



**TÜRKİYE’DEKİ ÖZEL HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN REKABET
STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Hüseyin ÖnderALDEMİR

ESKİŞEHİR 2018

**TÜRKİYE’DEKİ ÖZEL HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN REKABET
STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hüseyin Önder ALDEMİR

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hüseyin Önder ALDEMİR'in "Türkiye'deki Özel Havayolu İşletmelerinin Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 18 Mayıs 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Ferhan ŞENGÜR
Üye : Prof.Dr.Deniz TAŞCI
Üye : Prof.Dr.İ.Cemil ULUKAN
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Hatice KÜÇÜKÖNAL
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Devrim GÜN

İmza

[Handwritten signatures of the jury members]

Prof.Dr.Emel ŞENELAR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

TÜRKİYE’DEKİ ÖZEL HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hüseyin Önder ALDEMİR

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2018

Danışman: Doç.Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR

Havacılık sektörü, ülkenin ekonomik (dış ticaret, yurt dışı gelir, vb.) açıdan yaşamsal ve özellikle turizm açısından en stratejik sektörlerinden biridir; dolayısıyla sektörün rekabetçi olması ve hem iç hem de küresel pazarda rekabetçi kalabilmesi kritik bir önem arz etmektedir. Buna rağmen, Türk havayolu işletmelerinin ulusal ve uluslararası rekabetle nasıl başa çıktığı ve rekabet stratejilerini nasıl belirlediği konusu bir belirsizlik taşımakta olup sektörel ya da akademik bağlamda yeterince ele alınmamıştır. Ayrıca bu konuda kapsamlı ve net bir alanyazın mevcut değildir. Bu çalışmada, Türkiye’de yolcu taşımacılığı yapmakta olan havayollarının rekabet stratejileri ve tipleri araştırılmış, rekabet stratejilerinin stratejik planlama sürecinde nasıl belirlendiği ve nihayetinde Türkiye’deki havayolu yolcu taşımacılığı sektörünün mevcut durumu ve rekabet yapısı ortaya konulmuştur. Bu araştırma çerçevesinde Türkiye bağlamında yolcu taşımacılığı yapan, tüm evreni içeren tarifeli ve charter uçuş yapan havayolları örnekleme dâhil edilmiş, bayrak taşıyıcı havayolu araştırmanın kapsamının dışında bırakılmıştır. Araştırmada veriler, havayollarının üst düzey yöneticileri ile yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış soruları içeren görüşmeler yapılmak suretiyle nitel araştırma kapsamında toplanmıştır. Havayollarının genel tanıtımı ve bazı karşılaştırmalar için kullanılan ikincil veriler, havayolu işletmelerinin internet sitelerinden elde edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda toplam 5 tarifeli ve 3 charter havayolunun Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri’nin tümüne yer verdikleri fakat bunların içerisinde maliyet liderliğinin öncelikli uygulandığı ve Miles ve Snow’un Rekabet Tipolojisinden ise yolcu taşımacılığı sektöründeki taşıyıcıların genel olarak Analizci-Savunmacı bir rekabet anlayışı içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: havayolu, hava taşımacılığı, havayolu rekabeti, rekabet stratejileri, stratejik planlama

ABSTRACT

A RESEARCH ON COMPETITIVE STRATEGIES OF PRIVATE AIRLINES OPERATING IN TURKEY

Hüseyin Önder ALDEMİR

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2018

Supervisor: Associate Professor Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR

Although air transport is one of the most important and strategic industries in terms of Turkey's economy and tourism sector and has very critical importance of having clear strategies for individual companies' well being, a comprehensive and rich literature has not yet been established on how Turkish airline companies have managed to cope with national and international competition and how to determine their competitive strategies. In this study, competitive strategies and strategy typologies of the passenger carriers in Turkey were studied, their involvement in the strategic planning process, current situation and the competition structure of passenger air transport market in Turkey were revealed. Within the framework of this study, all scheduled and charter passenger carriers in the context of Turkey were included in the sample, while the flag carrier airline was excluded since it was out of the scope of the research. The data were gathered under the qualitative research by structured and semi-structured interviews with senior executives of the companies. The secondary data used for the general introduction of airlines and some comparisons were obtained from the websites of the airlines. As a result, it has been concluded that total of 5 scheduled and 3 charter airlines mostly adopt all of Porter's Generic Strategies, yet cost leadership appeared as the primary strategy. According to Miles and Snow's Competitive Typology, passenger carriers generally exhibited Analyzers-Defenders profile.

Keywords: airline, air transport, airline competition, competitive strategies, strategic planning

TEŞEKKÜR

Doktora yolcuğuma vizyon sahibi amirim olan Emekli Albay İsmail ARSLAN'ın teşviki ile adım attım, emailerime cevap verme nezaketini gösterip bu maceraya atılmamın önünü ise Dr. Yusuf ŞENGÜR hocam açtı. Her ikisine de sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Müteakiben, TÜBİTAK bursiyeri oldum ve bana doktora öğrenimim süresince destek olan TÜBİTAK'a teşekkürü bir borç bilirim. Çok zor uğraşlar ve meşakkatli bir yol sonucunda bu doktora tezi tamamlandı. Gece 12'lerde müthiş bir yorgunlukla işten eve gelip, saat 3-4'lere kadar verilen ödev ve projeleri yaparak, her hafta derse gidebilmek için çalıştığım yerlerdeki amirlerimden izin almakta zorluklar çekerek bu doktora tezinin ders aşaması sonlandı. Bu süreç tam bir kâbustu diye düşünürken, esas zor olan kısmın araştırma safhası olduğunu, görüşmek istediğim kişilerin kapısını açabilmek için büyük çabalar sarfettiğimde gördüm. Araştırmaya katılan havayolu işletmelerinin yöneticilerine kıymetli zamanlarını ayırdıkları için de ayrıca teşekkür ederim. Görüşmeler esnasında İstanbul'da ve Antalya'da bana evlerinin kapısını sonuna kadar açan kıymetli arkadaşlarım Mustafa ÇELİK ve Levent FİDAN'a çok teşekkür ederim. Amerika'daki yüksek lisans yıllarımdan beri elimi hiç bırakmayan ve ne zaman zorda kalsam elini hep uzatan canım ablam Doç.Dr. Şule ERGÜN'e minnettarım, bana inanmaktan hiçbir vakit vazgeçmedi.

Her yazdığımı satır satır okuyan çalışkanlığı, zekâsı ve yol göstericiliği ile önüme ışık tutan, tezimin mimarı gerçek bir akademisyen olan danışmanım Doç. Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR'e ve benim çalışmalarımı titizlikle inceleyen, bana tahammül eden ve her ihtiyaç duyduğumda bana zaman ayıran, ufkumu açan bilim adamları jüri üyelerim Prof. Dr. Deniz TAŞÇI ve Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN'a sonsuz teşekkürler ediyorum. Araştırma sorularımın yöntemsel hazırlığı süresince ve görüşmelerimi nasıl gerçekleştirmem hususunda bana yol gösteren ve yardımlarını benden esirgemeyen kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Serap CAVKAYTAR'a çok teşekkür ederim. Bu süreçte bana katlanan, destek veren ve her zaman varlıkları bana huzur veren annem Senem, babam Ömer ve kardeşim Soner'e minnettarım.

Tezimi, 1996 yılında trafik kazasında hayatını kaybeden çocukluk ve devre arkadaşım Murat MANDACI ile 2011 yılında gece helikopter uçuşu eğitimi esnasında Ankara'da düşen helikopterde şehit olan can dostum Şükrü PÜRLÜ'ye ithaf ediyorum. İkinizin yeri de doldurulamaz.

18.05/2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.



(İmza)
Hüseyin Önder Akdemir
(Öğrencinin Adı Soyadı)

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO DİZİNİ	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Sorunsalı	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi ve Katkısı.....	1
1.4. Araştırma Soruları.....	2
2. ALANYAZIN.....	3
2.1. Tezler.....	3
2.2. Makale ve Bildiriler	15
3. STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ	26
3.1. Stratejik Yönetim	26
3.1.1. Strateji kavramı	26
3.1.2. Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları	29
3.1.3. Stratejik yönetimin safhaları	30
3.1.3.1. Misyon ve vizyon ifadeleri geliştirme	31
3.1.3.2. Uzun vadeli hedefler oluşturma	36
3.1.3.3. Strateji üretme ve seçme süreci.....	37
3.1.3.4. Strateji uygulaması safhası.....	37
3.1.3.5. Strateji değerlendirmesi safhası.....	38
3.2. Rekabet Stratejileri.....	39
3.2.1. Rekabet kavramı.....	39
3.2.2. Rekabet stratejisi ve yapısal analiz	41
3.2.3. Porter’ın rekabeti etkileyen güçler modeli	43
3.2.3.1. Giriş tehdidi	45
3.2.3.2. Tedarikçilerin gücü	47
3.2.3.3. Alıcıların gücü.....	48

3.2.3.4.	İkamelerin tehdidi	49
3.2.3.5.	Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu.....	50
3.2.4.	Porter’ın jenerik rekabet stratejileri	51
3.2.4.1.	Maliyet liderliği stratejisi.....	51
3.2.4.2.	Farklılaştırma stratejisi	53
3.2.4.3.	Odaklanmış stratejiler	54
3.2.4.4.	Arada kalanlar	55
3.2.5.	Miles ve Snow’un rekabet stratejileri	56
3.2.5.1.	Savunmacı stratejiler	58
3.2.5.2.	Öncü/Atılgan stratejiler	59
3.2.5.3.	Analizci stratejiler	59
3.2.5.4.	Tepkici stratejiler	60
3.2.6.	Kaynak temelli rekabet yaklaşımı.....	61
4.	YÖNTEM	65
4.1.	Araştırmanın Modeli	65
4.2.	Veri Toplama Araçları	66
4.3.	Görüşme Sorularının Hazırlanması Süreci	67
4.4.	Geçerlilik ve Güvenilirlik	68
4.5.	Örnekleme	68
4.6.	Görüşmelerin Yapılması ve Veri Toplama Süreci	69
4.7.	İşlemselleştirme	70
4.8.	Veri Analiz Yöntemleri.....	71
4.9.	Araştırmanın Kısıtları	72
5.	BULGULAR VE YORUM	74
5.1.	Türkiye’de Yolcu Taşımacılığı Yapan Özel Havayolu İşletmelerinin İncelenmesi.....	74
5.1.1.	SHGM tarafından yolcu taşımacılığı için ruhsatlandırılmış tarifeli tarifesiz havayolları.....	75
5.1.2.	Türkiye’de yolcu taşımacılığı yapan özel havayollarının misyon ve vizyon bildirelerinin irdelenmesi.....	78
5.2.	Havayolu İşletmelerinin Rekabet Stratejileri ve Tipolojileri.....	81
5.3.	Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörünün Mevcut Durumu ve Rekabet Yapısı.....	93
5.4.	Havayolu İşletmelerinin Analizi, Sektörde Konumlanmaları ve Stratejik Planlama Sürecinde Rekabet Stratejileri.....	113
6.	SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	142

6.1. Sonuçlar	142
6.2. Tartışma	151
6.3. neriler	156
KAYNAKÇA.....	158
EKLER	
ZGEMİş	



TABLO DİZİNİ

Tablo 2.1. Türkiye’de havayollarında rekabet ile ilgili hazırlanmış tezler	4
Tablo 3.1. Vizyonda bulunması gereken özellikler	35
Tablo 3.2. Miles ve Snow’un stratejik tipolojisinin özeti	61
Tablo 4.1. Nitel araştırmanın karakteristikleri	66
Tablo 4.2. Nitel ve nicel içerik analizi arasındaki farklar	72
Tablo 5.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün ruhsatlandırdığı havayolu işletmeleri	76
Tablo 5.2. Havayollarının internet sitelerinde yer alan misyon ve vizyon bildirgelerinin karşılaştırılması	79
Tablo 5.3. Havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen yapılandırılmış görüşme sonuçları	83
Tablo 5.4. Havayollarının Miles ve Snow’un Rekabet Tipolojisine göre frekans dağılımı	90
Tablo 5.5. Havayollarının değer zinciri faaliyetlerindeki öncelik sırası	91
Tablo 5.6. A havayolu işletmesinin SWOT analizi.....	123
Tablo 5.7. B havayolu işletmesinin SWOT analizi.....	123
Tablo 5.8. C havayolu işletmesinin SWOT analizi.....	124
Tablo 5.9. D havayolu işletmesinin SWOT analizi.....	124
Tablo 5.10. X havayolu işletmesinin SWOT analizi.....	125
Tablo 5.11. Y havayolu işletmesinin SWOT analizi.....	125
Tablo 5.12. Z havayolu işletmesinin SWOT analizi	126

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Sorunsalı

Havacılık sektörü, ülkenin ekonomik (**dış ticaret, yurt dışı gelir, vb.**) açıdan yaşamsal ve özellikle turizm açısından en **stratejik** sektörlerinden biridir; dolayısıyla sektörün rekabetçi olması ve hem iç hem de küresel pazarda rekabetçi kalabilmesi kritik bir önem arz etmektedir. Buna rağmen, Türk havayolu işletmelerinin ulusal ve uluslararası rekabetle nasıl başa çıktığı ve rekabet stratejilerini nasıl belirlediği konusu bir belirsizlik taşımakta olup sektörel ya da akademik bağlamda yeterince ele alınmamıştır. Ayrıca bu konuda kapsamlı ve net bir alanyazın mevcut değildir.

Yapılan detaylı alanyazın taramasında, Türkiye’de yolcu taşımacılığı yapan özel havayolu işletmelerinin bir kısmının rekabet stratejilerini ortaya koymayı amaçlayan dar kapsamlı çalışmaların varlığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda mülakat yapılan kişilerin azlığı, sadece belirli havayolu işletmelerine veya iş modellerinden birisine odaklanılması önceki araştırmaların kapsamlarını daraltmıştır (Dikyol, 2007; Peksatıcı, 2007; Taşgit, 2008).

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye’deki hava taşımacılığı sektörünün rekabet yapısını ortaya koyabilmek ve Türkiye’de özel havayolu yolcu taşımacılığı yapan işletmelerin (toplam 8 adet);

- a. Jenerik rekabet stratejileri ve rekabet yaklaşımlarından (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma; öncü, savunmacı, analizci ve tepkici) hangilerini uyguladıklarını,
- b. Rekabet stratejilerini belirlerken nasıl bir süreç izlediklerini ortaya koymaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Havayolu taşımacılığı sektörü bir ülkenin kalkınmasında en kritik sektörlerden birisidir. Bu nedenle, bu sektörle ilgili detaylı çalışmalar yapılması beklenir. Bununla birlikte alanyazına göz atıldığında, bu konuda kapsamlı çalışmalar yapılmadığı görülmektedir. Özellikle küreselleşme ile birlikte hızını ve etkisini artıran rekabet konusunun alanyazında yeterince çalışmadığı belirlenmiştir. Özel havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerinin kapsamlı bir şekilde ele alınmış olması ve

işletmelerin geleceğine ilişkin bilinę düzeyinin ortaya konması nedeniyle bu çalışmanın ilgili alanyazında önemli bir boşluğu dolduracağına inanılmaktadır.

Havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerinin yönetim kurulu veya st düzey yöneticiler tarafından belirlenip uygulamaya konulması ile sektörün rekabet stratejilerini havayolu işletmelerine dayatması arasındaki ayırım da ilk kez ortaya konulacak bir husustur. Bu çalışmanın alanyazına katkısı, kuruluşundan itibaren devlet etkisi olmayan tüm özel havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerini ve yaklaşımlarını ortaya koyması ile sektör rekabet yapısını ortaya çıkarması olacaktır.

1.4. Araştırma Soruları

Belirlenen amaç doğrultusunda bu araştırmada cevap aranacak sorular üç başlık altında toplanmaktadır.

1. Temel rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik olarak:
 - a. Türkiye’deki özel havayolu işletmeleri ne tür rekabet stratejileri ve yaklaşımları sergilemektedir?
 - b. Rekabet avantajı oluşturma açısından havayolu işletmelerinin değer zinciri farklılıkları veya benzerlikleri nelerdir?
2. Süreç ile ilgili olarak:
 - a. Türkiye’deki özel havayolu işletmeleri rekabet stratejilerini belirlerken nasıl bir süreç izlemektedir?
 - b. Havayolu işletmeleri yöneticilerinin algılamalarına bağlı olarak, havacılık endüstrisinin rekabet yapısı, yoğunluğu ve kârlılığı nasıldır?
3. Havayolu işletmeleri yöneticileri güçlü ve zayıf yanlarını, pazardaki fırsat ve tehditleri nasıl ortaya koymaktadır?

İKİNCİ BÖLÜM

2. ALANYAZIN

Havayollarında rekabet ile ilgili alanyazın taranmış ve rekabet ile ilgili herhangi bir ifade içeren tez, makale ve bildiri bu bölümde incelenmiştir. İlk kısımda Türkiye’deki havayolu yolcu taşımacılığında rekabeti konu olarak hazırlanmış tezler, ikinci kısımda ise rekabet ile ilgili makale ve bildirilere yer verilmiştir.

2.1. Tezler

Yüksek Öğretim Kurulu elektronik bilgi bankasında bulunan lisansüstü tezler ayrıntılı incelenerek 1972 ile 2016 yılları arasındaki 44 yıllık periyodu kapsayacak şekilde, gerçekleştirilen bibliometrik araştırmada, havayolları üzerine hazırlanmış 58’i doktora ve 271’i yüksek lisans tezi olmak üzere 329 adet lisansüstü teze ulaşılmıştır (Aldemir ve Şengür, 2017). Tezler üzerinde yapılan çalışmada, 3 doktora ve 17 yüksek lisans tezi havayolu taşımacılığında rekabeti unsurlarını içeren niteliktedir. Bu tezlerin listesi ve gerekli tanıtıcı bilgiler Tablo 2.1.’de verilmiştir. Hazırlanan bu 20 tezden 1 tane yüksek lisans tezi İngiltere’de Coventry University’de hazırlanmıştır. Bu tezlerden 1 tanesi Almanca, 4 tanesi İngilizce ve geri kalan 15 tanesi de Türkçedir. Tezlerin her biri bütünsel veya kısmi olarak havayolu işletmeciliğinde rekabeti konu edinmiş veya rekabet ile ilgili unsurları içermektedirler.

Saldıraner (2016), Ekicikol (2016), Karabulak (2016), Mirzai (2014), Otamış (2013), Peksatıcı (2010), Taşgit (2008) ve Dikyol (2007)’un hazırlamış olduğu tezler başlık bakımından bu tezin konusuna daha yakın tezlerdir. Türkiye’deki mevcut yolcu taşıyan özel havayollarının hepsini ele almamış olmaları (evreni kapsamamaları), görüşülen kişilerin azlığı ve belirli iş modellerine odaklanmış olmaları sebebiyle, Türk havacılık endüstri yapısını belirleyebilme ve rekabet stratejilerini ortaya koyabilme yönüyle eksik kalmışlardır.

Diğer tezler ise; havayollarında rekabet stratejilerine etki eden bir unsurunu, regülasyon ve deregülasyon döneminin rekabet stratejilerine etkisini, düşük maliyetli havayollarının uzun mesafedeki rekabet olasılıklarını, pazar payını veya rekabet avantajı sağlamak için gerekli unsurları, kriz döneminde rekabet ortamını, hizmet kalitesinin rekabet stratejilerine etkisini incelemek suretiyle alanyazına katkıda bulunmuşlardır. Havayolu yolcu ulaştırmasında yoğun ve hızla artan bir rekabet sürmekte iken,

Türkiye’de havacılık alanında rekabet ile ilgili olan çalışmalar yetersiz ve de sektörde bilgi edinmenin zorluklarından dolayı zayıftır.

Tablo 2.1. *Türkiye’de havayollarında rekabet ile ilgili hazırlanmış tezler*

SIRA NU.	TEZİN ADI	TEZİN YAZARI	TEZİN TARİHİ	TEZİN YAPILDIĞI ÜNİVERSİTE
1	Sivil havayolu taşımacılığında pazar payının artırılmasına yönelik rekabetçi stratejilerin geliştirilmesi Development of the competitive strategy that will be increase of the marketing share in the commercial transportation of airlines	Vahap ÖNEN Prof.Dr. Kadir Aykut TOP Doktora	2003 212 s.	Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü
2	Havayolu taşımacılığında regülasyon ve deregülasyonların rekabet stratejilerine etkileri: Türkiye üzerine bir araştırma Deregulations and regulations and their effects on competitiveness in air transport industry: A case of Turkey	Uğur ERDOĞAN Prof.Dr. Hayri ÜLGİN Doktora	2014 320 s.	İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı
3	Türkiye'deki havayolu taşıyıcılarının rekabet stratejileri: Düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları için model önerisi Competitive strategies of airlines in Turkey: A model proposal for low cost carriers	Nihan SALDIRANER Doç.Dr. Emin AKÇAOĞLU Doktora	2016 350 s.	Türk Hava Kurumu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı
4	The theory of contestability and airline deregulation: A survey Rekabete açık piyasalar teorisi ve havayolu şirketlerinde deregülasyon: Toplu bir bakış	Zsolt Andras TASNADI Doç.Dr. Alper GÜZEL Yüksek Lisans	1997 75 s.	Orta Doğu Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü
5	Herausforderungen für passagierfluggesellschaften-aufbau von wettbewerbsvorteilen in transatlantikflügen am beispiel der Türkischen luftverkehrsgesellschaft (THY) Atlantikötesi uçuşlarda havayollarının rekabet avantajı sağlayabilmesine yönelik bir araştırma- Türk Hava Yolları örneği	Önder BARLAS Yard.Doç.Dr. Gülpınar KELEMÇİ SCHNEIDER Yüksek Lisans	2006 127 s. Almanca	Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Üretim Yönetimi ve Pazarlama (Almanca) Bilim Dalı
6	Kriz yönetimi ve rekabet stratejileri: Türk Hava Yollarında bir uygulama Crises management and competition strategies: A case study in airlines	Mehmet ATEŞ Yard.Doç.Dr. Hüdaverdi BİRCAN Yüksek Lisans	2006 152 s.	Cumhuriyet Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

Tablo 2.1. (Devam) *Türkiye’de havayollarında rekabet ile ilgili hazırlanmış tezler*

7	Müzakere sürecinde Türkiye’deki havayolu şirketlerinin Avrupalı rakipleri karşısındaki rekabet gücü ve analizi On the negotiation progress, in Turkey, airline companies competition power and analysis versus European competitors	Ersan Celal TUNÇ Prof.Dr. Sema AYTUĞ Yüksek Lisans	2007 107 s.	Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Avrupa Birliği Anabilim Dalı
8	Havayolu ulaşımında düşük maliyetli taşıyıcılar ve uzun mesafeli hatlarda rekabet olasılıkları Low cost carriers in airline industry and competing opportunities on long haul routes	Ebru KARASU Yard.Doç.Dr. Sefer GÜMÜŞ Yüksek Lisans	2007 191 s.	Haliç Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı
9	Globalleşme sürecinde uluslararası hava taşımacılığı ve Türk sivil havayollarının rekabet gücü International air transportation during the globalization and the rivalry of Turkish civil airways	İlker KAŞIKÇI Doç.Dr. Hakan ÇERMİKLİ Yüksek Lisans	2007 238 s.	Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü
10	Sivil hava taşımacılığı sektöründe Michael Porter’ ın rekabet stratejisi faktörlerinin analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları kıyaslaması The analysis of Michael Porter’ s competition strategy factor’ s in civil aviation sector: comparison of Atlasjet and Pegasus Airlines.	Sema DİKYOL Doç.Dr. Sabri Burak ARZOVA Yüksek Lisans	2007 272 s.	Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı
11	Havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejileri: Türk şirketlerine yönelik nitel bir araştırma Competitive strategies applied in the airline travel companies: A qualitative research towards Turkish companies	Yunus Emre TAŞGİT Yard.Doç.Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ Yüksek Lisans	2008 140 s.	Düzce Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
12	Competitive strategies of airline companies operating in Turkish domestic aviation market Türkiye iç hatlar pazarında rekabet eden havayolu şirketlerinin rekabet stratejileri	Özge PEKSATICI Prof.Dr. Selime SEZGİN Yüksek Lisans	2010 155 s. İngilizce	Bahçeşehir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Pazarlama Anabilim Dalı
13	Türkiye’de hava ulaştırma sektörünün yapısal incelemesi ve rekabet analizi Examining structural of air transport industry and competition analyse in Turkey	İsmail Volkan OTAMIŞ Prof.Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU Yüksek Lisans	2013 95 s.	Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tablo 2.1. (Devam) *Türkiye’de havayollarında rekabet ile ilgili hazırlanmış tezler*

14	Tactical competition of two airlines in fleet assignment İki hava yolu şirketinin filo atama probleminde taktiksel düzeydeki rekabeti	Ceyda YABA Danışman: Prof. Dr. Taner BİLGİÇ Yüksek Lisans	2015 87 s. İngilizce	Boğaziçi Üniversitesi / Fen Bilimleri Enstitüsü / Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
15	Havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet stratejisi: Geleneksel havayolu şirketleri üzerine bir araştırma Coopetition strategy in the airline sector: A research on traditional airline companies	Gökhan TANRIVERDİ Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ Yüksek Lisans	2016 167 s.	Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
16	Competitive position analysis of the airline industry Havayolu endüstrisinde rekabet gücü analizi	Egemen HOPALI Danışman: Doç. Dr. Bahar SENNAROĞLU Yüksek Lisans	2016 78 s. İngilizce	Marmara Üniversitesi / Fen Bilimleri Enstitüsü / Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
17	Türkiye'deki havayolu şirketlerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ve yolcuların satın alma davranışları üzerine etkileri (İzmir ili örneği) Competitive strategies the airline companies implement in Turkey and the impacts on purchasing behaviors of consumers (İ.E in İzmir)	Damla EKİCİKOL Yard. Doç. Dr. Özgür Hakan ÇAVUŞ Yüksek Lisans	2016 178 s.	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
18	Türkiye’de havacılık sektöründeki rekabet stratejilerinin geleneksel havayolu ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri bağlamında karşılaştırması Full service network carriers and low cost carriers comparison of competitive strategies in the context of the aviation sector in Turkey	Selçuk KARABULAK Doç. Dr. A. Zafer ACAR Yüksek Lisans	2016 150 s.	Okan Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı
19	Rekabet gerilimini etkileyen unsurlar üzerine Türkiye iç hat havayolu taşımacılığı pazarında bir uygulama A study of factors that affect competitive tension an application in Turkish domestic air transportation market	Mehmet YAŞAR Doç. Dr. Ender GEREDE Yüksek Lisans	2016 191 s.	Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
20	Competitive strategies of airline carriers in Turkish aviation, case study "growth process of Turkish domestic market since 2003".	Korkut MIRZAI Yang DAI, Roxani ATHOUSAKI Yüksek Lisans	2014 92 s. İngilizce	Coventry University/ Engineering Management Department

Kaynak: YÖK Ulusal Tez Merkezi

Öncelikli olarak, bu teze başlık ve içerik bakımından daha yakın olarak yazılmış tezler tarih sırasına göre incelenmiş, müteakiben yine tarih sıralamasına göre daha önce hazırlanmış olan diğer tezlerin konuları ve sonuçları rekabet stratejileri bağlamında ortaya konmuştur.

Dikyol (2007), “Sivil hava taşımacılığı sektöründe Michael Porter’ın rekabet stratejisi faktörlerinin analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları kıyaslaması” isimli yüksek lisans tezinde, veri toplama aracı olarak 21 (maliyet liderliği) ve 22 (farklılaştırma) soruluk kişisel görüşme yöntemlerini kullanmıştır. Sektörel bilgiler doğrultusunda Atlasjet ve Pegasus’un faaliyetlerini de göz önünde tutarak yapmış olduğu kişisel görüşmeler ile iki işletmenin rekabet stratejilerini, Michael Porter’ın beş rekabet faktörüne göre incelemiş ve hangi jenerik rekabet stratejilerini kullandıklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Pegasus’tan 1 yetkili (Yer İşletme Müdürü), Atlasjet’ten ise 9 yetkili (Yer İşletme Başkanı, İnsan Kaynakları Müdürü, Satın Alma Müdürü, Maliyet Analizi ve İstasyon Müdürü, Müşteri İlişkileri Müdürü, Halkla İlişkiler Müdürü, Basın ve Halkla İlişkiler Uzmanı, Bilgi İşlem Müdürü ve Kalite Departmanından bir kişi) ile kişisel görüşme gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin hemen hemen aynı maliyetlere sahip oldukları bu sebeple de, her ikisinin de maliyet liderliği stratejisini uygulayamadıklarını sadece ‘Yield Management’ (işletmelerin farklı gelir kalemleri yaratabilmesi anlamında kullanılan bir sistem) ile maliyetlerde farklılığa gidebilecekleri sonucuna varılmıştır. Tezde rekabette üstünlük sağlayacak ana kriterin farklı gelir kalemleri oluşturmak olduğu savunulmuştur. Atlasjet’in ağırlıklı olarak farklılaşma stratejisi üzerine odaklandığı; teknolojik farklılık, kalite ve marka imajını ön plana çıkardığını ortaya konulmuştur. Her iki havayolu işletmesinden orantısız sayıda personelle kişisel görüşme yapılmıştır. Tezin 2003 yılındaki deregülasyondan hemen sonra hazırlanmış olması (2007 yılında onaylanmış) Türkiye’deki sivil havacılık endüstrisini değerlendirmek için erken bir zamana rastlamıştır. Düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak sektöre giriş yapan Pegasus’un pazarda henüz anlaşılamadığı bir dönemdir. Pegasus, Türk havacılık endüstrisinde yeni bir kavram olan düşük maliyeti iş modeli olarak benimsemiş bir işletmedir.

Taşgit (2008)’in yapmış olduğu “Havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejileri: Türk şirketlerine yönelik nitel bir araştırma” isimli tez çalışmasında veri toplama tekniği bakımından 12 soruluk yapılandırılmış görüşme tekniği

kullanılmıştır. Araştırmaya 4 havayolu işletmesi (THY, Onur Air, Pegasus ve Sunexpress) dâhil edilmiş ve her birinden birer yönetici (THY-Stratejik Yatırımlar ve Planlama Müdürü, Onur Air-İç Hatlar Müdürü, Pegasus-Satış Pazarlama Müdürü, Sunexpress-Gelir Yönetimi Müdürü) ile görüşme yapılarak araştırma icra edilmiştir. Taşgit yaptığı çalışma sonucunda; Porter’ın jenerik rekabet stratejilerine göre THY’nin kendisine maliyet ve farklılaştırma odaklı bir pozisyon seçerken, diğer düşük maliyetli taşıyıcılar Pegasus ve Onur Air’in maliyet odaklı bir işleyiş stratejisini, SunExpress’in ise maliyet ve odaklanma stratejilerini benimsediğini ortaya koymuştur. Miles ve Snow’un rekabet stratejilerine göre ise yapılan tespitte, düşük maliyetli taşıyıcıların genelde savunma stratejilerini benimsedikleri, kısmen arayışçı stratejist rolünü üstlendikleri görülmektedir. Diğer taraftan taklitçi stratejinin de, havayolu işletmeciliğinde yoğun olarak izlenen bir strateji olduğu tespiti yapılmıştır. Taşgit (2008), işletmelerin rekabet stratejilerini oluşturmada rol oynayan faktörleri de belirlemiştir. Amaç-misyon-vizyon tanımlamaları, işletmelerin sahip oldukları temel yetenek ve kaynaklar, hitap edilen müşteri kitlesinin özellikleri ve gelecekteki eğilimleri, havayolu işletmelerinin sahip oldukları entelektüel sermayenin rekabet stratejilerinin oluşturulmasında uygulanmasında oldukça etkili olduğu tespit edilmiştir. Havayolu işletmelerinin yalnızca tek yönetici yerine birkaç yönetici ile görüşme yapılması çapraz bilgilenmeyi sağlayacak, yöneticilerin aynı veya farklı görüşte olduğunun da ortaya konulması bakımından değer oluşturabileceği düşünülmektedir.

