, H., Berster, P., Bischoff, G., Grimme, W., Grunewald, E. ve Maertens, S. (2008). *Topical Report: Airline Business Models*. The Institute of Air Transport And Airport Research, Köln.
- Rekabet Kurumu (2012). *Rekabet Raporu*, Ankara.
- Sarılgan, A. E. (2011). "Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 69–88.
- Sarvan, F., Arıcı E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi". *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6: 73-122.
- Schlumberger, C. E. ve Weisskopf, N. (2014). *Ready For Takeoff? : The Potential For Low-Cost Carriers In Developing Countries*, World Bank Group, Washington.
- Shaw, S. (2007). *Airline Marketing And Management*. Ashgate Publishing Limited, Aldershot.
- SHGM, SHY-6a-50 <http://Web.Shgm.Gov.Tr/Doc3/Shy6a50.Doc> (erişim tarihi: 25.02.2017)
- SHGM. 2016 Faaliyet Raporu,
http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2016_faaliyet_raporu.pdf, (erişim tarihi: 25.02.2017)
- SHGM. 2015 Faaliyet Raporu,
http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2015_faaliyet_raporu_29.02.2016.pdf, (erişim tarihi: 25.02.2017)
- SHGM. 2014 Faaliyet Raporu,
<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2014faaliyetraporuv2.pdf>, (erişim tarihi: 25.02.2017)
- Sinanoğlu, R. (1996). *Dağıtım Kanalları Sisteminde İşbirliği-Çatışma Ve Bir Uygulama*, İstanbul.
- Sorensen, T. C. (2005). *An Analysis Of The European Low Fare Airline Industry - With Focus On Ryanair*, Aarhus School of Business Master’s Thesis, Denmark.

- Sorenson, N. (1991). "The Impact Of Geographic Scale And Traffic Density On Airline Production Costs: The Decline Of The No-Frills Airlines". *Economic Geography* 67(4): 335–345.
- Stern, C. W. ve Deimler, M. S. (2006). *Boston Consulting Group On Strategy, Classic Concepts and New Perspectives*. MA: BCG, Boston.
- Stinespring, J. R. (2011). "Fixed Versus Sunk Costs: Creating A Consistent And Simplified Cost Framework", *Journal of Economics and Economic Education Research*, 12(1): 14-18.
- Şahin, Ö. (2008). "Türkiye'nin İlk Uçak Fabrikasını Kuran Adam / Büyük Türk Girişimcisi Nuri Demirağ". *Kayseri Vu. Havacılık Sempozyumu*, 15-16 Mayıs. s.74-77.
- Şavk, Ü. Ç. (2011). *Sorularla Evliya Çelebi: İnsanlık Tarihine Yön Veren 20 Kişiden Biri*. Hacettepe Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Şen, H. ve Polat, H. (2015). "Havayolu Taşımacılığı Kanunlarındaki Değişikliğin Türkiye'deki Havayolu Yolcu Taşımacılığı Üzerine Etkilerinin Araştırılması". *Alphanumeric Journal*, 3(1): 89-98.
- Tanova, C. ve Karadal, H. (2004). "Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi". *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(2): 125.
- Tanwar, R. (2013). "Porter's Generic Competitive Strategies". *IOSR Journal Of Business And Management*, 15(1): 11-17.
- Taşçı, D ve Yalçınkaya, A. (2015). "Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli Ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2): 177 – 201.
- TVHMD (2008). *Vecihi Hürkuş, "Havada" 1915-1925*. Tayyareci Vecihi Hürkuş Müzesi Derneği Yayını 1(3), İstanbul
- Teece, D. J. (2008). *Technological Know-How, Organizational Capabilities, And Strategic Management: Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments*. World Scientific, Singapore.
- Thompson, A. A. ve Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management Concepts and Cases, International Edition*. Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- THTİY (2013). "Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)". Resmi Gazete, sayı:28823: 1-22.

