

## **Havayolu İşletmelerinin Pazar Paylarının Arttırılmasına Yönelik Stratejilerin Geliştirilmesi**

Dr. Öğr. Üyesi Vahap ÖNEN<sup>1</sup>

### **Özet**

Bu çalışma ile sivil havayolu taşımacılığı açısından havayolu firmalarının pazar payının arttırılmasına yönelik rekabetçi açıdan etki eden sebeplerin, stratejik yönetim ve rekabetçi stratejiler açısından incelenerek bunların temel nedenlerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiş ve ayrıca sektörde yer alan kuruluşların yöneticilerinin bakış açısına dayalı olarak rekabeti ve pazar payını etkileyen hizmet özelliklerine göre firmaların algısal haritaları çıkartılarak, bu firmaların pazar pozisyonlarının belirlenmesiyle diğer havayollarını ilgili faktörler açısından kıyaslayabilmeleri amaç edinilmiştir. İlk aşamada havayolu kuruluşları yöneticilerine, firmaların payına etki eden iç ve dış faktörler önem ve performans seviyesine göre dörtlü ölçek'te otuz ve yirmişer adet sorular sorularak havayollarının sektörel ortalama değerlerine göre performans seviyeleri çıkartılmış, daha sonra ise on altı servis karakteristiğine göre, havayollarının beşli likert ölçeğine göre birbirlerini kıyaslayarak yapılan faktör analizi sonucuna göre elde edilen hizmet kalitesi ve fiyat faktörlerine göre havayollarının konumlandırma haritası çıkartılarak firmaların karşılaştımaları yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, firmaların pazar paylarının arttırmalarına yönelik devletin üzerine düşen çalışmalar, özel havayollarının yapması gereken çalışmalar ve Türk Havayolları'nın yapması gereken çalışmalar olduğu belirlenerek öneriler halinde sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** : Havayolu Rekabet Strateji

**JEL Kodları :** M31 L1 L93

## **Development Of Strategies For Increasing Market Shares Of The Airlines**

### **Abstract**

In this study, it is aimed to investigate the reasons that affect the competitiveness of airline companies in terms of civil aviation transportation in terms of strategic management and competitive strategies and to reveal the main causes of them and also based on the point of view the managers of the organizations in the industry, it is aimed to show the perceptual maps of the firms according to the service characteristics that affect the competition and market share and to compare the other airlines with the related factors by determining the market positions of these firms. In the first stage, the managers of airline companies were asked about thirty and twenty questions on quadruple scale according to the importance and performance level of internal and external factors affecting the market share of firms and performance levels were compared with sectoral average values of airlines and then firms are compared by positioning map which is consist of price and service quality dimensions according to the factor analysis results via benchmarking of airlines

---

<sup>1</sup> İstanbul Okan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Sivil Havacılık Yönetimi, [vahap.onen@okan.edu.tr](mailto:vahap.onen@okan.edu.tr)

themselves according to the sixteen service traits in respect to five likert type scale. As a result of the study, it has been determined that the duties which to be done by government, private airlines and Turkish Airlines to increase the market shares of the companies, are proposed.

**Key Words :** Airline Competetion Strategy

**JEL Classification:** M31 L1 L93

## 1. Giriş

Dünya Turizm Örgütü istatistiklerine göre Dünya’da havayollarıyla yılda iş ve gezi maksadıyla 1,6 milyar yolcu uçmaktadır ve 1998 yılında bu endüstrinin yıllık cirosu 1 trilyon 360 milyon dolar olmuştur. Yine aynı verilere göre 1998 ve 2010 yılları arasında yolcu ve kargo trafiğinin yılda %4-5 artacağı tahmin edilmektedir. 2010 yılına kadar hava taşımacılığı, ekonomik etki olarak; 1 trilyon 800 milyar dolar ve 33 milyondan fazla iş imkanı sağlayacağı tahmin edilmekte olup 2020 yılında bu rakamların kat kat artacağı beklenilmektedir. Bu bilgilerin paralelinde ülkemizde de Turizm gelirleri yıldan yıla artış sağlamış, savaş, doğal afet vb. olağın üstü durum olmadığında gelecek yıllar içinde aynı eğilimin artarak devam edeceği istatistiklerle de belirlenmiştir. Tabi ki turizm gelirinin artması ve devam etmesi; ülkenin turizm politikasıyla doğrudan ilişkili olup turizm ulaştırması bu konunun bir önemli bir yönünü içermektedir. Çünkü turizm; pazarlama, ulaştırma ve konaklama hizmetlerinden oluşan bir hizmet kolu olup; ulaştırmanın buradaki rolü pazarlama ile konaklama arasındaki köprüyü oluşturmasıdır.

Ülkemizde de turistlerin geliş yollarına baktığımızda da, en çok havayolunu tercih ettikleri görülmektedir. Bu da bize hava taşımacılığının ülkemiz turizminin vazgeçilmez ulaşım aracı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla havayolu taşımacılığı, bu gelirlerin sürmesinde veya arttırılmasında rol oynayan son derece stratejik bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak günümüz koşullarında havayollarının mevcut piyasalarda rekabet edebilmesi ve rekabetçi olması açısından bir çok zorluklar yer almaktadır. Bu açıdan sivil havayolu taşımacılığı açısından bu sorunları oluşturan sebeplerin araştırarak temel nedenlerinin belirlenmesini ve aynı zamanda konuya yönelik çözümlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle mevcut meseleler stratejik yönetim ve rekabetçi stratejiler açısından ele alınması ve sonunda elde edilen bulguların sektörle paylaşılarak, bu konuda faaliyet gösteren şirketlere işık tutması olduça önemli olacaktır. Bununla birlikte özellikle Dünya literatüründeki havayolu pazarlaması ve stratejileri konularında yayınlanan çalışmalarının izlenmesi, Türkiye’deki “Havayolu Pazarlaması ve Havayolu Stratejileri” konularına yönelik boşluğun azaltılması, bu konudaki çalışmaların havayolu firmalarına yol göstererek

fikirlerin kazanılmasına yönelik bilgi kaynağının oluşturulması sektörümüze oldukça fayda sağlayacağı aşikardır.

## 2. Literatür İncelemesi

### 2.1 Rekabet Kavramı ve Gelişimi

1980'lerden bu yana rekabetin niteliği ve kurallarını değiştirecek gelişmeler olmaktadır. Michael Porter işletmelerin rekabet edebilmeleri için toplam maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma gibi yolları izlemeleri gerektiğini belirterek pazarların küreselleşmesi, işletmelerin belirli ürünler, rakipler ya da pazarlar üzerinde odaklanmalarını güçleştirdiğini çünkü rakipler yerel ve ulusal değil, uluslararası rakipler; rekabet edilen pazarlar ise ulusal ve uluslararası pazarlar olmakta olduğunu belirtmiştir. (Porter, 2000, s. 44-51). Rekabetin günümüzde ulaştığı boyut, bugünün koşullarına uyum sağlamayı kolaylaştıracak bir rekabet modelinden çok geleceğin rekabet koşullarını oluşturarak pazar lideri konumunu sürdürecektir rekabet modelini öngörmektedir. Bir işletmenin pazar lideri konumunda olması gelecekte de aynı konumda olacağını göstermez. Bu dönemde işletmelerin yapmaları gerekenler; işletme müşteri tatmini ve yaşam kalitesini geliştirmeyi amaçlamak, buna ulaşabilmek için de yukarıda sayılan öğeleri kullanarak stratejiler geliştirmektir (Özkara, 1999, s. 6-10). Gerçekte, pazarın sınırlarını yaratıcı bir biçimde tanımlayan bir işletme kendisini pazarın lideri konumunda görebilir. Yeni oluşan rekabet modeli; değer yaratma ve sürekli yenilenme, öz yeterlilikler, zaman, bağlantı noktaları oluşturma özelliklerini ön plana çıkartmaktadır. Mikro ekonomik açıdan rekabet; "Doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bir bütünü" şeklinde tanımlanabilir (Meyer, 1959, s. 17). Rekabetin hacim ve yoğunluğunu değerlemeye olanak vermek için bazı noktaların üzerinde durma ve incelemeler yapmak yararlı olabilir. Bu noktalar; pazara giriş hakkı, dış koruma, yararlanabilir pazar kısmı, sektördeki karların gelişme durumu, pazarın durumu, pazardaki gelişmenin geneli eğilimi olarak sayılabilir (Meyer, 1959, s. 18-34). Michael Porter yaptığı çalışmada beş temel gücün (alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu, ikame mal/hizmetler, sektöre yeni giren rakipler) rekabeti yönlendiren güçler olarak belirlemiştir (Porter, 1980, s. 4). Herhangi bir yapıya uygulanabilecek bu bileşenler, söz konusu yapının bir ülke olması durumunda tek başlarına yetersiz kalmaktadırlar. Aslında rekabeti incelemeyi kolaylaştıran yukarıdaki bileşenler, birden fazla sektörde faaliyet gösteren holding benzeri kuruluşlar için de yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliği giderebilmek için, Porter (1990) ulusal rekabet avantajının bileşenleri konusunda yaptığı çalışmadan sonra faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi yapısı ve rekabeti şeklinde bir sınıflandırmaya varmıştır (Porter, 1990, s. 71). En genel düzeyde, rekabet stratejisinin

kurulması, bir şirketin başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerinin sınırlarını belirleyen dört kilit etkenin dikkate alınmasını gerektirir. şirketin güçlü ve zayıf yanları, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknoloji durumunu markasının tanınmışlığını ve benzerlerini de içeren becerilerinin ve varlıklarının profilidir (Andrews ve Diğ., 1971). Bir şirketin rekabet stratejisinin uygunluğu; iç tutarlılık , çevresel uyum, kaynakların uyumluluğu, iletişim ve uygulama konularındaki soruların yanıtlanması ve önerilen hedeflerin ve politikalarının tutarlılıklarının sınanmasıyla saptanabilir. Etkili bir rekabet stratejisinde bu genel düşünceler, stratejinin kurulması için genelleştirilmiş bir yaklaşıma dönüştürülebilir (Porter, 2000, s. 30-31). Bir şirketin başarısını en fazla etkileyen husus ise uyguladığı stratejidir. Elbette mali kaynaklar, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları ve diğer bir çok unsur performansı etkiler, ancak bütün bunların ortak belirleyicisi stratejidir. Strateji şirketin yönünü tayin eder (Kavraklıoğlu, 2002). Özellikle son yıllarda iki nitelik stratejik üstünlükte belirleyici olmaktadır. Bunlar hız ve komple hizmet olarak tanımlanabilir. Firmanın kendisi için bir yön tayin edebilmesi, rekabette farklılaşabilmesi, üstünlük sağlayabilmesi ve değer yaratabilmesi uyguladığı strateji ile mümkün olacaktır (Kavraklıoğlu, 2002).

## **2.2 Rekabetçi Açından Havayolu İşletmelerine Etki Eden Faktörler**

Rekabetçi açıdan bakıldığında havayolu işletmerine etki eden faktörler dış çevre ve iç çevre olarak iki ana grup olarak kategorize edilebilmekte olup bunların başlıcaları aşağıda izah edilmiştir.