Peksatıcı (2010-İngilizce), “Competitive strategies of airline companies operating in Turkish domestic aviation market- Türkiye iç hatlar pazarında rekabet eden havayolu şirketlerinin rekabet stratejileri” isimli yüksek lisans tezinde, hem nicel hem de nitel bir çalışma yapmıştır. Tezin amacı, iç hatlar pazarında yolcuların beklentilerindeki algılanan farklılıkları ve yolcuların hizmet kalitesi algısını ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Tezin nicel kısmında 300 yolcu üzerinde yapılan anket ile havayolu işletmelerinin hizmet kalitesi ve yolcuların hangi havayolu işletmesini neden tercih ettiğinin cevabı bulunmaya çalışılmıştır. Bu kısımda SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. Sonuç olarak, THY’nin en çok tercih edilen havayolu işletmesi olduğu, onu sırasıyla Pegasus, Atlasjet ve Onurair’in izlediği, Sunexpress ve Anadolujet’in marka farklılığı oluşturamadığını ortaya konmuştur. Araştırmanın sonuçlarından birisi de, yolcuların Sunexpress’i en bilinen düşük fiyatlı havayolu işletmesi olarak işaret etmesidir ve bunu Pegasus ile Anadolujet’in izlediğidir. Türkiye’de yolcular tarafından tam hizmetli ile düşük maliyetli havayolu

işletmeleri arasındaki farkın bilinmediğini ortaya konmuştur. Nitel araştırma, 25 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak THY, Onurair, Atlasjet ve Pegasus havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yapılmıştır. Mülakatı kimlerle yaptığı, kaç kişi ile geręekleřtirdiđi bilgisi tezde yer almamaktadır. Tezin ağırlıklı kısmı hizmet kalitesinin ölçölmesi ve yolcuların hangi havayolunu tercih sebebini oluşturduğuna yönelik nicel araştırma oluşturmuştur, nitel kısım zayıf kalmıştır. Tezin sonucunda havayollarının rekabet stratejileri ortaya konmamış, hizmet kalitesi ve müşterilerin algıları ve tercihleri ağırlıklı olarak değerlendirilmiştir. Tezin başlığı ile içeriğinin uyumlu olmadığı değerlendirilmektedir.

Otamış (2013), “Türkiye’de hava ulaştırma sektörünün yapısal incelemesi ve rekabet analizi” başlıklı yüksek lisans tezini ikincil kaynakları kullanarak hazırlamıştır. Havayolu işletmelerini benzerliklerine göre gruplara ayırabilmek için, çok değerkenli istatistik analiz tekniklerinden biri olan kümeleme analizi kullanılmış ve kümeleme analizi türlerinden biri olan K ortalamalar yöntemi seçilmiştir. İkincil kaynaklardan sektörün yapısal analizini kısmen ortaya koyabilmiş olmasına rağmen, havayolu işletmelerinin rekabetini ilgilendiren fazla bir veri tezde yer almamıştır. Sonuçlar bölümünü tez içerisinde destekleyecek verinin azlığı dikkat çekicidir. Tezin sadece ikincil kaynakları inceleyerek yapılmış olması en zayıf yönünü oluşturmaktadır. İkincil kaynakları kullanarak yazılmış olan bir tez olmasına rağmen, kaynakça bölümünde yeterli atıf bulunmamaktadır.

Mirzai (2014), Coventry University, İngiltere’de hazırlamış olduğu yüksek lisans tezini “Competitive strategies of airline carriers in Turkish aviation, case study-growth process of Turkish domestic market since 2003” başlıklılığı ile yazmıştır. Nicel bir ęalıřma yapılmış ve SERVQUAL ölęeđi kullanılmıştır. Bu araştırma, 18 yaşın üzerindeki İstanbul, Ankara ve İzmir’de yaşayan 200 yolcu üzerinde 30 sorudan oluşan üç bölümlü bir ankete göre Türkiye’de geręekleřtirilmiřtir. Ankette internet üzerinden ve yüz yüze olmak üzere iki farklı şekilde veri toplanmıştır. Anket sadece iç hat pazarındaki yolcular üzerinde yapılmıştır. Yolcuların vermiş oldukları hizmet kalitesi ile ilgili cevaplar doğrultusunda havayolu işletmeleri analiz edilmiştir. İkincil araştırma ise, varolan alanyazın incelenerek geręekleřtirilmiřtir. Tez, havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerini ortaya koymaktan öte yolcuların havayolu işletmelerini nasıl algıladıkları ve havayolu işletmesinin yolcular tarafından tercih sebeplerini ortaya koymaktadır. Tezin

ortaya çıkardığı sonuç, Türk havayolu taşımacılığındaki rekabet stratejilerini ve bunların belirleyicisi durumundaki değişkenleri ortaya koyma konusunda yetersiz kaldığı değerlendirilmektedir.

Saldıraner (2016) tarafından yazılan “Türkiye'deki havayolu taşıyıcılarının rekabet stratejileri: Düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları için model önerisi” isimli doktora tezinin YÖK ulusal tez merkezindeki özetine dayanarak konu ve içeriğine değinilmiştir. Serbestleşme ile havayollarında rekabet edilebilirliğin artmasına rağmen, Türkiye'de düşük maliyetli iş modeli uygulayan havayollarında rekabet avantajlarında beklenen artış gözlemlenmemektedir. Bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren düşük maliyetli havayollarının strateji ve iş modelleri detaylı incelenerek öncelikle neden rekabet gücü artışı oluşmadığı sonrasında ise rekabet avantajı sağlamaları için izlenmesi gereken stratejik model oluşturulmaktadır. Bu süreç içerisinde, havayollarının stratejik modellerinde sektöre uyumlu jenerik strateji seçilmesi, yönetsel tercihlerinin uygulanan iş modeline uyumlu olması ve temel yetkinlik ile değer zinciri uygulamalarının dikkate alınması ve havayollarının göreceli pozisyonunun sürdürülebilir rekabet avantajına etkisi olacağı savunulmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan düşük maliyetli ve hibrid havayollarında önerilen model faktörlerinin rekabet avantajına etkisi, yarı formal görüşmeler, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Yapısal Eşitlik Modeli aracılığıyla Ölçeksiz En Küçük Kareler Yöntemi Regresyon Değerlendirilmesi ile incelenmektedir. Yapılan incelemeler neticesinde, Türkiye'de faaliyet gösteren düşük maliyetli havayollarının yapılarını değiştirmeden strateji ve iş modeli uygulamalarını değiştirmeleri sebebiyle rekabet etmekte güçlük yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ekicikol (2016), çalışmasının ilk iki bölümünde strateji, rekabet ve rekabet stratejisi gibi kavramlardan bahsetmiş, Türkiye'de faaliyet gösteren yedi havayolu işletmesini geçmişten günümüze ele almış ve incelemiştir. Son bölümde ise havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerinin ve sundukları hizmetlerin, yolcuların satın alma davranışları üzerine etkilerinin neler olduğunun belirlenebilmesi amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Toplam doksan iki sorudan oluşan anket 402 kişiye uygulanmış ve elde edilen sonuçlara bulgular ve sonuç bölümünde yer verilmiştir. Tezin amacı, havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerinin ortaya konulması olarak belirlenmiş fakat ikincil kaynaklardan yapılan araştırma ile bu sağlanmaya çalışılmıştır. Tezin daha çok ortaya

koyduğu husus, yolcuların satın alma davranışlarının yapılan anket ile ortaya konulmasıdır.

Karabulak (2016), ülkemizde havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu modellerini incelemiştir. Bu doğrultuda geleneksel havayolu işletmesi Türk Havayolları ile düşük maliyetli havayolu işletmesi olan Pegasus Havayolları karşılaştırmalı bir vaka analizi şeklinde incelenmiştir. Araştırma ikincil kaynaklara dayandırılan bir nitel çalışmadır. Havacılık sektöründe yazılmış akademik çalışmalar ile sektöre ilişkin makaleler incelenmiş ve sektörle ilgili dergi ve yayınlar takip edilmiştir. THY ve Pegasus için SWOT analizi yapılmış, Porter'ın Beş Güç Modeline göre karşılaştırma yapılmıştır. Tezin adı rekabet stratejilerinin incelenmesi ile ilgili olmasına rağmen, iki havayolu işletmesinin karşılaştırması ve bunun sonucunda belirlenen rekabet unsurları ile alakalı bir çalışmadır.

Buraya kadar, konu başlığı itibariyle bu çalışmaya yakın olabilecek 8 tez tarih sırasına göre incelenmiştir. Bu noktadan sonra ise diğer ilgili tezler, konu olarak rekabetten farklı unsurları ağırlıklı olarak ihtiva ediyor olsalar da, rekabet ve havayolları ile dolaylı olarak ilgili olduğu için tarih sırasına göre incelenmiştir.

Barlas (2006-Almanca)'ın hazırlamış olduğu "Herausforderungen für passagierfluggesellschaften-aufbau von wettbewerbsvorteilen in transatlantikflügen am beispiel der Türkischen luftverkehrsgesellschaft (THY) -Atlantikötesi uçuşlarda havayollarının rekabet avantajı sağlayabilmesine yönelik bir araştırma- Türk Hava Yolları örneği" Almanca yüksek lisans tezi, THY'nin Atlantik ötesi uçuşlarda rekabet avantajı sağlamasına yönelik bir vaka çalışması şeklindedir. Bu çalışmada THY için Atlantikötesi uçuşlarda rekabet avantajı sağlayacak unsurların belirlenmesi amaç edinilmiş ve kaynak taraması sonucunda 3 ana grup vasıtasıyla uçuş süreci tanımlanmıştır: Ürün bazlı özellikler (koltuklar, hijyen, kabin içi eğlence, uçuşta satılan ürünler, fiyat), hizmet bazlı özellikler (check-in, rezervasyon, kabin görevlileri, uçuş frekansı) ve imaj. Atlantikötesi uçuş yapan 400 yolcuya yüz yüze anket uygulanmış ve verilerin toplanmasından sonra portfolyo analizi yapılarak sonuçlar doğrultusunda THY'ye rekabet avantajı sağlayabilecek uygulamalar tanımlanmıştır. Sonuçlar, THY'nin özellikle koltuk, kabin görevlileri, rezervasyon ve kabin içi eğlence alanlarında, iyileştirme ve yeniliğe gitmesi gerektiğini göstermiştir. Bu tez havayollarının

rekabet stratejileri ile direkt ilgili olmasa da, THY'nin Atlantikötesinde rekabet avantajını nasıl sağlayacağını ortaya koymaya çalışmıştır.

Ateş (2006), “Kriz yönetimi ve rekabet stratejileri: Türk Hava Yollarında bir uygulama” isimli yüksek lisans tezinde, THY’nda kriz ortamında rekabet stratejilerini ortaya koymaya çalışılmıştır. Çalışmada yöntem olarak, odak grup çalışması ve ikincil kaynaklar kullanmıştır. 2001 yılı itibariyle THY’nda krizleri görmüş ve yaşamış 10 kişilik bir üst düzey yönetici grubu ile odak grup çalışması icra edilmiştir. Kriz ortamındaki rekabet stratejilerini belirlemek maksadıyla 15 soruluk bir gündem hazırlanmıştır. Sonuç olarak, THY’nin kriz ortamında personel bazında küçülmeye gittiği, krizlerde ABD ve Avrupa’da iflas eden havayolu işletmelerinin boşluğunun THY tarafından doldurulduğu, alternatif pazarların değerlendirilmesi (yeni pazarların açılması) ve Bowman’ın strateji saatindeki yüksek kalite-yüksek fiyat yerine yüksek kalite-orta fiyat stratejisini belirlemiş olduğu, sıkı maliyet politikaları ile THY’nin pazar payını koruduğu ortaya konulmuştur.

Tunç (2007), “Müzakere sürecinde Türkiye'deki havayolu şirketlerinin Avrupalı rakipleri karşısındaki rekabet gücü ve analizi” isimli çalışmasında, ikincil kaynakları incelemiştir. Havayolu işletmelerinin küresel havayolu olma gereklerini yerine getirebilmek ve sektördeki oyuncularla rekabet edebilmeleri için kullanılan yöntem, havayolu işletmelerinin diğer işletmelerle iş birliğine gitmesi sonucuna varılmıştır. Pazara giren yeni oyuncuların da öncelikle kendi aralarında iş birliğine gitmesi, uzun vadede ise THY’nin yolunu izlemesi, sektörün devamı ve rekabet gücü için son derece önemli olduğu şeklinde bir sonuç çıkarılmıştır. Çalışma ikincil kaynaklarla kısıtlı kalmıştır, herhangi bir bilimsel yöntem izlenerek farklı araştırmalara ve sonuca destek olabilecek verilere ulaşılmaya çalışılmamıştır.

Karasu (2007) ise yapmış olduğu “Havayolu ulaşımında düşük maliyetli taşıyıcılar ve uzun mesafeli hatlarda rekabet olasılıkları” isimli çalışmasında, yöntemsel bir açıklamada bulunmamıştır. İkincil kaynaklara dayanarak yapılmış değerlendirmeler sonucunda düşük maliyetli havayollarının uzun mesafeli uçuşlarda geleneksel havayollarına karşın bir rekabet stratejisi geliştirip geliştiremeyeceği hususunda sonuca ulaşmaya çalışılmıştır. Varılan sonuç, düşük maliyetli havayollarının uzun mesafeli uçuşlara başlamasıyla maliyetlerinin artacağı, düşük maliyet konseptinden uzaklaşacağı fakat A380 gibi uçakların envantere girmesi ile bunun aşılabacağı şeklindedir.

Kaşıkcı (2007), “Globalleşme sürecinde uluslararası hava taşımacılığı ve Türk sivil havayollarının rekabet gücü” isimli yüksek lisans tezinde, ikincil kaynakları kullanmak suretiyle THY üzerinde bir durum tespiti yapmıştır. Sivil hava taşımacılığı sektöründe, deregülasyon hareketlerinin başladığı dönemden itibaren, fiyatlar ve maliyetler düşmekte, taşımacılık faaliyetleri ülke sınırlarını aşarak uluslararası piyasaya kaymaktadır. Uluslararası piyasadaki rekabet içerisinde piyasa paylarını artırmak ve kârlarını yükseltmek isteyen işletmeler, diğer işletmelerle birleşmekte ve küresel iş birliklerine gitmekte olduğu sonucuna varılmıştır. Sadece THY üzerinde bir durum tespiti yapılmasının, Türk sivil havayollarının rekabet gücünü ortaya koyabilmek için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Tunç (2007) ve Kaşıkcı (2007), iş birliklerinin pazarda iyi bir rekabet stratejisi olduğu sonucunda birleşmişlerdir.

Erdoğan (2014) tarafından hazırlanan “Havayolu taşımacılığında regülasyon ve deregülasyonların rekabet stratejilerine etkileri: Türkiye üzerine bir araştırma” isimli doktora tezinin YÖK ulusal tez merkezindeki özetinden istifade edilmiştir. Havayolu pazarında rekabete etki eden en önemli faktörlerin regülasyon ve deregülasyonlar olduğu ifade edilmiştir. Ülkemizde 2003 yılındaki deregülasyon sonrası, havayolu pazarının %608 büyüdüğü, iç hat pazarının tekel olmaktan çıktığı ve yeni oyuncuların pazara girdiği belirtilmiştir. Uluslararası havacılıkta da yeni havacılık anlaşmaları yapılmış, yurtdışına uçulan noktalar iki katına çıkmıştır. Uluslararası havacılıkta rekabeti etkileyen en önemli regülasyonlar hava trafik hakları ve özellikle 6. trafik hakkıdır. Bu hak, Türk havayolu işletmelerine İstanbul bağlantılı seferler yapabilme iznini vermektedir. İstanbul son yıllarda, dünyanın önemli hava aktarma merkezlerinden biri olmuştur. Avrupa ve Ortadoğu’da İstanbul’a rakip şehirler bulunmaktadır. Bu rekabet sadece havayolları arasında değil aynı zamanda ülkeler arasındaki bir rekabet olduğu vurgusu yapılmıştır.

Yaba (2015), aynı piyasadaki iki havayolunun taktiksel düzeydeki rekabetini güzergâh tabanlı filo atama modeliyle incelemiştir. Endüstri mühendisliği bölümünde hazırlanmış bir yüksek lisans tezidir. Havayolları arasındaki piyasa talebi paylaştırılırken ve diğer güzergâhları tercih etme oranı hesaplanırken logit fonksiyonu kullanılmıştır ve rekabet ortamında verilen fiyatlarla havayollarının denge davranışı aranmaktadır. Ayrıca taktiksel seviyedeki rekabette filo tipi, uçak kapasitesi gibi değişkenlerin de fiyatlar kadar önemli olduğu tartışılmaktadır.

Tanrıverdi (2016), ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu işletmelerinin deneyimlerini ortaya koyabilmek maksadıyla bir çalışma yapmıştır. Bu amaçla beş geleneksel havayolu işletmesinin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Ortaklaşa rekabet stratejisi, iki ya da daha fazla rakip işletme tarafından özellikle rekabet yoğun pazarlarda kullanılan, rekabet ve iş birliğinin aynı anda gerçekleştirildiği bir işletme stratejisidir. Rakip işletmeler, karşılıklı menfaatler doğrultusunda aynı anda bir yandan yeni bir ürün ya da hizmet üretimi için bir araya gelirken diğer alanlarda ise rekabetlerini devam ettirmektedir. Ortaklaşa rekabette temel yetenek ve kaynaklarını bir araya getiren işletmeler, yeni ürün veya hizmet üretiminde ise maliyetleri ve riskleri paylaşmaktadır. Böylelikle, maliyetleri düşüren ve riski paylaşan işletmeler, önünü daha iyi görebilme kabiliyeti kazanmaktadır. Havayolu sektörü sahip olduğu karakteristikleri itibari ile faaliyetlerin yüksek maliyetlerle gerçekleştirildiği, belirsizlik, risk ve krizlerden anında etkilenen bir yapıya sahiptir. Havayolu işletmeleri, bu olumsuzlukları aşmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamaktadır. Araştırmada ortaya çıkan en önemli sonuç, ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektörünün sürdürülebilirliği için gerekli olduğunun dile getirilmesidir. Araştırmada öne çıkan bir başka sonuç ise, stratejik havayolu ittifakı üyesi havayolu işletmelerinin, ittifakları sorgulamaya başladığı ve ittifakların varlığını devam ettirebilmesi için daha esnek bir yapıya sahip olması gerektiği yönünde olmuştur.

Hopalı (2016), çalışmasında rekabet pozisyonunun pazar payını artırma ve havayolu endüstrisindeki rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamadaki önemini vurgulamıştır. Genel rekabet stratejileri ve pazarlama stratejileri detaylı bir şekilde araştırılmış ve havayolu işletmelerinin rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlaması için takip etmesi gereken stratejiler önerilmiştir. Rekabet faktörleri 3 adımlı istatistiksel yöntemle değerlendirilmiştir. Sırasıyla Spearman korelasyon testi, faktör analizi ve yapısal eşitleme modeli uygulanmıştır. Yapısal eşitleme modeli yardımıyla faktörler arasındaki korelasyon ve rekabete etkileri araştırılmış, rekabet pozisyonuna sahip olmanın öneminin daha iyi kavranması amaçlanmıştır.

Yaşar (2016), araştırmasını rekabet edilen pazarların benzerlik derecesini ölçen pazar ortaklığı ile kaynakların benzerlik derecesini ölçen kaynak benzerliğinin işletmelerin rekabet algılarında etkili olup olmadığını Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı pazarında yer alan işletmeler üzerinde test etmek amacıyla yapmıştır. Bu

amaçla, söz konusu bağlam içerisinde rekabet dinamikleri alanının sunmuş olduğu varsayımların ülkemiz iç hatlar havayolu pazarında işlerlik durumunun ortaya konması hedeflenmiştir. Rakip analizi her bir işletmenin gözünden ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler arasındaki rekabetin simetrik bir görünümde olmadığını savunan rekabet asimetrisinin iç hatlar havayolu pazarında yer alan işletmeler arasında var olup olmadığının ortaya konması da çalışmanın amaçları arasındadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma iç ve dış paydaşlara uygulanan birincil veriler (anket) ve otoriteler tarafından sağlanan ikincil verilerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Sonuç olarak algılanan rekabet gerilimi ile pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, piyasa yoğunlaşması ve rekabet asimetrisi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve rekabet geriliminin farklı boyutları altında gerilimi açıklayan farklı modeller elde edilmiştir.

Bu alanda hazırlanmış yüksek lisans ve doktora tezleri ile projelerin hiçbirisi, kendinden önce yapılmış çalışmalara değinmemişlerdir. Tezlerin bir kısmının başlığı ve içeriği arasında uyumsuzluklar mevcuttur. Bu husus, bilimsel araştırmada bulunan insanları içerik konusunda farklı beklentiye sürüklemektedir. Pek çok çalışma ağırlıklı olarak ikincil kaynaklara dayanılarak yapılmıştır. Yapılan çalışmalar kısmi olarak rekabet stratejilerini belirleme emareleri göstermiş olsalar da, Türk sivil havacılık sektöründe rekabet stratejilerini yönetici kademesinin gözüyle ortaya koyan çalışmaların dar kapsamlı olduğu, genelleyci sonuçlara ulaşmaktan uzak kaldığı ve bu bağlamda endüstri yapısını ifade edebilme konusunda yeterli olamadıkları değerlendirilmektedir.

2.2. Makale ve Bildiriler

Torlak vd. (2011), bulanık TOPSIS yöntemi ile havayolu sektöründeki anahtar başarı değişkenlerini kullanarak Türkiye’deki iç pazarda faaliyet gösteren havayolu taşıyıcılarının sıralamasını çıkarmaya çalışmışlardır. Bu bağlamda, iç hatlarda faaliyet gösteren THY, Onur Air, Atlasjet ve Pegasus havayolları araştırmaya dâhil edilmiştir. Havayolları arasındaki rekabeti belirlemede kullanılan dokuz ‘Strateji Süreç’ kriteri; reklam, ürün kalitesi, fiyat rekabeti, müşteri sadakati, pazar payı, müşteri hizmeti, e-ticaret, yönetim tecrübesi ve marka olarak kullanılmıştır. Bu kriterler doğrultusunda, karar matrisleri oluşturulmuş ve her birinin sonucuna göre havayolu işletmeleri sıralanmıştır. Reklam ve ürün kalitesi bakımında THY en iyi olurken, Onur Air diğer havayolları kadar başarılı görülmemiştir. Fiyat rekabeti açısından en iyi Pegasus iken, en

kötü performans THY'na ait olarak tespit edilmiştir. Müşteri sadakati ve pazar payında, THY en rekabetçi havayolu işletmesi olurken, Onur Air ve Atlasjet'in performansları yeterince iyi bulunmamıştır. Müşteri hizmetlerinde THY çok üstün bir performans gösterirken, Onur Air felaket olarak nitelendirilmiştir. E-ticaret ve yönetim tecrübesinde, THY en iyisi iken, Atlasjet ve Onur Air başarılı bulunmamıştır. Markada ise, THY baskın bir yapıda bulunurken, Atlasjet ve Onur Air zayıf bulunmuştur. Tüm bu değerlendirmelerin ışığında, en rekabetçi havayolu işletmesi olarak THY tespit edilmiştir. THY'nı rekabet edilebilirlikte, Pegasus, Atlasjet ve Onur Air sırasıyla takip etmiştir.

Kılınç vd. (2012), Türkiye'deki havayolu işletmelerinin içerisinde bulundukları rekabet ortamını nasıl algıladıklarını ve rekabet stratejilerini oluştururken bundan nasıl etkilendiklerini incelemiştir. THY, Pegasus, Onur Air, Atlasjet ve Sunexpress havayolu işletmelerinden birer yönetici ile mülakat yapılmak suretiyle araştırma icra edilmiştir. Nitel olarak toplanan veriler üzerinde betimleyici bir analizde bulunmuşlar ve sonuç olarak, havayollarındaki rekabet stratejilerinin maliyet liderliği üzerine odaklandığını tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra; maliyetler, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, çalışanlar, yenilik/inovasyon ve teknolojik değişikliklerin rekabet stratejilerini belirleyen en önemli faktörler arasında olduğu sonucuna varılmıştır.

Acar ve Karabulak (2015), Türk sivil havacılık pazarındaki tam hizmetli havayolları ile düşük maliyetli havayolu işletmeleri arasındaki rekabeti incelemiştir. Bu bağlamda, THY ve Pegasus havayolu işletmelerini SWOT analizi yapmak suretiyle rekabet açısından değerlendirmişlerdir. THY'nın hub'ı durumundaki İstanbul'un coğrafi pozisyonunu iyi kullanarak ve buradaki THY'nın hub kapasitesinin fazlalığından dolayı rekabet avantajının olduğunu ortaya koymuşlardır. THY'nın ana amacı, "Türkiye'deki iç pazarda liderliği elinde tutmak ve aynı zamanda konforlu ve kaliteli hizmet sunmaya devam etmek" şeklinde açıklanmıştır. Pegasus'un ana rekabet stratejisi ise, etkin maliyet kontrol sistemi ve stratejik iş birlikleri oluşturarak maliyet liderliğini ele geçirmek olarak tespit edilmiştir. Her iki havayolu işletmesi de iki farklı stratejiyi benimsemiş olmalarına rağmen, finansal olarak Avrupa'da başarılı durumda ve iç pazara göre uluslararası yolcu sayısında daha fazla artış olduğu sonucuna varılmıştır.

Gemici ve Alpkan (2015), düzen bozucu/yıkıcı inovasyonun Türk hava taşımacılık endüstrisindeki rekabet stratejilerine etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada, düşük maliyetli havayolu taşımacılığı bir düzen bozucu inovasyon olarak ele alınmış ve

rekabetin değişen yüzü şeklinde nitelendirilmiştir. THY, buna karşı kendi yapısıyla çelişkili olarak, hem kendi altında bir marka olarak hem de kendine bağlı bir departman şeklinde çalışan Anadolujet'i kurmak zorunda kalmıştır. Böylece, düzen bozucu inovasyona bir karşılık olarak, THY daha düşük performanslı ve kalite standartlarını düşürdüğü Anadolujet (2008)'i başarılı bir şekilde hayata geçirmiştir. Bu çalışmada altı çizilmesi gereken husus, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin düzen bozan bir inovasyon olarak ortaya çıkması ve sektörde bir iş modeli olarak yerini almasıdır. Rekabet stratejisi olarak, THY'nın bu inovasyona cevabı kendi alt departmanı ve alt markası şeklinde yarattığı Anadolujet'tir.

Bu noktaya kadar, havayolu yolcu taşımacılığında Türkiye'de rekabeti içeren makalelere yer verilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerine yönelik yazında kısıtlı araştırma yapıldığı görölmektedir. Dünya alanyazınında havayollarının ne tarz rekabet stratejileri geliştirdiği veya birbirleriyle nasıl rekabet ettiklerine ilişkin çalışmalar bu noktadan itibaren incelenmiştir.

Mak ve Go (1995), havayolu endüstrisindeki küresel gelişmelerin satış hacmini artırmak için stratejik işbirlikleri ve anahtar stratejilerin uygulanmasına nasıl yol açtığını açıklamaya çalışmıştır. Asya'daki sık uçuş programlarının (Frequent Flyer Programmes- FFP) geleceği ve problemlerini tartışmışlardır. Asya'daki havayolları, kültürel bir değişime uğrayarak Amerika ve Avrupa'da daha önce gerçekleştirilen iş birliği felsefesini adapte etmişlerdir. Birçok yolcunun uçuş seçerken aklında üç husus bulunduğu tespiti yapılmıştır: uçuşun zamanı, hizmet kalitesi ve sık uçuş programlarıdır. Sonuç olarak; diğerlerine göre daha iyi durumda olan Asya havayolları, sık uçuş programlarını tanıtarak uluslararası büyük ölçekli taşıyıcılardan gelen artan rekabetle savaşılabilmek için bölgesel iş birlikleri oluşturmayı gerekli gördükleri ortaya koyulmuştur.

Lobbenberg (1995), Avrupa'da 1993 yılında charter havayollarına da serbestleşme veren 3. liberalizasyon paketi ile Avrupa'da faaliyet gösteren charter havayollarının artan rekabet ortamında ne tarz stratejiler ortaya koydukları yönünde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma, charter havayollarının havayolu rekabet endüstrisinde geliştirmiş oldukları rekabet stratejilerini göstermesi yönünden önemlidir. Ağırlıklı olarak çalışmasında, en büyük charter endüstrisi olduğundan ve verilere daha kolay ulaşabildiğinden dolayı, Birleşik Krallık ve Almanya'daki charter havayollarını incelemiştir. Charter havayollarının, havayolu endüstrisindeki gelişmelerden Avrupa Birliğindeki hava

ulaştırma endüstrisindeki diğerk havayollarına göre daha fazla etkilendiğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak, charter havayollarının geliştirmiş oldukları stratejiler; tarifeli seferlere başlama, charter ve büyük havayolları arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanması, diğerk ülkelerin charter pazarlarına girme, destinasyon merkezli charter havayolları ve charter yolcu uçuşlarında kargo da taşıma şeklinde dir. Daha genel stratejiler olan dikey ve yatay birleşmeler, ürün iyileştirme ve maliyet azaltma da charter işletmeleri tarafından uygulanmıştır.

Adler ve Smilowitz (2007), havayolu endüstrisinde rekabet altında küresel işbirliğı ve birleşmeleri analiz etmek için bir çerçeve sunmuşlardır. Bu çerçeve; havayollarına partnerlerini ve ağı yapılarını tanımlarına fırsat vermiş, hükümetlere ise bu ittifak veya birleşmeleri kabul veya reddetmeden önce sosyal refahta nasıl bir değışiklik yapacağı ile ilgili tahmin yürütmelerine yardımcı olmuştur.

Pels (2008), havayolu ağı rekabetini tartışmıştır. Düşük maliyetli havayolları ve geleneksel havayolları birbirlerinden çok farklı stratejilere ve ağı yapısına sahiptirler. Bu durum, onların bazı özel pazarlarda diğerk havayolları ile rekabet edebilme yeteneklerini belirlemektedir. Pels, yerel pazarlarda geleneksel havayolları arasında rekabet eksikliğıne dikkati çekmiştir ve bu pazarlarda düşük maliyetli havayollarının rekabetin ana kaynağı olduğunu belirtmiştir.

Jou ve diğerkleri (2008), hizmet kalitesi ve fiyatın uluslararası havayolu rekabetindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak, hava yolcularının seçim kararında emniyet, rahatlık ve hizmet kalitesinin ana etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Fiyatlardaki düşüşe, artan emniyete, hizmet bütünlüğüne ve rahatlığın artışına yolcular güçlü bir şekilde cevap vermişlerdir. Cournot modelinde, lider taşıyıcı olan China Airlines'ın hizmet kalitesini arttıracacağı tahmin edilmektedir. Stakelberg modelinde ise, bütün havayolları emniyeti arttıracak ve hizmet kalitesini çeşitlendireceğı sonucu ortaya çıkmıştır. Yabancı havayolları emniyet ve rahatlıkta kazanan olurken, China Airlines hizmet kalitesini çeşitlendirmede lider durumuna geleceğı tespiti yapılmıştır. Bu araştırma, havayolu işletmelerine hizmet kalitesinin rolünü havacılık pazarında bir bütün olarak tanımlamada yardımcı olabilir ve işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir.