- THY. (2016). 01 Ocak - 31 Aralık 2015 Dönemine İlişkin Faaliyet Raporu, http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/faaliyet_raporu/YK_Faaliyet_Raporu_4Q2015_TR_DG.pdf (erişim tarihi: 04.05.2017)
- THY 2015 Yıllık Rapor, http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/2015_yillik_rapor.PDF (erişim tarihi: 04.05.2017)
- THY 2015 4. Çeyrek Raporu, http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/IR_SUNUM_FY'15_vF.pdf (erişim tarihi: 04.05.2017)
- Tubitak (2012). “İlk Türk Uçağı Ne Zaman yapıldı? Kim Yaptı?”. *Bilim ve Teknik Dergisi*, *Tubitak Yayınları*, Eylül- 24-27.
- TUSAŞ (2015). “TAI’nin Sesi 100. Yayın”. Türk Havacılık ve Uçak Sanayii A.Ş Aralık Dergisi, Ankara.
- TMMOB (2012). “Mühendislik Mimarlık Öyküleri-V”. *Mattek Basın Yayın Tanıtım*, Nisan-42-51.
- TMMOB (2016), *Ulaşımında Demiryolu Gerçeği, Oda Raporu*. Ankamat Matbaacılık San. Ltd. Şti., Ankara.
- Türkay, O. (1999). *Mikro İktisat Teorisi*. İmaj Yayıncılık, Ankara.
- U.S. Department of Transportation Federal Aviation Administration (2008). <http://www.tc.faa.gov/its/worldpac/techrpt/ar0839.pdf> (erisim tarihi: 07.05.2017)
- UDHB (2017). *Ulaşan ve Erişen Türkiye 2016*. Ulaştırma Denizcilik Ve Haberleşme Bakanlığı, Ankara.
- Uslu, S. ve Cavcar, A. (2002). “Havayolu İşletmelerinde Bir Maliyet Unsuru: Avrupa Hava Sahası’nda Hava Trafik Yol Ücretleri”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002-2003: 81-82.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Wang X. H. Ve Yang, B. Z. (2001). “Fixed and Sunk Costs Revisited”. *Journal Of Economic Education*, 32(2): 78-179.
- Wensveen, J. G. (2007). *Air Transportation A Management Perspective*. Ashgate Publishing Limited, Aldershot.
- Wit, B. D. ve Meyer, R. (2010). *Strategy Process, Content, Context An International Perspective*. Cengage Learning, South-Western.
- Yalçın, O. (2009). “Mühürdarzade Nuri bey’in(Demirağ) Hayatı ve Çalışmaları (1886-1957)”. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 44(güz): 743-769.

- Yaşlıoğlu, M. M. (2016). *Rekabet Avantajı Ve Strateji-Yöneticinin El Kitabı*. Beta Yayın, İstanbul.
- Yılmaz, A. K., Kafalı, H., Işık, Y., Yaman, K., Özen, M. ve Küçük, F. (2016). *Hava Taşımacılığı*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Yimga, J. O.(2017). “Airline Code-Sharing And Its Effects On On-Time Performance”. *Journal of Air Transport Management*, 58: 76-79.
- Zahra, S. A. ve Pearce, J. A. (1990). “Research Evidence On The Miles-Snow Typology”. *Journal Of Management*, 16(4): 751-768.
- Zou, L. ve Chen, X. (2017). “The Effect Of Code-Sharing Alliances On Airline Profitability”. *Journal of Air Transport Management*, 58: 50-53.
- Zuidberg, J. (2014). “Identifying Airline Cost Economies: An Econometric Analysis Of The Factors Affecting Aircraft Operating Costs”. *Journal Of Air Transport Management*, 40: 86-93.
- 2920 Sayılı TSHK. (1983). “Türk Sivil Havacılık Kanunu”. *Resmi Gazete*, 22(18196): 736.

İnternet Kaynakları

- <http://www.airlineprofiler.eu/analysis-statistics/> (erişim tarihi: 13.04.2017)
- http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/history/pdf/Boeing_Chronology.pdf (erişim tarihi: 13.03.2017)
- <https://centreforaviation.com/insights/analysis/iata-raises-its-airline-profit-outlook-but-the-cracks-are-still-clearly-visible-under-the-surface-144127> (erişim tarihi: 02.04.2017).
- <http://www.easyjet.com/en/policy/dynamic-pricing> (erişim tarihi: 04.01.2017)
- <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-five-forces-framework.pdf> erişim 30.03.2017
- <http://www.havas.net/tr/Hakkimizda/Pages/Tarihce.aspx> (erişim tarihi:13.01.2017)
- <http://www.iata.org/about/members/Pages/airline-list.aspx?All=true> (erişim tarihi: 14.03.2017)
- <Http://Www.Mcafee.Cc/Classes/BEM106/Papers/Utexas/351/Southwest.Pdf> (erişim tarihi: 09.04.2017)
- http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/mbaii_sm.pdf (erişim tarihi: 02.11.2016)
- <http://www.turkishairlines.com/en-int/corporate/press-room/press-releases/press-release-detail/turkish-airlines-the-best-in-europe-for-the-last-five-years> (erişim tarihi:12.01.2017)
- https://tr.wikipedia.org/wiki/De_Havilland_Comet (erişim tarihi: 14.03.2017)