### **2.2.1 Dış Çevre Faktörleri**

a) Uluslararası anlaşmalar: Aralık 1944'te 52 ülkenin imzaladığı Chicago Anlaşması uluslararası hava taşımacılığıyla ilgili emniyet ve güvenlik konularının yanında, uluslararası sivil havacılık örgütü (ICAO)'nun yayınladığı uluslararası standartlar ve önerilen uygulamalar (SARP) ile sivil hava taşımacılığının teknik yönlerini biçimlendirmekte ve yönlendirmektedir (Smithies, 2000, s. 13).

b) Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ): DTÖ'nün en önemli işlevi, ticari anlaşmaları düzenlemektir. DTÖ anlaşmaları düzenleyip üyeler arasındaki anlaşmazlıkları çözümlenmenin yanında, anlaşmaları görüşmek ve iyileştirmek adına DTÖ üyeleri forumunu temsil etmesidir.

c) Hizmet ticareti genel antlaşması (GATT): GATT'nin havacılık faaliyetlerine yönelik düzenlemeleri GATS tarafından icra edilmekte olup, hava taşımacılık hizmetleri adında hava taşımacılığını kapsayan, uçak tamir ve bakım hizmetlerine, hava taşımacılık hizmetlerinin satış ve pazarlamasına, bilgisayar rezervasyon sistemleri (CRS ) hizmetlerine yönelik bir dizi uluslararası kural oluşturmuştur.

d) Devlet Düzenlemeleri: Hükümetler, iki ya da daha fazla geleneksel şirket arasındaki rekabetin ya çift kutupluluğa ya da sonunda bir firmayı çok zayıflatarak geride hakim tek havayolu bırakan zararlı bir rekabete dönüştüğünü görmüşlerdir. Bu yüzden pekçok hükümet yeni girişimcileri

desteklerken, tam hizmet veren havayollarının birleştirilmesine de izin vermektedir. Piyasalar gösteriyorki, önde gelen havayollarının birleşme eğiliminin yanında, büyük ve düşük maliyetli havayolları da aynı pazarda etkin biçimde rekabet edebiliyorlar. Bu gözetim rekabetin artmasına izin verirken, pazar güçlerine de müdahale etmemelidir (Smithies, 2000, s. 15). Devlet düzenlemeleri açısından rekabeti etkileyen çalışmalar kapsamında elde sonuçlara yönelik; rekabet, hizmetleri arttırmada, verimi yükseltmede, fiyatları düşürmede-düşük yoğunluklu pazarlar hariç- düzenlemeden daha etkili olduğu, rekabet giriş-çıkış serbestliği gerektirdiği, ancak pekçok şirketin etkin olmasını gerektirmediğini, eğer başka giriş sınırları korunuyorsa, giriş serbestliği buralarda geçersiz kılınabileceği, büyük şirketler arasındaki ittifakın rakip sayısını azalttığını, ancak özellikle ittifaklar rota sistemleri çakışan şirketler arasındaysa, rekabet yoğunluğunu artırabildiğini, havayolu endüstrisinde ölçek ekonomileri belli büyüklükte havayolları için önem taşıdığı, ancak saha ekonomileri önemli olduğu, sadece ticaret yapma anlamında, büyük ülkeler birden fazla bilgisayar ağı oluşturabileceği, bütün ülkeler yerel pazarlarını kendi şirketleri için tutukları, yabancı mülkiyetinin %49'u nadiren geçtiği ve kabotaj neredeyse hiç olmadığı söylenebilir. Bugün uluslararası havacılık politikasındaki en iyi uygulamalar sınırsız ya da az sınırlı bir piyasa ve pazara kolay giriş-çıkışla serbest pazar ekonomisinde çalışabilecek bir havacılık endüstrisi istiyor. Temel ekonomik prensipleri göz önüne alırsak, piyasaya giriş, rekabetçileri kontrol altında, fiyat ve hizmetleri de rekabet düzeyinde tutmaktır.

e) Havayolu Piyasalarının Düzensizliği: Pazar ilkeleri genellikle çok çeşitli fiyat/hizmet seçeneği sunuyor. Düzenlemeyi azaltmak, başarısızlık riskini arttırsa da daha verimli bir endüstri yaratmaktadır (Smithies, 2000, s. 3). Düzensizlikten sonra havayolu endüstrisindeki başlıca gelişmeler olarak, bağlantı noktalarının gelişimi, buraya bağlantı noktaları ekleyerek bağlantı yoluyla hizmet veren pazarlarda geometrik artış elde etme fırsatının bir yansımaları, açık gökyüzü anlaşmaları, her iki ülkenin de kendi bölgeleri arasında ve kendi bölgeleri dışında sınırsız havacılık hizmetine olanak tanınması, hava egemenliği konusu örnek olarak gösterilebilir. Sonuç olarak, yerel ticaretin başka ülkelere ait havayolları tarafından ele geçirilmesini önlemek için çoğu ülke yabancı mülkiyete katı sınırlamalar koymaktadır.

f) Küreselleşme: Bu kapsamda 1990'dan sonra havayolu pazarlaması ve kar ittifakları yeni bir dönemece girmiştir. Sınırlar arası kurulan ittifaklar ve "anti tröst" dokunulmazlığı ile çakışan çelişkili rekabet ortamı tüm şirketler için geçerli olmuştur. Kabotaj kısıtlamaları yabancı şirketlerin yerel sahada uçuş yapmalarını engellemektedir. Uluslararası pazarlama ittifakları sonucunda ortaya çıkan başlıca pazarlama stratejileri; kod paylaşımı, kapalı yer düzenlemeleri, bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (CRS), royalty programı paylaşımları şeklinde ortaya çıkmıştır (Dempsey, 2000, s. 513-533).

g) Düşük Maliyetli Taşıyıcılar: Düşük maliyetli seyahatteki artışın çeşitli nedenleri koşulları vardır. Bugün Avrupa'daki düşük fiyatlı havayollarının oluşumu 1960 ve 1970'lerin paket tur pazarına dayanır. 1960'larda Britannia Airways, Monarch Airways, Dan-Air ve Laker Airways gibi tarifersiz havayollarının doğuşu tur işletme şirketleri için bir kapasite sağladı ve hava seyahatiyle deniz tatillerini kitlelere açık hale getirmiştir. Düşük maliyetli taşıyıcıların gelişimi ABD ve Avrupa' da belli bir süreç içinde olmuştur (Flight Magazine, 2003, s. 28-30). 1980'de ABD'de olduğu gibi son on yılda Avrupa'daki düşük maliyetli sektörün bir hayli büyümesi havayollarındaki fiyat serbestisinin bir sonucudur. Havayollarıyla havaalanları arasındaki yakın bağlantı, devlet mülkiyeti ve devlet yardımının yaygınlığı büyümeyi tamimiyle serbest bir havayolu pazarı doğrultusuna sokmuştur.

h) Müşteri Sorunları: Havacılıkta ağır basan müşteri konuları güvenlik, ücretler ve hizmettir. Sıralanan stratejik konular havayollarından çok, müşterilerin bakış açısından sunulmaktadır. Müşteri sorunları genel olarak, altyapı hizmetlerinde, havalimanı genişlemesi ve yeni havalimanı yapımı konusunda, hava trafik kontrolü ve havalimanı kullanıcı ücretlerinde, havayolu filosu ve tarife düzenlemesinde, "inter modal sermaye kullanımında, müşteri sorumluluklarında, dağıtım kanallarında ürün kalitesi ve fiyatında, bagaj kontrolünde, bilgi, sanayi ve reabet yapısıyla havayolları yasal otoritesi konularında ortaya çıkmaktadır (Perkins, 2000, s. 49-55).

### 2.2.2 İç Çevre Faktörleri

a) Havayolu İşletme Maliyetleri: Önceden belirtildiği üzere rekabeti etkileyen en önemli unsurlardan biri de işletme maliyetleridir. Tipik olarak bir havayolunun ana maliyet kalemleri; uçuc ekip ücretleri, kabin ekibi ücretleri, bakım maliyetleri, yakıt maliyeti, üst geçiş maliyeti, konaklama maliyeti, istasyon ve yer hizmetleri maliyetleri, ikram maliyeti, sigorta ve uçak kiralama ve/veya sahiplik maliyetinden oluşmaktadır (Boeing, 1998, s.12).

b) Havayolu Gelir Yönetimi Eğilimleri: Gelir yönetimi, mikro pazar boyutunda müşteri davranışlarını tahmin edebilen, gelir büyümesini maksimum düzeye getirmek için fiyat ve ürün elverişliliğini iyileştiren ilkeli taktiklerin uygulanmasıdır. Daha basit ifade etmek gerekirse, gelir yönetimi, mümkün olan en yüksek geliri elde etmek için havayollarının doğru ürünü doğru müşteriye doğru zamanda ve doğru fiyata satmasını sağlar. Gelir yönetimi, pazarı anlama, müşterinin satın alma davranışlarını önceden görme, gelir fırsatlarına çabuk yanıt verme amacıyla insan ile bilgisayarı bir araya getirir. İyi bir gelir yönetiminin ödülü ise % 3-7 arasında değişen yıllık gelir artışıdır (Cross, 2000, s. 303-319). Havayollarını gelir yönetimine iten en önemli etken, gelir yönetimi uygulayan havayollarının rekabet ortamında diğerlerine karşı sağladığı üstünlüğün farkında olunmasıdır. Tahminde bulunma, iyileştirme yıllar önce geliştirilen ilk yer ayırttırma modelinden beri gelir yönetiminin temel taşı olmuştur. Teknolojik gelişmeler tahminde bulunma ve

iyileştirme gibi araçları kullanacaktır. Buradaki büyük avantaj, şirketin nasıl tahminde bulunduğu değil, ne tahminde bulunduğudır. Gelecekte tahminde bulunma bütün yeni ürünlerin kabulünü içeren, fiyat esnekliği ve farklı kanal seçenekleri, medya, reklam, satış, uygulama ve rekabet aktiviteleri gibi diğer iş faktörlerini de içerecektir.

c) Havayolu Pazarlaması: Havayolu endüstrisindeki pazarlama ve satış işlevi oldukça değişmiştir ve hızla değişmeye devam etmektedir. Çalışma odaklı yönetimden pazar odaklı yönetime geçilmesi gittikçe karmaşıklaşan pazarlama uygulamalarına yol açmaktadır. Eğilim, müşteri hizmetleri ve bilgisayar teknolojisiyle veri tabanlı yaklaşımı kapsayan “modern pazarlama” uygulamalarına yoğunlaşması yönündedir. Ancak bütün havayolları bu tür değişiklikler yapmıyorlar. Değişiklikler, daha yenilikçi ve pazarlama stratejilerinde daha girişken olan havayolları tarafından yapılmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki pek çok havayolu, pazarlama ve satış konularında, basitçe “geleneksel” denebilecek bir yaklaşım izliyorlar. Bu da demek oluyor ki, bu iki havayolu türü arasındaki uçurum giderek artmaktadır (Shearman, 2000, s.131-141). Havayolu pazarlaması ve satış etkinliklerinde meydana gelecek muhtemel değişikliklerin en önemli göstergeleri olarak belirlenen kritik konuları; Havayolu pazarlaması ve satış işlevi önemli boyutlarda değişmiş ya da değişmekte midir?, Bu değişiklik nasıl açığa çıkmaktadır? Önemli değişiklikler oluşturuyorsa bunlar dünyanın bütün bölgelerindeki küçük büyük tüm havayollarını etkilemekte midir? Değişiklikler bölgeye ya da havayolu büyüklüğüne göre çeşitlilikler göstermekte midir? Daha küçük yada güçsüz hava yolları endüstrideki değişiklikler konusunda bilinçlenerek rekabet güçlerini arttırabilirler mi? şeklinde belirlenmiştir.

d) Dağıtım Kanalları: Seyahat acenteleri bugün havayolu bilet satışı pazarının %80’ini kontrol etmektedirler. Ancak 1994’ten beri seyahat acentelerinin rolü bir güçler bileşkesinin baskısı altına girmiştir (Ruden, 2000, s. 429-443). Bunları sayarsak; hizmetlerinde düşük maliyetli, düşük tarifeli ekonomik modeller uygulayan havayollarının sayı ve pazar payı bakımından büyümesi, İkinci önemli güç ise, son yıllarda seyahat dağıtımında yeni bir paradigma olarak ortaya çıkan “elektronik ticaret”, üçüncü ve ikinci nokta için de önemli olan güç ise, pek çok seyahat şirketinin artık müşterileri kendileri ile doğrudan ilişkiye geçirme girişimlerini hala pazarda aslan payına sahip olan seyahat acentelerince cezalandırılacağından korkması, dördüncüsü, havayollarının yüksek fiyatlı hizmetler ve internet hizmetlerinin de komisyon engelleriyle acente ücretini azaltarak seyahat acentelerinin internet yenilikleri yapmalarını önlemeleri ve/veya acenteleri müşterilerden hizmet ücreti talep ederek dağıtım maliyetlerini müşteriye geçirmeleri için sıkıştırmaları, biletsiz seyahat ya da elektronik bilet endüstride hızla yayılmakta ve yaygın kabul görmesi, dağıtım şeklinin komisyonlarla değişmesi ve özel müşteri fiyatlarının yalnızca seçilmiş acentelere özel olmasıdır. Pek çok seyahat hizmetinde acenteler pazarın çok büyük bir bölümüne hakimdirler. Müşterilere “sahip” değildirler, ancak müşterilerin çoğunluğu tarafından tanınmaları oldukça önemlidir.