Pitfield (2008), düşük maliyetli havayollarının tarih ve coğrafyası hakkında olduğu kadar karaktersitikleri hakkında da bilgi vermiştir. Yapmış olduğu çalışmada, düşük maliyetli havayollarının nasıl rekabet ettiklerini, nasıl talebi karşıladıklarını, fiyat

rekabetinden reklamlamaya nasıl bir yol izlediklerini ortaya koymuştur. Düşük maliyetli havayollarının dünya çapında büyümesi olgusu; fiyatlama stratejileri, maliyet iyileştirme sorunları, trafik üzerindeki etkisi ve geleneksel havayolları veya diğer düşük maliyetli havayollarının pazar paylaşımı üzerine odaklanılması ile sonuçlanmıştır. Düşük maliyetli havayollarının pazara girişlerinin diğer düşük maliyetli havayolları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ryanair ve easyJet'in Londra-Venedik hattı ile Southwest ve Frontier'ın Denver-Las Vegas hattındaki rekabetleri örnek olarak alınmıştır.

Fageda ve Fernandez-Villadangos (2009), havayollarının rekabetinde havalimanlarının kapasite artışı ve düşük maliyetli taşıyıcıların girişinin etkisini analiz etmişlerdir. İspanya'daki hatlar örneklem olarak kullanılmıştır. Sonuç olarak; büyük havalimanlarının kapasite artışlarının, sadece hub olmayan havalimanlarından ayrılan hatlarda daha rekabetçi bir havayolu davranışı ortaya çıkarttığı tespit edilmiştir. Doğal monopol eşiğinin zamanla düştüğü sonucuna varılmıştır. Düşük maliyetli taşıyıcılar, fiyatlar üzerinde ılıman fakat hala önemli etkiye sahip olduğu ve düşük yoğunluklu hatlarda alternatifleri artırmakta olduğu belirtilmiştir.

Shaw ve diğerleri (2009), Çin'deki 2002'deki hükümet liderliğindeki havayolu konsolidasyonunun iç hat ağ yapısı ve rekabet üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Aynı zamanda Çin'in havayolu taşımacılığına yaklaşımını diğer ülkelerle karşılaştırarak değerlendirmişlerdir. Sonuç olarak; Çin Sivil Havacılık İdaresi, 3 büyük havayolu işletmesi arasındaki rekabeti minimize ederek hemen hemen eşit büyümelerini sağlayacak bir hedef ortaya koymuştur. Bu, ABD'deki serbest pazara varsayımlarına dayanan deregulasyondan çok farklı bir durum olduğu tespiti yapılmıştır. Çin'deki havayolu endüstrisinin, serbest pazar güçleri yerine hükümet liderliğindeki reformlarla şekillendirilmekte olduğu belirtilmiştir.

Gaggero ve Piga (2010), Birleşik Krallık ve İrlanda Cumhuriyeti'ni bağlayan hatlardaki fiyatlama ve pazar yapısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 2007 yılında Avrupa Komisyonu, Aer Lingus'un Ryanair tarafından devralınmasını engellediğinden dolayı, yapılan analiz özellikle bu havayollarının fiyatlama stratejileri üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırmada online olarak gönderilmiş olan hem her uçuşu hem de taşıyıcıların 'gelir yönetimi (yield management)' sistemini gösteren zamanlara göre fiyat veri setleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yazarlar Avrupa Komisyonunun kararını destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. İrlanda havayolu pazarında bir rakibin

eksilmesinin, müşteriler açısından müteakip zararlı sonuçlar doğurabileceği tespiti yapılmıştır.

Lian (2010), Norveç'in coğrafik yapısından dolayı ülke içinde kuzey ve batı bölgelerin önemli olduğunu fakat buralara sadece ağ uçuşu yapan havayolları uçtuğundan dolayı yeterince rekabet olmadığı ve bu taşıyıcı tarafından fiyatlar belirlendiğinden yüksek fiyatlarla seyahat edildiğine vurgu yapmıştır. Var olan düşük maliyetli taşıyıcıların bölgesel uçuşlar yapmadığı, bazı gidilecek bölgelere birkaç bağlantılı uçuş yapıldığı bunun da network havayolu tarafından kontrol altında bulundurulduğu ifade edilmiştir. Rekabet otoritelerinin network fiyatlarına aşırı yüksek olduğundan dolayı müdahale etmesi gerektiğinin önemi belirtilmiştir.

Pitfield ve diğerleri (2010), artan talebe karşılık olarak havayollarının uçuş sıklığını artırmak suretiyle kapasiteyi arttırabileceğini veya uçak boyutlarını büyütmeyi seçebileceklerini ortaya koymuşlardır. Bunun işletme maliyetlerinde artışa yol açabileceği ve faaliyet gösteren havaalanlarında kapasite sınırlı ise, havayollarının uçuş sıklığını artırma konusunda kısıtlayacağı hususları belirtilmiştir. Araştırmada, yolcu sayısındaki artışın uçak boyutlarındaki değişime oranla uçuş sıklığında daha fazla artış meydana geleceği sonucuna varılmıştır.

Zito ve diğerleri (2011), havayollarının rekabet ortamında fiyatlar ve sıklık konusunda operatif kararları nasıl verdiklerini anlamayı amaç edinmişlerdir. Havayollarının seçimlerini modellemek için bir oyun teorisi yaklaşımı geliştirmişlerdir. Şehirlerarası uçuşlardaki kısa mesafeli taşımacılık pazarını araştırmışlardır. Kısa mesafede hava taşımacılığının yer taşımacılığı (karayolu, demiryolu gibi) ile rekabette olduğunu vurgulamışlardır. İki seviyeli optimizasyon modelini kullanmışlardır. Bu modelde kârlarını en üst seviyeye çıkarmayı hedefleyen iki havayolu işletmesi oyuncudur, karar değişkenleri ise fiyat ve uçuş sıklığıdır. Monopol rejimlerde, havayolu rekabet rejimleri ile kıyaslandığında hizmet sıklığı daha düşük, fiyatlar daha yüksek, müşteri memnuniyeti daha düşük ve kâr daha yüksektir. Denge durumunda, sıklık ve fiyatlar havayollarının pazar payları ile orantılı ve uçuş maliyetleri ile ters orantılıdır. Yer modları ile rekabet kıyaslandığında, özellikle yüksek hızlı tren havayolları fiyatlarının artmasını engellemektedir. Diğer taraftan da, daha yüksek demiryolu fiyatlarında havayollarının kârlılığı artmaktadır.

Alderighi ve diğerleri (2012), Avrupa'daki yolcu havacılık pazarındaki tam hizmetli havayollarının fiyat odaklı davranışlarını araştırmışlardır. Bazıları düşük maliyetli oyuncular olan farklı pazar yapılarından oluşan havayolu rekabet modeli geliştirmişlerdir. Lufthansa, British Airways, Alitalia ve KLM'nin İtalya'dan Avrupa'nın geri kalanına olan ana şehir çiftlerinin yayınlanmış havayolu fiyat verileri kullanılmıştır. Tam hizmetli havayollarının kendi aralarında olan rekabet, business sınıfı ve boş zaman maksatlı seyahat segmentlerinin fiyatlarını asimetrik olarak etkilemiştir. Boş zamanlı seyahat segmentinde fiyatlarda küçük azalmalar gözlemlenirken, business sınıfında kayda değer fiyat düşüşleri meydana gelmiştir. Bunun tersine; düşük maliyetli taşıyıcılarla olan rekabette ise, hem business sınıfı hem de boş zamanlı seyahat grubunda tam hizmetli havayollarının fiyat düşüşleri beraber olmuş ve orta seviye fiyatlara gelmiştir.

Clark ve Vincent (2012), havayollarının New York-Chicago koridorunda dinamik fiyatlandırma stratejileri üzerine çalışmışlardır. Bu koridordaki ana oyuncuların internet sayfalarındaki fiyat ve doluluk oranı ile ilgili veriler toplanarak, fiyatlandırma kararındaki rekabetin rolü anlaşılmaya çalışılmıştır. Bazı havayollarının fiyatlarının, rakip havayollarının fiyat ve doluluk oranına cevap verdiği görülmüştür. Özellikle uçuşa kadar kalan gün sayısı ve kalan koltuk sayısının kontrol edildikten sonra, rakiplerinin satıştaki koltuk miktarı görünmez olduğunda, bazı havayolları fiyatlarını artırmakta olduğu tespit edilmiştir.

Detzen ve diğerleri (2012), düşük maliyetli havayolu işletmelerinin pazara girişleri ile diğer büyük havayollarının borsadaki değerlerinde nasıl bir değişim olduğunu incelemişlerdir. Oligopol yapısı, giriş engelleri ve yüksek sabit maliyetler; havayolu endüstrisini düşük maliyetli havayollarının rekabetine ve ağ genişleme etkisine hassas hale getirmiştir. Araştırma beklenmedik bir sonuca ulaşmıştır. Artan yolcu trafiği ve gelişmiş bağlantılar, tam hizmetli havayolu gelirlerini arttırmış ve düşük maliyetli havayolu işletmelerinin rekabet tehditini telafi etmiştir. Bu havayollarının, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin tehditine rağmen borsadaki hisseleri değer kazanmıştır.

Brueckner ve diğerleri (2013), daha önce düşük maliyetli havayollarının fiyat etkisi ile ilgili çalışmalarını yakın havayollarını da içerecek şekilde genişletmiş ve tam hizmetli havayolları ile düşük maliyetli havayollarının üzerindeki rekabet etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmayı direkt ve bağlantılı uçuşlar olmak üzere iki farklı şekilde yapmışlardır.

Sonuç olarak; pek çok tam hizmetli havayolunun ortalama fiyat rekabeti üzerindeki rekabet etkisinin zayıf iken, düşük maliyetli havayolları rekabetinin havaalanı çiftlerinde, yakın havaalanlarında veya potansiyel bir rekabet durumunda büyük fiyat etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Hernandez ve Wiggins (2014), havayolu endüstrisindeki rekabet koşullarının lineer olmayan fiyatlama stratejisi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan ampirik çalışma, monopol pazar gücünü elinde bulunduranlar açısından sürpriz bir sonuca ulaştırmıştır. En çok yoğunluğa sahip monopol durumundaki hatlardaki en yüksek fiyatlar üzerinde fiyat baskısı olduğu gözlemlenmiştir. Southwest'ten kaynaklanan gerçek ve potansiyel rekabet, düşük son fiyatları daha da düşürmekte ve tüm fiyatlar üzerinde fiyat baskısı oluşturmakta olduğu sonucuna varmışlardır.

Homsombat ve diğerleri (2014), düşük maliyetli havayollarının şiddetli rekabetine karşılık olarak tam hizmetli havayollarının kendilerine bağlı düşük maliyetli bir işletme kurarak rekabete bu şekilde devam ettiklerini ortaya koymuşlar, bunu Qantas Havayolları ve kendi bağlı olarak kumuş olduğu Jetstar üzerinde incelemişlerdir. Havayolu fiyatlama ve hat giriş paternleri Jetstar'ın düşük maliyetli havayollarına karşı savaşan bir marka olduğunu ortaya koymuştur. Qantas'ın bir hat üzerindeki özel operasyonları, Jetstar'ın hizmet şansını azaltma veya artırma yönünde etkilememiştir. Qantas'ın düşük maliyetli havayolları ile rekabette kaldıkları hatlarda Jetstar'ın faaliyet göstermesi şansını büyük ölçüde arttırmıştır. Qantas Grup aynı zamanda, hizmet kalitesindeki gelişmelerle beraber artan pazar gücünden kaynaklanan etkiyle de fiyatlama avantajını kullanmıştır. Bu çalışma, pazar rekabetinin ve ürün farklılaştırmanın çift marka stratejisinin uygulamasında önemli role sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Greenfield (2014), rekabet ve havayolu hizmet kalitesi ile ilgili daha önceki çalışmaların pazar yapısındaki zamanında performansları göz ardı ettiğini belirtmiştir. Bu çalışmalar, dolaylı olarak pazar yapısının hizmet kalitesi bakımından dışsal olarak belirlendiğini varsaymışlardır. Çalışma sonucunda Greenfield, havayolları gecikmeleri üzerinde rekabetin etkisinin diğer etkenlerden üç kat daha kuvvetli olduğu belirtmiştir.

Pearson ve diğerleri (2015), Asya'daki 22 ağ havayolunun düşük maliyetli havayolları ile nasıl rekabet ettiklerini stratejik yeteneklerini göz önünde bulundurarak incelemişlerdir. Bu incelemeyi, 6 farklı cevap bölümünde 37 rekabet cevabını havayollarına bir anket ile uygulayarak ve bu cevapları analiz ederek icra etmişlerdir. Bu

incelemede havayollarının güçlölüklerine değil, düşük maliyetli havayolları ile olan rekabetteki stratejik yeterliliklerine bakılmıştır. Asya'daki havayollarının algılanan performansı ve gerçek performansı bölgelere göre araştırılmıştır. Sonuç olarak; Vietnam havayolları, düşük maliyetli havayolları ile rekabette en güçlü stratejik yeterliliğe sahipken, SilkAir en zayıf olarak değerlendirilmiştir. Malaysia Havayolları ve Garuda Indonesia rekabette güçlü yeterliliğe sahipken, Philippine Havayollarının stratejik yeterliliğinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bir bütün olarak bakıldığında, güneydoğu Asya'daki ağ havayollarının düşük maliyetli havayollarına cevap vermede en fazla stratejik yeterliliğe sahipken, kuzeydoğu Asya'daki havayollarının bundan yoksun olduğu ortaya konmuştur. Stratejik yeterlilik ile gerçek ve algılanan performans arasında güçlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Güçlü stratejik yeterliliği olan havayollarının tüm performanslarının da güçlü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Fu ve diğerleri (2015), Çin'deki tek düşük maliyetli havayolu işletmesi olan 2005 yılında kurulmuş Spring Airlines'ın regölasyon olan bir havacılık endüstrisinde diğer tam hizmetli havayolları ile nasıl rekabet ederek hayatta kaldığını incelemişlerdir. Spring Airlines "cream skimming" stratejisini kullanarak en yüksek fiyatlı hatlara giriş yapmıştır. Bu sayede hem yüksek doluluk oranında ve yüksek kârlılıkta faaliyet gösterebilmiştir. Bu strateji gereği, diğer tam hizmetli havayolları ile fiyat savaşlarına girmemiş, çok az fiyat düşürerek ve maliyetleri düşük tutarak kârlılığını da üst seviyeye çıkarılmıştır. Bu esnada da "puppy dog" ismini verdikleri stratejisini izleyerek, düşük profil göstermiş ve sınırlı kapasite ile kârlılığı en yüksek olan hatlara girmiştir. Spring, operasyon merkezi olan Shanghai'dan yüksek trafik hacminde olan hatlarda hizmet vermeyi tercih etmiştir. Spring'in bu hatlara giriş kararı, tam hizmetli havayolları veya yüksek hızlı tren rekabetinden ciddi manada etkilenmemiştir. 2007-2013 yılları arasında Çin hükümetinin yeni havayollarının kurulmasına yasak getirmesi, tam zamanlı havayolu işletmelerinin işine geldiği kadar Spring havayollarının da işine yaramıştır.

Dresner ve diğerleri (2015); Emirates, Etihad ve Qatar Havayolları gibi Körfez taşıyıcılarının, ABD'deki taşıyıcıların yolcu hacmi ve uluslararası hat pazarındaki rekabetine etkilerini empirik olarak incelemişlerdir. Körfez taşıyıcılarının gelecek büyüme beklentisi Avrupa ve Amerika pazarlarına girişi için aldıkları izne bağlıdır. Var olan ikili antlaşmalar, Körfez taşıyıcılarının hırslı genişleme planlarına engel olmaktadır. ABD Ulaştırma Bakanlığı'nın verilerine dayanarak, Körfez taşıyıcılarının ABD'nin

uluslararası pazardaki rekabetine ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde iki durum tespit edilmiştir. Bunlar, ABD-Orta Doğu trafik hacminde önemli bir artış olduğu ve Körfez taşıyıcılarının ABD pazarına girmesiyle, ABD ile Afrika, Asya, Avustralya ve Avrupa'yı birbirine bağlayan hat pazarındaki ABD taşıyıcılarının küçük fakat istatistiksel olarak önemli trafik kayıplarına ve fiyat indirimlerine yol açtığıdır.

Bubalo ve Gaggero (2015), düşük maliyetli taşıyıcıların daha yüksek varlığının ve daha etkin operasyonlarının havaalanlarına olan tüm uçuşların tam zamanında performans bakımından hizmet kalitesini artırıp artırmadıklarını araştırmışlardır. 19 ülke, 76 bölge ve 100 ayrı havaalanında yaptıkları araştırma sonucunda, havaalanlarında düşük maliyetli havayollarının varlığının gecikmeleri azalttığı ve zamanlılık performansı bakımından hizmet kalitesini arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Ko (2016); tam hizmet sağlayan taşıyıcılar, bunlara ait olarak kurulmuş alt marka olan düşük maliyetli havayolları ve rakip durumundaki düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yönetim stratejilerini Stakelberg oyun teorisine göre incelemiştir. Her bir havayoluna olan talebin, fiyat ve uçuş sıklığının bir fonksiyonu olduğu kabul edilmiştir. Karar değişkenleri olarak fiyat, uçuş sıklığı ve filodaki uçak sayısı alınarak, kârı en üst seviyeye çıkaran bir matematiksel model geliştirilmiştir. Tam hizmetli havayolu işletmesi kendisine ait olan düşük maliyetli havayolu ile beraber hareket ettiğinde; tam hizmetli havayollarının orta mesafe ve kendisine bağlı düşük maliyetli havayolu işletmesinin kısa mesafede uçuşlar planlamasının kârlarını maksimize ettiğini ortaya koymuştur.

Grauberger ve Kimms (2016), havayolu iş birliklerinde (alliance) ağ gelir yönetiminde rakip havayollarının davranışlarını optimize etmek için bir model sunmuşlardır. Yapılan sayısal çalışma sonucunda, dikey ve yatay rekabet içerisinde bulunan havayolu iş birliklerinin kod paylaşımı yaptıklarında gelirlerini arttırdıklarını ortaya koymuşlardır.

Yan ve diğerleri (2016)'nin ikincil kaynak kullanarak 40 havayolu işletmesi üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çevresel inovasyonların işletmelerin finansal performans ve harekât etkinliğindeki etkilerini incelemişlerdir. Yapılan bu empirik çalışmada; teknoloji ve süreç temelli çevresel inovasyonların havayollarının gelirlerini olumlu etkilediği, yalnız süreç temelli çevresel inovasyonların havayollarının kârlılığına da olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Havayolları arasındaki rekabetin de belirli kurallara baēlı olması, adil ve etik olması aēısından, liberalizasyon ve deregölasyon dönemleri esnasında ve serbest rekabete geçtikten sonra rekabet hukuku kuralları havayolu taşımacılığı sektörüne de uygulanmaya başlamıştır. Rekabet hukuku aynı zamanda bu süreçleri de desteklemiştir. Göktepe (2007)'nin Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de hava taşımacılığına uygulanan rekabet hukuku kurallarını incelemesi, farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koyması yapılan çalışmalara hukuki yönden de ışık tutmaktadır.

Türkiye'deki yolcu taşımacılığı yapan havayollarının rekabet stratejileri ile ilgili olarak yapılan alanyazın taraması sonucunda araştırmanın alandaki boşluğu doldurması öngörülmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ

3.1. Stratejik Yönetim

3.1.1. Strateji kavramı

Strateji kelimesi Türkçe’de, bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu strateji kelimesine öz Türkçe bir anlam bulmuş ve izlem olarak isimlendirmiştir. (Türk Dil Kurumu, 2012).

Strateji kelimesi Fransızca *stratégie* kelimesinden dilimize geçmiş olmasına rağmen, kelimenin kökeninin Atina Silahlı Kuvvetlerinin başkomutanının ünvanı olan *Strategos*’tan türetildiği belirtilmektedir. Bu ünvan M.Ö. 508 yılında Kleistenes tarafından yapılan sosyal ve politik reformlar ile oluşturulmuştur. “Stratos” (ordu) ve “agein” (liderlik etmek) kelimelerinin birleştirilmesi suretiyle meydana gelmiştir. Atina on alt bölüm halinde askeri ve politik yönetim birimlerine ayrılmış ve her birimin başına bir “strategos” getirilmiştir. Her sene bu yönetim birimlerinin başına strategos olabilmek için seçim yapılmış ve bu strategoslar bir araya gelerek Atina’nın geleceği ile ilgili konularda karar almışlardır (Cummings, 1995). “Strategos” pozisyonunun oluşturulması ile özellikle askeri karar verme süreci eskisine nazaran tek bireye dayanmayan karmaşık bir yapı haline gelmiştir. O zamanlarda strateji, eldeki insan gücünün ve kaynakların en avantajlı şekilde kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır. O dönemlerde strateji hem bir liderlik becerisi hem de bir kurmaylık görevi olarak görülmüştür (Cummings, 1995). Strateji kelimesi ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. Askeri olarak, ‘bir savaşta kazanmak için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve yürütülmesi bilimidir’ şeklinde genel bir tanımlama bulmuştur. İş dünyası strateji kelimesini askeri sahadan almış ve kendi bünyesine adapte etmiştir. Fred Nickols (2011)’ın yapmış olduğu tanımlamada askerlikte olduğu gibi iş dünyasında da strateji, politika ve taktik arasındaki boşluğu birleştiren bir köprüdür. Fred Nickols strateji konseptini işletmelerde ve iş dünyasında uygun bir yere oturtmak maksadıyla; değişik tanımları askeri alandan başlamak üzere iş alanının duayeni olmuş strateji uzmanlarının yapmış olduğu tanımlamalarına kadar incelemiştir.

Askeri alanda savaş için strateji, taarruz veya savunmanın genel planına işaret eder. Temel olarak, düşmanla karşı karşıya gelmeden önceki düzenlemeleri ve hasmın zayıf tarafından yararlanmayı amaç edinir. Strateji kaynakların konuşlandırılması ile ilgilendirken, taktik ayrılmış olan bu kaynakların kullanılmasıdır (Nickols, 2011). Liddell Hart (1967)'ın strateji kavramı için vardığı sonuç “politik amaçları gerçekleştirmek için askeri yolların uygulanması sanatıdır.” şeklinde olmuştur. Geroge Steiner (1979) ise iş dünyasında stratejinin tanımında çok az bir uzlaşma olduğunu belirtmekle beraber, stratejinin rakibin gerçek ve tahmini hareketlerine karşı olarak birinin yaptığı hareketler olarak yönetim alanyazınına girdiğine işaret etmektedir.

Günümüze yakın dönemlerde ise Machiavelli her ne kadar günümüzde anladığımız manada kullanılsa da strateji kelimesini düşmanı aldatmak için yapılan plan olarak algılamış ve kavramlar ortaya koymuştur. Machiavelli'nin ortaya koyduğu bu kavramlar daha sonra gelen stratejistleri etkilemiştir. Carl von Clausewitz, Antoine Jomini, Hans Delbrück strateji ile ilgili eserler ortaya koyan ve kavrama yön veren kişilikler olarak tarihte yerlerini almışlardır (Grattan, 2002).

Strateji kavramı 20. yüzyılın ortalarından itibaren yönetim yazınında da kullanılmaya başlanmıştır (Demir ve Yılmaz, 2010). Strateji kavramını askeri alandan yönetim alanına aktarırken askeri alan ile yönetim alanının bazı farklarının olduğu ileri sürülmüştür. İlk olarak; orduda sonuç alabilmek için emir vermek yeterli iken, sivil hayatta bu o kadar kolay olmamaktadır. Askeri liderlerin elinde stratejiyi belirleyebilmek için birtakım araçlar varken, iş hayatındaki kişilerin böyle bir olanağı çoğunlukla bulunmamaktadır. İkincisi, iş hayatındaki kişilerin kâr elde etmek gibi bir baskısı olmasına rağmen, askeri liderler için böyle bir baskı mevcut değildir. Günümüzde her ne kadar alt seviyelerden bu tip bir baskı olmasa da askeri liderler içinde hesap verebilirlik ve savunma giderlerinin kısılması gibi farklı baskı alanları mevcuttur. Üçüncüsü, iş hayatında faaliyet gösterenlerin müşterilerini bulmak ve elde tutmaya çalışmak gibi bir zorunluluğu vardır. Ancak askeri liderlerin böyle bir zorunluluğu yoktur. Çünkü askeri kurumlar kamu hizmeti görürler, müşterileri de vatandaşlardır ve müşterilerini kaybetmek gibi bir kaygıları yoktur (Sullivan ve Harper, 1996'dan aktaran Grattan, 2002). Yönetim bilimi çerçevesinde strateji “işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların

belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak ifade edilmiştir (Dinçer, 1998).

Ülgen ve Mirze (2013)’ye göre ise strateji bir çeşit plandır. Arzulanan ve istenen sonuçlara ulaşabilmek, stratejide esastır. Stratejiler de planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik durumlarında yapılır. Stratejide, işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınmaktadır. Fakat strateji plandan daha dinamikdir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Michael Porter 1996 yılında kaleme aldığı “What is Strategy?” isimli makalesinde stratejinin bazı kavramlarla karıştırıldığını ve normal işletme faaliyetlerinden ayrı bir yerinin olduğunu gerek yaptığı tanımlamalarla gerekse farklı işletmelerden verdiği örneklerle 5 başlık altında incelemiştir ve bu başlıklar stratejinin ne olduğunu da ortaya koymaktadır. Bunlar (Porter, 1996):

- İşletme etkinliği strateji değildir.
- Strateji eşsiz faaliyetlere dayanır.
- Sürdürülebilir stratejik konum denge gerektirir.
- Uyum hem rekabet avantajını hem de devamlılığını sürükler ve
- Stratejiyi yeniden keşfetmedir.

Michael E. Porter (1998), stratejiyi ‘farklıyı yapmak’ olarak ifade etmiştir. Porter’a göre strateji, aynı şeyi daha iyi yapmamayı seçip, farklı bir şey yapmayı seçmektir. Porter’a göre stratejinin özü, bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçmekte yatmaktadır. Ne yapılacağını seçerken aynı zamanda neler yapılmayacağını da seçmektir. Stratejinin özü, işletme olarak herhangi bir işte elde edilmek istenenler üzerinde sınırlar tayin etmektir (Porter, 1998).

Gary Hamel (1998), ‘Strateji Bir Devrimdir’ isimli çalışmasında Porter’dan daha farklı bir anlayış getirmektedir. Aynı şeyi farklı yapmak yeterli olmamakta, stratejinin stratejik olabilmesi için, işin yapılış kurallarını yok edip yeni kurallar koymuş olması gerekmektedir. Stratejik Planlama kavramının, alakasız iki terimi yan yana getirdiğini, bir şeyin ya planlama ya da strateji olabileceğini öne sürmektedir (Hamel, 1998).

İncelenen tanımlamalar sonucunda strateji için hedefe ulaştırarak yol haritasını çıkarma, planlama gücü ve bu yol üzerindeki uygulanacak taktiklerin toplamı, yani icra/uygulama erki ile yüksek seviyeli hedeflere ulaşmadaki dinamik karar verme işlevi şeklinde bir tanımlama yapılabilir.

3.1.2. Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları

Stratejik yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşmasını mümkün kılan farklı işletme fonksiyonlarına ilişkin kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımın işaret ettiği gibi, stratejik yönetim örgütsel başarıya ulaşmak için yönetimi entegre etme, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyon, araştırma ve geliştirme ile bilgi sistemleri üzerine odaklanır. Stratejik yönetim terimi, stratejik planlama ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Stratejik yönetim akademik alanda kullanılırken, stratejik planlama iş dünyasında kullanılmaktadır. Bazen stratejik yönetim terimi strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi ifade ederken; stratejik planlama sadece strateji oluşturmaya işaret eder. Stratejik yönetimin amacı, yarın için yeni ve farklı fırsatları yaratmak ve bunlardan faydalanmaktır; buna karşın uzun süreli planlama yarın için bugünün trendlerini optimize etmeye çalışır (David, 2011).

Stratejik planlama terimi 1950'lerde ortaya çıkmıştır ve 1960'lar ile 1970'lerde çok popüler olmuştur. Bu yıllarda, stratejik planlamanın tüm sorunların cevabı olduğuna inanılmıştır. O zamanlarda, Amerika'daki kurumsal işletmelerin pek çoğu stratejik planlama ile “takıntılı” hale gelmiştir. Bu stratejik planlama çıkışının ardından, 1980'lerde çeşitli planlama modelleri daha yüksek geri dönüş sağlamadığından dolayı stratejik planlama bir kenara atılmıştır. Ancak 1990'lı yıllarda, stratejik planlama yeniden canlanmış ve bu süreç, bugün iş dünyasında yaygın olarak uygulanmaktadır (David, 2011).

Stratejik plan, aslında bir işletmenin oyun planıdır. Bir futbol takımının başarı şansına sahip olması için iyi bir oyun planına ihtiyacı olduğu gibi, bir işletmenin de başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için iyi bir stratejik plana sahip olması gerekir. Çoğu sektördeki işletmeler arasındaki kâr marjları, küresel ekonomik durgunluğun etkisiyle o kadar azalmıştır ki, genel stratejik planda hataya yer kalmamıştır. Stratejik plan, sayısız iyi alternatifler arasından yönetimin zor tercihlerde bulunmasından kaynaklanır ve diğer “daha az cazip” hareket tarzları yerine belirli pazarlara, politikalara, prosedürlere ve operasyonlara bağlılığı gösterir (David, 2011).

Stratejik yönetim safhaları pek çok kaynakta farklı şekilde sıralanmıştır. Burada F.David (2011)'in yapmış olduğu stratejik yönetim safhaları baz alınmış ve ağırlıklı olarak oradan alıntılar yapılmıştır.

3.1.3. Stratejik yönetimin safhaları

Stratejik yönetim süreci üç safhadan oluşur: strateji oluşturma, strateji uygulaması ve strateji değerlendirmesi.

Strateji oluşturma; bir vizyon ve misyon geliştirmek, bir örgütün dış fırsatlarını ve tehditlerini tanımlamak, içsel güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, uzun vadeli hedefler oluşturmak, alternatif stratejiler üretmek ve takip etmek için belirli stratejileri seçmek anlamına gelir. Strateji oluşturma sorunları, hangi yeni işletmelerin gireceğine, hangi işletmelerin terk edileceğine, kaynakların nasıl paylaşılacağına, faaliyetlerin genişletilip genişletilmeyeceğine veya çeşitlendirilip çeşitlendirilmeyeceğine, uluslararası pazarlara girilip girilmeyeceğine, bir ortak girişimin oluşturulup oluşturulmayacağına ve rakip tarafından ele geçirilmeden nasıl kaçınılacağına dair karar vermeyi içerir. Hiçbir organizasyonun sınırsız kaynağı olmadığından dolayı, strateji uzmanları hangi alternatif stratejilerin işletmeye en çok fayda sağlayacağına karar vermelidir. Strateji oluşturma kararları, bir organizasyonu uzun bir süre boyunca belirli bir ürüne, pazarlara, kaynaklara ve teknolojilere bağlı kılar. Stratejiler uzun vadeli rekabet avantajlarını belirler. Stratejik kararların bir organizasyon üzerinde iyi ya da kötü çok işlevli sonuçları ve kalıcı etkileri vardır. Üst düzey yöneticiler, strateji oluşturma kararlarının sonuçlarını tam olarak anlamak için en iyi perspektife ve gerekli kaynakları uygulamaya ayırmada yetkiye sahiptirler (David, 2011).