<http://www.icaiknowledgegateway.org/littledms/folder1/chapter-12-marginal-costing.pdf>

(erişim tarihi: 01.04.2017)

<http://www.iata.org/about/members/Pages/airline-list.aspx?All=true>

(erişim tarihi:

08.05.2017)

https://tr.wikipedia.org/wiki/Boeing_707 (erişim tarihi:14.03.2017)

<http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-07-05-01.aspx> (erişim tarihi:09.03.2017)

<http://iimahd.ernet.in/publications/data/2003-01-02AbhishekGoel.pdf>

(erişim tarihi:

03.04.2017)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Airbus> (erişim tarihi: 01.01.2017)

https://tr.wikipedia.org/wiki/Boeing_707 (erişim tarihi: 14.03.2017)

<https://www.borajet.com.tr/tr/kurumsal> (erişim tarihi: 29.03.2017)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Concorde> (erişim tarihi: 03.04.2017)

<http://www.celebihandling.com.tr/tr/kurumsal/tarihce> (erişim tarihi:13.01.2017)

EK 1 - YÜKSEK LİSANS TEZİ ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında “**Türkiye’de İç Hat Yolcu Taşımacılığında Rekabet Analizi**” adlı yüksek lisans tezinin saha araştırması kapsamında yürütülmektedir. Bu nitel çalışma, iç hat yolcu taşımacılığında faaliyet gösteren “**Havayolu İşletmelerindeki Rekabet Stratejilerinin**” akademik ve uygulama boyutlarıyla incelenmesi amacıyla yapılmaktadır.

Danışman: Prof. Dr. Şafak AKSOY

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

Akdeniz Üniversitesi

Tel: +90 242 310 18 33 / E-posta: safak@akdeniz.edu.tr

Öğrenci: Ali Ceyhun CAM

Akdeniz Üniversitesi

Tel: 542 368 6131

accam@akdeniz.edu.tr

Araştırma sorusu: “Türkiye’de iç hat pazarında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin uyguladıkları temel stratejiler nelerdir?”

Soru 1. Uyguladığınız iş modeli nasıldır? Bununla ilgili **temel stratejileriniz** nelerdir?

Soru 2. Uyguladığınız iş modelinin Türkiye pazarında size getirdiği avantaj ve dezavantaj nelerdir?

Soru 3. Uyguladığınız iş modelinin başarısını nasıl ölçüyorsunuz?

Soru 4. Mevcut pazarda kendinize rakip olarak gördüğünüz işletmeler hangileridir? Uyguladığınız iş modeli itibarıyla **rakiplerinize göre** artılarınız ve eksileriniz olduğunu düşünüyor musunuz?

Soru 5. Havayolu pazarında şirketinizin yapacağı stratejik hamlelerde sizi en çok zorlayan faktörler nelerdir?

Ad-soyad:

Şirket:

Unvan:

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Ali Ceyhun CAM

Doğum Yeri - Tarihi: Seydişehir/Konya - 18.04.1988

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya Ticaret Borsası Anadolu Ticaret ve Ticaret Meslek Lisesi,
2006

Lisans Diploması : Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, 2012

Yabancı Dil : İngilizce

E-Posta : accam@akdeniz.edu.tr

İş Denevimi

Stajlar : Pegasus Hava Yolları – Antalya Operasyon (2010 Haziran-Ağustos)
Pegasus Hava Yolları – Antalya Dispeç Ofis (2011 Haziran-Ağustos)

Çalıştığı Kurumlar : Pegasus Hava Yolları – Performans ve CIT Departmanı,
Dokümantasyon (07.01.2012 – 17.10.2014)