Zamanla seyahat acenteleri de, internet kullanımında en az müşterileri kadar yetkin olmak zorundadırlar. Acentelerin internet'e hakim olamayacağını gösteren hiçbir belirti yoktur.

c) Seyahat Acentesi Dağıtımının Değer İşlevleri: Herhangi bir ürünün müşteri açısından değer yaratması için yalnızca üretilmiş olması yeterli değildir. Uygun koşullarda müşterilere ulaştırılamayan ürün hiçbir değer ifade etmeyecektir (Bilgen, 2017, s. 151). Seyahat acentelerinin pazardaki işlevi onların temel değişikliklere bazılarının iddia ettiği kadar duyarlı olmasına yol açar. Seyahat acentesi değer zincirine acentelerin ürün ya da değerlerini müşteriye sundukları hizmet, işlev ve adımlarıdır. Seyahat acentesi hizmetlerinin çekirdeğidir ve acentelerin değişken maliyetlerinin çoğunu kapsar. Bu işlevler, pazardaki değişikliklere karşı durması ya da kendi içinde değişmesi gereken son derece önemli rekabet faktörleridir. En önemli sorun, seyahat acentelerinin yeni seyahat hizmeti dağıtım türleriyle değiştirilip değiştirilemeyeceğidir. Yeni seçenekler ortaya çıktığında acentelerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği bu sorunun anahtarıdır. Bu da sonuçta her havayolunun otomasyon dağıtım sistemlerine bağıllık boyutunu belirlemedeki stratejisine dayanır. Pazar, müşterinin seyahat acentesi ile havayolu arasındaki tercihinin bağıllık olarak hızla değişmektedir (Ruden, 2000, s. 429-443). d) Alıcı Bilgisinin Rolü: İçinde bulunduğumuz dönemde bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak oldukça basittir. Ancak işletmelerin bilgiyi paylaşmada istekli olmaları gerekmektedir (Bilgen, 2017, s. 155)). Seyahat ürünlerini alırken müşterinin seyahat acentelerinden gelişmiş otomasyona kayma isteği ve yeteneği bir yerde alıcıların bilgi tabanına dayanmaktadır. Alıcılar genellikle seyahat acentelerinin bağımsızlığına inanmamasıdır. Onlar, seyahat acentelerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktan çok komisyonlarla ilgilendiklerini düşünürler. Bağımsız araştırma yapma istek ve yetenekleri ve acentelere karşı güvensizlikleri düşünüldüğünde, deneyimli yolcular acentelere göre daha fazla güç kazanmaktadırlar ve teknoloji daha iyi ve fazla bilgi ürettikçe bu eğilim devam edecek gibi görünmektedir. Bu gelişimi önleyebilmek için, seyahat acentelerinin başka hiçbir yerde bulunamayacak bilgi ve tavsiyelere sahip farklılaşmış ve özelleşmiş uzmanlar olmaları gerekmektedir.

e) Gelecekteki Eğilimlerin Yönü: Havayolları ve diğer şirketlerin gündemi, ürünlerini halka satma maliyetlerini düşürmek için yeni bilgi teknolojisinden yararlanmaya çalışmak olacaktır. Teknolojiyi kullanmak ve avantajlarını pazarlamak o kadar zor değildir. Ortam geniş deneyleri desteklemekte ve kimse başarılı bir programı halka sunarken geç kalmak istememektedir.

f) Sürekli Hizmet Kalitesi Arttırımı (CQI), tüm şirket ortakları arasında en düşük maliyetle en yüksek kalitede ürün sunma fırsatlarını kollayan bir şirket kültürünü geliştiren paylaşımlı düşünce yapısını gerektirmektedir. Dünyanın en iyi ticari havayolları, tüm müşteri tabanında bir marka bağıllığı yaratmanın kritik önemini kavramışlardır. Bugün küresel pazarda rekabet avantajı kazanmak için tüm ticari havayolları en yüksek değerli ürünü en düşük maliyetle üreterek



farklılaşmalıdırlar (Nedham, 2000, s. 211-231). Gelecekte, ayakta kalabilen şirketler sadece düşük maliyetli işletmeciler olmanın ötesine geçecekleridir. Müşteriler karmaşıklaşp piyasalar güçlendikçe, yaşayabilen şirketler müşteriye en yüksek değere sahip ürünü en düşük maliyetle sunan şirketler olacaktır. Başarılı olmak isteyen şirketler için sürekli kalite artırımı programı bir dizi çekirdek değer üzerine inşa etmeleri gerekmekte olup bunları; müşteri odaklı değerler, liderlik, sürekli iyileşme ve öğrenme, çalışanların katılımı ve gelişimi, hızlı yanıt, tasarım kalitesi, olgulara dayalı yönetim, ortaklık gelişimi, sonuç odaklılık şeklinde sayabiliriz.

### 2.3 Havayolu Sektöründe Rekabete Yönelik Yapılan Araştırmalar

Havayolu ulaşımı ve ilgili hizmetler ile ilgili literatüründeki çalışmaları temel olarak üç grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta, havayolu endüstrisini bir bütün olarak ele alan ve sektörün geçirdiği evrimi, sektörün işleyişine etki eden güçleri, firmalar arası işbirliklerini ve rekabetini irdeleyen çalışmalar yer almaktadır. Örneğin Chan, havayolu sektörünün son yirmi yıldaki değişimini incelerken, özellikle, firmalar arası ortak çabaların artacağını ve bunların havayolu pazarlama hizmetlerine de yansımaya devam edeceğini savunmaktadır (Chan, 2000, s. 489). İkinci grupta yer alan çalışmalar ise havayolu firmasının ön plana çıktığı ve havayolu hizmetleri pazarlamasının belirli bir firma açısından incelendiği çalışmalardır. Dana ve Vignali British Airways' in pazarlama hizmetlerini diğer havayolu firmaları ile karşılaştırmalı olarak gözden geçirmekte ve BA'nın pazarlama stratejisinin bir parçası olarak yeniden markalama ve imaj değişikliğine başvurduğunu bildirmektedir (Dana ve Vignali, 1999, s. 285). Üçüncü ve en önemli grupta yer alan çalışmalar ise tüketiciler üzerinde odaklanan ve tüketici davranışı, tüketici beklenti ve algıları, hizmet kalitesi, tüketici tatmini, tüketici demografileri, müşteri sadakati ve pazar bölümleri gibi konuları ele alan çalışmalardır. Havayolu hizmetleri pazarının bir tüketici pazarı niteliğinde olduğu kadar, iş amaçlı kullanımlarda endüstriyel bir pazar özelliği de taşıdığına dikkati çeken Mason ve Gray bu pazarın "melez" nitelikte olduğunu vurgulayarak; iş amacıyla havayolunu kullanan tüketicilerin satın alma davranışına etki eden grupları (yolcu; yolculuğu organize eden kişiler, işlemi onaylayan örgüt) olarak tanımlamışlardır (Mason ve Gray, 1999, s. 857). Tüketicilerin havayolu firması tercih kriterleri üzerine yapılan araştırmalar ise tercihlerin hangi faktörlerin etkisinde kaldıkları üzerinde odaklanmıştır. Bruning toplam 427 tüketiciden anket yoluyla topladığı verilere dayandırdığı araştırmasında fiyat, uçak tipi, başka havalimanlarına uğrama sayısı ve havayolunun ait olduğu ülke olmak üzere dört faktörün firma tercihlerini nasıl etkilediğini incelemiştir (Bruning, 1997, s. 68). Havayolu hizmetlerinde değinilmesi gereken diğer önemli konular arasında müşteri beklentileri ve tatmin yer almaktadır. Havayolu sektöründe tüketiciler açısından kaliteyi sorgulayan Waikar ve Nichols bunları hayatta kalma, güvenilirlik, rahatlık, etkinlik dakiklik ve uygunluk olmak üzere altı kriterle açıklamıştır (Waikar ve Nichols,

1987, s. 87). Diğer taraftan bazı yazarlar havayolu hizmet kalitesi için lut olarak Amerikan Ulaştırma Bakanlığı tarafından sürekli olarak yayımlanan Havayolu Müşteri Tüketicisi Raporu' nda havayolu firması başına Őikayet sayılarını kullanmışlardır. Buna göre hizmet kalitesi için temel gösterge, kalkış başına oransal olarak en az müşteri Őikayetine sahip olmaktır (Rhoades ve Waguespack, 1999, s. 398). Yerli ve yabancı havayolunu tercih eden yolcuların tatmin düzeyini araştıran Kaynak ve Ark ise, yerli havayolunu tercih eden yolcuların, etmeyenlere oranla yerli havayoluna karşı daha olumlu tutum takındıklarını saptamışlar ve havayolu seçiminde ilk üç sırayı alan kriterlerin güvenilirlik, olumlu geçmiş deneyim ve düşük bilet fiyatı olduğuna dikkat çekmişlerdir (Kaynak ve Diğ., s. 235-254). Türkiye' de ise Türk Hava Yolları müşterileri ile KLM, Air France, British Airways, Lufthansa yolcular üzerinde bir araştırma yapılarak müşteri profillerin çıkartılması ve müşteri kitlelerinin havayolu hizmet kriterlerine verdikleri nemler ortaya çıkartılmıştır (Aksoy, 2000, s.95). Netice olarak havayolu hizmetleri ile ilgili farklı çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, tüketicisi kitlesi, ülke, hava yolu ve yöntem gibi açılardan bu tür araştırmaların geniş bir alana yayıldığı gözlemlenmektedir. Bunun yanısıra bir ülkede yapılan araştırmanın sonuçlarının değişik koşullarda, rneğin Türkiye'de ne derece geçerli olduğunu kestirmek de son derece güç gzmektedir.

### **3. Tasarım Ve Yöntem**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı**

Çalışmada yerli firmaların rekabetçi ve stratejik yöntem konuları açılarından güçlü ve güçsüz yönlerinin ve bu konudaki temel eksikliklerinin belirlenerek mevcut durum tespitinin yapılması, firma stratejisini belirleyen ve yönlendiren yntemcilerin bakış açısına dayalı olarak algılama haritalarının çıkartılması, firmaların pazar konumlarının belirlenerek firmaların rekabetçi stratejiler açıdan faktör boyutlarında birbirlerini kıyaslamalarıamalanmıştır.