Strateji uygulaması, bir işletmenin oluşturulmuş stratejilerini icra edebilmesi için yıllık hedefler belirleme, politikalar oluşturma, çalışanları motive etme ve kaynakları tahsis etme zorunluluğunu gerektirir. Strateji uygulaması, strateji destekleyici bir kültür geliştirmek, etkili bir organizasyon yapısı yaratmak, pazarlama çabalarını yönlendirmek, bütçeleri hazırlamak, bilgi sistemlerini geliştirmek ve kullanmak ve çalışanların ücretlerini örgütsel performansa bağlamayı içermektedir (David, 2011).

Strateji uygulaması genellikle stratejik yönetimin “eylem aşaması” olarak adlandırılmaktadır. Stratejiyi uygulama, oluşturulmuş stratejileri icra etmek için çalışanların ve yöneticilerin harekete geçirilmesi anlamına gelir. Stratejik yönetimde çoğunlukla en zor aşama olarak kabul edilen strateji uygulaması kişisel disiplin, özveri

ve fedakârlık gerektirir. Başarılı bir strateji uygulaması, yöneticilerin çalışanları motive etme becerisine bağlıdır; bu, bilimden ziyade bir sanattır. Formüle edilmiş ancak uygulanmayan stratejiler yararlı bir amaca hizmet etmemektedir. Kişilerarası beceriler, başarılı bir strateji uygulaması için özellikle önemlidir. Strateji uygulama faaliyetleri, bir organizasyondaki tüm çalışanları ve yöneticileri etkiler. Her bölüm ve departman, “Kurumun/işletmenin stratejisinin bize düşen bölümünü uygulamak için ne yapmalıyız?” ve “İşi en iyi nasıl gerçekleştirebiliriz?” gibi soruların cevaplarına karar vermelidir. Uygulamanın zorluğu, bir kurumdaki yöneticileri ve çalışanları, belirtilen hedefleri başarma konusunda gurur ve coşkuyla çalışmalarını teşvik etmektir (David, 2011).

Strateji değerlendirmesi, stratejik yönetimin son aşamasıdır. Yöneticiler, belirli stratejilerin iyi çalışmadığı zaman, strateji değerlendirmesinin ilgili bilgilerin elde edilmesinde birincil araç olduğunu bilmeliler. Dış ve iç faktörler sürekli değiştiğinden dolayı, bütün stratejiler gelecekte yapılacak değişikliklere tabidirler. Üç temel strateji değerlendirme faaliyeti bulunmaktadır: (1) mevcut stratejiler için temel olan iç ve dış faktörleri gözden geçirmek, (2) performansı ölçmek ve (3) düzeltici tedbirler almak. Bugünün başarısı yarınki başarı için garanti olmadığından dolayı, strateji değerlendirmesi gereklidir. Başarı her zaman yeni ve farklı problemler yaratır; kayıtsız organizasyonlar yok olmaya mahkûmdurlar (David, 2011).

Strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme faaliyetleri, büyük bir organizasyonda üç hiyerarşik seviyede gerçekleşir: kurumsal, bölümsel veya stratejik iş birimi (iş yönetim) ve işlevsel. Stratejik yönetim, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimi hiyerarşik düzeylerde geliştirerek, rekabetçi bir takım olarak işletmenin faaliyet göstermesine yardımcı olur. Çoğu küçük işletme ve bazı büyük işletmelerin bölümleri veya stratejik iş birimleri yoktur, sadece kurumsal ve fonksiyonel/işlevsel seviyelere sahipler. Bununla birlikte, bu iki seviyedeki yöneticiler ve çalışanlar stratejik yönetim faaliyetlerine aktif olarak katılmalıdır (David, 2011).

Buradan itibaren strateji oluşturma sürecinin safhaları incelenecektir.

3.1.3.1. Misyon ve vizyon ifadeleri geliştirme

3.1.3.1.1. Misyon tanımı

Misyon, işletmelerde stratejistlere ve çalışanlara yol gösteren bir rehberdir. Misyon bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi

benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerlerdir. Misyon, bir işletme veya örgütün kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir. Misyon açıklamasının bir bölümü işletmenin yaptığı işin açıklanmasıdır. İşletmenin müşterileri, ürettiği ürünler, üretim faaliyetinde kullandığı teknoloji ve süreçler, faaliyette bulunduğu pazarlar ile ilgili bilgiler misyon açıklamasında yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013). Misyon, bazen bir cümle ile bazen de birkaç paragraf ile ifade edilebilmektedir (King, Case ve Premo, 2010). Yöneticilerin ilk sorumluluğu, organizasyonun varoluş sebebini ve tekliğini gösteren misyon ifadesini ortaya koyabilmektir (Drucker, 1974). Misyon ifadesi, bir organizasyonun stratejisini formüle eden ve stratejinin uygulanmasına yol gösteren paha biçilemez bir araçtır (Baetz ve Bart, 1996). Misyon, insanların nasıl davranacağını, nasıl bir arada çalışacağını ve organizasyonun hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini etkileyen güçlü normlar ve değerler içeren kültürel bir yapıştırıcıdır (Campbell ve Yeung, 1991). Aynı zamanda misyon ifadesi, kurumun felsefesini ve değerlerini iletmek ile organizasyonun tekliğini ve farklılığını vurgulamak için de bir araç olarak algılanmaktadır (Leuthesser, L. ve Kohli, C., 1997; Yamauchi, 2001).

Bir iletişim aracı olarak misyon ifadesi; çalışanlara, hissedarlara ve daha büyük bir dünya olan müşterilere ve medyaya bir mesaj iletmeye çalışır (Lin ve Ryan, 2016). Misyon ifadeleri, bir işletmenin stratejik planlarını icra edebilmesi maksadıyla, hedeflerini, istikametini ve varlık gerekçesini belirleyebilmesi için yönetim açısından temel ve elzem bir araç olarak görülmektedir (Wang ve Lin, 2011). Misyon ifadeleri, her zaman misyon kelimesi ile adlandırılmamakta zaman zaman öğreti cümleleri, işletmenin felsefe cümlesi, işletmenin inanç cümlesi, iş amacı cümlesi gibi isimlerle de adlandırılmaktadır (King, Case ve Premo, 2013). Sonuç olarak bir misyon ifadesi, bir işletmenin ne olduğu, ne olması gerektiği ve gelecekte ne olacağı sorusuna cevap vermek için kullanılır (Moin ve arkadaşları, 2012). İşletmelerin temel misyonlarının yanında, her yönetim seviyesindeki iş birimlerinin de işletmenin temel misyonu ile uyumlu kendilerine ait misyonları bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

İşletmelerin misyon ifade eden açıklamalarının nasıl olması gerektiği konusunda bir standart bulunmamaktadır (Koçel, 2013). Pearce ve David (1987), 75 üretim ve hizmet işletmesinin misyon ifadelerini incelemişler ve etkili bir misyon ifadesinde bulunması gereken 9 adet karakteristik özelliği veya bileşeni ortaya koymuşlardır. Bu bileşenler:

- Müşteriler,
- Ürün/hizmet,
- Lokasyon/Pazarlar,
- Teknoloji,
- Hayatta kalabilme, büyüme ve kârlılık kaygısı,
- Felsefe (temel inanışlar, değerler, ilham kaynakları ve işletmenin öncelikleri),
- İşletmenin benlik algılaması (Ayırt edici rekabet yapısı veya temel rekabet avantajları),
- İşletmenin toplum için yarattığı imaj,
- İşletmenin çalışanlarına gösterdiği değer (Pearce ve David, 1987).

Campbell ve Yeung (1991 a,b) misyonu oluşturan farklı 4 bileşeni ortaya koymuşlardır:

- Amaç,
- Strateji,
- Davranış standartları,
- İşletmenin değerleri.

Misyon ifadesine daha dar bir bakış açısı öneren Dalrymple ve Parsons (1995)'a göre misyon ifadesinde bulunması gereken bileşenler:

- Üretim hattının tanımı,
- Pazarın genişliği,
- Büyüme istikametleri,
- Teknolojinin seviyesi.

Devlet Planlama Teşkilatının 2006 yılında yayınladığı “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu”nda, misyonları ifade ederken dikkat edilmesi gereken hususlar ortaya konulmuştur. Misyon;

- Özlü, açık ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlamalıdır.
- Yasal düzenlemeler çerçevesinde verilen görevlere göre belirlenmelidir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kurumlar belirtilmelidir.
- Kuruluşun sunduğu hizmetler ve ürünler tanımlanmalıdır.

Örgütsel misyonun önemli işlevleri; bir işletmede çalışanlara ortak yön verebilmesi ve işletmeyi benzerlerinden ayırt eden bir özellik taşımasıdır (Ülgen ve Mirze, 2013).

3.1.3.1.2. Vizyon tanımı

Dilimize Fransızcadan geçmiş olan vizyon kelimesi, ileri görüş ve gerçekleri yanılmadan görebilme yeteneği olarak yerini Türkçede almıştır (TDK, 2013). Vizyon kavramı; yöneticinin başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili zihnindeki hayali ifade etmektedir (Koçel, 2013). Vizyon gelecekte varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili rüya veya hayalin ifade edilmiş şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2013). Vizyon, hâlihazır gerçek durum ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı oluşturulmasıdır (Coffey ve Cook, 1994). Schoemaker (1992)'a göre ise vizyon, işletmenin gelecekte ne olmak istediği ve nasıl değişeceği ile ilgili ortak algısıdır. Latham (1995)'a göre ise, işletmenin zihinde yaratılan ideal veya ütöpik görüntüsüdür. Sollmann ve Heinze (1995)'e göre, alışılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren fikirlerin başarıyı getirmesi vizyon olarak adlandırılır. Vizyon ile belirlenen normal bir çabayla ulaşılabilecek hedef değil, daha yüksek ve ulaşması yoğun çaba gerektiren hedeftir (Alkoç, 2010).

Vizyon ile ilgili olarak yazında yapılan tanımlamalar yanında Devlet Planlama Teşkilatının 2006 yılında yayınladığı “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu”nda yer alan tanıma da değinmek yerinde olacaktır. DPT (2006)'na göre vizyon “Kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır”. Bütün bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere vizyonda temel olan nokta gelecek ile ilgili olan bir hayalin varlığıdır.

Vizyonun aynı zamanda gerçekçi ve iddialı bir yapıda olması gerekmektedir. Vizyon şu şekilde formüle edilebilir (Castro ve Lohmann, 2014):

Vizyon= Misyon+ amaç ve hedefler+ değerler+ stratejiler

Bir vizyon ifadesinde bulunması gereken özellikler Kantabutra (2008) tarafından ortaya konulmuştur. Bu özellikler Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. *Vizyonda bulunması gereken özellikler*

Sıra Nu.	Paylaşılan Öz Nitelikler	Açıklama
1.	Kısalık	Vizyon cümlesi kısa olmalı fakat kısalık vizyonun ifade ettiği manayı bozmamalı
2.	Açıklık	Vizyon ifadesi kesin ve açık olmalı böylece kolaylıkla anlaşılabilir ve kabul edilebilir.
3.	Gelecek odaklılık	Vizyon ifadesi organizasyonun gelecek bakış açısına ve faaliyet göstereceği gelecek teki çevresine odaklanmalıdır.
4.	Kararlılık	Vizyon ifadesi piyasadaki ve teknolojideki değişimlerden etkilenmeyecek kadar genel ve soyut olmalıdır.
5.	Meydan okuma	Vizyon ifadesi çalışanları arzulanan sonuçlara ulaşılması için motive etmelidir. Vizyon insanların yapabildiklerinin en iyisini yapmasını sağlamalıdır.
6.	Özlü olması	Vizyon ifadesi belirli bir başarıyı hedefleyen bir cümle yerine genel bir fikri ifade etmeli, bir kere başarıp ortadan kalkan bir hedef olmamalı.
7.	Arzulanabilir veya ilham verici olması	Vizyon ifadesi çalışanlar tarafından çalıştığına değecek bir ideali ifade etmelidir.

(Kaynak: Kantabutra, 2008, s.131'den uyarlanmıştır)

Kantabutra (2008), vizyon yaratmanın bir çaba içerisinde yer değil güç yaratmak olduğunu, hedef değil de etki yaratmak olduğunu liderlere öğretmenin gerekliliğini ve liderlerin vizyon mesajları ile davranışlarının tutarlı olması gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Vizyonun tespit edilebilmesi için örnek olabilecek sorular şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2013):

- Gelecekte müşterimiz kimler olacak? Hangi sosyal paydaşlara hizmet edeceğiz?
- Müşterilerimizle ve sosyal paydaşlarımızla nasıl çalışacağız?
- Rakiplerimiz kimler olacak?
- Rekabet üstünlüğümüzün kaynağı ne olacak?
- Gelecekte bizi, tek ve yegâne kılan kabiliyet ve yeteneklerimiz ne olacak?
- İşyerimiz çalışanlar için nasıl bir çalışma yeri olacak?
- Değerlerimiz neler olacak?
- Geleceğimizi garanti altında tutacak şey nedir?
- Organizasyonumuzun toplum içindeki rolü ne olacak?

Vizyon ve misyon geliştirme stratejik yönetimin ilk safhasını oluşturmaktadır. Havayollarının vizyon ve misyonlarının ikincil kaynaklara dayanılarak karşılaştırılmasına 5. Bölüm Bulgular bölümünde yer verilmiştir.

3.1.3.2. Uzun vadeli hedefler oluşturma

Yönetim sürecinde misyon ve vizyon ifadeleri gerçekleştirildikten sonraki ikinci aşama uzun vadeli hedeflerin belirlenmesidir.

Hedefler, bir işletmenin/organizasyonun temel görevini yerine getirirken ulaşmayı amaçladığı spesifik sonuçlar olarak tanımlanabilir. Uzun süreli ifadesi bir yıldan fazla olan süre demektir. Hedefler, örgütsel başarı için zorunludur çünkü bunlar istikameti ifade etmekte, değerlendirmeye yardım etmekte, sinerji yaratmakta, öncelikleri ortaya çıkarmakta, koordinasyona odaklanmaktadır ve faaliyetleri etkin planlamak, organize etmek, motive etmek ve kontrol etmek için bir temel oluşturmaktadır. Hedefler zorlu, ölçülebilir, tutarlı, makul ve açık olmalıdır. Çok boyutlu bir işletmede, hedefler hem işletmenin geneli için ve hem de her bölüm için belirlenmelidir (David, 2011).

Hedefler, organizasyonel birimler arasında niceliksel, ölçülebilir, gerçekçi, anlaşılabilir, zorlayıcı, hiyerarşik, elde edilebilir ve uyumlu olmalıdır. Her hedef ayrıca bir zaman çizelgesi ile ilişkilendirilmelidir. Hedefler, varlıklardaki büyüme, satışlardaki büyüme, kârlılık, pazar payı, çeşitliliğin derecesi ve doğası, dikey entegrasyonun derecesi ve doğası, hisse başına kazanç ve sosyal sorumluluk gibi terimlerle ifade edilmektedir. Açıkça belirlenmiş hedefler pek çok avantaj sunmaktadır. Hedefler yön verir, sinerji sağlar, değerlendirmede yardımcı olur, öncelikleri belirler, belirsizliği azaltır, çatışmaları en aza indirir, gayretleri teşvik eder ve hem kaynakların tahsisine hem de işlerin tasarımına yardımcı olurlar. Hedefler, değerleri ve tutumları farklı olan yöneticiler tarafından tutarlı karar alma için bir temel sağlar. Hedefler bireylerin, grupların, bölümlerin, bölümlerin ve tüm organizasyonların değerlendirilebileceği standartlar olarak hizmet eder. Bir organizasyonun kurumsal, bölümsel ve fonksiyonel seviyelerinde uzun vadeli hedeflere ihtiyaç vardır. Yönetimsel performansın önemli bir ölçütüdür. Uzun vadeli hedefler olmadan, bir örgüt bilinmeyen bir sona doğru amaçsızca sürüklenmektedir. Net hedefleri olmadan bir örgütün veya bireyin başarılı olduğunu düşünmek bir hayli zordur (David, 2011).

3.1.3.3. Strateji üretme ve seçme süreci

Strateji analizi ve seçimi, işletmenin misyon ve hedeflerine ulaşmasını en iyi şekilde sağlayacak alternatif eylemleri belirlemeye çalışır. İşletmenin mevcut stratejileri, hedefleri ve misyonu, dış ve iç denetim bilgisiyle birleştğinde, uygulanabilir alternatif stratejileri oluşturmak ve değerlendirmek için bir temel oluşturur. Stratejistler hiçbir zaman işletmenin yararına olabilecek tüm olası alternatifleri göz önünde bulundurmazlar çünkü sonsuz sayıda olası eylem vardır ve bu eylemleri uygulamak için sonsuz sayıda yol vardır. Bu nedenle, en çekici alternatif stratejilerin yönetilebilir bir seti geliştirilmelidir. Bu stratejilerin avantajları, dezavantajları, vazgeçme değeri, maliyetleri ve faydaları belirlenmelidir (David, 2011).

Alternatif stratejilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, organizasyonun vizyon ve misyon ifadelerini daha önce geliştiren, dış denetimi ve iç denetimi gerçekleştiren birçok yönetici ve çalışanı içermelidir. Daha önce strateji oluşturma faaliyetlerinde olduğu gibi, her bir bölümden ve birimden temsilciler bu sürece dâhil edilmelidir. Katılım, yöneticilerin ve çalışanların işletmenin ne yaptığını ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için kararlı olduğunu anlamaları için en iyi fırsatı sağlamaktadır. Strateji analizi ve seçimindeki tüm katılımcılar işletmenin kendilerini ilgilendiren dış ve iç denetim bilgisine sahip olmalıdırlar. Bu bilgi, işletmenin misyon beyanı ile birleştğinde, katılımcıların kendi akıllarında en çok işletmenin yararına olabileceğine inandıkları belirli stratejileri netleştirmelerine yardımcı olacaktır. Bu düşünce sürecinde yaratıcılık teşvik edilmelidir. Katılımcılar tarafından önerilen alternatif stratejiler bir toplantı veya toplantı dizisinde ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Önerilen stratejiler yazılı olarak listelenmelidir. Bu süreç, grubun ortak aklını yansıtan en iyi stratejilerin öncelikli bir listesiyle sonuçlanacaktır (David, 2011).

3.1.3.4. Strateji uygulaması safhası

Başarılı bir strateji oluşturma, başarılı bir strateji uygulamasını garanti etmez. Bir şeyi yapmak (strateji uygulaması) bir şeyi yapacağını söylemekten (strateji oluşturma) daima daha zordur. Birbiri ile girift bir şekilde bağlantılı olmasına rağmen, strateji uygulaması temel olarak strateji oluşturmadan farklıdır. Strateji oluşturma ve uygulanması aşağıdaki şekilde karşılaştırılabilir:

- Strateji oluşturma, eylemden önce kuvvetleri konumlandırır.

- Strateji uygulaması eylem sırasında güçleri yönetir.
- Strateji oluşturma etkililiğe (effectiveness) odaklanır.
- Strateji uygulaması etkinlik (efficiency) üzerine odaklanmaktadır.
- Strateji oluşturma öncelikle entelektüel bir süreçtir.
- Strateji uygulaması öncelikli olarak operasyonel bir süreçtir.
- Strateji oluşturma sezgisel ve analitik beceriler gerektirir.
- Strateji uygulaması özel motivasyon ve liderlik becerileri gerektirir.
- Strateji oluşturma birkaç kişi arasında koordinasyon gerektirir.
- Strateji uygulaması birçok birey arasında koordinasyon gerektirir.

Strateji oluşturma kavramları ve araçları, küçük, büyük, kâr amacı güden veya gütmeyen organizasyonlar için büyük ölçüde farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, strateji uygulaması farklı tür ve ölçekteki organizasyonlar arasında büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Uygulama stratejileri, satış bölgelerini değiştirmek, yeni bölümleri eklemek, tesisleri kapatmak, yeni çalışanları işe almak, bir kuruluşun fiyatlandırma stratejisini değiştirmek, finansal bütçeleri geliştirmek, yeni çalışanlara sağlanan faydaları geliştirmek, maliyet kontrol prosedürleri oluşturmak, reklâm stratejilerini değiştirmek, yeni tesisler kurmak, yeni çalışanları eğitmek, yöneticileri bölümler arasında transfer etmek ve daha iyi bir yönetim bilgi sistemi oluşturmak gibi eylemler gerektirir. Bu tür faaliyetler, imalât, hizmet ve devlet kuruluşları arasında büyük ölçüde farklılık göstermektedir (David, 2011).

3.1.3.5. *Strateji değerlendirmesi safhası*

En iyi formüle edilmiş ve en iyi uygulanan stratejiler bile bir işletmenin iç ve dış çevresi değiştikçe geçerliliğini yitirebilir. Bu nedenle, stratejistlerin sistemli olarak stratejilerin uygulanmasını gözden geçirmesi, değerlendirmesi ve kontrol etmesi esastır.

Stratejik yönetim süreci, önemli ve uzun süreli sonuçlara yol açabilecek kararlarla sonuçlanır. Hatalı stratejik kararlar ciddi sorunlara yol açabilir ve imkânsız olmasa bile, geri dönüşü son derece zor olabilir. Bu nedenle çoğu strateji uzmanı, strateji değerlendirmesinin bir örgütün sağlığı için hayati öneme sahip olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Zamanında değerlendirmeler, bir durumun kritik hale gelmesinden önce yönetimi problemlere veya potansiyel sorunlara karşı uyarır. Strateji değerlendirmesi üç temel faaliyeti içermektedir: (1) bir işletmenin stratejisinin temelini incelemek, (2)

beklenen sonuçları gerçek sonuçlarla karşılaştırmak ve (3) performansın planlara uygun olmasını sağlamak için düzeltici tedbirler almak (David, 2011).

Yeterli ve zamanında geri bildirim etkili strateji değerlendirmesinin temel taşıdır. Strateji değerlendirmesi, dayandığı bilgiden daha iyi olamaz. Strateji değerlendirmesi karmaşık ve hassas bir iş olabilir. Değerlendirme stratejilerine çok fazla vurgu yapılması maliyetli olabilir ve ters etki yaratabilir. Yöneticiler başkalarının davranışlarını ne kadar çok değerlendirmeye çalışırlarsa, sahip oldukları kontrol o kadar azalır. Yine de çok az ya da hiç değerlendirme yapmamak daha da kötü sorunlar yaratabilir. Belirtilen hedeflere ulaşıldığından emin olmak için strateji değerlendirmesi şarttır. Belli bir stratejinin optimal olduğunu veya işe yarayacağını garanti etmek imkânsızdır. Bununla birlikte, birisi stratejiyi kritik hatalar için değerlendirebilir. Richard Rumelt bir stratejiyi değerlendirmek için kullanılabilecek dört kriter sunmuştur: tutarlılık, uyum, fizibilite ve avantaj (David, 2011).

Stratejik yönetimin safhaları bu noktaya kadar ağırlıklı olarak David (2011) baz alınarak incelenmiştir. Buradan itibaren rekabet kavramları ve rekabet ile ilgili strateji ve yaklaşımlar ele alınmıştır.

3.2. Rekabet Stratejileri

3.2.1. Rekabet kavramı

Rekabet kavramına ilişkin ilk analitik çalışmalar iktisadi analiz içerisinde matematiği yoğun olarak kullanan "marjinalist"ler tarafından yapılmıştır. Bunun nedeni ise, matematiksel yaklaşımda rekabetçi piyasa varsayımlarının denge analizi için vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmasındandır. Bu sayede Klasik iktisatçıların çalışmalarında dinamik bir yapıyı tanımlayan rekabet kavramı, zaman içerisinde anlamsal bir değişime uğramış ve Neo-Klasik iktisadi analiz içerisinde tam rekabet modelleri ile statik bir denge durumunu ifade eder hale gelmiştir (Tokatlıoğlu, 1999).

Rekabet kavramını ilk olarak inceleyen, Ekonomi biliminin altında bulunan Endüstri Ekonomisi disiplini. Endüstri ekonomisinde rekabet kavramı, tam rekabet olarak ele alınmış ve endüstrilerde ekonomik birimlerin işleyişlerine açıklamalar getirmeyi amaç edinmiştir (Devine ve diğerleri, 1993).

Rekabetin korunması hakkındaki 4054 sayılı kanun (1994) rekabeti “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan

yarış” olarak tanımlamıştır. Ansiklopedik bir tanım olarak rekabet, arzı sınırlı olan mal veya hizmetleri elde etmek ya da tersine arz bolluğundan kaçınmak isteyen iktisadi birimler arasında bir yarışma biçiminde kendini gösteren bir piyasa davranışıdır (Büyük Larousse). Rekabet, bir sektördeki işletmelerin rekabet avantajı sağlamak maksadıyla, birbirleriyle yaptıkları taktiksel mücadelelerdir (Grant, 2005). Rekabet bütün ülkedeki ekonomik hayatı düzenleyebilecek yapıdadır. Her işletme başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için rekabete dayanan farklılık oluşturmalıdır. Bu da işletmeyi müşterilerin gözünde diğer işletmelerden farklı kılan farklı yetenekleri ve yaklaşımları ile kazanılabilecektir (Şağbanşua, 2006).

Tokatlıoğlu (1999)’nın “İktisadi Analizde Rekabet Analizinin Gelişimi” isimli çalışmasında rekabet kavramının gelişim süreci ile ilgili sonucu dikkat çekicidir:

“Frank Knight’ın da belirttiği gibi rekabet kavramını kullanıyor olmamız iktisat literatürünün belkide en büyük talihsizliğidir. Çünkü genelde tüm iktisatçıların, iktisadi analizlerinde merkezi bir konuma sahip olan rekabet kavramı bu iktisatçıların hemen hemen hepsi tarafından başka bir şekilde ele alınmıştır. Klasik iktisatçılar rekabeti dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştıran yarışmacı bir faaliyet olarak ele almışlardır. Bu dinamik süreç endüstriler arası kâr oranlarının eşitlendiği iktisadi gelişmenin itici gücünü oluşturan faktör hareketliliği olarak kendini ortaya koymaktadır. Neo-klasik iktisadi analiz çerçevesinde ise rekabet statik bir yapıdadır. Rekabet bu anlayış içerisinde dengeye ulaştıktan sonra dengeyi koruyan durgun bir durumun parçası haline gelmiştir. Tam rekabet kavramı çerçevesinde daha önce rekabetin stratejik unsuru olan fiyat, artık üretim ve fayda fonksiyonlarında kullanılan sabit bir parametre haline gelmiştir. II. Dünya Savaşından sonra ise "oyun teorileri"nin ortaya atılması ile birlikte eksik rekabet piyasalarının analizi ve piyasaların aksak rekabetçi piyasalar olduğu varsayımı ağırlık kazanmıştır. Schumpeter, rekabeti kapitalist evrim sürecinin itici gücü olarak ele almakta ve yaratıcı yıkım olarak adlandırmaktadır. Avusturya okulunun görüşlerini yansıtan Hayek’te ise rekabet piyasadaki öğrenmeyi amaçlayan, rasyonel davranmaya zorlayan bir keşif sürecini yansıtmaktadır. Tüm bu analizler beraberce ele alındığında rekabet kavramı tüm iktisadi analizlerde olmazsa olmaz koşulu oluşturmaya rağmen, her bir analizde farklı bir boyutu ile ön plana çıkartılmıştır. Zaman içerisindeki gelişimi ise sarmal bir yaya benzeyen rekabet, ilk başta dinamik bir süreç içerisindeki aktiviteyi tanımlarken daha sonra statik bir durumun yegâne koruyucusu olmuş ve nihayet tekrar stratejik varolma savaşının taktik unsuru olmuştur (Tokatlıoğlu, 1999).”

Prof. Dr. Erdal Türkkkan’ın Rekabet Kurumu’nun gerçekleştirdiği Perşembe Konferanslarında “Rekabet Hukuku Uygulamalarında “İşleyebilir Rekabet” Olgusu ve Kavramı” isimli konferansında “Rekabet nedir?” sorusunu şu şekilde yanıtlamıştır: “Rekabet bir regülatördür. Rekabet piyasayı regüle eden bir mekanizmadır. Burada

regülatör, hangi malların kimler tarafından üretileceğini, nasıl üretileceğini ve hangi fiyattan satılacağını belirleyen mekanizma anlamına gelmektedir.”

Porter, stratejik yönetim alanyazınında önemli bir yere sahip olan üçlemesinde (Porter's Triology – Competitive Strategy (1980), Competitive Advantage (1985), The Competitive Advantage of Nations (1990)), Rekabet Stratejisi kavramıyla endüstriyel bazda, Rekabet Avantajı kavramıyla işletme bazında ve Ulusların Rekabet Avantajı kavramıyla ulusal bazda rekabet kavramını ele almıştır (Baş, 2012).

3.2.2. Rekabet stratejisi ve yapısal analiz

Bir endüstride rekabeti etkileyen güçler ve bunların altında yatan nedenler teşhis edildikten sonra, işletme sektöre göre güçlü ve zayıf yanlarını belirleyebilecek konumdadır. Stratejik bir bakış açısıyla, kritik güçlü ve zayıf yanlar, işletmenin her rekabet gücünün altında yatan nedenler karşısındaki duruşudur. İşletme ikame karşısında, giriş engelleri kaynakları karşısında ve yerleşik rakiplerden rekabetle başa çıkmada nerede durmaktadır sorularına cevap aramaktadır (Porter, 1980).

Etkili bir rekabet stratejisi, beş rekabet gücüne karşı korunulabilir bir pozisyon yaratmak için saldırgan veya savunmacı eylemde bulunur. Genel olarak, bu bir dizi olası yaklaşımı içerir:

- İşletmeyi, yeteneklerinin mevcut rekabet güçlerine karşı en iyi savunmayı sağlayacak şekilde konumlandırılmak;
- Stratejik hareketlerle güç dengesini etkilemek, böylece işletmenin göreceli konumunu iyileştirmek veya
- Güçlerin altında yatan faktörlerde kaymalar beklemek ve bunlara yanıt vermek, böylece rakipleri fark etmeden önce yeni rekabetçi dengeye uygun bir strateji seçerek değişimi kullanmak (Porter, 1980).

İlk yaklaşım, sektörün yapısını olduğu gibi alır ve işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile eşleştirir. Strateji, rekabetçi güçlere karşı savunma inşa etmek veya güçlerin en zayıf olduğu sektörde pozisyon bulmak olarak görülebilir. İşletmenin yetenekleri ve rekabet güçlerinin nedenleri hakkında bilgi, işletmenin rekabetle yüzleşmesi gereken alanları ve bundan kaçındığı alanları vurgulayacaktır (Porter, 1980).

Bir işletme saldırgan (ofensiv) bir duruşu temel alan bir strateji geliştirebilir. Bu duruş sadece rekabet güçlerinin kendileriyle baş etmekten daha fazlasını yapmak için

tasarlanır ve bunların sebeplerini değiştirmeye yönelir. Pazarlama alanındaki yenilikler, marka kimliğini artırabilir veya ürünü başka türlü farklılaştırabilir. Büyük ölçekli tesislere yapılan sermaye yatırımları veya dikey birleşme giriş engellerini etkilemektedir. Kuvvetler dengesi, kısmen dış faktörlerin kısmen de işletmenin kontrolünün bir sonucudur. Yapısal analiz, belirli sektördeki rekabeti tetikleyen temel faktörleri tanımlamak için kullanılabilir ve bu sayede dengeyi etkileyecek stratejik eylemin gerçekleştiği yerler, en büyük kazancı getirecektir (Porter, 1980).