#### **3.2 Araştırma Yöntemi ve Sınırlamaları**

Araştırma yöntemi olarak "Betimsel Araştırma" yöntemi seçilmiştir. Araştırma Türkiye' de faaliyet gösteren tarifeli ve tarifersiz uçuş yapan havayolu işletmelerinde yapılmıştır. Bu alışma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Mevcut durumun tespiti amacıyla, ilk olarak sektörde faaliyet gösteren firmaların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeye yönelik bir anket çalışması yapılmış, daha sonra ise, Őirkette yntemcileri tarafından kendi ve diğer Şirketleri belirlenen kriterler açısından kıyaslayarak faktör analizi yöntemi kullanılarak Şirketlerin algısal haritalarının çıkartılması sağlanmıştır. Çalışma, 15 Mayıs -15 Haziran arasında, İstanbul, Antalya da yer alan firma st düzey yntemcileri ile yüz yüze anket yöntemiyle yapılmıştır.

### 3.3. Ana Kütle ve Örnek Seçimi

Araştırma 2003 yılında Türkiye’ de faaliyet gösteren tarifeli ve tarifesiz tüm şirketlerin tamamında uygulanarak doğrudan ana kütle üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sektörde yer alan firmalarının, rekabet açısından kuvvetli- zayıf yönlerinin belirlenmesi ve üst yönetimlerinin bakış açısına dayalı algılama haritalarının çıkarılmasını hedeflediğinden; araştırma da kullanılan anket formları, her şirketin 5 üst düzey yönetici personeline sorulması ve böylelikle araştırmada her bir soru ve nitelik için toplam 60’şar adet veri sağlanması planlanılmıştır. Bu şekilde ana kütleinin %83’ üne ulaşılmıştır.

### 3.4 Veri Toplama

Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket tekniği seçilmiştir. Bunun nedeni, sektör analiziyle ilgili doğru verilerin sağlanması ve şirketlerin üst yönetimlerinin bakış açısına dayalı algılama haritasının çıkarılacağından dolayıdır. Analiz yapılırken, oransal yöntem ve faktör analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çok boyutlu ölçekleme de en çok kullanılan programlar KYST, MDSCAL, PREFMAP, MDPREF, INDSCAL, ALSCAL, MINISSA, POLYCON, ve MULTISCALE yer almaktadır (Hair ve Diğ., 1998, s.532). Araştırmamızda SPSS 10.01 istatistik paket programından yararlanılmış olup, boyutların isimlendirilmesi ve boyutlara dayalı grafiksel gösterimin daha elverişli olması açısından, yine aynı faktör analizi temel bileşenler algoritmalarına bağlı çalışan ve nitelik verilerine dayalı “MDPREF” paket programı kullanılmıştır.

### 3.5 Anket Formunun Tasarlanması

Anket formları iki grupta tasarlanmıştır. Birinci grupta yer alan anket formunda mevcut durumun tespiti amacıyla 4’ lü ordinal ölçekte firmaların pazar payına etki ettiği düşünülen 30 adet iç 20 adet dış faktörün önem derecesi sorulmuştur (1= Çok önemli, 4 =Önemi yok)

İç faktörleri içeren sorular için; 4’lü ordinal ölçekte söz konusu faktörün o firmada uygulamadaki etkinliği araştırılmıştır. (1= Çok iyi, 4= Kötü) şeklinde belirlenmiştir. İkinci grupta ise, algılama haritası çıkarılacağı için, sektörde yer alan firmalara 16 niteliğe göre firma yöneticilerine ordinal ölçekte sorular sorularak puanlamaları istenmiştir. Seçilen 16 özellikle ilgili hazırlanan sorular için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte en çok olumludan en çok olumsuz doğru bir sıralama yapılmıştır. Her iki anket grubunda yer alan sorular ve seçilen kriterler araştırma öncesi uygunluk açısından bir firmada test edilerek geçerliliği sınanmış ve saha çalışmasına uyarlanarak uygulanmıştır.

#### 4. Bulgular Ve Tartışma

Araştırmanın ilk bölümünde mevcut durumun tespitine yönelik anket çalışmasında firmaların rekabet gücüne ve pazar payına etki ettiği düşünölen 30 adet iç faktörün önemi ve firmalarda uygulama etkinliği ve ayrıca 20 adet dış faktörün önemi sorularak firmaların iç ve dış faktörler yönünden kuvvetli ve zayıf yönleri tespit edilmiştir. İç faktörler açısından her bir faktörün sektörel açıdan ortalama önemi ve buna mütekebil sektörün ortalama performansı Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1. İç faktörlerin ortalama önem derecesi ve firmaların ortalama performansları**

No	İÇ FAKTÖRLER	Sektörel Ortalama Önem	Sektörel Ortalama Performans
1	Tüm alışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan Kurum Vizyon, Misyon ve Değerlerin olmayışı	3,7	2,6
2	Artan Emniyet ve Güvenlik ihtiyacı giderleri	3,5	2,8
3	şirket evlilikleri (İşbirliği, Birleşme, Tek sahiplik)’ nin olmaması	2,5	2,4
4	şirketlerin yönetim sistemlerinin rekabetçi piyasalarda etkin olamaması	3,4	2,5
5	Kurumsal yapılaşma eksikliği sebebiyle maliyetlerin artması	3,4	2,7
6	Kalite standartlarında uluslararası normlara uyumsuzluk (teknik, işletme, hizmet)	3,7	2,8
7	şirketlerin kontrolsüz büyümeleri	3,6	2,6
8	Mevcut koltuk kapasite kullanım düşöklüğü	3,3	2,9
9	Alım gücü düşük pazarın yolcusunun taşınması	2,8	2,9
10	Sektör içinde faaliyet gösteren işletmelerin işbirliğinin yetersizliği	3,1	2,7
11	“Müşteri Odaklı Yönetim Felsefesi” bakış açısı eksikliği	3,5	2,8
12	Müşterinin İstediği Kalite özelliklerinin sunulmaması	3,5	2,9
13	Zamanında, tam ve doğru hizmet anlayışı eksikliği	3,5	3,0
14	Net varlıkların yetersizliği	3,1	2,7
15	Yurt dışında yaptırılan bakım maliyetleri	3,1	2,9
16	çoğunluğu yurt dışında yaptırılan eğitim giderleri	2,7	2,9
17	Kış aylarında uçakların pazarlanamaması	3,6	3,0
18	İç hat uçuşlarının THY dışında başka bir kuruluş tarafından yapılmaması	3,4	2,5
19	Tur Operatorü- Havayolu İşletmeleri-Otel kuruluşları arasındaki koordinasyon eksikliği ve ortak bir politika tespit edilememesi	3,5	2,8
20	Uçak teknik özellikleri ve sayıları	3,1	3,0
21	Uygun nitelikte insan kaynağının temini ve muhafazası	3,6	2,8
22	Kış dönemine ait (31Ekim –31 Mart) arası yolcu talebinin yetersizliği	3,3	2,8
23	Havayolu biletlerinin ekonomik olmaması	3,1	2,8

## Havayolu İşletmelerinin Pazar Paylarının Arttırılmasına Yönelik Stratejilerin Geliştirilmesi

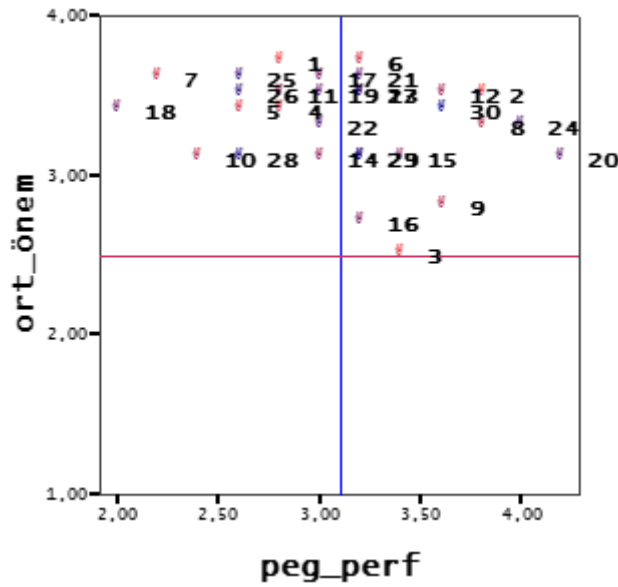
<b>24</b>	Hukuksal düzenlemeler açısından; SHGM, JAA, ECAC, ICAO gibi kuruluşların yerine getirilmesi istedikleri uygulamalar	3,3	3,1
<b>25</b>	Günümüz Havayolu modern işletmecilik kavramlarına uygun, rakip analizi, müşteri analizi, pazar analizi, hizmet analizi gibi analiz çalışmaları eksikliği	3,6	2,7
<b>26</b>	Günümüz Havayolu modern işletmecilik yaklaşımlarına uygun gelir yönetimi teknikleri çalışmaları eksikliği	3,5	2,9
<b>27</b>	Yaklaşık her 3 yılda bir Türkiye’ de yaşanan Ekonomik Krizler (Devalasyon, Bankalar krizi vb)	3,5	3,0
<b>28</b>	Dikey entegrasyon faaliyetlerinin olumlu ve veya olumsuz etkileri (Havayolu+ Tur Operatörlüğü), (Havayolu+Oteller Zinciri), (Seyhat acentası+ Havayolu), (Havayolu + Handling Firması), (Havayolu+Catering) gibi.	3,1	2,9
<b>29</b>	Havayolu ile Seyahat acentaları ve/veya Tur Operatörleri arasında etkin bir bilgisayarlı rezervasyon sisteminin kurulması	3,1	2,8
<b>30</b>	Yerli havayolu işletici firmalarının Avrupa’daki olumsuz imajı	3,4	3,1

Tablo 1’den görüleceği üzere 30 faktörden 3 tanesi hariç (3, 9, 16 no.lu faktörler) diğerlerinin tamamı sektör açısından rekabet gücünü ve pazar payını etkileyen çok önemli faktörler olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın 6 faktör hariç (30, 27, 20, 18, 13, 24) kalan diğer faktörler açısından şirketlerin genel ortalama performansı iyi konumda olarak çıkmıştır. Her bir şirketin her bir faktör için sektörel ortalama önem derecesine göre ortalama performansları aşağıdaki gösterilmekte ve izah edilmektedir.

Şekil 1’den de görüleceği üzere Pegasus Havayolları’nda; 18, 7 no.lu faktörler çok önemli olmasına rağmen , şirketlerin kontrolsüz büyümeleri, Pegasus’un performansı bu alanlarda oldukça düşüktür. 1, 25, 26, 11, 5 ve 4 no.lu faktörler de çok önemli olduğu halde (tüm çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan kurum vizyon, misyon ve değerlerin olmayışı, günümüz havayolu modern işletmecilik kavramlarına uygun, rakip analizi, müşteri analizi, pazar analizi, hizmet analizi gibi analiz çalışmaları eksikliği, günümüz havayolu modern işletmecilik yaklaşımlarına uygun gelir yönetimi teknikleri çalışmaları eksikliği, müşteri odaklı yönetim felsefesi bakış açısı eksikliği, kurumsal yapılaşma eksikliği sebebiyle maliyetlerin artması, şirketlerin yönetim sistemlerinin rekabetçi piyasalarda etkin olamaması) Pegasus’ un bu alanlardaki performansı ortalamanın biraz altında kalmış gözükmekte olup bunlar için daha fazla çaba sarfetmesi gerekmektedir. 10, 28 no.lu faktörler önemli olup (sektör içinde faaliyet gösteren işletmelerin işbirliğinin yetersizliği, dikey entegrasyon faaliyetlerinin olumlu ve veya olumsuz etkileri) Pegasus’un performansı ortalamanın altında kalmış olup bu faktörler için çaba sarfedilmesi gerekmektedir. 24,20, ve 2,8 no.lu faktörlerde (hukuksal düzenlemeler açısından; SHGM, ECAC, CAO gibi kuruluşların yerine getirilmesi istedikleri

uygulamalar, uçak teknik özellikleri ve sayıları, artan emniyet ve güvenlik ihtiyacı giderleri) Pegasus güçlü gözükmetedir.

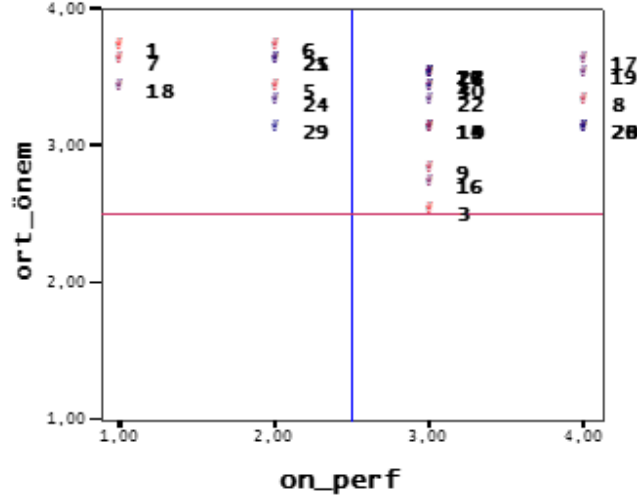
Şekil 1. Pegasus havayolları sektörel ortalamaya göre performans kıyaslaması



Şekil 2'den görüleceği üzere Onur Havayolları'nda 1, 7, 18 no.lu faktörler çok önemli olmasına rağmen (tüm çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan kurum vizyon, misyon ve değerlerin olmayışı, şirketlerin kontrolsüz büyümeleri), Onur havayollarının bu alanlardaki performansı oldukça düşük görünmekte olup bunlar için geliştirici faaliyetlerde bulunulması gerekmekte olup 6, 25, 5, 24, 29 no.lu faktörler de önemli olmasına rağmen (kalite standartlarında uluslararası normlara uyumsuzluk, günümüz havayolu modern işletmecilik kavramlarına uygun, rakip analizi, müşteri analizi, pazar analizi, hizmet analizi gibi analiz çalışmaları eksikliği, kurumsal yapılaşma eksikliği sebebiyle maliyetlerin artması, hukuksal düzenlemeler açısından; SHGM, ECAC, ICAO gibi kuruluşların yerine getirilmesi istedikleri uygulamalar, havayolu ile seyahat acentaları ve/veya tur operatörleri arasında etkin bir bilgisayarlı rezervasyon sisteminin kurulması) Onur havayollarının bu alanlardaki performansı ortalamanın altında kalmakta olup bu alanlar için daha fazla çaba sarfedilmesi gerekmektedir. 7 ve 19 no.lu faktörler (şirketlerin kontrolsüz büyümeleri, tur operatorü- havayolu İşletmeleri-otel kuruluşları arasındaki koordinasyon eksikliği ve ortak bir

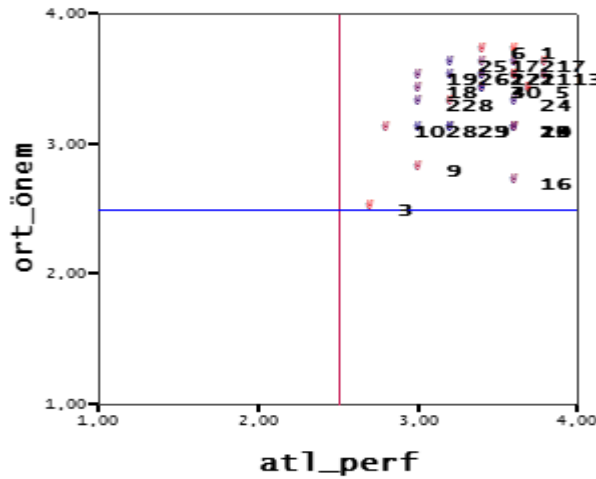
politika tespit edilememesi) Onur havayollarının güçlü olduğu alanlardır. 9, 16, 3 no.lu faktörlerin sektörel önemi orta derece olduğu halde (alım gücü düşük pazarın yolcusunun taşınması, çoğunluğu yurt dışında yaptırılan eğitim giderleri, şirket evlilikleri Onur havayollarının bu alanlardaki performansı iyi gözükmemektedir. Ancak bu alanlarda aşırı çabaya gerek yoktur.

Şekil 2. Onur havayolları sektörel ortalamaya göre performans kıyaslaması



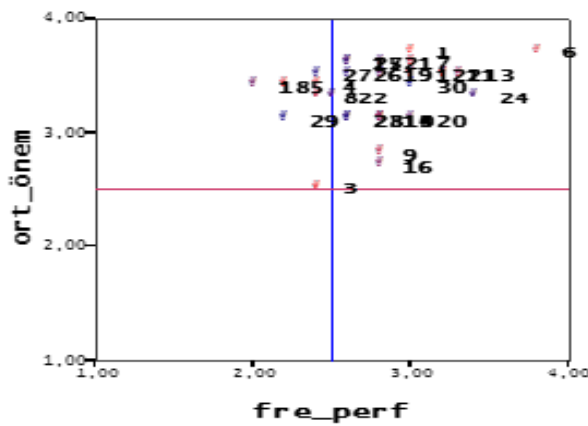
Şekil 3'den görüleceği üzere Atlas Havayolları'nın genel performansı ortalamasının oldukça üzerinde iyi şekilde gözükmemektedir. Sadece, 16 no.lu faktör az önemli olduğu halde (çoğunluğu yurt dışında yaptırılan eğitim giderleri) gereğinden fazla çaba sarfedilmektedir.

şekil 3. Atlas havayolları sektörel ortalamaya göre performans kıyaslaması



şekil 4’den görüleceği üzere Free-Bird Havayolları’nda; 18, 5 no.lu faktörler çok önemli olmasına rağmen, kurumsal yapılaşma eksikliği sebebiyle maliyetlerin artması, Free-Bird havayollarının bu alanlardaki performansı ortalamanın altında kalmış olup daha fazla çaba göstermesi gerekmektedir. 29 no.lu faktör ise önemli gözükmesine rağmen (havayolu ile seyahat acentaları ve/veya tur operatörleri arasında etkin bir bilgisayarlı rezervasyon sisteminin kurulması) bu alanlarda Free-Bird havayollarının performansı ortalamanın altında kaldığından bu alanda da geliştirici çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra; 27, 4, 8, 22 ,25, 27, 22 no.lu faktörler önemli alanlar olup Free-Bird havayollarının bu alanlardaki performansı ortalamanın biraz üstünde olduğundan dikkat etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu alanlarda da zaafiyet ortaya çıkabilir. 6 no.lu faktör (kalite standartlarında uluslararası normlara uyumsuzluk (teknik, işletme, hizmet) Free-Bird havayolunun en güçlü olduğu alandır.

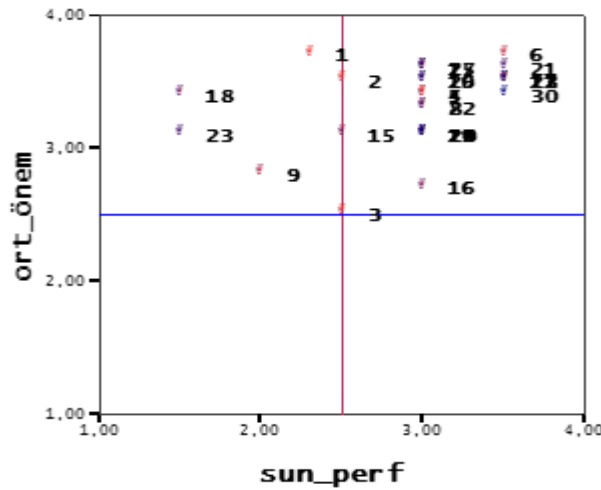
şekil 4. Free-Bird havayolları sektörel ortalamaya göre performans kıyaslaması





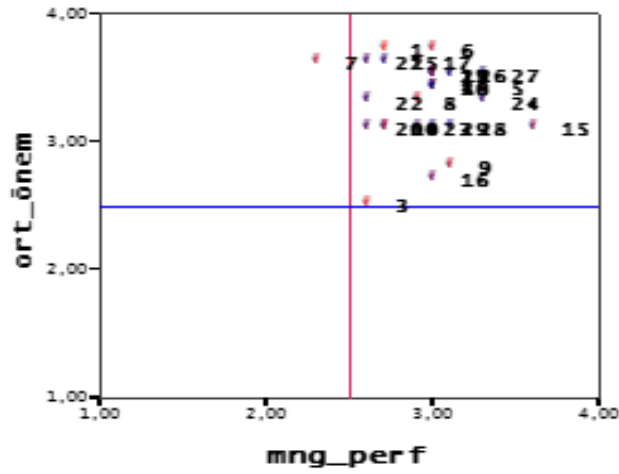
Şekil 5'den görüleceği üzere Sun Express havayollarında; 1 ve 18 no.lu faktörler çok önemli olmasına rağmen (tüm çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan kurum vizyon, misyon ve değerlerin olmayışı, Sun Express havayollarının bu alanlardaki performansı ortalamanın altında olup bu alanlar için çaba sarfedilmesi gerekmektedir. 23 ve 9 no.lu faktörler ise önemli olup (havayolu biletlerinin ekonomik olmaması, alım gücü düşük pazarın yolcusunun taşınması) Sun Express havayollarının bu alanlardaki performansı oldukça yetersiz olup bunlar için geliştirici faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir. 2 ve 15 no.lu faktörler çok önemli olup (artan emniyet ve güvenlik ihtiyacı giderleri, yurt dışında yaptırılan bakım maliyetleri) bu alanlarda Sun Express havayollarının performansı ortalama değerde olup bu alanlara da dikkat edilmesi gerekmektedir. 6, 21, 22, 30 no.lu faktörler (kalite standartlarında uluslararası normlara uyumsuzluk (teknik, işletme, hizmet), uygun nitelikte insan kaynağının temini ve muhafazası, kış dönemine ait (31 Ekim - 31 Mart) arası yolcu talebinin yetersizliği, yerli havayolu işletici firmalarının Avrupa'daki olumsuz imajı) Sun-Expres'in güçlü olduğu alandır.

Şekil 5. Sun-Express havayolları sektörel ortalamaya göre performans kıyaslaması



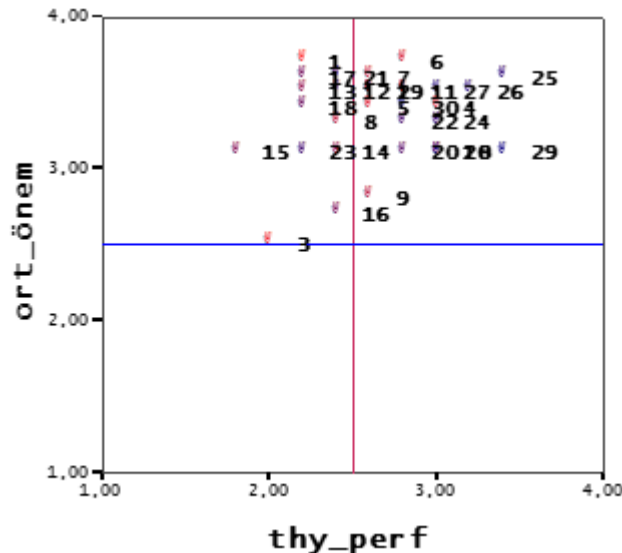
Şekil 6'dan görüleceği üzere MNG Havayolları'nda; 7 no.lu faktör çok önemli olmasına rağmen (şirketlerin kontrolsüz büyümeleri) MNG havayollarının bu alanlardaki performansı ortalamanın altında seyretmekte olup; bu özellik için çabalarını arttırması gerekmektedir. 15 no.lu faktör MNG havayollarının güçlü olduğu alandır.