Sanayi evrimi stratejik olarak önemlidir. Çünkü evrim, rekabetin yapısal kaynaklarındaki değişimleri beraberinde getirmektedir. Endüstri gelişiminin bilinen ürün yaşam döngüsü örüntüsünde, örneğin iş daha olgunlaştığında ve işletmeler dikey olarak birleşme eğiliminde olduğu zaman, büyüme oranları değişir ve reklamcılık azalır. Bu eğilimler kendi başlarına çok önemli değildir, kritik olan rekabetin yapısal kaynaklarını etkileyip etkilemediğidir. Bir endüstrinin nihai kârlılığını tahmin etmek için yapısal analiz kullanılabilir. Uzun vadeli planlamada, görev her bir rekabet gücünü incelemek, her bir temel nedenin büyüklüğünü tahmin etmek ve daha sonra endüstrinin muhtemel kâr potansiyelinin birleşik bir resmini oluşturmaktır (Porter, 1980).

Rekabet stratejileri, işletmelerde stratejik yönetimde iş yönetim stratejileri olarak da isimlendirilmektedir.

Uygulama düzeylerine göre temel stratejiler Ülgen ve Mirze (2013)'ye göre üç veya David (2011)'e göre ise büyük işletmelerde dört, küçük işletmelerde ise üç grupta toplanmıştır.

- Kurumsal Stratejiler (Corporate Level)- CEO seviyesi
Üst Yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan stratejiler
- İş Yönetim (Rekabet) Stratejileri (Business Level)
Ana iş birimleri düzeyinde belirlenen ve uygulanan stratejiler
- İşlevsel Stratejiler (Functional Level)
Finans, pazarlama, ARGE, üretim, bilgi sistemleri ve insan kaynakları müdürü seviyesinde.
- Operasyonel Stratejiler (Operational)
Alt yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan bölümsel stratejiler.

Bu tezin ana konusunu uygulama düzeyi seviyesindeki temel stratejilerden rekabet (iş yönetim) stratejileri oluşturmaktadır.

Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve mevcut temel yetenekleri kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik oluşturulan karar ve davranışların tamamıdır (Hitt ve diğerleri, 1999).

3.2.3. Porter’ın rekabeti etkileyen güçler modeli

Michael E. Porter’ın “How Competitive Forces Shape Strategy” isimli makalesi 1979 yılında Harvard Business Review (HBR)’da yayımlanmıştır. Porter stratejiyi şekillendiren bu rekabet güçlerini 1980 yılında yayınladığı “Competitive Strategy” isimli kitabında detaylı olarak incelemiştir. Bu bölüm rekabet güçlerinin yaratıcısı olan Porter (1979 ve 1980) tarafından kaleme alınan kaynaklar incelenmek suretiyle hazırlanmıştır.

Rekabet stratejisini formüle etmenin özü, bir işletmeyi onun çevresi ile ilişkilendirmektir. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri kapsayan çok geniş bir çevre olmasına rağmen; işletmenin bulunduğu ortamın en önemli yönü, rekabet ettiği endüstri veya endüstrilerdir. Endüstri yapısı, oyunun rekabet kurallarını ve potansiyel olarak işletme için mevcut olan stratejileri belirlemede güçlü bir etkiye sahiptir. Sektörün dışındaki kuvvetler öncelikle göreceli anlamda önemlidir. Dış güçler genellikle endüstrideki tüm işletmeleri etkilediğinden dolayı, kilit unsur işletmelerin bu güçlerle başa çıkabilmek için yetenekleri farklılaştırmasıdır.

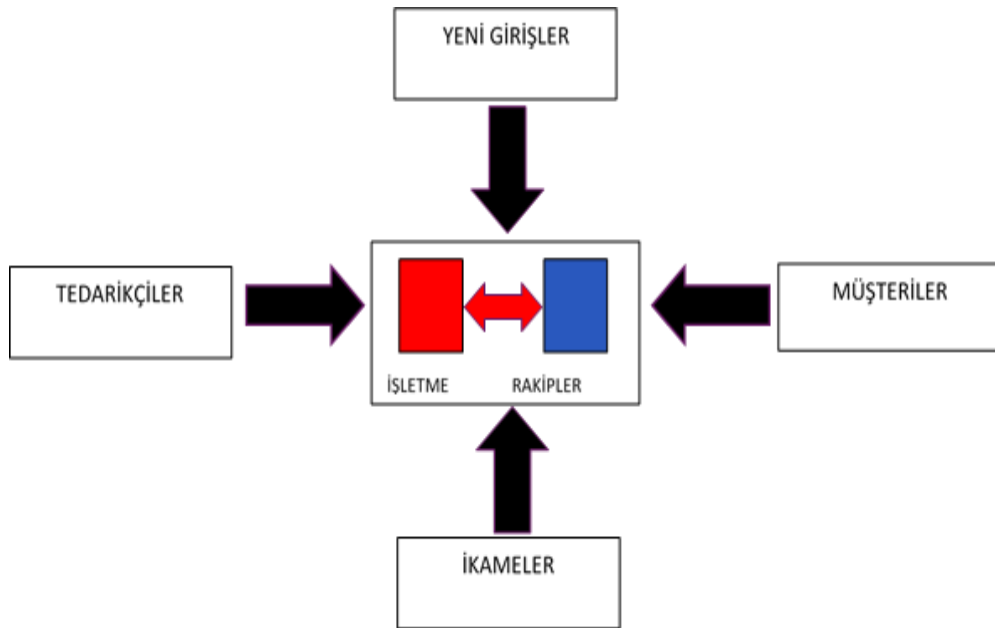
Bir endüstrideki rekabetin yoğunluğu bir raslantı meselesi değildir. Daha ziyade, bir endüstrideki rekabet, temel ekonomik yapısından kaynaklanır ve mevcut rakiplerin davranışının ötesine geçer. Bir endüstride rekabet durumu, beş temel rekabet gücüne (giriş, ikame tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet) dayanmaktadır. Bu güçlerin ortak gücü, yatırılan sermayedeki uzun vadedeki kâr potansiyelinin ölçüldüğü endüstrideki nihai kâr potansiyelini belirler. Tüm endüstriler aynı potansiyele sahip değildir. Güçlerin kolektif gücü farklı olduğu için nihai kâr potansiyellerinde temelde farklılık gösterirler. Bu beş gücün sonunda oluşan rekabet, endüstrinin yapısını tanımlar ve endüstri içindeki rekabet etkileşiminin doğasını şekillendirir.

Rekabet güçlerinin konfigürasyonu endüstriye göre değişiklik arz eder. Ticari uçak piyasasında; pazara giriş tehdidi, ikame tehdidi ve arz edenlerin gücü daha zayıfken;

piyasaya hâkim üreticiler Airbus ve Boeing arasındaki şiddetli rekabetten dolayı havayollarının pazarlık gücü kuvvetlidir.

Beş rekabetçi güç-giriş, ikame tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet-bir endüstrideki rekabetin kurulu oyuncuların çok ötesine geçtiğini yansıtmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler, ikameler ve potansiyel girenler endüstrideki işletmeler için "rakip" olup belirli koşullara bağlı olarak daha fazla ya da daha az belirgindir. Bu geniş anlamda rekabet, “genişletilmiş rekabet” olarak adlandırılabilir.

Beş rekabet gücü (Şekil 3.1) birlikte endüstri rekabetinin yoğunluğunu ve kârlılığını belirler ve en kuvvetli güç veya güçler strateji oluşturma açısından çok önem kazanır. Örneğin, potansiyel girenlerin tehdit oluşturmadığı bir sektörde çok güçlü bir pazar pozisyonuna sahip bir işletme bile, daha üstün, daha düşük maliyetli bir ikame ile karşı karşıya kalırsa düşük getiri elde edecektir. İkameelerin olmadığı ve giriş engellemelerinin bulunduğu bir endüstride bile, mevcut rakipler arasındaki yoğun rekabet, potansiyel getirileri sınırlandıracaktır. Rekabet yoğunluğunun aşırı bir örneği; pazara girişin serbest olduğu, mevcut işletmelerin tedarikçi ve müşterilere karşı pazarlık gücü bulunmayan bir endüstridir. Bu ortamda, işletmeler ve ürünler aynı olduğundan dolayı, rekabet ölçüsüzdür ve dizginlenemez.



Şekil 3.1. Porter'ın 5 Güç Analizi Modeli

Bir işletmenin stratejisini belirleyen beş rekabet gücü aşağıda incelenmiştir:

3.2.3.1. *Giriş tehdidi*

Bir endüstriye yeni girenler; yeni kapasite, pazar payı kazanma arzusu ve çoğunlukla önemli kaynaklar getirmektedirler. Fiyatlar düşebilir veya mevcut faaliyet gösterenlerin maliyetleri artabilir. Sonuç olarak da, yeni girenler mevcut işletmelerin kârlılığını azaltabilirler. Philip Morris'in Miller bira ile yaptığı gibi, diğer pazarlardan sektöre kazandırarak çeşitlenen işletmeler genellikle kaynaklarını bir uyanış yaratmak veya yeniden organize olmak için kullanmaktadırlar. Buna örnek olarak Pepsi'nin şişe su endüstrisine girişi gösterilebilir. Dolayısıyla, piyasa pozisyonunu oluşturmak için bir endüstriye girmek, muhtemelen tamamen yeni bir oluşum olmasa da giriş olarak görülmelidir.

Bir endüstriye girme tehdidi, katılımcının bekleyeceği mevcut rakiplerin tepkisi ile birlikte mevcut giriş engellerine bağlıdır. Engeller yüksekse ve/veya yeni gelenler yerleşik rakiplerden keskin bir misilleme bekliyorlarsa, giriş tehdidi düşüktür.

Endüstriye giriş engeli olarak 6 ana kaynak vardır:

- *Ölçek ekonomileri:* Ölçek ekonomisi, her bir devirdeki mutlak hacim arttığından dolayı bir ürünün birim maliyetindeki (veya bir ürünün üretimine sağlayan işlem veya fonksiyonun) düşüşlerine karşılık gelir. Ölçek ekonomileri, endüstriye yeni girecek olanı büyük ölçekli olarak giriş yapmaya zorlayarak caydırır ve mevcut işletmelerden gelen güçlü reaksiyonları riske atar veya küçük bir ölçekte gelir ve hem istenmeyen seçenekler hem de maliyet dezavantajı kabul eder. Ölçek ekonomileri; imalat, satın alma, araştırma ve geliştirme, pazarlama, servis ağı, satış gücü kullanımı ve dağıtım da dâhil olmak üzere bir işin hemen hemen her işlevi altında bulunabilir. Örneğin, Xerox ve General Electric'in keşfettiği gibi, üretim, araştırma, pazarlama ve servis alanlarındaki ölçek ekonomileri muhtemelen bilgisayar endüstrisinde giriş yapmak için başlıca engelleri oluşturmaktadır.

Ölçek ekonomileri, bir satış gücü durumunda olduğu gibi işlevsel bir alanın tamamıyla ilgili olabilir veya işlevsel bir alanın parçası olan belirli işlemler veya faaliyetlerden kaynaklanabilir. Maliyetin her bir bileşenini, birim maliyet ile ölçeği arasındaki özel ilişki için ayrı ayrı incelemek önemlidir.

- *Ürün farklılaştırması:* Ürün farklılaştırması; kurulan işletmelerin geçmiş reklamcılık, müşteri hizmetleri, ürün farklılıkları veya sadece sanayiye ilk

girmesinden kaynaklanan marka tanımlama ve müşteri sadakati anlamına gelir. Farklılaşma, yeni giren işletmeleri mevcut müşteri sadakatlerinin üstesinden gelmeye zorlamak suretiyle girişe engel oluşturmaktadır. Bu çaba genellikle başlangıç kayıplarını içerir ve sıklıkla uzun süre alır. Bir marka ismi oluşturmaya yönelik bu tür yatırımlar, özellikle giriş başarısız olursa kurtarma değeri bulunmadığından risklidir. Ürün farklılaştırması, bebek bakım ürünleri, kozmetik ve yatırım bankacılığı belki de en önemli giriş engelidir. Biracılık sanayinde, ürün farklılaştırması yüksek bariyerler yaratmak için üretim, pazarlama ve dağıtım alanlarındaki ölçek ekonomileri ile birleştirilir.

- *Sermaye gereklilikleri:* Rekabet etmek için büyük mali kaynakların kullanılması ihtiyacı, sermayenin riskli ya da geri dönüşümsüz ön-reklam ya da araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) için gerekli olması halinde pratik olarak bir giriş engeli oluşturmaktadır. Sermaye sadece üretim tesisleri için değil, aynı zamanda müşteri kredisi, stoklar veya başlama kayıplarını da kapsayan şeyler için de gerekebilir. Örneğin Xerox, fotokopi makinesi sektörüne girmek için, fotokopi makineleri satmak yerine fotokopi makineleri kiralamayı seçtiğinde, işletme sermayesine olan ihtiyacı büyük ölçüde artıran büyük bir sermaye engeli yaratmıştır. Günümüzün büyük işletmeleri neredeyse herhangi bir sanayiye girmek için mali kaynaklara sahipken, bilgisayarlar ve maden çıkarma gibi alanlardaki büyük sermaye gereksinimleri olası giriş yapacakları sınırılıyor. Sermaye, sermaye piyasalarında mevcut olsa bile, giriş bu sermayenin riskli bir kullanımını temsil eder.
- *Ölçekten bağımsız olan maliyet dezavantajları:* Kurulu işletmeler, potansiyel giriş yapacak olan işletmelerin büyüklüğü ve kazanmış olduğu ölçek ekonomileri ne olursa olsun yinelenemeyen maliyet avantajlarına sahip olabilirler. En kritik avantajlar tescilli ürün teknolojisi, hammaddeye uygun erişim, uygun lokasyon, devlet sübvansiyonları ile öğrenme ve deneyim olarak sıralanabilir.
- *Dağıtım kanallarına kabul:* Yeni girenlerin ürüne yönelik dağıtımını sağlamak için giriş engelleri yaratılabilir. Ürün için mantıksal dağıtım kanallarının kurulu işletmeler tarafından zaten sunulduğu nispette, yeni işletme tarafından bu kanallar işletmenin kârlarını düşüren fiyat indirimleri ve benzerleri yoluyla ürününü kabul etmeye ikna edilmelidir. Örneğin, yeni bir gıda ürününün üreticisi, perakendeciyi,

promosyon vaatleri, perakendeciye yönelik yoğun satış çabaları ya da başka yollarla sert rekabetin bulunduğu süpermarket rafında yer açmaya ikna etmelidir. Bir ürünün toptan veya perakende kanalları ne kadar sınırlıysa ve mevcut rakipler ne kadar bunlara bağlıysa, endüstriye giriş o kadar sert olacaktır. Mevcut rakipler, dağıtım kanalları ile uzun ilişkiler, yüksek kaliteli hizmet veya kanalın yalnızca belli bir üretici ile tanımlandığı özel ilişkilerle bağlı olabilirler. Bazen girişe engel olan o kadar yüksektir ki, Timex'in saat endüstrisinde yaptığı gibi, yeni bir işletmenin bunun üstesinden gelmesi için tamamen yeni bir dağıtım kanalı yaratması gerekebilir.

- *Hükümet politikaları:* Giriş engellerinin en son ana kaynağı hükümet politikasıdır. Devlet, lisans gereklilikleri ve hammaddelere (kömür arazisi veya kayak alanları oluşturulacak dağlar gibi) erişim sınırlamaları gibi kontroller ile sanayilere girişi sınırlandırabilir veya hatta önlem alabilir. Kamyon taşımacılığı, demiryolları, hava taşımacılığı ve nakliye gibi düzenlemeye tabi endüstriler belirgin örneklerdir. Giriş konusundaki daha zor algılanan hükümet kısıtlamaları; hava ve su kirliliği standartları, ürün güvenliği ve etkinlik düzenlemeleri gibi kontrollerden kaynaklanıyor olabilir. Örneğin, kirlilik kontrolü gereksinimleri, giriş için gerekli sermaye ve gerekli teknolojik gelişmişliği ve hatta en uygun değerdeki tesis ölçeklerini artırabilir. Gıda ve diğer sağlıkla ilgili ürünler gibi endüstrilerde yaygın olarak bulunan ürün testleri için standartlar, sadece giriş sermaye maliyetini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda mevcut işletmelere misilleme stratejileri oluşturacak yeni rakibin girişi ve bazen de yeni rakibin ürününün tam bilgisine sahip olduğunun haberini verirler.

3.2.3.2. *Tedarikçilerin gücü*

Tedarikçiler, fiyatları yükseltmek veya satın alınan malların ve hizmetlerin kalitesini düşürmekle tehdit ederek bir sanayide bulunan işletmeler üzerinde pazarlık gücüne sahip olabilirler. Güçlü tedarikçiler, bu sayede kendi fiyatlarındaki maliyet artışlarını karşılayamayan bir endüstrideki kârlılığını azaltabilirler. Örneğin, kimyasal işletmeler fiyatları yükselterek, sözleşmeli aerosol ambalajcılarının kârlılığının erimesine sebep olmuşlardır. Çünkü ambalajcılar, kendi imalatlarından gelen yoğun rekabete karşı alıcıları tarafından fiyatlarının yükseltilmesi için sınırlı bir özgürlüğe sahiptir.

Tedarikçileri güçlü hale getiren koşullar, alıcıları güçlü yapanlara aykırı eğilim gösterir. Bir tedarikçi grubu şu koşulları yerine getiriyorsa güçlüdür:

- Birkaç işletme hâkimdir ve satış yaptığı endüstriden daha yoğunlaşmıştır.
- Sektörde satılan diğer ikame ürünlerle rekabet etmek zorunda değildir.
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir.
- Tedarikçilerin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir.
- Tedarikçi grubunun ürünleri farklıdır veya değiştirme maliyetleri oluşturmuştur.
- Tedarikçi grup, ileri entegrasyon için gerçekçi bir tehdit oluşturmaktadır.

3.2.3.3. *Alıcıların gücü*

Alıcılar; endüstri kârlılığı pahasına, fiyatları aşağı çekmeye zorlayarak, daha yüksek kalite veya daha fazla hizmet için pazarlık yaparak ve rakiplerini birbirlerine karşı kullanarak endüstriyle rekabet eder. Sektörün önemli alıcı gruplarının her birinin gücü, pazar durumunun birçok özelliğine ve genel ticari faaliyetleriyle karşılaştırıldığında sektörden satın aldıklarının göreceli önemine bağlıdır. Aynı endüstriyel tüketiciler gibi; eğer tüketiciler farklılaştırılmamış, gelirlerine göre pahalı ve sınırlı ürün performansına sahip ürünleri satın alıyorsa, daha çok fiyat hassasiyetli olmaya meyillidirler. Tüketicilerdeki ana farklılık, ihtiyaçlarının daha soyut ve ölçmenin daha zor olduğudur. Aşağıdaki koşullar geçerli olduğunda bir alıcı grubu güçlüdür:

- Konsolide veya satıcının satışlarına göre çok miktarda satın almaktadır.
- Sektörden satın aldığı ürünler alıcıya ait maliyetlerin veya satın alımların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.
- Sektörden satın aldığı ürünler standart veya farklılaşmamıştır.
- Çok az değiştirme maliyetiyle karşı karşıyadır.
- Düşük gelir getirmektedir.
- Alıcılar geriye dönük entegrasyon için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır.
- Sektörün ürünü, alıcıların ürün veya hizmetlerinin kalitesinde önemsizdir.
- Alıcı tam bilgiye sahiptir.

Bu alıcı güç kaynaklarının çoğu tüketicilere olduğu kadar endüstriyel ve ticari alıcılara da bağlanabilir. Tüketiciler, farklılaştırılmamış, gelirlerine göre pahalı olan veya kalite açısından belirgin farkı olmayan bir ürün satın alıyorsa daha fazla fiyata duyarlı olma eğilimindedir.

Toptancılar ve perakendecilerin alıcı gücü aynı kurallara göre belirlenmektedir. Perakendeciler, ses (audio) bileşenleri, mücevherat, aletler, spor malzemeleri ve diğer ürünler gibi tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilecekleri zaman üreticiler üzerinde önemli pazarlık gücü elde edebilir. Toptancılar benzer şekilde sattıkları perakendecilerin veya diğer işletmelerin satın alma kararlarını etkileyebilirlerse pazarlık gücü kazanabilirler.

3.2.3.4. İkamelerin tehdidi

Bir endüstrideki tüm işletmeler, geniş anlamıyla, ikame hizmet ve ürünler üreten endüstrilerle yarışmaktadır. İkameler, endüstrideki işletmelerin fiyatlarında tavan oluşturarak bir endüstrinin potansiyel getirilerini sınırlandırır. Böylece, ikameler tarafından sunulan fiyat performans alternatifi ne kadar daha cazip hale gelirse, endüstri kazancı üzerindeki üst sınır daha o kadar daha aşağıda oluşur.

İkame ürünleri tanımlamak, endüstri ürünü olarak aynı işlevi görebilecek diğer ürünleri aramak meselesidir. Bazen bunu yapmak ustaca bir görev olabilir ve analisti sanayiden görünüşe göre uzaklaşmış hale getirebilir. Örneğin, menkul kıymet brokerleri; emlak, sigorta, para piyasası fonları ve bireyin sermaye yatırımında diğer yollarla, sermaye piyasalarının kötü performansı ile önem kazanan alternatiflerle daha fazla karşı karşıya kalmaktadır.

İkame ürünlerin en dikkat çeken hususları; (1) endüstri ürünü ile fiyat performansı arasındaki dengeyi artıran eğilimlere maruz kalması veya (2) yüksek gelir elde eden endüstriler tarafından üretiliyor olmalarıdır. İkinci durumda, bazı gelişmeler kendi endüstrilerindeki rekabeti arttırıp fiyat indirimi veya performans iyileştirmesine neden olursa, ikameler genellikle hızlı bir şekilde devreye girer. Bu eğilimlerin analizi, bir ikameden stratejik olarak kaçınmak için ya da bir ikame ile kaçınılmaz kilit bir güç olarak stratejiyi planlamak için karar vermekte önemli olabilir. İkamelerin tehdidi yüksek olduğu zaman, endüstri kârlılığı kötüye gider. Eğer bir endüstri kendisini ikamelerden ürün performansı, pazarlama veya başka yollardan ayırt etmezse; kârlılık ve özellikle de potansiyel büyüme açısından büyük kayıplara uğrayacaktır. İkameler; sadece normal zamanlardaki kârlılığı sınırlandırmaz, aynı zamanda endüstrinin verimli zamanlarda elde edeceği refahı ve zenginliği de azaltabilirler.

3.2.3.5. *Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu*

Mevcut rakipler arasındaki rekabet; fiyat rekabeti, reklam savaşları, ürün tanıtımları ve artan müşteri hizmetleri veya garantileri gibi tanındık olan pozisyon kullanma taktikleri şeklinde karşımıza çıkabilir. Rekabet, bir veya daha fazla rakip baskıyı hissettiğinden veya pozisyonu iyileştirme fırsatı görmesinden kaynaklanmaktadır. Çoğu sanayide, bir işletmenin rekabetçi hareketleri rakipleri üzerinde belirgin etkilere sahiptir ve bu nedenle misilleme veya harekete geçme çabalarını teşvik edebilir. Yani işletmeler karşılıklı olarak bağımlıdırlar.

Rekabetin bazı biçimleri, özellikle de fiyat rekabeti oldukça istikrarsızdır ve tüm endüstriyi kârlılık açısından daha da kötü bir pozisyona götürmektedir. Eğer fiyat rekabeti sadece fiyatlar üzerinden yapılırsa, bu olay kârları direkt olarak endüstriden müşterilere transfer ettiğinden dolayı, rekabet özellikle kârlılık yönünden yıkıcıdır. Rakipler tarafından fiyat indirimleri hızla ve kolayca eşleştirilir ve bir kere eşleştirilirse, talep endüstrisinin fiyat esnekliği yeterince yüksek değilse, tüm işletmeler için gelirleri düşürür. Reklam savaşları, diğer taraftan, tüm işletmelerin yararına olacak şekilde sektördeki talebi genişletebilir veya ürün farklılaştırma düzeyini artırabilir. Her rakip müşterinin farklı ihtiyaç sektöründe; farklı fiyat, ürün, hizmet, özellik veya marka kimliği karışımını kullanarak hizmet etmeyi amaçladığı zaman, rekabet pozitif toplama ulaşabilir veya gerçekte endüstrinin ortalama kârlılığını arttırır.

Yoğun rekabet, birtakım etkileşimli yapısal faktörlerin sonucudur:

- Çok sayıda ve dengeli rakipler
- Yavaş endüstri büyümesi
- Yüksek sabit veya depolama maliyetleri
- Farklılaşma eksikliği veya değiştirme maliyetleri
- Büyük artırımlarla kapasite artışı
- Çeşitli rakipler
- Yüksek stratejik riskler
- Yüksek çıkış engelleri

3.2.4. Porter’ın jenerik rekabet stratejileri

Porter (1985), işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında ortalamanın üzerinde bir gelir elde etmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bunu başarabilmek için ise, işletmelere iki farklı yol göstermektedir:

- İşletmenin düşük maliyetle mal ve hizmet üretilip piyasa fiyatından satmak suretiyle pazarda mevcut olan rakiplerinden daha fazla kâr elde ederek rekabet üstünlüğü sağlamasıdır.
- İşletmenin mal ve hizmetlerinde oluşturacağı farklılaştırma sonucunda, müşteriye pazarda bulunan diğer mal ve hizmetlerden daha yüksek bir fiyata satarak kâr ve yüksek getiri sağlamak suretiyle rekabet üstünlüğü kurmasıdır.

Porter (1985)’ın rekabet stratejilerinde oluşturduğu bu iki ana yol rekabet stratejilerinde “Maliyet Liderliği Stratejisi” ve “Farklılaştırma Stratejisi”dir.

Bu iki ana rekabetçi strateji, geniş bir pazar platformu yerine daha dar ve farklı pazar platformlarında kullanıldığında “Odaklanmış Stratejiler” olarak isimlendirilmektedir. Bir işletme tarafından hem Maliyet Liderliği hem de Farklılaştırma Stratejileri beraber kullanıldığında ise, “Birleşik Rekabet Stratejileri” söz konusu olmaktadır (Porter, 1985).

Rekabet üstünlüğünü maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisi ile gerçekleştirmek isteyen işletmeler, değer zincirinin altında bulunan temel ve destek faaliyetlerin üzerinde yapacakları çalışma ile bunu sağlayabilirler.

Değer Zincirini Oluşturan Temel Faaliyetler: İçerik Yönelik Lojistik, Üretim, Dışa Yönelik Lojistik, Pazarlama ve Satış ile Servis faaliyetleridir.

Değer Zincirini Oluşturan Destek Faaliyetleri: Tedarik Faaliyetleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Teknoloji Geliştirme, Yönetim Altyapısı’dır (Ülgen ve Mirze, 2013).

3.2.4.1. *Maliyet liderliği stratejisi*

Deneyim eğrisi kavramının yaygınlaşması nedeniyle 1970’lerde giderek yaygınlaşan ilk strateji, sektörde toplam maliyet liderliğini başarmak olmuştur. Maliyet liderliği; etkin ölçekli tesislerin agresif bir şekilde inşa edilmesini, deneyimden

kaynaklanan maliyet düşüşlerinin sıkı takip edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı ve Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklam vb. alanlarda maliyetin en aza indirilmesini gerektirir. Bu amaçlara ulaşmak için maliyet kontrolüne büyük ölçüde yönetsel özen gereklidir. Kalitenin, hizmetin ve diğer alanların göz ardı edilememesine rağmen, rakiplere göre düşük maliyet tüm strateji boyunca çalışan tema haline gelir (Porter, 1980). Maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesinden ziyade, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esas alınmıştır. Rekabet stratejisi olarak maliyet liderliği, kaliteyi etkilemeden veya kaliteden ödün vermeden maliyetlerin düşürülmesini sağlamalıdır. Bir işletmede her faaliyetin rakiplerden mutlaka daha düşük maliyetli olması veya olacağı beklenmemelidir. Önemli olan husus, o faaliyetin değer yaratmadaki önemi ve yaratılan değerın büyüklüğüdür. Maliyet liderliği stratejisi, hızlı değişim göstermeyen, standart mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmeler tarafından tercih edilirler. Bu sebeple de, ağırlıklı olarak iç verimliliğe yönelik bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Düşük maliyetli bir pozisyona sahip olmak, kuvvetli rekabetçi güçlerin varlığına rağmen, işletmeye endüstride ortalamanın üzerinde getiri sağlar. Maliyet pozisyonu, işletmeye rakiplerinden rekabete karşı bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir pozisyon, işletmeyi güçlü alıcılara karşı savunmaktadır çünkü alıcılar fiyatları sadece bir sonraki en etkin rakibin seviyesine düşürmek için güç kullanabilir. Düşük maliyet, girdi maliyet artışlarıyla başa çıkmak için daha fazla esneklik sağlayarak güçlü tedarikçilere karşı bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir pozisyona yol açan faktörler genellikle ölçek ekonomileri veya maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar. Son olarak, düşük maliyetli bir pozisyon genellikle, işletmeyi sektördeki rakiplerine göre iyi bir konuma yerleştirir. Böylelikle düşük maliyetli bir pozisyon, işletmeyi beş rekabet gücüne karşı korur. Çünkü pazarlık sadece bir sonraki en etkili rakip saf dışı edilene kadar kârları aşındırmaya devam edebilir ve daha az verimli rakipler ilk olarak rekabetçi baskılar karşısında zarar görecektir (Porter, 1980).

Düşük bir genel maliyet pozisyonu elde etmek, genellikle yüksek bir nispi pazar payını veya ham maddelere elverişli erişim gibi diğer avantajları gerektirir. Üretimde kolaylık sağlamak için ürünler tasarlama, maliyetleri yaymak için geniş bir ürün yelpazesini sürdürme ve hacim oluşturmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirebilir. Buna karşılık, düşük maliyetli stratejiyi uygulamak, son teknoloji

ürünü ekipmanlara yönelik ağır ön sermaye yatırımı, agresif fiyatlandırmaya ve pazar payını inşa etmek için başlangıç kayıplarını gerektirebilir. Yüksek pazar payı, ekonomilere satın almada daha düşük maliyetler sağlayabilir. Bir kez elde edildiğinde, düşük maliyetli pozisyon, maliyet liderliğini korumak için yeni ekipmanlara ve modern tesislere yeniden yatırılabilen yüksek kâr marjları sağlar. Böyle bir yatırım, sürdürülebilir düşük maliyetli bir pozisyon için bir ön koşul olabilir (Porter, 1980).