şekil 6. MNG havayolları sektörel ortalamaya göre performans kıyaslaması



şekil 7’den görüleceği üzere Türk Havayolları’nda; 21, 12, 17, 1, 13, 8 no.lu faktörler çok önemli olmasına rağmen (uygun nitelikte insan kaynağının temini ve muhafazası, müşterinin istediği kalite özelliklerinin sunulamaması, kış aylarında uçakların pazarlanamaması, tüm çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan kurum vizyon, misyon ve değerlerin olmayışı, zamanında, tam ve doğru hizmet anlayışı eksikliği , mevcut koltuk kapasite kullanım düşüklüğü) Türk havayollarının bu alanlardaki performansı ortalamanın biraz altında olup, bunlar için daha fazla çaba göstermesi gerekmektedir. 5, 23 no.lu faktör önemli olup (havayolu biletlerinin ekonomik olmaması, kurumsal yapılaşma eksikliği sebebiyle maliyetlerin artması ) bu alanda da THY çabalarını arttırmalıdır. 3 no.lu faktör orta derece öneme sahip olduğu halde (şirket evlilikleri; işbirliği, birleşme, tek sahiplik’ nin olmaması) performans ortalamasının biraz altında kalmış olup bu faktör için biraz daha çaba gösterilmelidir. Faktör 25, 26’ da ise THY’nin güçlü olduğu alanlar olarak gözükmemektedir.

şekil 7. Türk havayolları sektörel ortalamaya göre performans kıyaslaması



**Tablo 2. Dış faktörlerin önem dereceleri**

No	DIŞ FAKTÖRLER	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	AZ ÖNEMLİ	ÖNEMİ YOK
1	Hava taşımacılığının riskleri ile getirilerini anlamlayacak, sektöre yol gösterecek temel bir Devlet politikasının olmayışı	28	20	2	0
2	Bağımsız yetkilendirme ve gözetleme yapabilecek özerk bir Sivil Havacılık Otoritesinin olmayışı	34	14	2	0
3	Güvenli , emniyetli, ekonomik, süratli Hava Trafik Kontrol hizmetlerinin olmaması eksikliği	26	20	4	0
4	Türkiye’ de Hava Aalanı konma konaklama ücret tarifleri	20	22	8	0
5	Yolcu vergileri	20	17	9	1
6	Uçak yakıtlarının pahalılığı	24	18	5	1
7	Kişi başına harcanabilir gelir seviyesinin düşüklüğü nedeniyle, havayolu ulaşımının tercih edilmemesi	23	22	4	1
8	11 Eylül sendromu’ nun etkileri	16	12	19	3
9	Dolar / Mark paritesinin değişmesi	7	22	18	2
10	Üs geçiş (Eurocontrol ) ücretleri	7	30	11	2
11	Türkiye’ nin çıkış kapılarının yetersizliği	6	18	23	2
12	Belirsizlik nedeniyle sigorta maliyetlerindeki artışlar	20	17	6	2

13	Savaşın Bölgemize yakın olması	27	16	5	1
14	Herkeşe bilinen ve paylaşılan net ve açık, Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Vizyonu ve Misyonu' nun olmayışı	24	21	4	0
15	Dünya' da yaşanan Ekonomik Krizler (Petrol fiyatlarının artması, Asya Krizi, Rusya , Arjantin ekonomik krizi)	19	22	8	1
16	Sayıları hızla artan Hava Taşımacılığı sağlıksız alt yapı eksiklikleri (İnsan, Malzeme, Teçhizat, Tesis, Metot) kurulup işletilmeleri	24	20	4	0
17	Malzeme ve Tehizatta dışa bağımlılık	17	23	5	1
18	Küreselleşmenin getirdiği etkiler	8	22	16	3
19	Kabotaj hakkının tanınması (Avrupalı bir firmanın İstanbul'dan yolcu alıp Ankara'ya taşıması)	13	22	10	2
20	Avrupa hukukunda yolcu haklarının korunması ve çevresel konularla ilgili yapılan ve sürekli geliştirilen hukuki düzenlemeler	8	25	14	3

Faktörleri belli bir grupta sınıflandıracak olduğumuzda 1. grup olarak; temel bir devlet politikasının olmayışı (1), özerk bir sivil havacılık otoritesinin olmayışı (2), güvenli, emniyetli, ekonomik hava kontrol hizmetlerinin eksikliği (3), sağlıksız altyapı eksiklikleri (16) kişi başına harcanabilir gelir seviyesinin dşklğ (7) ve Sivil Havacılık Müdürlüğü'nün vizyon , misyon eksikliği (14) aşıkar bir Şekilde,ortalama %90' nın üstünde bir oranla (ok önemli ve önemli) Şirketlerin pazar payına ve rekabet gücüne etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmakta, 2.grup olarak; uçak yakıtlarının pahalılığı (6), Dünya'da yaşanan ekonomik krizler (15), malzeme ve teçhizatta dışa bağımlılık (17), sigorta maliyetlerindeki artışlar(12), savaşın bölgemize yakın olması (13), havaalanı konma konaklama ücretleri (4), uçak yakıtlarının pahalılığı (6) ortalama %80' nin üzerinde bir oranla (ok önemli ve önemli) Şirketlerin pazar payına ve rekabet gücüne etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmakta, 3.grup olarak; yolcu vergiler(5), üst geçiş ücretleri (10), kabotaj hakkının tanınması (19) ortalama %70' in üzerinde bir oranla (ok önemli ve önemli) Şirketlerin pazar payına ve rekabet gücüne etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmakta olup kalan diğer faktörler ise (8, 9, 11, 18, 20) ortalama %60 ve daha altında bir oranla pazar payına ve rekabet gücüne etki eden faktörler olarak önem arz etmektedirler.

## 4.2 Algılama Haritasına Yönelik Yapılan Faktör Analizi

### 4.2.1 Güvenilirlik Analizi

Çalışmamızda güvenilirlik analizine yönelik olarak, iç tutarlılığı ifade eden Cronbah's alpha testi ve örnek yeterliliğini açıklayana Keiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testleri yapılmıştır. Cronba's alpha güvenilirlik analizi, değişkenler arası ölçümüne dayalıdır. Pazarlamada 0,75' in üstü güvenilirlik olarak yorumlanır (Kurtuluş, 1997, s. 45). Cronbah's alpha değerleri Tablo 3' de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Cronbah's alpha güvenilirlik analizi sonuçları**

Şirket Adı	Veri Sayısı	Değişken Sayısı	Alfa Katsayısı
Pegasus	50	16	,90
Onur	50	16	,88
Sun-Express	50	16	,92
Free-Bird	50	16	,89
Atlas	50	16	,91
Mng	50	16	,90
THY	49	16	,9447
Avrupa Kökenli Tarifersiz Havayolu Şirketleri	28	16	,9449
Avrupa Kökenli Tarifeli Havayolu Şirketleri	28	16	,9455

Tüm firmaların bir arada değerlendirilmesiyle elde edilen güvenilirlik katsayısı %97,8 olarak belirlenmiştir.

### 4.2.2 Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin testi örnek yeterliliği ölçütü olup; gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğüyle kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir (Akgül, 2003, s. 441). KMO ölçütü, 0,90-1,00 olduğunda mükemmel 0,80-0,90 arasında olduğunda iyi, 0,70-0,79 arasında olduğunda iyi, 0,60-0,69 arasında olduğunda orta, 0,50-0,59 arasında zayıf, 0,50' nin altında olduğunda kabul edilmez olarak kabul edilmektedir.

Çalışmada KMO katsayısı 0,733 çıkmış olup örnek yeterliliği açısından, iyi olarak kabul edilmiştir. Bartlett testinde ise p değeri 0,000 olup, %95 anlamlılık seviyesinde ( $p < 0,05$ ) sıfır hipotezi red edildiğinden, evren korelasyon matrisinin birim matris olmadığı kabul edilmiştir.

### 4.2.3 Faktör Analizi

Firmaların belirlenen hizmet karakteristیکlerine göre elde ettikleri ortalama değerleri Tablo 4 ve 5'de sunulmuştur.

**Tablo 4. Firma zellikleri ortalama değerleri**

ÖZELLİKLER	PEGASUS	ONUR	SUN- EXPRESS	FREE BIRD	ATLAS
Konfor	3,4	3,1	3,9	3,2	3,7
Uçuş emniyeti	3,9	3,4	4,3	3,7	3,9
İkram Kalitesi	3,3	3,1	3,8	3,4	3,7
Ekonomiklik	3,6	3,5	3,6	3,5	3,4
Filo Yapısı	4,1	3,1	4,1	3,5	3,8
Güvenlik	3,7	3,3	4,1	3,5	3,7
Kalkış – Varış	3,5	3,2	4,0	3,7	3,7
Erişilebilirlik	3,6	3,6	4,2	3,6	3,8
Tamir – Bakım	3,7	3,5	4,2	3,7	3,8
Esnek Uçuş Programı	3,5	3,6	3,8	3,6	3,6
Nitelikli Personel	3,7	3,5	3,9	3,5	3,5
İlave Hizmetler Sunma	3,1	3,3	3,5	3,2	3,3
Müşteri Memnuniyeti	3,4	3,3	3,9	3,5	3,6
Finansal Yapı	3,6	3,5	4,2	3,4	3,9
Tanıtm	3,1	3,3	3,9	3,3	3,6
Teknolojik Adaptasyon	2,3	2,4	3,2	2,5	3,0

**Tablo 5. Firma zelliklerinin ortalama değerleri**

ÖZELLİKLER	MNG	AVRUPA	AVRUPA	THY
		TARİFELİ HAVAYOLLARI	TARİFESİZ HAVAYOLLARI	
Konfor	3,2	3,4	4,1	4,2
Uçuş emniyeti	3,5	3,4	4,2	4,1
İkram Kalitesi	3,1	3,0	3,9	4,2
Ekonomiklik	3,3	3,3	2,7	3,0
Filo Yapısı	3,2	3,4	3,7	4,0
Güvenlik	3,4	3,2	3,9	4,1
Kalkış - Varış	3,3	3,4	3,8	3,9
Erişilebilirlik	3,3	3,3	4,0	4,2
Tamir - Bakım	3,5	3,5	4,0	4,2
Esnek Uçuş Programı	3,2	3,2	3,6	3,7
Nitelikli Personel	3,3	3,3	3,9	3,6
İlave Hizmetler Sunma	3,2	3,3	3,7	3,8
Müşteri Memnuniyeti	3,3	3,2	4,0	4,0
Finansal Yapı	3,5	3,5	3,7	4,0
Tanıtm	3,5	3,5	4,0	4,2
Teknolojik Adaptasyon	2,7	3,5	4,4	4,3

Yapılan analiz sonucu, elde edilen ilk iki boyut toplam varyansın %92' sini açıklamaktadır.