3.2.4.2. Farklılaştırma stratejisi

İkinci jenerik strateji, işletmenin ürün ya da hizmet teklifini farklılaştırmak, endüstri çapında benzersiz olarak algılanan bir şey yaratmaktır. Farklılaştırmaya yönelik yaklaşımlar çeşitli biçimlerde olabilir: tasarım veya marka imajı, teknoloji, özellikler; müşteri hizmetleri, bayi ağı veya diğer boyutlar. İdeal olarak, işletme kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırır. Örneğin Caterpillar Traktör, sadece bayi ağı ve mükemmel yedek parça kullanılabilirliği ile değil, aynı zamanda çok pahalı olan ağır ekipmanlarda son derece yüksek kaliteli dayanıklı ürünleri olduğu için de bilinir. Farklılaşma stratejisinin, işletmenin maliyetleri gözardı ettiğine izin vermediği, bunun yerine maliyetlerin birincil stratejik hedef olmadıkları vurgulanmalıdır (Porter, 1980). Farklılaştırma stratejisinin esası, diğer işletmelerin yaptığı uygulamalardan farklı davranarak, müşterinin tercihini kendi mal ve hizmetine yöneltmektir. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaşma yaparak ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayarak rekabet üstünlüğü yaratan bir stratejidir. Bu stratejide işletme, rakiplerinden farklı bir biçimde müşteri beklentilerini gerçekleştirerek, müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyattan mal ve hizmetlerini arz etmek suretiyle sektör ortalamasının üzerinde bir getiri sağlamaya çalışır. Farklılaştırma stratejisi, sadık müşteriler yaratabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Farklılaşma, eğer başarılırsa, bir endüstride ortalamanın üzerinde geri dönüşlerin kazanılması için uygulanabilir bir stratejidir. Çünkü, beş rekabetçi güçle başa çıkmak için maliyet liderliğinden farklı bir şekilde de olsa savunulabilir bir konum yaratır. Farklılaşma, müşteriler tarafından oluşturulan marka sadakati ve fiyatlara karşı daha düşük hassasiyet nedeniyle rekabete karşı bağımsızlık sağlar. Aynı zamanda düşük maliyetli bir pozisyona ihtiyaç duyulmasını önleyen marjları da artırır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ve bir rakip için benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı giriş engelleri sağlamaktadır. Farklılaşma, tedarikçinin gücüyle başa çıkmak için daha yüksek

getiri sağlar ve alıcılar benzer alternatiflerden yoksun olduğu ve dolayısıyla daha az fiyat duyarlı oldukları için alıcı gücünü açıkça azaltır. Son olarak, müşteri sadakatine ulaşmak için kendini farklılaştırmış olan işletme, rakiplerinden daha iyi bir şekilde ikame edilmelidir (Porter, 1980).

Farklılaşma, bazen yüksek bir pazar payı elde etmeyi engelleyebilir. Genellikle yüksek pazar payı ile bağdaşmayan bir ayrıcalık algısı gerektirir. Bununla birlikte, daha yaygın olarak, eğer kapsamlı araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli materyaller veya yoğun müşteri desteği gibi, yaratılmasında gerekli olan faaliyetler doğası gereği maliyetli olmaları durumunda, farklılaşmanın başarılması, maliyet pozisyonu ile bir risk dengelemesine işaret edecektir. Müşteriler endüstri çapında işletmenin üstünlüğünü kabul etseler de, tüm müşteriler gerekli olan yüksek fiyatları ödemeye istekli olmayacak ya da bunu karşılayamayacaktır (Porter, 1980).

3.2.4.3. Odaklanmış stratejiler

Porter (1985), Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma stratejilerini, rekabet stratejileri içerisinde ana stratejiler olarak belirlemiştir. Bu stratejiler, belirli müşteri grupları veya daha dar pazarlar hedeflenerek uygulandığında “Odaklanmış Stratejiler”den söz etmek gerekir.

Odaklanmış strateji, belirli bir alıcı gruba, ürün hattı segmentine veya coğrafi pazara odaklanır; farklılaşmada olduğu gibi, odak birçok biçim alabilir. Düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri, tüm endüstride amaçlarına ulaşmayı hedeflemesine rağmen, odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe çok iyi hizmet vermek üzerine kuruludur ve her bir fonksiyonel politika, bu göz önünde bulundurularak geliştirilir. Strateji, işletmenin dar stratejik hedefine, daha geniş bir şekilde rekabet eden rakiplere göre daha etkili veya verimli bir şekilde hizmet verebileceği varsayımına dayanmaktadır. Sonuç olarak, işletme ya farklılaşma ile ya da düşük maliyetlerden hizmet ederek ya da her ikisi ile birlikte belirli hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak başarıya ulaşır. Odak stratejisi, bir bütün olarak piyasa perspektifinden düşük maliyet ya da farklılaşma sağlayamasa da, bu pozisyonların bir ya da her ikisini dar pazar hedefine göre gerçekleştirir (Porter, 1980).

Odaklanmış stratejilerde, daha dar bir altpazar ve özellikleri hitap ettiği pazara uygun hale getirilmiş mal ve hizmetler söz konusudur. Pazar platformunun belirli müşteri gruplarına göre daraltılması, rekabet eden işletme sayısını azaltır ve pazarı daha özellikli hale getirir. Pazar platformu üç şekilde daraltılabilir (Ülgen ve Mirze, 2013):

- Coğrafi/bölgesel olarak bölümlendirme,
- Farklı müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine göre pazarın daraltılması,
- Farklı özellikleri bulunan mal ve hizmet üretimi ile ilgili değişik ve yeni bir pazar oluşturulmasıdır.

Pazarı coğrafi veya bölgesel olarak daraltarak bir strateji oluşturan işletmeler aynı zamanda tüm pazarda faaliyet gösteren işletmeler ile de rakabete devam ederler.

Odaklanma gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak endüstri için ortalama üzerinde kazanç da sağlayabilir. Odak noktası, işletmenin stratejik hedefi ile ya düşük maliyetli bir konuma sahip olması ya yüksek farklılaşması ya da her ikisi anlamına gelir. Maliyet liderliği ve farklılaşma bağlamında tartışıldığı gibi, bu pozisyonlar her rekabet gücüne karşı savunma sağlar. Odak, aynı zamanda, ikamelere karşı en savunmasız olan hedefleri ya da rakiplerin en zayıf olduğu yerleri seçmek için de kullanılabilir. Odaklanma stratejisi, her zaman elde edilebilir genel pazar payı üzerinde bazı sınırlamalar getirmektedir. Odak, mutlaka kârlılık ve satış hacmi arasında bir tercihi içerir. Farklılaşma stratejisi gibi, genel maliyet liderliği pozisyonu ile bir tercih içerebilir veya içermeyebilir (Porter, 1980).

3.2.4.4. Arada kalanlar

Porter'ın Jenerik Stratejileri, rekabetçi güçlerle başa çıkmak için birbirine alternatif olan ve uygulanabilir yaklaşımlardır. İşletmenin stratejisini üç yönden en az birinde geliştirememesi ve son derece zayıf bir stratejik durumda olması işletmenin arada sıkışıp kaldığını göstermektedir. Bu tarz işletmeler, pazar payından ve sermaye yatırımından yoksundurlar. Endüstri çapında veya daha sınırlı bir alanda farklılaşmaya, düşük maliyetli bir konum yaratmaya veya odaklanmaya karar vermelidirler (Porter, 1980).

Arada sıkışmış bir işletmenin düşük kârlılığı garantidir. Düşük fiyatlar isteyen yüksek hacimli müşterileri ya kaybederler ya da bu işi düşük maliyetli firmalardan uzaklaştırmak için kârlarından feragatta bulunurlar. Arada kalan bu işletmeler, yüksek marjlı işleri de, yüksek marjlı hedeflere odaklanan veya genel olarak farklılaşmalara sahip olan işletmelere karşı kaybederler. Ortada sıkışmış olan işletme, muhtemelen belirsiz bir kurum kültüründen ve çatışan bir dizi örgütsel düzenlemelerden ve motivasyon sisteminden de muzdariptir (Porter, 1980).

Arada kalmış olan işletme, temel bir stratejik karar vermelidir. Ya maliyet liderliğini başarmalıdır, ya kendini belli bir hedefe (odaklamaya) yönleltmeli ya da bazı benzersiz olan şeyleri yapabilme yeteneği (farklılaşma) kazanmalıdır. Son iki seçenek, pazar payında ve hatta mutlak satışlarda daralmayı içerebilir. Bu seçenekler arasından seçim, mutlaka işletmenin yeteneklerine ve sınırlılıklarına dayanmaktadır. Her bir jenerik stratejinin başarıyla yürütülmesi; farklı kaynakları, güçlü yanları, örgütsel düzenlemeleri ve yönetim tarzını içerir. Bir işletme nadiren üçü için de uygundur. Bir kez işletme arada kaldığında, genellikle bu zor pozisyondan çıkabilmek için zaman ve sürekli çaba harcaması gerekir. Bununla birlikte, zorluklar yaşayan işletmelerin jenerik stratejiler arasında zaman içinde geriye ve ileriye dönme eğilimi de bulunmaktadır. Bu üç stratejiyi takip etmekle ilgili potansiyel tutarsızlıklar gösteren işletmeler başarısızlığa mahkûmdur (Porter, 1980).

3.2.5. Miles ve Snow'un rekabet stratejileri

Miles ve diğerleri (1978), işletme seviyesi strateji olarak isimlendirilen rekabet stratejilerinde bir tipoloji geliştirmişlerdir. Daha sonraları Miles ve Snow tipolojisi olarak anılan bu stratejinin dinamikleri ve kavramsal yapısı bazı araştırmacılar (Zahra ve Pearce, 1990; Gimenez, 1999; Gibcus ve Kemp, 2003; Martins ve Kato, 2010; Obel ve Gurkov, 2013 vb.) tarafından incelenmiş ve teorik yönü ile ilgili vurgular yapılmıştır. Bu tipoloji, çok fazla araştırmacı (Bustamam ve Pech, 2016; Anwar, Shah ve Hasnu, 2016 vb.) tarafından ise uygulama sahasında endüstrideki farklı işletmelerin rekabet stratejilerini ortaya koymak maksadıyla kullanılmış ve kullanılmaktadır. Miles ve Snow'un tipolojisi, inceleme ve geçerlilik yönünden Ghoshal (2003), Hambrick (2003) ve Ketchen (2003) tarafından farklı çevre düzenlerinde test edilmiştir. Bu tipoloji, farklı endüstrilerden farklı büyüklükteki işletmelerin strateji-performans ilişkisini araştırmak açısından özellikle daha uygundur (Anwar ve diğerleri, 2016).

Miles ve Snow (1978), uyum döngüsü ve stratejik tipolojiden oluşan bir teorik çerçeve geliştirmişler ve bu teorik çerçeveyi, varolan yönetim teorileriyle ilişkilendirmişlerdir. Tipolojileri 4 stratejik tipi içermektedir. Bunlar; savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejilerdir.

Miles ve diğerleri (1978) meydana getirdikleri bu sistemi, varolan alanyazın ile ders kitapları basımı, elektronik, gıda işleme ve sağlık endüstrilerinde yapılan çalışmaları yorumlayarak oluşturmuşlardır. Yapılan bu çalışmada “uyum döngüsü” (adaptive cycle)

olarak adlandırdıkları bir uyum sürecini geliştirmişlerdir. Buna göre, örgütün davranışlarının sadece bir kısmı çevresel koşullar tarafından önceden belirlenmiştir. Üst yönetim tarafından yapılan seçimler, organizasyonun yapısı ve süreci açısından esas kritik öneme sahip olanlardır. Miles ve Snow (1978)'a göre organizasyonun başarısı dış (çevre) ve iç (strateji, yapı, süreç ve ideoloji) uyumuna dayalıdır (2010, Martins ve Kato). Bu süreç, müşterilerin şu anki ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap vermek için organizasyonun pazara uyum sağlaması ile başlamaktadır. Bu uyum işletmenin stratejisini oluşturur. Başka bir ifade ile bu tip bir analiz; strateji, yapı ve süreç arasındaki ilişki üzerinde çalışarak organizasyonun değişen çevreye uyumunu değerlendirmeye çalışmaktadır (1978, Miles ve Snow). Uyum döngüsü olarak adlandırılan ve rekabetçi çevreye uyumu içeren bu stratejinin aşamaları aşağıdaki sorulara verilen çözümlerden oluşmaktadır (1978, Miles ve diğerleri):

- Girişim ile İlgili (Entrepreneurial) Problem: Ürün-pazar alanı, başarı durumu, çevre ve büyüme politikalarını izleme;
- Mühendislik (Engineering) Problemi: Teknolojik hedefler, teknolojik kapsam ve teknolojik oryantasyon;
- Yönetimsel (Administrative) Problem: Ana idari fonksiyon, planlama tutumu, örgütsel yapı ve kontrol.

Zahra ve Pearce (1990), Miles ve Snow'un tipolojisini 3 ana temele dayandırmışlardır. Birincisi, başarılı örgütlerin zaman içerisinde çevresel uyum için sistematik ve tanımlanabilir bir yaklaşım geliştirmiş olduklarıdır. Miles ve Snow'un tipolojisi, uyum döngüsü ile örgüt davranışının genel fizyolojisini, uyumun ana unsurlarını kavramsallaştırması ve bunlar arasındaki ilişkiyi gözönüne getirmesi ile açıklığa kavuşturmuştur. İkinci dayanak, ortaya koymuş oldukları dört stratejinin endüstrinin içinde varolmasıdır. Bu stratejiler arasındaki temel farklılık, örgütün etki alanının değişim hızıdır. Üçüncüsü ise; savunmacı, öncü ve analizci stratejilerin uygun olarak tatbik edilmesi durumunda etkin bir performansa götürecektir olmasıdır. Çoğunluğu uyum döngüsünün üç unsuru arasındaki iç tutarlılığa dayanmaktadır. Her tip sürdürülebilir, farklı yetkinlikler üretebilmek için farklı fonksiyonları vurgulamaktadır. Tepkici tip, tutarlı stratejiden yoksundur. Sonuç olarak, tipoloji savunmacı, öncü ve analizcilerin tepkicilerden daha üstün olacağını ileri sürmektedir.

Gimenez (1999), küçük işletmeler bağlamında Miles ve Snow'un rekabet stratejileri modelini uyguladığı bir çalışma yapmıştır. Miles ve Snow'un jenerik stratejilerinin taksonomisi ile ilgili ampirik kanıtların gözden geçirilmesi sonucunda, çeşitli çevresel koşullarda dört farklı jenerik stratejinin mevcut olduğu önermesine güçlü bir destek sağlanmakta olduğu sonucuna varmıştır. Gimenez (1999); dinamik ortamlarda daha fazla öncü stratejiler hâkimken, savunmacı işletmelerin daha istikrarlı sanayilerde baskın olacaklarını ortaya koymuştur. Dört stratejik tip arasındaki performans farklılıklarıyla ilgili çelişkili kanıtlar olduğu bildirilmiştir. Hem iç hem de dış doğadaki, işletme büyüklüğü veya çevresel türbülans gibi değişkenlerin bu ilişkiyi etkileyebileceği düşünülmektedir.

Bu dört strateji aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.2.5.1. Savunmacı stratejiler

Savunmacı örgütler dar ürün pazarına sahip kuruluşlardır. Bu tür organizasyonlarda üst düzey yöneticiler kuruluşlarının sınırlı alanlarında oldukça uzmandırlar ancak alanlarının dışında yeni fırsatlar aramaya meyilli değildirler. Bu dar odaklanma neticesinde, bu organizasyonlar nadiren kendi teknoloji, yapı veya çalışma yöntemlerinde büyük değişiklikler yaparlar. Bunun yerine mevcut operasyonların verimliliğini artırmaya birincil özen gösterirler (Miles ve Snow, 1978).

Savunmacılar, öncülerin hemen hemen tam tersidir. Bir savunucunun stratejisi, tanımlanmış piyasalara nispeten istikrarlı bir hizmet seti (dar segment) sunmaktır. Savunucunun stratejisi, uzmanlık alanındaki mümkün olan en iyi işi yapmaya odaklanmaktadır. Bu strateji, maliyetleri düşürmek için işletme üretim ve verimliliğini sürekli olarak artırmaya çalışır. Ayrıca sıkı kontrolü, özellikle maliyet ve verimlilik konularında da vurgulamaktadır. Savunucular, rakiplerin sınırlı nişlerine veya alanlarına girmelerini önlemek için agresif bir şekilde çaba göstermektedirler. Bunlar, rekabetçi fiyatlama veya yüksek kaliteli ürünler üretmek gibi standart ekonomik eylemler gerçekleştirirler. Savunucular, ürün hattı alanları dışındaki gelişmeleri göz ardı etme eğilimindedirler. Az çevresel tarama ve sınırlı ürün geliştirme yaparlar. Karar verme süreci, mali ve üretim problemleri uzmanları tarafından idare edilmektedir. Savunmacı strateji uygulayan bir işletme örneği olarak gıda hizmeti satıcısı McDonald's verilebilir (Gibcus ve Kemp, 2003).

Snow ve Hrebiniak (1980)'a göre savunmacılar; genel yönetim, üretim, uygulanan mühendislik ve finansal yönetim alanlarında ayırıcı yeterliliği algılarlar. Desarbo ve arkadaşlarına (2005) göre ise; savunmacı stratejileri izleyen örgütler optimum performans için pazarlama ve pazarlama bağlamında stratejik yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar.

3.2.5.2. Öncü/Atılğan stratejiler

Öncü örgütler, neredeyse sürekli pazar fırsatları arayan kuruluşlardır ve gelişmekte olan çevresel eğilimlere karşı potansiyel tepkiler üzerinde düzenli olarak deneyler yapmaktadır. Dolayısıyla, bu organizasyonlar genellikle rakiplerinin cevap vermek zorunda kaldıkları değişiklik ve belirsizliklerin yaratıcılarıdır. Bununla birlikte, ürün ve pazar yeniliği konusundaki güçlü kaygısı nedeniyle, bu kuruluşlar genellikle tamamen verimli değildir (Miles ve Snow, 1978).

Öncü örgütler genellikle endüstrideki değişikliklerin sebebidirler. Öncü stratejisini takip eden bir işletme ürün ve hizmetlerine sıkça eklemeler yapar, bunları değiştirir ve sürekli olarak piyasada ilk olma girişiminde bulunur. Böyle bir işletme değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde cevap verebilmek için inovasyonu ve esnekliği vurgulama eğilimindedir. Pazarlama ile araştırma ve geliştirme baskın işlevlerdir. Karar alma daha âdem-i merkeziyetçidir, koordinasyon ve iletişim yapısı basittir. 3M (Minnesota Mining and Manufacturing) şirketi, öncü stratejiyi izleyen tanınmış bir işletmedir (Gibcus ve Kemp, 2003).

Snow ve Hrebiniak (1980)'a göre öncüler; genel yönetim, üretim, pazar araştırması, ürün araştırma ve geliştirme ile temel mühendislikte farklı yetenekleri sergilemektedirler. Desarbo ve arkadaşlarına (2005) göre ise; öncüler dengeli pazarlama, teknoloji, bilgi teknolojileri ve yönetim yeteneklerine sahiptir.

3.2.5.3. Analizci stratejiler

Analizci örgütler, iki tür ürün-pazar alanında faaliyet gösteren kuruluşlardır; bunlardan biri nispeten kararlı, diğeri değişkendir. Bu kuruluşlar, kararlı bölgelerinde resmileştirilmiş yapılar ve süreçler vasıtasıyla düzenli ve verimli bir şekilde çalışırlar. Üst düzey yöneticileri, daha çalkantılı bölgelerinde rakiplerini yeni fikirler için yakından izlemekte ve en umut verici olanları hızla benimsemektedirler (Miles ve Snow, 1978).

Analizciler, istikrarlı ve etkin savunucular ile dinamik ve daha etkili öncülerin iki uç noktası arasındadırlar. Her iki tipin karakteristiklerini birleştirmişlerdir. Bir analizcinin

stratejisi; seçilen yeni alanlara taahhüt edilen şekilde girerken, nispeten istikrarlı bir ürün ve hizmet tabanını korumaktır. Bunlar, daha kararlı bir pazar ortamında kendilerini savunmacılar olarak konumlandırırlar ve üretim verimliliği ile düşük maliyet gibi unsurlara odaklanırlar. Daha çalkantılı pazarlarda ise, başarılı bir eğilim görür görmez bu gelişmelere sıçramak için yeni gelişmeleri dikkatle izlemektedirler. Bir analizci, resmi planlama süreçlerini vurgulama eğilimi gösterir. Maliyet kontrolünü ve verimliliği, risk alma ve yenilik ile dengelemeye çalışır. Analizci, pazardaki ilk gözlemci değil, ikinci olmayı tercih eder. Yeniliklere ve yeni pazarlara, ancak öncü stratejileri uygulayan organizasyonlar tarafından piyasanın uygulanabilirliğini kanıtlandıktan sonra geçerler. Taklit yoluyla yaşarlar. Analizci stratejileri uygulayan organizasyonların, önde gelen öncü organizasyonlara cevap verme yeteneği olmalıdır, ancak işletme verimliliği de sağlanmalıdır. Araştırmacılardan daha az kâr marjına sahip olma eğilimindedirler. Analizci stratejisinin yapısı melez karakterinden dolayı oldukça karmaşıktır. IBM, analiz stratejileri sürdüren bir işletmedir (Gibcus ve Kemp, 2003).

Snow ve Hrebiniak (1980)'a göre analizciler; genel yönetim, üretim, uygulamalı mühendislik ve pazarlamada ayırıcı yeterliliği sergilerler. Desarbo ve arkadaşlarına (2005) göre ise; analizci stratejileri uygulayan örgütlerin dengeli pazarlama, teknoloji, bilişim teknolojisi ve yönetim yetenekleri bulunmaktadır.

3.2.5.4. Tepkici stratejiler

Tepkici örgütler, üst düzey yöneticilerin örgütsel çevrelerinde meydana gelen değişimi ve belirsizliği genellikle algılamasına rağmen, etkili tepki veremedikleri kuruluşlardır. Bu tür organizasyon tutarlı bir strateji-yapı ilişkisine sahip olmadığından, çevresel baskılar tarafından zorlanana kadar nadiren herhangi bir düzenleme yaparlar (Miles ve Snow, 1978).

Tepkici örgütler, tutarlı bir stratejisi olmayan kuruluşlardır. Tepkici stratejiler, farklı zamanlarında diğer strateji türlerinin her birinin özelliklerini gösterebildiklerinden dolayı, açıkça sınıflandırmak zordur. Genel olarak, tepkici stratejileri uygulayan örgütler uygun olmayan bir şekilde tepki verirler, kötü çalışırlar ve agresif bir şekilde belirli bir stratejiyi uygulamak için gönülsüz davranırlar (Gibcus ve Kemp, 2003).

Snow ve Hrebiniak (1980)'a göre, tepkicilerin ayırt edici yeterlilik algılamalarında tutarlı kalıpları yoktur. Desarbo ve arkadaşlarına (2005) göre ise; tepkici stratejileri

uygulayan örgütler optimum performans için pazarlama ve pazarlama stratejik yeteneklerine gereksinim duyarlar.

Miles ve Snow'un ortaya koymuş olduğu rekabet tipolojisinin özeti Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Miles ve Snow'un stratejik tipolojisinin özeti

STRATEJİK DURUM	ANA ODAK	ÖZELLİKLER
ÖNCÜ	Girişimci, yenilikçi ve yeni fırsat odaklı	Dış oryantasyon, çevre tarama, yeni fırsatları en üst düzeye çıkarma. Pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçi. Esneklik ve işletme kural ve yönetmeliklerinin sınırlamalarından özgür hareket etme. Değişimi memnuniyetle karşılar ve çevreyi "belirsiz" olarak görür.
SAVUNMACI	Mevcut piyasayı savunur (çoğunlukla niş bir pazar)	Dar ürün / hizmetler yelpazesi. Verimlilik önlemlerine dayalı iç oryantasyon ve gereksiz risklerden kaçınma. Merkezi kontrol ve fonksiyonel bir yapı yaygın.
ANALİZCİ	Öncü ve savunmacı tiplerin hibridi	Kararlı ve dinamik pazarlarda iyi çalışır. Durağan piyasalarda etkinlik ve artan üretim kullanır ve dinamik pazarlarda yenilikler yapar.
TEPKİCİ	Değişime tepki gösterir.	Kısa vadeli planlama, başkalarının eylemlerine tepki verir. Değişiklik kaçınılmaz olarak bazı güçlüklerle karşılanıyor.

Kaynak: O'Regan & Ghobadian (2005)'dan uyarlanmıştır.

Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi bu şekilde açıklandıktan sonra Kaynak Temelli Rekabet Yaklaşımı (Resource Based View-RBV) konusunda bilgi verilecektir.

3.2.6. Kaynak temelli rekabet yaklaşımı

Kaynak temelli görüşün Wernerfelt (1984) ile temelleri atılmış ve strateji alanyazınında 1980'lerin ortalarından itibaren Barney (1986) ve Rumelt (1987) tarafından popüleritesi artmıştır. Kaynak temelli strateji, ekonomi temelleri üzerine inşa edilmiştir. Foss and Knudsen (2000), kaynak temelli yaklaşımın birçok stratejik meselenin analizi için etkili ve kullanışlı bir analitik yapı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wernerfelt (1984) yaptığı çalışma ile işletmelere ürünlerinden ziyade kaynaklarından bakmaya çalışmıştır. Bu perspektifin, özellikle çeşitlendirilmiş işletmelere açık olan stratejik seçeneklere farklı bir ışık tutacağı öngörülmüştür. İşletme için, kaynaklar ve ürünler aynı madalyonun iki yüzüdür. Çoğu ürün birçok kaynağın hizmetini gerektirir ve çoğu kaynak birçok üründe kullanılabilir. İşletmenin farklı ürün

pazarlarındaki faaliyetlerinin boyutunu belirterek, minimum gerekli kaynak taahhütlerini çıkarmak mümkündür. Bunun aksine, bir işletme için bir kaynak profili belirleyerek, en uygun ürün-pazar faaliyetlerini bulmak da mümkündür. Bir işletme hakkındaki her iki bakış açısı da stratejik yönetim alanyazınına yansımıştır. Geleneksel strateji kavramı (Andrews, 1971), işletmenin kaynak konumu (güçlü ve zayıf yönleri) açısından ifade edilirken, resmi ekonomik araçların çoğu ürün-pazar tarafında faaliyet göstermektedir (Wernerfelt, 1984).

Kaynak temelli yaklaşım, araştırmacılar arasındaki tartışmayı üç araştırma perspektifinden ele alan bir çerçevedir. Birincisi, kaynak temelli teori, bir işletmenin ayırdedici yetkinlikleri ve heterojen yetenekleri ile ilgili geleneksel strateji anlayışlarını birleştirir. Kaynak temelli yaklaşım, çeşitlendirme stratejisi alanyazınında test edilebilir katma değer teorik önermeler de sağlar. İkincisi, kaynak temelli görüş, örgüt ekonomisi paradigması içinde rahatça bulunur. Üçüncüsü, kaynak temelli görüş endüstriyel organizasyon araştırmalarını tamamlayıcı niteliktedir. Kaynak temelli görüş, stratejik yönetimde bu önemli araştırma alanlarındaki akademisyenler arasında diyalogun artırılması için bir çerçeve sunmaktadır (Mahoney ve Pandian, 1992).

Kaynak temelli görüş, işletmelerin kaynaklarının rekabet avantajını ve performansı etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgular. Bu görüşe göre, işletmeler potansiyel olarak performansın artmasına katkıda bulunabilecek çeşitli kategorilerdeki belirli kaynakları kontrol ederler. Önceki çalışmalar, işletmelerin sahip olduğu kaynakların rekabet avantajı için potansiyel sağladığını ve bu sayede onları üstün performansa yönlendirdiğini doğrulamaktadır (Wernerfelt, 1984).

Kaynak temelli yaklaşımın temel mantığı, bir işletmenin eşsiz bir kaynak ya da bir kaynak paketi (farklı yetkinlikler) olduğu varsayımıyla başlar (Barney 1997). Yönetim, bu ayırıcı yetkinliklere dayalı sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmada önemli bir role sahiptir (örneğin düşük maliyet/fiyat, daha iyi hizmet, yenilikçilik). Bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından eşzamanlı olarak uygulayamadıkları bir değer yaratma stratejisi yürütürlerken ve diğer işletmeler bu stratejinin yararlarını kopyalayamadıklarında rekabet avantajı sağlamış olduğunu ifade etmektedir (Barney, 1991). Bu, işle ilgili kaynaklara ve spesifik stratejik kararlara dayanan benzersiz bir ürün-pazar kombinasyon setiyle sonuçlanmaktadır. Avantaj yaratan kaynaklar rekabet

üstünlüğü/değeri, nadir, eşsizlik, dayanıklı, uygunluk ve yerine koyulamazlık şartlarını yerine getirmelidir (Gibcus ve Kemp, 2003).

İşletme kaynakları, işletmenin etkinliğini ve etkinliğini artıran stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan bir işletme tarafından kontrol edilen tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyon süreçlerini, işletme niteliklerini, bilgiyi vb. içerir. Geleneksel stratejik analizde işletme kaynakları, işletmelerin stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullanabilecekleri güçlü yönlerdir. Bu sayısız olası işletme kaynağı; fiziksel sermaye kaynakları, beşeri sermaye kaynakları ve kurumsal sermaye kaynakları olmak üzere üç kategoriye uygun şekilde sınıflandırılabilir (Barney, 1991). Lichtenstein ve Brush (1997) da iki kaynak kategorisi daha eklemiştir: girişimcinin veya yöneticinin sosyal sermayesi ve finansal sermaye.

Kaynak temelli yaklaşım iki varsayım ortaya koymaktadır. İlk olarak bu model, bir endüstri içerisindeki işletmelerin kontrol ettiği stratejik kaynaklar açısından heterojen olabileceğini varsaymaktadır. İkincisi, bu kaynakların işletmeler arasında kusursuz olarak hareket etmeyebileceğini ve dolayısıyla heterojenliğin uzun süre devam edebileceğini varsaymaktadır. İşletmenin kaynak temelli modeli, sürdürülen rekabet avantajında kaynaklarının analizi için bu iki varsayımın sonuçlarını incelemektedir. Sürekli rekabet avantajı; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemeyen kaynak varlıklarına odaklanmaktadır. Yöneticiler bu modelde önemlidir, çünkü bir işletmenin varlıklarının ekonomik performans potansiyelini anlayan ve tanımlayabilen yöneticilerdir. Yöneticilerin yapmış olduğu analizler olmaksızın, sürekli rekabet avantajı olası değildir. (Barney, 1991).

Bir örgüt, mevcut kaynakları ve yetenekleri üzerine kendi stratejisini belirlemelidir. İlk olarak, organizasyonun dışsal değişimin hızı üzerinde çok az veya hiç bir kontrolü yoktur. Organizasyon kendi gelişmelerini çok daha ayrıntılı olarak kontrol edilebileceğinden, örgütsel varlıklarının istikrarına güvenmek çok daha mantıklıdır. İkincisi, dış çevreyi analiz eden sistemler/yapılar ve kavramsal modeller ortak bir bilgidir. Bu nedenle, bu dışsal yönle dayanan benzersiz bir konum yaratmak daha zordur. Kaynak temelli yaklaşım, bir strateji, stratejik vizyon ve bir organizasyonun başarısı için idari ve girişimci yeteneklerin önemini de ele almaktadır (Gibcus ve Kemp, 2003).

İşletme, bu kaynakları etkin bir şekilde ürün pazarlarına yerleştirirse, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilebilir. Bu nedenle kaynak temelli yaklaşım, işletmenin

yönetimine getirileri en yükseğe çıkarmak için kilit kaynakları tanımlama, geliştirme ve dağıtma gibi önemli görevler yükleyeyen stratejik seçimi vurgulamaktadır. Müşterilere daha fazla değer kazandırılması yoluyla rekabet avantajı kazanmanın, pazara dayalı performanslar (pazar payı, müşteri memnuniyeti) ve finansal temelli performans (yatırım getirisi, hissedar refahı yaratma) gibi klasik koşullarla ölçülebilen daha üstün bir işletmeye yol açması beklenebilir. Avantajın devam ettiği durumlarda üstün performansın, ekonomide süper normal kâr veya rant kavramlarına benzer bir şekilde devam etmesi beklenebilir (Gibcus ve Kemp, 2003).