Tablo 6' da görüldüğü üzere 1.boyut %82,3'ünü, 2.boyut %92,2' sini, 3. boyut %94,8'ini, 4.boyut %96,3' ünü izah etmektedir.

**Tablo 6. Toplam varyansın ve özdeğerin açıklaması**

Component	Initial Eigenvalues	% of Variance	Cumulative %	Extraction Sums of Squared Loadings	% of Variance	Cumulative %
	Total			Total		
1	13,189	82,429	82,429	13,189	82,429	82,429
2	1,556	9,723	92,153	1,556	9,723	92,153
3	,430	2,690	94,842			
4	,248	1,549	96,391			
5	,192	1,203	97,594			
6	,105	,658	98,253			
7	7,915E-02	,495	98,747			
8	6,980E-02	,436	99,183			
9	5,628E-02	,352	99,535			
10	3,711E-02	,232	99,767			
11	1,678E-02	,105	99,872			
12	1,205E-02	7,533E-02	99,947			
13	8,420E-03	5,262E-02	100,000			
14	2,795E-16	1,747E-15	100,000			
15	2,593E-16	1,621E-15	100,000			
16	-7,375E-16	-4,609E-15	100,000			

Boyutların yorumunu daha iyi yapabilmek için, söz konusu faktörleri döndürdüğümüzde, Tablo 7'de görüldüğü üzere teknolojik adaptasyon değişkeninin iki. faktörle daha iyi izah edileceği ilgili korelasyon katsayısından (0,753) gözükmemektedir. Böylelikle 16 değişkenin 14' ünü 1. faktörle diğer iki değişkeni de 2. faktörle izah etmiş olacağız.

**Tablo 7. Döndürölmüş komponent matrisi**

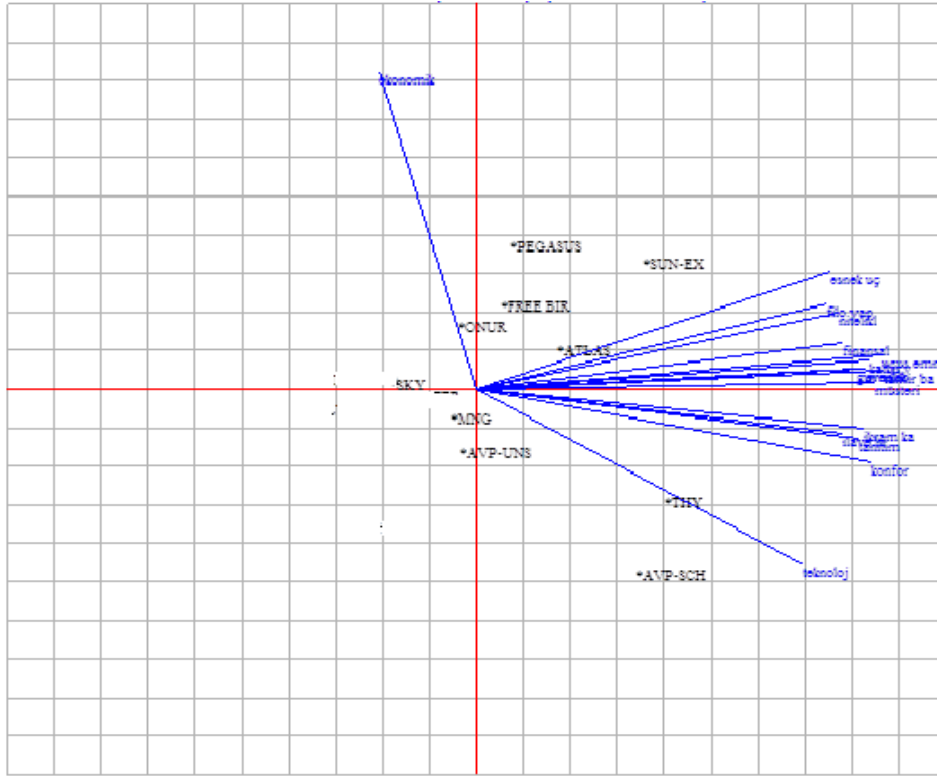
	Component	
	1	2
UÇS_EMN	,958	,218
ESNEK_PR	,953	-7,110E-02
TAMIR_BK	,947	,282
NIT_PER	,944	5,661E-02
DAKIKLIK	,937	,238
ERISME	,932	,240
MÜS_MEM	,931	,288
FINANS	,926	,154
FILO_YAP	,916	5,973E-02
GVNLK	,916	,251
IKR_KLT	,868	,420
TANITIM	,855	,434
IL_HIZME	,843	,406
KONFOR	,838	,512
EKONOMİK	7,252E-02	-,969
TEKNOLOJİ	,600	,753

Extraction Method : Principal Component Analysis  
2 components extracted.Rotated Component Matrix

İki boyutta varyansın %92' si izah edilmekte olup, dikey boyutta; ekonomiklik, teknoloji adaptasyonu özellikleri ön plana çıkmakta olup bu eksene fiyat ekseni olarak adlandıracağız. Diğer özellikler ise yatay boyutta toplanmış olup özellikle emniyet, tamir-bakım, konfor, müşteri memnuniyeti, kalkış-varış, ikram kalitesi gibi ürün özellikleri ön plana çıkmakta olup bu boyutu da ürün hizmet kalitesi “product service quality” ekseni olarak isimlendireceğiz. Daha net ve ayrıntılı olarak ilgili firmalar açısından konumlandırılmasına da yönelik olacak şekilde algılama haritasını Şekil 8’de gösterildiği üzere, MDPREF programı çıktısından inceleyecek olursak řu sonuçlara ulaşabiliriz:



Şekil 8. MDPREF iki boyutlu algılama haritası



İlgili özellikler açısından havayolu firmalarını incelediğimizde; ikram kalitesi, ilave hizmetler sunabilme kabiliyetleri, tanıtım, konfor vektörleri birbirlerine çok yakın doğrultularda çıkmış olup; bu da bize bu özelliklerin hemen hemen aynı tek bir özellik olarak algılandıklarını izah etmektedir. Bnezer şekilde; uçuş emniyeti, kalkış-varış, güvenlik, tamir-bakım, erişilebilirlik ve müşteri memnuniyeti vektörleri de birbirlerine çok yakın doğrultularda çıkmış olup; bu da bize bu özelliklerin hemen hemen aynı tek bir özellik olarak algılandıklarını söylemektedir. Aynı şey filo yapısı ve nitelikli personel özellikleri için de söyleyebiliriz. MNG eksenin sol tarafında yer alıp özellikle, emniyet, tamir bakım, güvenlik, müşteri memnuniyeti açısından güçsüz olarak algılanmaktadır. Bu firma orjine çok yakın ve hemen hemen hiçbir özellik açısından diğerlerinden ayırt edilememektedir. Müşteriler bu firmalar arasında tercih yaparken pek bir farklılık görmemektedirler. Firmanın rekabetsel açıdan belirtilen özelliklere yönelik bir veya ikisini ön plana çıkartarak pazarda yeniden konumlanmaları gerekmektedir. Avrupa tarifersiz havayollarının ise fiyat özeliği grupta yer alan diğer firmalara göre daha kötü olmasına rağmen ürün-servis kalite özeliği açısından daha iyi görünmektedir Teknolojik adaptasyon konusunda ise gruptaki diğer firmalardan oldukça iyi konumdadır. THY ve Avrupalı Tarifeli Havayolları e-ticaret, e-bilet gibi teknolojik adaptasyon özeliği açısından diğer firmalardan pazarda farklı olarak algılanmakta olup bu özellik açısından aynı zamanda birbirlerinin rakibi konumundadırlar. Ancak, Avrupalı Tarifeli havayolları bu özellik açısından THY' den daha güçlü bir konuma sahiptir. Ucuz bilet fiyatı (ekonomiklik) özeliği açısından ise her iki firmada y eksenin alt tarafında olup, zayıf konumda gözükmektedirler.

Her iki grupta tam hizmet veren kuruluşlar oldukları için ekonomik olmama özellikleri kabul edilebilir. Ancak, daha verimli veya aynı fiyata daha iyi hizmet veren, teknolojik adaptasyon haricinde ürün-servis-kalite özelliklerinden birinde daha farklılık yaratabilen pazarda öne plana çıkacaktır. Onur, Free-Bird, Atlas her iki eksenin üst kısmında yer almakla birlikte, farklılıkları çok belirgin olarak algılanmamaktadır. Free-Bird ve Onur ekonomiklik özellikleri biraz daha güçlü bir şekilde ön plana çıkarken aynı zamanda birbirlerinin rakibi konumdadırlar. Bu iki firma ürün-servis-kalite özellikleri açısından hemen hemen “nötr” durumdadırlar. Free-Bird Havayolları ekonomik olma özelliği açısından Onur’ dan biraz daha iyi Atlas’a göre ise çok daha iyi konumdadır. Ürün-servis-kalite özellikler açısından ise eksenin üst kısmında yer almakla beraber Onur’dan biraz iyi Atlas’ tan ise daha zayıf konumdadır. Bu firma ürün-servis-kalite özellikleri açısından herhangi bir farklılık yaratamamıştır. Onur Hava Yolları ürün-servis kalite özelliği açısından bu grupta yer alan diğer firmalardan daha zayıf bir konuma sahip olduğu gözükmemektedir (ilgili eksenin ters tarafında). Ancak fiyat boyutunda Atlas havayollarından biraz daha iyi bir konuma sahiptir. Onur havayolları pazar payı olarak özel havayolları arasında ilk sırada yer almasına rağmen bunu mevcut uçak sayısına bağlamak gerek, zira Onur’un ürün-servis kalite özellikleri açısından farklılaştırma yarattığı söylenemez. Onur havayolları ürün-servis- kalite özelliklerine önem vermezse, ileride diğer firmaların uçak sayıları arttığı zaman Sun-Express, Pegasus, Free-Bird, Atlas ve MNG’ ye pazarı kaptrabilir. Atlas havayolunda ise, ürün-servis-kalite özelliği (esnek ve elverişli uçuş programlaması) güçlü bir şekilde ön plana çıkarken ekonomiklik özelliği çok az güçlü gözükmemektedir. Atlas havayolları bu ekseninde yer alan ilgili özelliklere diğer firmalardan oldukça yakın pozisyonda olup durumu daha iyidir. Atlas havayolları ikram kalitesi ve konfor gibi ürün-servis-kalite karakteristiklerinde tam hizmet veren havayolları kadar hizmet sunmakta (Örneğin, deri kolduklar, metal çatal bıçak, tepside ikram ve bol yemek çeşitliliği, geniş uçak gövdesi vb.) ve bu tür ilave maliyetler Atlasın ekonomik olmamasına yol açabilmektedir. Atlas ürün-servis-kalite özelliklerinden bir veya ikisini ön plana çıkaracak şekilde pazarda konumlanmalıdır. Bu grupta yer alan bütün firmaların teknolojik adaptasyon özelliği açısından durumları zayıftır. Pegasus, Sun-Express diğerlerinden farklı olarak algılanmakta ve hemen hemen birbirlerinin rakibi konumunda gözükmemektedirler. Bu durum 2000 ve 2001 yılı her iki firmanın pazar paylarından da gözükmemektedir. Her iki firmada her iki eksenin üst kısmında yer almış olup; ekonomiklik olma özellikleri daha fazla ön plana çıkmakta, bununla birlikte ürün-servis-kalite özellikleri Sun-Express’ de daha baskın gözükmemektedir. Sun-Express ürün-servis kalite özelliklerine daha yakın algılanmış ve bu alanlara yönelik Pegasus’ a göre rekabet avantajı sağladığı görölmektedir. Eğer filo sayısını Pegasus’a eşitlerse, Sun-Express ileride pazar payında Pegasus’u geçecektir. Ürün-servis- kalite özelliklerini Pegasus geliştirmek zorundadır. Pegasus’un ise

ekonomiklik olma özelliği Sun-Expres'e göre biraz daha baskın görünmektedir. Teknolojik adaptasyon özelliğinde ise Pegasus Sun-Expres'e göre daha zayıf konumda yer almıştır.

#### 4 Sonuç Ve Öneriler

Sivil havayolu taşımacılığında pazar paylarının arttırılması ve buna yönelik rekabetçi stratejilerin geliştirilmesi birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörleri devletin ve buna bağlı kurumların yapması gereken çalışmalar, diğerlerini de bu konuda faaliyet gösteren kamu ve özel havayollarının üzerine düşen vazifeler olarak gruplayabiliriz.

Devletin özellikle; bir taraftan serbest piyasa ekonomisini sürdürürken, diğer taraftan haksız rekabeti önleyici hukuksal düzenlemeleri (kanun, tüzük vb.) sağlaması ve yürürlüğe koyması gerekmektedir. Bu konuya yönelik olarak, sektöre giriş ve çıkışların zorlaştırılması, yerel firma kuruluş sermaye yapılarında ve yeterliliklerinde, mali yapılarında güvenilirliği yüksek, sektöre uzun yıllar hizmet edebilecek firmaların kurulmasına izin verecek düzenlemelerin yapılması, ülkemize tek taraflı uçuş yapan yolcu getiren ve taşıyan örneğin İran Havayolları, Rus şirketleri gibi ülkelere karşı çeşitli yaptırımların konması (bu ülkenin uçaklarına daha fazla meydan vergisi, gümrük cezası, üst geçiş ücreti arttırımı vb.) uygulamaların yapılması, Sivil Havacılık Genel Md.lüğü'nün; Dünya'daki gelişmeleri takip edebilecek, tarafsız, konusunda deneyimli, güvenilir, bilgili ve eğitimli kişilerden oluşacak özerk bir yapıya kavuşturulması, Turizm Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, Tur Operatörleri, Seyahat Acentaları, Havayolu Şirketleri, Otel yöneticileri ve diğer sektör temsilcilerinin katılımıyla; ilgili tüm kısımların karlılıklarını ve gelişimlerini sağlayacak temel bir devlet politikasının oluşturulması, havaalanı konma, konaklama ücretlerinin, yolcu vergilerinin turizmde rakibimiz olan ülkelerin fiyatlarına göre, rekabet edici şekilde düzenlenmesi, Türkiye'de Sivil Havayolu uçak malzemesi, parçası, teçhizatı vb. üretiminin yapılmasına yönelik teşviklerin arttırılması, bu konuya yönelik alt yapı desteklerinin arttırılması, bölgemiz civarında meydana gelen savaşlar nedeniyle, sektörün olumsuz olarak etkilendiği dönemlerde; özel sektörün desteklenmesi amacıyla; düşük faizli kredi verilmesi, indirimli uçak yakıt alımları ve krizden doğan sigorta maliyetlerindeki artışların karşılanması, havayollarının mali açıdan etkin şekilde denetlenmeleri, Türkiye'nin güvenilirliğini ve imajını olumlu yönde arttırıcı sistematik tanıtım faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir.

Özel Havayollarının; pazarda sadece düşük fiyata dayalı stratejisinden vazgeçilmeli, bununla beraber pazarda farklılaştırmaya gidilerek, firmaya farklılık yaratacak ve böylelikle kar marjını arttıracak stratejiler uygulanmalı, sadece turizme dayalı 6 aylık dönemsel bazda ,yüksek iş kapasitesine bağlı hizmet anlayışıyla yetinilmemeli, bunun yanı sıra; tüm Dünya'yı pazar olarak algılayıp alternatif pazarlar araştırılmalı, düşük sezonlarda uçakları dış ülkelere pazarlama

faaliyetlerine geçilmesi, bu konuya yönelik yurt dışındaki firmalarla uzun dönemli anlaşmalar yapılması, yurt dışında uçak kiralayan “broker” larla yakın temasa geçilmesi, ekonomik olma ve ürün-servis-kalitesi özelliklerine uygun iç hat uçuşlarının gerçekleştirilmesi, sektörle biraraya gelip ortak bir fiyat politikasının oluşturulması, kurumsallaşmaya önem verilmesi, bu konuya yönelik şirketlerin vizyon, misyon, kurumsal değerlerini ortaya koymaları, sektörde çok sayıda yer alan, sermaye yapıları güçsüz ve ömürleri bir kaç yılları geçmeyen şirketler yerine; uzun soluklu bu pazarda yer alacak, sermaye yapısı ve öz kaynakları güçlü, kredibilitesi yüksek az sayıda şirketin var olması ve buna yönelik olarak şirket evliliklerinin, birleşmelerinin yapılması, yabancı havayollarıyla ortaklıklar kurulması, elde edilen gelirlerin başka kaynaklara transfer edilmesi yerine, havacılıktan sağlanan gelirlerin yine aynı sektör içinde kalmasını sağlanması veya şirketlerin elde ettikleri gelirlerle sermaye yapılarını ve alt yapılarını güçlendirmeleri, sektörel yatay veya dikey entegrasyon faaliyetlerinin arttırılması konfor, uçuş emniyeti, uygun filo yapısı, zamanında kalkış- varış, ikram kalitesi, nitelikli personel, e-ticaret ve teknolojik gelişmeler gibi ürün servis kalitesi karakteristiklerinin iyileştirilmesi, bu özelliğe yönelik farklılaştırmaya gidilmesi, tur operatörleri, seyahat acentaları, havayolu işletmeleri ve devletin ilgili kurumlarıyla biraraya gelerek, ortak politikaların tespit edilmesi, koordinasyonun arttırılması, günümüz modern işletmecilik yaklaşımlarına uygun; rakip analizi, müşteri analizi, pazar analizi, hizmet analizi ve gelir yönetimi çalışmaları yapacak kişilerin ilgili kurumların yönetimlerinde yer alması, tarifersiz seferlerin yanı sıra tarifeli sefer yapmanın fırsat ve avantajlarını değerlendirerek gerekirse karma uçuş programlaması planlamaları, sektörde yer alan tedarikçilerle (bakım kuruluşları, yer hizmetleri kuruluşları, ikram hizmetleri kuruluşları, akaryakıt kuruluşları, oteller ve eğitim kuruluşları) “kazan-kazan” ilkesine dayalı, uzun vadeli, yakın bir işbirliğine geçilmesi, Türkiye’ nin tanıtımına, ortaklaşa, sistemli destek verilmesi gerekmektedir.

THY’nin fiyatları bugün aynı noktalara uçan özel havayollarının fiyatlarıyla karşılaştırıldığında hemen hemen iki misli durumunda olup bütün bunlara yönelik olarak THY nin verimliliğini ölçecek, arttıracak , maliyetleri düşürecek, bir yapılandırmaya girmesi, THY’ nin yönetiminde ve süreçlerinde müşteri odaklı pazarlama anlayışı eksikliğinin giderilmesi ve müşterinin istediği kalite özelliklerinin sunulması THY’ nin günümüz modern işletmecilik anlayışına uyugun gelir yönetimi uygulamalarını ve pazarlama yaklaşımlarını hayata geçirecek yapılandırmaya geçmesi, günümüz modern işletmecilik yaklaşımlarına uygun; rakip analizi, müşteri analizi, pazar analizi, hizmet analizi ve gelir yönetimi çalışmaları yapacak kişilerin yönetim yapısında yer alması gerekmektedir.

Bütün bunlarla birlikte; sektörde yer alan tüm firmaların kod paylaşımı, açık gök yüzü anlaşmaları, kulüplere üyelik, ittifaklara dahil olma, aę yapıları (hub-spoke) kurma, bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri, e-bilet, akıllı kartlar, düşük maliyetli taşıma stratejileri, karma

(tarifeli ve tarifersiz) uçuş programlamaları, müşteri bağlılık programları, sık uçanlar programları, müşteri veri tabanları kullanımı, daha geniş dağıtım kanallarından yararlanacak dağıtım teknolojilerinin kullanımı, acentalarla ortaklık, değer odaklı stratejiler gibi Dünya' daki gelişmeleri ve bu konularda faaliyet gösteren firmaları, rakipleri yakından takip etmeleri ve bu gelişmelere ayak uydurmaları gerekmektedir.

### Kaynakça

Akgül, A. (2003). SPSS uygulamaları, 441.

Aksoy Ş., Atılğan İ. E., Akinci S. (2000). "Airline Services Marketing By Domestic And Foreign Firms: Differences From The Customers' Viewpoint", JOURNAL OF AIR TRANSPORT MANAGEMENT, vol.9.

Berrin, Y ve Özkara, B. (1999). *Afyon mermer sektörünün rekabet analizi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Bilgen, İ. (2017). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimine Entegrasyon Odaklı Yaklaşım: Kavramsal Bir Çalışma.

Boeing, (1998). "Turkish Charter Airlines", 12.

Bruning, E.R. (1997). "Country of origin, national loyalty and product choice: the case of international air travel." *International Marketing Review* 14.1.

Chan, D. (2000). "The development of the airline industry from 1978 to 1988 - A strategic global overview, The Journal of Management Development.

Cross, G.R. (2000). "Trends in Airline Revenue Management", Handbook of Airline Marketing, 303-319, Vol. 19 Issue: 6.

Dana, L.P., Vignali, D. (1999). "British Airways plc." *International Marketing Review* 16.4/5: 278-291.

Dempsey, S.P. (2000). "Globalization as a Euphemism for Cartelization", Handbook of Airline Marketing, 513-533.

Flight Magazine, (2003). "Charter carrier Deccan to offer India's first no-frills operation", 14-20 Jan.

Kaynak, E., Orsay K., ve Kara, A. (1994). "Consumers' perceptions of airlines: A correspondence analysis approach in a global airline industry." *MIR: Management International Review* 235-254.

Kavrakoğlu, İ. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri, TUSIAD, 2002, 46.

Kurtuluş, K. (1997). Pazarlama Araştırmaları, 45.

- Mason, K. ve Gray, R. (1999). "Stakeholders in a hybrid market: the example of air business passenger travel." *European Journal of Marketing* 33.9/10.
- Meyer, J.R. (1959). "The economics of Competition in the Transportation Industries".
- Nedham, J.P. (2000). "Continous Quality Improvement: A Vechile for Creating Competetive Advantage", Handbook of Airlines Marketing, 221-231.
- Perkins, E. (2000). "Consumer Issues in Airline Strategy", Handbook of Airline Strategy, 49-55.
- Porter, M. (2000). Rekabet Stratejisi, Sistem Yayıncılık, 44-51.
- Porter, M. (1980). Rekabet Stratejisi, 4.
- Porter, M. (1990). "Competetive Advandate Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press.
- Rhoades, D.L. ve Waguespack, B. (1999). "Better safe than service? The relationship between service and safety quality in the US airline industry." *Managing Service Quality: An International Journal* 9.6.
- Ruden, P.M. (2000). "Distribution Dilemmas", Handbook of Airline Marketing,429-443.
- Simithies, R. (2000). "Liberalization, WTO and GATT", Handbook of Airline Marketing, Aviation Week, McGraw Hill Companies, First Edition, 13-16.
- Shearman, P. (2000). "Airline Marketing: A Great Future, but Different", Handbook of Airline Marketing, 131-141.
- Waikar, A. Nichols, P.(1997). "Aviation safety: a quality perspective." *Disaster Prevention and Management: An International Journal* 6.2.