Othman ve diğerleri (2015) tarafından iş birliği yapan örgütler bağlamında deneye dayalı olarak kaynak temelli yaklaşımın unsurlarını test etmek için çok az çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kaynak temelli yaklaşım teorisine ilişkin deneye dayalı çalışmalar, maddi olmayan duran varlıklar veya yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzerine yoğunlaşmıştır. Othman ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu çalışmada, kooperatiflerde somut kaynakların bulunup bulunmadığını ve bunların işletme performansı üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bu çalışma, kurumların acilen dış ortamlarına uyum sağlamaları ve kuruluşları sürekli büyümeyi sevmeye zorlayan kaynakları ve yetenekleri geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Kooperatiflerin işletme kaynaklarının çoğunu işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olan rekabet avantajı yaratmada kullandıklarını göstermiştir (Othman ve diğerleri, 2015). Bu nedenle, rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini titizlikle analiz etmeleri ve kaynakları etkin kullanabilmeleri gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu yolcu taşımacılığı işletmelerinin rekabet stratejilerini incelemek üzere nitel araştırma modeli kullanılmıştır.

Doğası gereği nitel araştırmaların genel çerçevesi, ilkeleri ve tanımı konusunda nicel araştırmalar kadar uzlaşılan ortak bir nokta yoktur. Nitel araştırmayı, araştırmacının kendiliğinden, doğal olarak oluşan olguları tüm karmaşıklığı içinde incelemesi ve irdelemesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Frankel ve Wallen, 2000). Nitel araştırma, insan ve grup davranışlarının nedenini ve nasıldığını anlamaya yönelik araştırmalardır (Saruhan ve Özdemirci, 2013). Nitel araştırma öznel; bireylerin algıları, duyguları, tecrübeleri, düşünceleri gibi öznel verileri ele alır; olgu ve olayları söz konusu doğal ortamı içinde anlamaya ve açıklamaya çalışır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Nitel araştırma, bireylerin yaşamlarındaki rutin ve problematik anları ve anlamları tanımlayan çalışmaları ve çeşitli ampirik materyal setini-vaka incelemesi, kişisel deneyim, içebakış, yaşam öyküsü, görüşme gözlemsel, tarihsel ve görsel metinler içermektedir. Nitel araştırmalarda yaygın kullanıma sahip veri toplama araçları, katılımlı gözlem ve görüşmedir (Kuş, 2003).

Nitel araştırma, bir sosyal veya insani problemi araştıran farklı yöntemsel sorgulama geleneklerine dayanan bir sorgulama sürecidir. Araştırmacı karmaşık, bütünsel (holistic) bir resim oluşturur, kelimeleri analiz eder, bilgi verenlerin detaylı görüşlerini bildirir ve çalışmayı doğal bir ortamda yürütür (Creswell, 1998). Tablo 4.1’de nitel araştırmanın karaktersitikleri gösterilmiştir. Birçok sosyal bilim alanında, nicel yönelimlere çoğunlukla daha fazla saygı gösterilir. Bu, genel halkın bilimi sadece sayılar ile ilgili olduğu ve kesinliği ima ettiği yönündeki eğilimini yansıtabilir. Sosyal bilimlerde nitel yöntemler baskın değildir. Nitel araştırmalar çok daha uzun sürüyor, tasarım aşamalarında daha fazla hedef netliği gerektiriyor ve bilgisayar programlarını çalıştırarak

analiz edilemiyor. Niteliksel araştırma yöntemleri ve analitik stratejiler, nicel tekniklerin olabileceği şekillerde ileri teknoloji toplumu ile ilişkili değildir. Nitel bir şeylerin doğası için temel teşkil ediyorken, nicel temel olarak bir şeyin miktarıdır. Nitel araştırma anlamları, kavramları, tanımları, karakteristikleri, metaforları, sembolleri ve betimlemeleri ifade eder. Nicel araştırma ise, bir şeylerin ölçümü veya sayımıdır (Berg, 2009). Temel olarak, nitel araştırmacılar insanların inşa ettikleri anlamı, yani insanların dünyaları ve dünyadaki deneyimlerini anlamlandırmalarını anlamayla ilgilenir (Merriam, 2009).

Tablo 4.1. Nitel araştırmanın karakteristikleri

Karakteristikler	Bogdan&Biklen (1992)	Eisner (1991)	Merriam (1988)
Veri kaynağı olarak doğal ortam (alan odaklı)	✓	✓	✓
Veri toplama aracı olarak araştırmacı	✓	✓	-
Kelimeler veya resimler olarak toplanan veriler	✓	-	✓
Ürün yerine süreç olarak sonuç	✓	-	✓
Tümevarımsal olarak verilerin analizi	✓	✓	✓
Katılımcıların bakış açısına ve anlamlarına odaklanma	✓	✓	✓
Açıklayıcı bir dil kullanma	-	✓	-
Sebeple ikna etme	-	✓	-

Kaynak: Creswell (1998), "Qualitative Inquiry and Research Design"

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, havayollarının üst düzey yöneticileri ile çoktan seçmeli ve sıralama soruları ile açık uçlu soruları içeren görüşmeler yapılmak suretiyle ve havayolu işletmelerinin internet siteleri olan ikincil kaynaklara dayanarak nitel araştırma kapsamında toplanmıştır.

Mülakat/Görüşme: Görüşme, sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya çalışan bir veri toplama tekniğidir. Görüşmede amaç, araştırma sorusu hakkında veriyi toplamaktır. Görüşme türleri arasındaki sınıflandırmada genellikle görüşme üzerindeki kontrol düzeyine göre sınıflandırma kabul görmektedir. Görüşme

türleri; *biçimsel olmayan görüşme*, *yarı-yapılandırılmış görüşme* ve *yapılandırılmış görüşme* başlıkları altında ele alınmaktadır. Nitel görüşme, araştırma konusu olay veya olgunun anlamı hakkındaki yorumlarla ilgili deneklerin gerçek yaşama dair düşüncelerinin tespit edildiği görüşmedir. Nitel görüşmenin temel amacı; araştırma konusunu deneklerin perspektifinden ele almak, deneklerin bu perspektifi nasıl ve neden oluşturduklarını anlamaktır. Bu nedenle bazı görüşlere göre, nitel görüşmeler daha az yapılandırılmış olmalı, açık uçlu sorularla yürütülmeli ve deneklerin genel veya soyut düşüncelerinden ziyade araştırma konusuna yönelik belirli düşüncelerini tespit etmeye yönelik olmalıdır (Gülbüz ve Şahin, 2014).

Bu çalışmadaki görüşme formunda yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniği beraber uygulanarak veri toplanmıştır. Mülakat tekniğine ek olarak havayolu işletmelerinin misyon, vizyon ve rekabet stratejileri ile ilgili bilgi, belge ve dokümanların incelenmesi için havayolu web sayfalarının derinlemesine analizi gerçekleştirilmiştir.

4.3. Görüşme Sorularının Hazırlanması Süreci

Görüşme formu hazırlanmadan önce, ilk olarak rekabet stratejilerini ortaya koymuş olan bilim adamlarının kuramsal makaleleri ve yayınları üzerinde çalışılmıştır. Bu teorik altyapının hem havacılık hem de farklı sektörler üzerindeki uygulamaları ile ilgili bilimsel çalışmalar (makale, bildiri, tez vb.) incelenmiştir.

Görüşmelerde, Michael Porter'ın jenerik rekabet stratejileri ile Miles ve Snow'un rekabet tipolojisinin Türk hava taşımacılığı sektöründe nasıl bir uygulama alanı bulduğu yapılandırılmış sorular ile ortaya konulmuştur. Türk hava taşımacılığı sektörünün yapısı ve havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin rekabet ve rekabet sürecini algılayışı ise yarı yapılandırılmış sorular ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Görüşme formunun giriş kısmında görüşmeciyi tanımaya yönelik birtakım sorular ile araştırmanın amaç ve içeriğini belirten ve görüşmenin bilimsel amaçlarla kullanılacağını içeren açıklamalar bulunmaktadır. Görüşme formu 2 bölümlü soru setinden oluşmaktadır. Birinci bölüm 14 adet çoktan seçmeli ve 1 adet sıralama sorusundan oluşan yapılandırılmış bir soru setidir. İlk bölümde Türkiye'deki havayolu işletmelerinin Porter'ın rekabet stratejilerinden veya Miles ve Snow'un rekabet tipolojisinden hangisini uyguladıklarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu soru seti Porter ile Miles ve Snow'un çalışmalarından çıkarılarak oluşturulmuştur.

İkinci bölüm 20 adet açık uçlu, yarı yapılandırılmış sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki ilk 8 soru Türk havacılık sektörünün değerlendirmesi amacıyla, diğer 12 soru ise görüşmenin yapıldığı havayolu işletmesinin Türk hava taşımacılığı sektöründeki yerinin ortaya konulması ve üst düzey yöneticinin rekabet stratejilerine ve sürecin belirlenmesine dair bakış açısını ortaya çıkarmaya yönelik olarak hazırlanmıştır.

4.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Görüşme sorularının gerek hazırlık aşamasında gerekse sonrasında, Yönetim Ana Bilim Dalı ve Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı alanlarında uzman öğretim üyeleri tarafından içerik incelenmeleri ve gerekli düzeltmeler, geri beslemeler yapılmıştır. Sorular belirli bir mantık sırasına konulmuş, bazı sorular kaldırılmış ve yeni sorular oluşturulmuştur.

2017 Ekim ayında, görüşme soruları için yöntem konusunda uzman bir öğretim üyesi ile görüşülmüş ve sorularda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Görüşme yapılacak olan kişilere imzalatılmak üzere “Görüşmeye Gönüllü Katılım Formu” hazırlanmıştır. Bu form da yöntem konusunda uzman hoca tarafından kontrol edilmiş ve onaylanmıştır.

Görüşme formuna akademik olarak son şekil verilmesini müteakip, havacılık sektöründen 2 kişiden randevu alınmak suretiyle birer hafta ara ile pilot görüşmeler 2017 yılı Ekim ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda, 3 sorunun sektördeki tarafından anlaşılmasında zorluk olduğu tespit edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formuna son şekli verilmiştir.

4.5. Örneklem

Bu araştırma çerçevesinde Türkiye bağlamında var olan tüm evren örnekleme dâhil edilmiştir. Bu evren, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından havayolu yolcu taşımacılığı için ruhsatlandırılan ve halen yolcu taşımacılığı yapmakta olan tüm özel havayolu işletmeleridir. Bu şekilde Türkiye’de varlığını sürdüren 8 özel havayolu işletmesi; Güneş Express (Sunexpress) Havacılık A.Ş., Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., Onur Air Taşımacılık A.Ş., Hürkuş Havayolu ve Taşımacılık A.Ş. (Freebird), Atlasjet Havacılık A.Ş., Turistik Hava Taşımacılık A.Ş. (Corendon Airlines), İHY İzmir Havayolları A.Ş. (İzair), Tailwind Havayolları A.Ş.’dir. Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım ve Ticaret A.Ş. tez çalışmaları başladığı esnada uçuşlarına devam

etmekteyken 30 Aralık 2016 yılında uçuşlarını durduğunu açıklamış ve SHGM’nden faaliyetlerini askıya almasını talep etmiştir. Halen tarifeli bir havayolu işletmesi olarak SHGM tarafından tanınıyor olmasına rağmen, 1,5 yılı aşkın bir süredir uçuş yapmamaktadır ve çekirdek personeli dışında bir kadrosu bulunmamaktadır. Faaliyetlerini sürdüren bir havayolu işletmesi olmaması dolayısı ile Borajet çalışmanın dışında bırakılmıştır.

4.6. Görüşmelerin Yapılması ve Veri Toplama Süreci

Çalışma konusu özel havayolu işletmelerinde rekabet stratejileri ve bunların belirlenme süreci olduğundan dolayı, görüşme yapılmak istenen hedef kitle ağırlıklı olarak havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticileri (Genel Müdür veya Yardımcıları, Stratejik Planlama, Kurumsal Planlama, Ticaret ve Pazarlama departmanlarının başındaki yöneticiler) olmuştur. Tüm havayollarındaki bu yöneticilere ulaşabilmek için LinkedIn, elektronik posta, sektörü tanıyan arkadaşlar veya telefon vasıtası ile irtibata geçilmeye çalışılmıştır. Her havayoluna ulaşım bir defada mümkün olmamış, aynı ve farklı irtibat yolları defalarca denenmiştir. İrtibata geçilen yöneticilere yapılacak olan görüşmenin doktora tezine veri toplamak maksadı ile olacağı ve doktora tezinin konusu, amacı, hangi üniversitede ve hangi danışman hocanın koordinatörlüğünde yapılmakta olduğuna kadar detaylı bilgi ilk irtibatta verilmiştir. Tüm yöneticilere email vasıtası ile çalışma ile ilgili açıklayıcı bilgi tekrardan gönderilmiş ve talep edilen görüşme süresi yaklaşık 1 saat 30 dakika civarı olarak bildirilmiştir.

Havayolları yöneticilerine ulaşılmaya devam edilirken bir taraftan da zamanı kısıtlı ve değerli olan yöneticilerin randevu verdikleri tarih ve zamanda görüşmelere başlanılmıştır. Sonuç olarak bütün havayollarında (8 adet) toplam 14 üst düzey yöneticiden randevular Ekim 2017-Ocak 2018 tarihleri arasında alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler İstanbul, İzmir ve Antalya’daki havayolu işletmelerinin merkezlerinde icra edilmiştir.

Görüşmelere vaktinden en az yarım saat önce resmi bir kıyafetle gidilmiştir. Görüşme esnasında kayıt cihazı, not defteri, görüşme formları ve gönüllü katılım formu hazır bulundurulmuştur.

Görüşme yapılan kişilere konu, kapsam, amaç ve konuşulanların bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağına dair gerekli bilgiler görüşmeden önce tekrar hatırlatılmıştır. Araştırma Gönüllü Katılım Formu görüşmeden önce okunmuş ve görüşme yapılan tüm

yöneticilere imzalatılmıştır. Yöneticiler, havayolu işletmelerinin ve kendi isimlerinin belirtilmemesi şartı ile görüşmede yer alan tüm sorulara cevap vermeye gayret etmişlerdir.

Yapılan görüşmelerin en kısası 1 saat 30 dakika en uzun 4 saat 10 dakika sürmüştür. Görüşme yapılırken bir görüşme formu, yöneticilerin de soruları takip edebilmesi maksadıyla yöneticilerin önünde hazır bulundurulmuştur. Görüşmeci ile ilgili bilgiler alındıktan sonra, görüşme formunun ilk soru seti olan 15 çoktan seçmeli ve sıralama sorularının yönetici tarafından doldurulması talep edilmiştir. Müteakiben, ikinci bölümdeki 20 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış soru setine geçilmiştir. Bu esnada görüşülen yöneticiden ses kaydı için cihaz kullanılması için izin istenmiştir. Görüşme yapılan 14 yöneticiden sadece 1 tanesi ses kaydı yapılmasına rıza göstermemiştir. Bu yönetici ile yapılan görüşme soru cevap şeklinde not alınarak icra edilmiştir ve görüşme planlanan süreden uzun sürmüştür (yaklaşık 3 saat 30 dakika).

Görüşmeler esnasında her soru yüksek ses ile okunmuş ve mülakat yapılan yöneticilerin de soruları önlerindeki formdan takip etmeleri sağlanmıştır. Yöneticiden yöneticiye değişmekle beraber bazı sorular çok detaylı ve uzun, bazı sorular ise kısa cevaplanmıştır. Görüşme esnasında görüşme yapılan kişiler ile göz teması sağlanmış ve sözlerinin kesilmemesine azami gayret gösterilmiş. Sorudan bağımsız cevaplamalar verilen veya eksik cevaplanıldığına inanılan sorular için de ara sorular/sonda sorular sorulmak suretiyle açıklık getirilmesi sağlanmıştır. Yüz yüze görüşülerek, görüşülen yöneticilere açıklamalar yaptırılması sayesinde ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplanması imkânı elde edilmiştir.

Görüşmelerden sonra elde edilen ses kayıtları tek tek dinlenerek yazılı hale getirilmiş ve araştırmanın ham verileri elde edilmiştir.

4.7. İşlemselleştirme

Nitel araştırmalarda araştırmacı, gözlemlerini ve toplayacağı verileri nicel araştırmalarda olduğu gibi daha önce belirlemiş olduğu ve işlemselleştirdiği birtakım gösterge ve ölçeklerle sınırlı tutmaz. Nitel araştırmada araştırmacı genellikle daha az bilinen bir olguya ilişkin çeşitli gözlem ve veri toplama faaliyetlerinde bulunur ve yapmış olduğu gözlemlerden hareketle incelediği olguya ilişkin kuramsal ilişkilere ulaşmaya çalışır. Nitel araştırmalarda daha çok görgül düzey→ işlemselleştirme→ kavramlaştırma şeklinde bir sıra izlenir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Bu araştırmada da kavramlar ve havayolu şşletmelerinin rekabet stratejileri ile ilgili varılacak nihai sonuçlar, tümevarım ve tümdengelim yöntemlerinin ikisi de kullanılarak toplanan verilerden çıkarılmıştır. Bu sebeple öncelikli olarak görgöl düzeyde gerçek dünyadaki verilerin toplanılmasına odaklanılmış, müteakiben taslak düşünce ve fikirler işlemselleştirilerek havayolu yolcu taşımacılığı yapan şşletmelerin rekabet stratejileri, Türk havacılık sektörünün rekabet yapısı ortaya konulmuştur.

4.8. Veri Analiz Yöntemleri

Yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış soru setlerinden oluşan görüşme formu ile yüzyüze görüşme yapılarak toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

İçerik analizi, nitel veri analiz türleri arasında en sık kullanılan yöntemlerden biridir. İçerik analizi ağırlıklı olarak yazılı ve görsel verilerin analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir. İçerik analizinde araştırmacı öncelikli olarak araştırma konusu ile ilgili kategoriler geliştirmektedir. Araştırmacı daha sonra, incelemiş olduğu veri setinde, bu kategoriler içerisine giren kelime, cümle ya da resimleri saymaktadır. Kategori geliştirme aşamasında araştırmacı dikkatli olmalı ve aynı metin üzerinden benzer bir araştırma yürütmeyi planlayan başka araştırmacıların da aynı sonuçlara ulaşabilecekleri türden uygun kategoriler geliştirmelidir (Özdemir, 2001).

İçerik analizi, metinlerin kullanımları bağlamında tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmak için bir araştırma tekniğidir. Bir teknik olarak içerik analizi, özel prosedürler içerir. Daha spesifik olarak, araştırma teknikleri, tekrarlanabilir bulgularla sonuçlanmalıdır. Yani, farklı noktalarda ve belki de farklı koşullar altında çalışan araştırmacılar aynı tekniğı aynı verilere uyguladıklarında aynı sonuçları almalıdırlar. Tekrarlanabilirlik, en önemli güvenilirlik şeklidir. Bilimsel araştırmalar, aynı zamanda, araştırma çabasının dikkatli bir incelemeye açık olduğu ve sonuçta ortaya çıkan iddiaların bağımsız olarak elde edilen kanıtlar karşısında da geçerli olabileceğı sonuçlar vermelidir. Güvenilirlik ve geçerliliğın metodolojik gereksinimleri benzersiz değıldir, ancak içerik analizine ait özellikleri vardır. İçerik analizinin çerçevesi basit ve geneldir, sadece birkaç kavramsal bileşeni kullanır (Krippendorff, 2004):

- Bir metin gövdesi, bir içerik analistinın analitik bir çabaya başlamak için hazırladığı veriler,

- Analistin metnin gövdesini inceleyerek yanıtlamayı amaçladığı bir araştırma sorusu,
- Metin gövdesini anlamlandıracak analistin seçimi bağlamı,
- Analistin bağlam hakkında ne bildiğini işleme tabi tutan analitik bir yapı,
- İçerik analizinin temel başarısını oluşturan araştırma sorularını cevaplamayı amaçlayan çıkarımlar,
- İçerik analizinin nihai gerekçesi olan kanıtları doğrulamaktır.

Nicel ve nitel içerik analizini ayıran keskin bir çizgi yoktur. Bununla birlikte, nitel içerik analizinin tüm versiyonları, kendi başına bir metot haline getiren bazı özellikleri paylaşmaktadır. Nitel içerik analizini, nicel içerik analizinden ayıran özellikler Tablo 4.2’de gösterilmiştir (Schreier, 2012).

Tablo 4.2. *Nitel ve nicel içerik analizi arasındaki farklar*

Nicel İçerik Analizi	Nitel İçerik Analizi
Açık anlama odaklanır.	Örtülü anlama odaklanır.
Az içerik gereklidir.	Çok içerik gereklidir.
Güvenilirliği kesin olarak ele alır.	Güvenilirliği değişken olarak ele alır.
Güvenilirlik kontrolleri, geçerlilik kontrollerinden daha önemlidir.	Geçerlilik kontrolleri, güvenilirlik kontrolleri kadar önemlidir.
Kısmen konsepte dayalıdır.	Kısmen veriye dayalıdır.
İçeriğe, yazarlara, alıcılara daha az sayıda çıkarım sağlar.	İçeriğe, yazarlara, alıcılara daha çok sayıda çıkarım sağlar.
Adımlar tavizsiz takip edilir.	Adımları gerçekleştirmede daha fazla değişkenlik mevcuttur.

Kaynak: Schreier (2012), Qualitative Content Analysis in Practice.

Bu araştırmada, mülakat sorularına verilen cevaplar üzerinden rekabet stratejileri ile doğrudan ve dolaylı olarak ilintili olabilecek tüm veri setleri çıkarılarak bu bulgular analiz edilmiştir.

4.9. Araştırmanın Kısıtları

- Araştırmadaki bulgular özel havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda edinilmiştir.
- Görüşme yapılan havayolu işletmelerinden bir tanesi, başka bir havayolunun sahipliğinde olduğundan dolayı sektöre bakış açıları ve kendilerini değerlendirmeleri konusunda özgün ve bağımsız davranmış olmayabileceği değerlendirilmektedir.

- Üst düzey yöneticilerin, görüşmeler esnasında işletme ile ilgili önemli bilgilerin ifşa edilmesi endişesi duyarak sorulara temkinli cevaplar vermiş olabileceklerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, toplam 8 havayolu işletmesinden 14 üst düzey yönetici ile yapılan görüşmelerin bulguları ile havayollarının ve SHGM'nin internet sayfalarından ikincil kaynak olarak elde edilmiş bilgilere yer verilmiştir. Corendon Havayollarından 3; Onurair, Izair, Freebird ve Tailwind havayollarından 2'şer; Atlasjet, Pegasus ve Sunexpress havayollarından birer üst düzey yönetici ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan havayolu işletmelerinin ve görüşülen yöneticilerin gizliliği talep etmesi doğrultusunda, havayolu işletmelerine ve görüşülen üst düzey yöneticilere birer kod ismi verilmiştir. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla, görüşülen yöneticilerin ifadeleri aynı şekilde aktarılacaktır.

Araştırmanın bulguları 4 safhada değerlendirilmiştir. İlk safha SHGM ile havayollarının internet sitelerinden ve SHY 6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliğinden (Resmi Gazete Tarihi: 16.11.2013 Resmi Gazete Sayısı: 28823) elde edilen bulguların analizidir. İkinci safha, havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerini ve rekabet tipolojisini ortaya koyan 14 çoktan seçmeli soru ile işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayan faaliyetlerini gösteren Porter'ın değer zincirinin maddelerini sıralama sorusundan oluşan yapılandırılmış soru setinin değerlendirilmesidir. Üçüncü safha, yarı yapılandırılmış soru setinin ilk 8 sorusunu oluşturan sektör yapısını ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır. Dördüncü safhada ise işletmelerin kendi yapıları ve rekabette nasıl bir strateji izledikleri, kendilerini nerede konumlandırımları ve strateji belirleme süreçlerini nasıl belirledikleri ile ilgili 12 adet sorudan oluşan bir bölümdür.

5.1. Türkiye'de Yolcu Taşımacılığı Yapan Özel Havayolu İşletmelerinin İncelenmesi

Bu bölümde yer alan bulgulara SHGM ile havayollarının internet sitelerinden ve SHY 6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliğinden (Resmi Gazete Tarihi: 16.11.2013 Resmi Gazete Sayısı: 28823) yararlanılarak erişilmiştir. Dolayısı bu kısımdaki incelemeler ikincil kaynaklara dayanılarak yapılmıştır. İlk kısımda SHGM'nün ruhsatlandırıldığı havayolları hakkında bilgilere yer verilmiş ve SHY-6A göre bu ruhsatlandırma işlemleri için gerekli temel şartlara değinilmiştir. İkinci kısımda ise havayollarının internet sitelerinde yer alan misyon ve vizyon ifadeleri karşılaştırılarak incelenmiştir.

5.1.1. SHGM tarafından yolcu taşımacılığı için ruhsatlandırılmış tarifeli tarifesiz havayolları

Hava taşımacılığı işletmeleri ile ilgili olan tanımlamalar ve ruhsatlandırma şekilleri Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından web sayfasında yapılmıştır. Bu kısmın hazırlanmasında esas olarak bu tanımlamalar dayanak alınmıştır.

Hava araçlarıyla ticari amaçla, belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşıması yapan işletmeler ile ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini yapan işletmeler *hava taşıma işletmeleri* olarak nitelendirilmektedir. Hava taşıma işletmeleri;

- havayolu,
- hava taksi,
- genel havacılık ve
- balon işletmeleri olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (<http-1>).

Bu tezin konusunu yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri oluşturduğundan dolayı havayolu işletmelerinin tanımlaması ve kuruluş tarihine göre listesi verilmiş; hava taksi ve genel havacılık işletmelerine ise kısaca değinilmiştir.

En fazla on dokuz koltuk kapasitesine sahip Türk tescilli hava araçları ile ticari hava taşımacılığı yapan işletmeler “Hava Taksi İşletmeleri” olarak adlandırılmaktadır. Ülkemizde 51 adet Hava Taksi işletmesi bulunmaktadır.

Ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı yapan işletmeler ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın önceden belirlenmiş bir hava sahasında ve belirlenmiş bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilen operasyonları ve eğitim faaliyetleri yapan işletmeler “Genel Havacılık İşletmeleri” olarak adlandırılmaktadır.

Koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan Türk tescilli uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri “Havayolu İşletmeleri” olarak adlandırılmaktadır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ülkemizde ruhsatlandırılan tarifeli ve tarifesiz olmak üzere 13 havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bu havayolları Tablo 5.1’de gösterilmiştir. Bu havayollarından 3 tanesi sadece yük taşımacılığı yapmaktadır, Borajet havayolu ise bölgesel taşımacılık yapmak maksadı ile

kurulmuştur fakat 30 Aralık 2016 tarihinde operasyonlarını askıya almıştır. Uçuşlarına devam etmese de SHGM nezdinde işletme ruhsatı devam etmektedir (http-1).

Tablo 5.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün ruhsatlandığı havayolu işletmeleri

SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN RUHSATLANDIRDIĞI HAVAYOLU İŞLETMELERİ			
İŞLETMENİN ADI	RUHSAT NO	RUHSAT KAPSAMI	KURULUŞ TARİHİ
THY A.O.	TR 001	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	1933
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	TR 003	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	1989
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	TR 004	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	1990 2005(ESAS Hold.)
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	TR 005	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	1992
MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.	TR 006	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı	1997
Hürkuş Havayolu ve Taşımacılık A.Ş.	TR 007	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	2000 (Charter)
Atlasjet Havacılık A.Ş.	TR 009	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	2001 2004 (Tarifeli)
ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.	TR 013	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı	2004
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş. (Corendon Airlines)	TR 015	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	2004
ACT Havayolları A.Ş.	TR 016	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı	2004
İHY İzmir Havayolları A.Ş.	TR 017	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	2005
Tailwind Havayolları A.Ş.	TR 022	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	2006 (Charter)
Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım ve Ticaret A.Ş.	TR 023	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	2008 (Bölgesel) 30 Aralık 2016 tarihinde uçuşları durmuştur.

Kaynak: SHGM ve havayolu işletmelerinin internet siteleri

Tablo 5.1’de yer alan 3 havayolu işletmesi (ULS, MNG ve ACT Havayolları) sadece kargo taşımacılığı yaptığından dolayı araştırmanın kapsamı dışındadır. THY ise,

özelleştirilmiş olmasına rağmen, kuruluşu itibari ile devlet tarafından işletilen bayrak taşıyıcı bir havayolu işletmesi olmasından dolayı araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Borajet 30 Aralık 2016 tarihinde uçuşlarını durduğunu deklere etmiştir ve SHGM’nden faaliyetlerini askıya alması talebinde bulunmuştur. Halen bir havayolu işletmesi olarak SHGM tarafından ruhsatına devam ediliyor olmasına rağmen, 2 yıla yakın bir süredir herhangi bir yolcu taşımacılık faaliyetinde bulunmamasından dolayı araştırmanın kapsamı dışına çıkmıştır. İzair ise, kuruluşundan hemen sonra faaliyetlerini wetlease (uçacağı mürettebatı ve tedarikleriyle beraber kiralamak) kapsamında yürütmeye başlamış ve % 99’a yakın hissesi Pegasus sahipliğinde bulunmaktadır. Fakat işletme olarak var olmaya devam etmekte ve ayrı bir havayolu işletmesi olarak da SHGM tarafından tüm denetlemelere tabi olmasından dolayı araştırmanın kapsamına dâhil edilmiş ve İzair yöneticileri ile de görüşmeler yapılmıştır. Kuruluşundan itibaren tam rekabet şartlarını taşıyarak var olan özel havayolu işletmeleri olan sekiz havayolu işletmesi bu araştırmanın kapsamındadır.

Havayolu işletmelerinin incelenmesi sonucundaki detaylı bilgiler EK-1’de sunulmuştur.

İncelenen havayolu işletmeleri SHY-6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliğine (Resmi Gazete Tarihi: 16.11.2013 Resmi Gazete Sayısı: 28823) göre ruhsatlandırılması yapılmakta ve faaliyetlerini bu yönetmeliğe göre yürütmektedirler. İncelenen havayolları tarifeli ve tarifesiz seferlere yolcu taşımak için ruhsatlandırılmış, koltuk kapasitesi 100 ve daha fazla uçaklarla seferlerini yapmaktadır. Bu havayollarının yetkilendirmeleri ile ilgili esaslar SHY-6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliği’nin üçüncü bölümünde şu şekilde yer almaktadır:

MADDE 15 – (1) İç ve/veya dış hatlarda tarifeli ve tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmecilerin Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmesi gereklidir. Bu işletmelerin yetkilendirilmelerinde;

a) Filosunda koltuk kapasitesi yüz ve daha fazla olan uçaklar ile operasyon yapacak işletmelerin;

1) Mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az beş adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

2) İşletmenin, asgari on beş milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur. Bu sermaye en fazla on beş uçak için yeterli olup mülkiyet veya kiralık ayrımı

yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on beş üzeri her bir uçak başına en az bir milyon ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.

3) İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı veya sadece kargo uçağı bulundurabilir. Bu hava aracı veya hava araçları için bu Yönetmelikte belirtilen koltuk ve kargo kapasiteleri dikkate alınarak ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

SHY-6A’da havayolu işletmelerine işletme ruhsatının verilmesindeki aşamalar da detaylandırılmıştır. Aşamalar Madde 27’de yer almaktadır:

MADDE 27 – (1) İşletme ruhsatı verilmesi aşağıdaki aşamalardan oluşur;

- a) Başvuru aşaması,
- b) Ön izin aşaması,
- c) Doküman uyum aşaması,
- ç) Asıl ruhsat aşaması,
- d) Denetleme aşaması,
- e) Değerlendirme aşaması,
- f) İşletme ruhsatı verilmesi aşaması

5.1.2. Türkiye’de yolcu taşımacılığı yapan özel havayollarının misyon ve vizyon bildirelerinin irdelenmesi

Türkiye’de THY dışında faaliyet gösteren, kuruluşundan itibaren özel havayolu olarak kuruluş şartlarını yerine getirmiş yolcu taşıyan havayolu işletmelerinin web sayfalarının incelenmesi sonucundaki misyon ve vizyon bildireleri Tablo 5.2’de gösterilmiştir. Sunexpress, Corendon Airlines, Izair ve Borajet’in sitelerinde misyon ve vizyon bildirelerine rastlanılmamıştır. Hürkuş Havayollarının ise sadece misyon bildirgesi bulunmakta, vizyon bildirgesi yer almamaktadır. THY dışında yolcu taşımacılığında faaliyet gösteren dokuz özel havayolu işletmesinin dördünün misyon ve vizyon bildirelerine web sitelerinde hiç yer vermemesi, misyon ve vizyona çok fazla önem vermediklerini de göstermektedir. Bu işletmelerin gerçekten bir misyon ve vizyon bildirelerinin olup olmadığı ise belirsizdir. Hâlbuki misyonun ve vizyonun hem çalışanlara yol gösterici olduğu, hem de müşteriler ve hissedarlar için bir değer ifade ettiği ortaya konulmuştur. Daha önce misyon ve vizyon ifadelerinin nasıl olması gerektiği ile ilgili verilen bilgiler ışığında; araştırmanın konusunu oluşturan havayolu işletmelerinin,

misyonun ana teması olan varoluş sebebini ve vizyonun özünü oluşturan işletmenin gelecekteki gerçekleştirilebilir hayalini tam olarak ortaya koyamadıklarını görmekteyiz.

Tablo 5.2. Havayollarının internet sitelerinde yer alan misyon ve vizyon bildirelerinin karşılaştırılması

ÖZEL HAVAYOLU İŞLETMELERİ	MİSYON	VİZYON
PEGASUS	Havayoluyla yolculuğun herkesin hakkı olduğuna inanıyoruz. Pegasus ailesi, tedarikçilerimiz ve iş ortaklarımız hep birlikte bunun için çalışıyoruz.	Yenilikçi, akılcı, ilkeli ve sorumlu yaklaşımımızla bölgemizde lider ekonomik havayolu olmak. Liderlik kriterlerimiz: Misafir sayımız, misafir beklentilerini karşılamamız, fiyat politikamız, Pegasus Ailesi'ne kattığımız değer.
SUNEXPRESS	YOK	YOK
ONUR AIR	Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş. hizmet kalitesi, uçuş emniyeti ve eğitime verdiği önem ile faaliyet gösterdiği tüm pazarlarda ilklere imza atan, Türk Sivil Havacılığı'nın önder kuruluşu olmayı amaç edinmiştir.	Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş. Türkiye Havacılık Sektöründe sürekli ilklere imza atmayı hedef edinmiştir. Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş.'nin varoluş amacı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini sürekli ön planda tutarak müşterilerine emniyetli, güvenilir, dakik ve ekonomik uçuş hizmeti sağlayabilmektir.
ATLASJET	Stratejik noktalara bayrak taşıyıcı standardında, kaliteli havayolu hizmetini erişilebilir kılmak.	3 kıtada bayrak taşıyıcı olarak hizmet veren, uçtuğu bölgelerde yolcular tarafından öncelikli olarak tercih edilen havayolu olmak.
HÜRKUŞ HAVAYOLLARI (FREEBIRD AIRLINES)	Yolcularımızın ihtiyaçlarına en iyi ve en kısa sürede cevap verebilme.	YOK
TURİSTİK HAVA	YOK	YOK
TAŞIMACILIK (CORENDON)	YOK	YOK
İHY İZMİR HAVAYOLLARI (İZAIR)	YOK	YOK
TAILWIND	Deneyimli ve etik değerlere sahip kadrosuyla, düzenli uçak bakımlarıyla, her uçuşumuzu ilk uçuşumuz gibi özverili, dakik ve emniyetle gerçekleştiren operasyonlarıyla ve kendini sürekli yenileyen yönetim anlayışıyla üst düzey kalitede emniyetli ve güvenli hizmet sağlayan havayolu olmak.	Yurt içi ve yurt dışı yolcu taşımacılığında, tarifeli ve tarifesiz seferlerle, yolcular, yerli ve yabancı tur operatörleri ve turizm acenteleri tarafından ilk tercih edilen saygın bir havayolu olmak.

(Kaynak: Havayolu işletmelerinin web sayfalarından derlenmiştir.)

Tablo 5.2'deki misyon bildirgeleri incelendiğinde, havayolu işletmelerinin bir misyon veya vizyonu nasıl ifade etmeleri gerektiği konusunda fazla bir özen göstermedikleri anlaşılmaktadır. Misyon bildirgelerinde işletmenin varoluş sebebi, amaç ve stratejilerini, diğer işletmelerden farklı ne yaptığını ortaya koyması beklenmektedir. Pegasus'un misyon bildirgesinde, havayolu ile yolculuğun herkesin hakkı olduğu ve tüm işletmenin bu doğrultuda çaba sarfettiği ortaya konmuştur. Halbuki, düşük maliyet veya misafirlerine ucuz yolculuk sunması gibi kavramlara yer veren ifadelerin işletmenin ayırt ediciliğini vurgulaması yönünden isabetli olacağı değerlendirilmektedir. Onur Havayolları ise, misyonunda Türk Sivil Havacılığı'nın önder kuruluşu olmayı amaç edindiğini ifade etmiştir. Bu tarz bir ifade işletmenin neden var olduğundan ziyade vizyonunu ortaya koymaktadır, işletmenin vizyonu olabilecek bir ifade misyonunda yer almaktadır. Atlasjet'in misyonu olan stratejik noktalara bayrak taşıyıcı standardında, kaliteli havayolu hizmetini erişilebilir kılması uygun bir ifadedir. Varoluş amacını, havayolu hizmetinde kalite vurgusu ile yapmıştır. Bir charter havayolu işletmesi olan Freebird, yolcularına en iyi hizmeti sunma ve en kısa sürede ihtiyaçlarına cevap verme ilkesini ortaya koymak suretiyle diğer havayolu işletmelerinden ayrıldığını ve yolcularının taleplerine ani reaksiyon göstermesi ile hızlı hizmetine vurgu yapmaktadır. Freebird gibi bir charter havayolu işletmesi olan Tailwind, misyon bildirgesinde dakiklik, üst seviye kalite ve emniyetli uçuş için tüm ekibiyle çalıştığını vurgulayarak diğer havayolu işletmelerinden ayrıldığını göstermiştir. Tailwind ve Freebird havayolu işletmelerinin charter olduklarına dair misyon bildirgelerinde bilgi olmasının isabetli olacağı değerlendirilmektedir.

İşletmelerin vizyonları incelendiğinde, gelecekte hedef aldıkları iddialı ve gerçekçi bir ifade ile karşılaşma beklenmektedir. Pegasus'un 'yenilikçi, akılcı, ilkeli ve sorumlu yaklaşımı ile bölgede lider ekonomik havayolu olma' iddiası bölgedeki ekonomik lider bir havayolu olmayı hedeflediğinden dolayı uygun bir vizyon ifadesidir. Onur Havayolları'nın vizyon bildirgesinde ise, 'varoluş amacı; hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini sürekli ön planda tutarak müşterilerine emniyetli, güvenilir, dakik ve ekonomik uçuş hizmeti sağlayabilmektir.' şeklinde yazmaktadır. Onur Havayollarının, vizyon ve misyon bildirgelerinde bir karışıklık yaşadıkları ve yerlerinin değiştirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Atlasjet'in '3 kıtada bayrak taşıyıcı olarak hizmet veren, uçtuğu bölgelerde yolcular tarafından öncelikli olarak tercih edilen havayolu olma' şeklindeki vizyonu, bayrak taşıyıcı olma ve yolcuların öncelikli tercih ettiği bir havayolu

olmasını hedefleyen idealinden dolayı uygun bir vizyon ifadesidir. Tailwind ise, ‘yurt içi ve yurt dışı yolcu taşımacılığında, tarifeli ve tarifesiz seferlerle, yolcular, yerli ve yabancı tur operatörleri ve turizm acenteleri tarafından ilk tercih edilen saygın bir havayolu olma’ şeklinde vizyonunu ortaya koymuştur. Şu an halihazırda bir charter işletmesi olan Tailwind’in tarifeli seferlere vizyonunda yer vermesi ve tur operatörleri, turizm acentaları ve yolcular tarafından ilk tercih edilme hedefini ortaya koyması gelecekte beklenenini göstermektedir.

5.2. Havayolu İşletmelerinin Rekabet Stratejileri ve Tipolojileri

Görüşme sorularının ilk bölümü, Türkiye’de faaliyet gösteren 8 havayolu işletmesinin Michael Porter’ın jenerik rekabet stratejileri (Maliyet, Farklılaştırma ve Odaklanmış Stratejiler) ile Miles&Snow’un rekabet tipolojisinden (Öncü, Analizci, Savunmacı ve Tepkici Stratejiler) hangilerini uyguladıklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Bunun yanı sıra Porter’ın değer zinciri analizinde hangilerine öncelik vererek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalıştıkları da üst düzey yöneticilere bir sıralama sorusu olarak yöneltilmiştir.

Aynı havayolu işletmesinden birden fazla yönetici ile yapılan görüşmeler konsolide edilerek havayolu işletmesi görüşü olarak tek bir cevap haline getirilmiş ve aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Havayolu işletmelerine A, B, C, D, E, X, Y ve Z harflerinden kodlar verilmiştir. A, B, C, D ve E harfleri tarifeli uçuş yapan havayollarını temsil ederken; X, Y ve Z harfleri charter uçuş yapan havayolu işletmelerine aittir. İlk sütunda havayolu işletmelerindeki yöneticilere yöneltilen sorular, ilk satırda ise havayollarının kodlarına yer verilmiştir. Tablonun içerisinde her yetkilinin vermiş olduğu cevap, havayollarının altında ve yöneltilen sorunun karşısında yer alan kutucuğun içerisinde yer almıştır.

Tabloda ilk 12 soruda Miles ve Snow’un rekabet tipolojisi içerisinde yer alan Öncü (Ö), Analizci (A), Savunmacı (S) ve Tepkici (T) yaklaşımlar baş harfleri ile temsil edilmişlerdir. 13’üncü soru havayollarının M. Porter’ın jenerik rekabet stratejilerinden hangisini uyguladıklarını ortaya çıkarmak maksadı ile çoktan seçmeli olarak sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış sorular içerisinde de Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejilerini ortaya koyan sorular bulunmaktadır. Bulgular yorumlanırken ve sonuçlar tartışılırken yöneticilerin bu doğrultuda verdikleri cevaplardan da istifade edilerek bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. 14’üncü soru ise rekabet stratejilerini belirlemede havayollarında

kimlerin etkili olduğunu, tek kişi veya birden fazla kişi tarafından karar alınıp alınmadığını ortaya çıkarmaya yöneliktir. 14 yapılandırılmış soru ve havayolu işletmelerinin cevapları aşağıdaki tabloda yer almıştır. Sıralama sorusu olan 15’inci soru Porter’ın Değer Zinciri Analizi kapsamında veri derlemek üzere ayrı bir tablo yapılarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Havayolu yöneticileri ile rekabet stratejilerinin ve yaklaşımlarının belirlenmesi maksadı ile yapılan yapılandırılmış görüşmenin sonuçları Tablo 5.3’de verilmiştir.



Tablo 5.3. Havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen yapılandırılmış görüşme sonuçları

	A	B	C	D	E	X	Y	Z
1.İşletmenizdeki rekabet stratejileri ile ilgili üst düzey yönetimin rolünü aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar?	Yöneticiler, çalkantılı ve dinamik pazarlarda rakiplerini yeni fikirler bulmak için yakından izler ve en makul olanları hızla benimserler (A)	Yöneticiler işletmenin çalışma alanlarında oldukça uzmandır ancak kendi pazarları dışında yeni fırsatlar aramaya meyilli değildirler. (S)	Yöneticiler, çalkantılı ve dinamik pazarlarda rakiplerini yeni fikirler bulmak için yakından izler ve en makul olanları hızla benimserler (A)	Yöneticiler işletmenin çalışma alanlarında oldukça uzmandır ancak kendi pazarları dışında yeni fırsatlar aramaya meyilli değildirler. (S)	Yöneticiler çevredeki değişim ve belirsizlikleri her zaman için algılar ancak etkili tepki veremezler. (T)	Yöneticiler, çalkantılı ve dinamik pazarlarda rakiplerini yeni fikirler bulmak için yakından izler ve en makul olanları hızla benimserler (A)	Yöneticiler çevredeki değişim ve belirsizlikleri her zaman için algılar ancak etkili tepki veremezler. (T)	Yöneticiler işletmenin çalışma alanlarında oldukça uzmandır ancak kendi pazarları dışında yeni fırsatlar aramaya meyilli değildirler. (S)
2.İşletmenizi aşağıdaki ifadelerden hangisinin en iyi tanımladığını düşünüyorsunuz?	Değişimi takip eder, uygulamaya çalışırız, yenilikleri destekleriz ve esnek davranış tarzımız vardır. (Ö)	Verimliliği ön planda tutar ve gereksiz risklerden kaçınırız. (S)	Değişimi takip eder, uygulamaya çalışırız, yenilikleri destekleriz ve esnek davranış tarzımız vardır. (Ö)	Değişimi takip eder, uygulamaya çalışırız, yenilikleri destekleriz ve esnek davranış tarzımız vardır. (Ö)	Diğer havayolu işletmelerinin davranışlarını izlemekle yetiniriz, planlarımız ise kısa vadelidir. (T)	Değişimi takip eder, uygulamaya çalışırız, yenilikleri destekleriz ve esnek davranış tarzımız vardır. (Ö)	Verimliliği ön planda tutar ve gereksiz risklerden kaçınırız. (S)	Diğer havayolu işletmelerinin davranışlarını izlemekle yetiniriz, planlarımız ise kısa vadelidir. (T)
3.İşletmenizin teknolojik gelişmelere ve yeniliklere bakış açısını aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar?	Düşük maliyetli teknolojileri kullanırız. Etkinliği sürdürülebilmek için teknolojide sürekli	Hem uygulanan pazarda hem de dinamik pazarlarda kullanılabilecek teknolojileri tercih ederiz. Çok sayıda ve etkili/başarılı bir mühendis	Düşük maliyetli teknolojileri kullanırız. Etkinliği sürdürülebilmek için teknolojide sürekli	Düşük maliyetli teknolojileri kullanırız. Etkinliği sürdürülebilmek için teknolojide sürekli	Diğer havayollarının kullandıkları teknolojilerde n bünyemize uygun olanı alır ve uygularız. (T)	Düşük maliyetli teknolojileri kullanırız. Etkinliği sürdürülebilmek için teknolojide sürekli	Hem uygulanan pazarda hem de dinamik pazarlarda kullanılabilecek teknolojileri tercih ederiz. Çok sayıda ve etkili/başarılı bir mühendis	Diğer havayollarının kullandıkları teknolojilerde n bünyemize uygun olanı alır ve uygularız. (T)

	gelişimi ararız. (S)	ekibimiz vardır. (A)	gelişimi ararız. (S)	gelişimi ararız. (S)		gelişimi ararız. (S)	ekibimiz vardır. (A)	
4. İşletmenizde idari yapıdaki en güçlü ve en fazla söz sahibi olanlar kimlerdir?	Öne çıkan kişi ya da gruplar yoktur.	Maliyet kontrol/ finans ve üretim uzmanları (S)	Öne çıkan kişi ya da gruplar yoktur.	Öne çıkan kişi ya da gruplar yoktur.	Öne çıkan kişi ya da gruplar yoktur.	Pazarlama uzmanları ve mühendisler (A)	Maliyet kontrol/ finans ve üretim uzmanları (S)	Öne çıkan kişi ya da gruplar yoktur.
5. İşletmenizde planlama faaliyetlerinin niteliğini aşağıdaki ifadelerden hangisi en iyi şekilde tanımlamaktadır?	Durağan pazarlarlar (sabit olan tarifeli hatlar) için hizmet üretimi ile pazarlama arasında yoğun bir ortak planlama, yeni pazar ve ürünler için ise pazarlama, mühendislik ve hizmet üretimi arasında kapsamlı bir planlama mevcuttur. (A)	Planlama; yoğun, maliyet odaklıdır ve uygulama safhasından önce sonlandırılır. (S)	Durağan pazarlarlar (sabit olan tarifeli hatlar) için hizmet üretimi ile pazarlama arasında yoğun bir ortak planlama, yeni pazar ve ürünler için ise pazarlama, mühendislik ve hizmet üretimi arasında kapsamlı bir planlama mevcuttur. (A)	Planlama; yoğun, maliyet odaklıdır ve uygulama safhasından önce sonlandırılır. (S)	Planlama diğer havayolu işletmelerinin hareketlerine göre yapılır ve kısa vadeli. (T)	Durağan pazarlarlar (sabit olan tarifeli hatlar) için hizmet üretimi ile pazarlama arasında yoğun bir ortak planlama, yeni pazar ve ürünler için ise pazarlama, mühendislik ve hizmet üretimi arasında kapsamlı bir planlama mevcuttur. (A)	Planlama; yoğun, maliyet odaklıdır ve uygulama safhasından önce sonlandırılır. (S)	Planlama; yoğun, maliyet odaklıdır ve uygulama safhasından önce sonlandırılır. (S)
6. İşletmenizin koordinasyon mekanizması nasıl çalışmaktadır?	Basit koordinasyon mekanizması mevcuttur. Çatışmalar hiyerarşik kanallar tarafından	Oldukça gelişmiş bir koordinasyon mekanizması bulunmaktadır. Bazı çatışmalar ilgili müdürler	Basit koordinasyon mekanizması mevcuttur. Çatışmalar hiyerarşik kanallar tarafından	Basit koordinasyon mekanizması mevcuttur. Çatışmalar hiyerarşik kanallar tarafından	Basit koordinasyon mekanizması mevcuttur. Çatışmalar hiyerarşik kanallar tarafından	Oldukça gelişmiş bir koordinasyon mekanizması bulunmaktadır. Bazı çatışmalar ilgili müdürler	Basit koordinasyon mekanizması mevcuttur. Çatışmalar hiyerarşik kanallar tarafından	Basit koordinasyon mekanizması mevcuttur. Çatışmalar hiyerarşik kanallar tarafından

	çözömlenir. (S)	tarafından, bazıları ise hiyerarşik düzen içerisinde çözöme kavuşturulur. (A)	çözömlenir. (S)	çözömlenir. (S)	çözömlenir. (S)	tarafından, bazıları ise hiyerarşik düzen içerisinde çözöme kavuşturulur. (A)	çözömlenir. (S)	çözömlenir. (S)
7.İşletmenizin kontrol mekanizması nasıl çalışmaktadır?	Diğer. Merkezi kontrol ile kısa ve hiyerarşik bilgilendirme.	Hem dikey hem de yatay geri bildirime sahip katı olmayan bir merkezi kontrol sistemimiz vardır. (A)	Hem dikey hem de yatay geri bildirime sahip katı olmayan bir merkezi kontrol sistemimiz vardır. (A)	Hem dikey hem de yatay geri bildirime sahip katı olmayan bir merkezi kontrol sistemimiz vardır. (A)	Hem dikey hem de yatay geri bildirime sahip katı olmayan bir merkezi kontrol sistemimiz vardır. (A)	Hem dikey hem de yatay geri bildirime sahip katı olmayan bir merkezi kontrol sistemimiz vardır. (A)	Merkezi kontrol ile uzun ve hiyerarşik bir bilgilendirme sistemimiz vardır. (S)	Hem dikey hem de yatay geri bildirime sahip katı olmayan bir merkezi kontrol sistemimiz vardır. (A)
8.Örgütsel performansınızı nasıl ölçmektesiniz?	Örgütsel performans önceki yıllara göre ölçölür. (S) Diğer ikisi de kullanılıyor.	Performans değlerlendirilm esi etkinlik ve verimliliğe dayanır. (A)	Örgütsel performans önceki yıllara göre ölçölür. (S) Diğer (Hedeflere göre de ölçüm yapıyoruz.)	Performans değlerlendirilm esi etkinlik ve verimliliğe dayanır. (A)	Performans değlerlendirilm esi etkinlik ve verimliliğe dayanır. (A)	Performans değlerlendirilm esi etkinlik ve verimliliğe dayanır. (A)	Örgütsel performans önceki yıllara göre ölçölür. (S)	Örgütsel performans önceki yıllara göre ölçölür. (S)
9.İşletmenizin dış çevre ile olan ilişkisini aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlamaktadır?	Dış çevre değışimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz. (Ö)	Dış çevre değışimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz. (Ö)	Dış çevre değışimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz. (Ö)	Dış çevre değışimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz. (Ö)	Rakiplerimizi sadece izlemekle yetiniriz.(T)	Dış çevre değışimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz. (Ö)	Dış çevre değışimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz. (Ö)	Dış çevre değışimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz. (Ö)
10.İşletmenizin büyüme ile ilgili tutumu nedir?	Pazara nüfuz etme ve ürün-pazar gelişimi	Pazara nüfuz etme ve ürün-pazar gelişimi	Pazara nüfuz etme ve ürün-pazar gelişimi	Öncelikli olarak pazara nüfuz ederek	Belirgin bir büyüme	Pazara nüfuz etme ve ürün-pazar gelişimi	Öncelikli olarak pazara nüfuz ederek	Öncelikli olarak pazara nüfuz ederek

	ile istikrarlı bir büyümeyi öngörmekmeyi z. (A)	ile istikrarlı bir büyümeyi öngörmekmeyi z. (A)	ile istikrarlı bir büyümeyi öngörmekmeyi z. (A)	temkinli ve artan bir büyümeden yanayız. (S)	planımız yoktur. (T)	ile istikrarlı bir büyümeyi öngörmekmeyi z. (A)	temkinli ve artan bir büyümeden yanayız. (S)	temkinli ve artan bir büyümeden yanayız. (S)
11.Sektörde işletmeniz açısından risk olarak aşağıdakilerden hangisini görmektesiniz?	Örgüt yapısı ve strateji uyumsuzluğu neticesinde etkin olmayan ve verimsiz bir işletmeye dönüşme (A)	Risk değerlendirme si etkili şekilde yapılamadığından yönetsel ve finansal sıkıntılara sürüklenme (T)	Örgüt yapısı ve strateji uyumsuzluğu neticesinde etkin olmayan ve verimsiz bir işletmeye dönüşme (A)	Örgüt yapısı ve strateji uyumsuzluğu neticesinde etkin olmayan ve verimsiz bir işletmeye dönüşme (A)	Risk değerlendirme si etkili şekilde yapılamadığından yönetsel ve finansal sıkıntılara sürüklenme (T)	Örgüt yapısı ve strateji uyumsuzluğu neticesinde etkin olmayan ve verimsiz bir işletmeye dönüşme (A)	Sektördeki kritik değişimlere ayak uyduramama sonucunda verimsizliğe sürüklenme (S)	Risk değerlendirme si etkili şekilde yapılamadığından yönetsel ve finansal sıkıntılara sürüklenme (T)
12.Bugün ve gelecekte işletmenizin çevresel koşulları değerlendirmek suretiyle ortaya koyacağı tavrı aşağıdakilerden hangisi en iyi ifade etmektedir?	Günlük olaylara tepki veririz, bununla birlikte gelecek için aktif bir tutum içerisinde bulunmayız. (T)	Günlük olaylara tepki veririz, bununla birlikte gelecek için aktif bir tutum içerisinde bulunmayız. (T)	Yarının dünyasının taleplerine rakiplerimizden daha etkili bir şekilde cevap verebiliriz. (Ö)	Hem durağan hem de dinamik pazar koşullarında denge kurmayı başarabilmek için işletme yapısında uygun farklılaşmaya gideriz. (A)	Bugünkü pazarın gereklerini tam olarak karşınız zira “yarın da bugüne benzer olacaktır” yaklaşımıyla hareket ederiz. (S)	Hem durağan hem de dinamik pazar koşullarında denge kurmayı başarabilmek için işletme yapısında uygun farklılaşmaya gideriz. (A)	Hem durağan hem de dinamik pazar koşullarında denge kurmayı başarabilmek için işletme yapısında uygun farklılaşmaya gideriz. (A)	Bugünkü pazarın gereklerini tam olarak karşınız zira “yarın da bugüne benzer olacaktır” yaklaşımıyla hareket ederiz. (S)
13.Havacılık sektöründe rekabet üstünlüğünü sağlamak üzere aşağıdakilerden hangisini daha fazla kullanmaktasınız?	HEPSİ(d) Faaliyetlerimi zde maliyetleri düşürme 2 Rakiplerimizden farklı	HEPSİ(d) Pazarın belli bir bölümünde belirli bir müşteri grubuna odaklanma 1	Faaliyetlerimi zde maliyetleri düşürme	Faaliyetlerimi zde maliyetleri düşürme	Pazarın belli bir bölümünde belirli bir müşteri grubuna odaklanma	Faaliyetlerimi zde maliyetleri düşürme	Pazarın belli bir bölümünde belirli bir müşteri grubuna odaklanma	Faaliyetlerimi zde maliyetleri düşürme Pazarın belli bir bölümünde belirli bir müşteri

	hizmet üretme 1 Pazarın belli bir bölümünde belirli bir müşteri grubuna odaklanma 3							grubuna odaklanma
14. Aşağıdakilerden hangisi işletmenizdeki rekabet stratejileri oluşturma sürecini en iyi şekilde açıklamaktadır?	Bir önceki dönem verileri, müşteri geri bildirimleri ve rakip işletmelerin davranışları göz önünde bulundurularak üst yönetim kurulu tarafından karar alınır.	Bir önceki dönem verileri, müşteri geri bildirimleri ve rakip işletmelerin davranışları göz önünde bulundurularak üst yönetim kurulu tarafından karar alınır.	Rekabet stratejileri oluştururken rakiplerimizi izler ona göre pozisyon alırsınız.	Bir önceki dönem verileri, müşteri geri bildirimleri ve rakip işletmelerin davranışları göz önünde bulundurularak üst yönetim kurulu tarafından karar alınır.	Üst yönetim kurulu tarafından oluşturulur.	Rekabet stratejilerine tek bir kişi karar verir (CEO/Yönetim kurulu başkanı).	Üst yönetim kurulu tarafından oluşturulur.	Üst yönetim kurulu tarafından oluşturulur.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Türk havacılık sektöründeki havayolu işletmelerinin Miles ve Snow'un tipolojisine göre Analizci ve/veya Savunmacı bir yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir. Birkaç soruya Öncü stratejilere uygun cevap verilmiş olsa da, herhangi bir havayolu işletmesi için “Öncü stratejileri uygulamaktadır” çıkarımı yapılamaz. Her ne kadar havayolu işletmeleri Öncü stratejilerin özelliklerini ağırlıklı olarak göstermeseler de, 9. soruda “İşletmenizin dış çevre ile olan ilişkisini aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlamaktadır?” sorusuna sadece 1 havayolu işletmesi dışında hepsi Miles ve Snow'un tipolojisinde Öncü rekabet stratejisinin bir özelliği olan “Dış çevre değişimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz.” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu özellik salt olarak öncü stratejileri uyguladıkları anlamına da gelmemektedir. Havayollarının dış çevreyi çok iyi gözlemledikleri ve takip ettikleri Öncü tipolojinin bir özelliği olsa da, sektörde öncü olmak için gereken şartları taşımadıkları diğer sorulara vermiş oldukları cevaplardan anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin 2. Soru olan “İşletmenizi aşağıdaki ifadelerden hangisinin en iyi tanımladığını düşünüyorsunuz?” sorusuna A, C, D ve X havayollarının verdikleri cevap ise işletmenin sonuçtaki rekabet stratejisinden farklı olan Öncü rekabet tipolojisini desteklemektedir. Cevap “Değişimi takip eder, uygulamaya çalışırız, yenilikleri destekleriz ve esnek davranış tarzımız vardır.” şeklinde olmasına rağmen, işletmelerin tüm davranışlarına bütünsel olarak bakıldığında Analizci ve/veya Savunmacı yaklaşımlar içerisinde oldukları görülmektedir.

Havayolu işletmelerini Miles ve Snow'un Rekabet Tipolojisinde konumlandırmak maksadı ile sorulan yapılandırılmış görüşmenin ilk 12 sorusunda verilen cevaplar 2. ve 9. sorular dışında ağırlıklı olarak havayolu işletmelerinin Analizci veya Savunmacı rekabet yaklaşımları benimsemiş olduklarını ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin koordinasyon ve kontrol mekanizmalarının nasıl çalıştığına ilişkin 6. ve 7. sorular sorulmuştur. 6 havayolu işletmesi koordinasyon mekanizmalarının Savunmacı rekabet yaklaşımına uygun olduğunu belirten “Basit koordinasyon mekanizması mevcuttur. Çatışmalar hiyerarşik kanallar tarafından çözülür.” yanıtını verirken, B ve X işletmeleri Analizci yaklaşımı benimsediklerini beyan etmişlerdir. Diğer soruda ise 6 havayolu işletmesi kontrol mekanizmalarının Analizci rekabet stratejisi olduğunu “Hem dikey hem de yatay geri bildirimle sahip katı olmayan bir merkezi kontrol sistemimiz vardır.” diyerek belirtmişlerdir. A havayolu işletmesi kontrol mekanizması için “Diğer” şıkkını seçerek

herhangi bir rekabet tipolojisini işaret etmemiş, Y havayolu ise Savunmacı rekabet stratejisi olan şikkı seçmiştir. Hem koordinasyon hem de kontrol mekanizması aynı strateji içerisinde içerisinde bulunan B ve Y havayolları bulunmaktadır. B havayolu Analizci stratejileri, Y havayolu ise Savunmacı rekabet stratejilerini isnat eden koordinasyon ve kontrol mekanizmasını kullanmaktadır.

Türkiye'deki havayolu işletmelerinin Michael Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejilerinden hangisi veya hangilerini uyguladıklarını öğrenmek için 13. soru "Havacılık sektöründe rekabet üstünlüğünü sağlamak üzere aşağıdakilerden hangisini daha fazla kullanmaktasınız?" şeklinde görüşme yapılan üst düzey yöneticilere yöneltilmiştir. A ve B havayolu işletmeleri 3 jenerik stratejiyi de uyguladıklarını beyan etmiştir. A havayolu işletmesi bu stratejiler sıralandığında ağırlıklı olarak rakiplerinden daha farklı hizmet üreterek (unlimited business kampanyası, bedava Fly&Bus hizmeti, kabin içerisinde yurt dışına evcil hayvan taşıma gibi) rekabette üstünlük sağladığını söylemiştir. B havayolu ise her ne kadar 3 stratejiyi kullansalar da önceliklerinin pazarın belli bir bölümünde belirli bir müşteri grubuna odaklanma ve devamlı niş pazarlar arayışında olma şeklinde olduğu dile getirmiştir. Tarifeli havayolu işletmesi olan C ve D havayolları ile charter havayolu X, Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinden faaliyetlerinde maliyetleri düşürmeyi benimsemişlerdir. E havayolu işletmesi, kuruluşundan bu yana sadece wet lease iş modelini benimsemesi sebebi ile müşterisi bir havayolu işletmesi olmuş ve pazarın belirli bir bölümünde belirli bir müşteri grubuna odaklanmıştır. Charter havayolu Y ise, pazarın belirli bir bölümüne ve müşteri grubuna odaklanırken kaliteden ödün vermediklerini, bu sebeple de maliyetlerin yükselebileceğini ve bunu da fiyatlara yansıttıklarını dile getirmiştir. Charter havayolu Z ise, maliyetleri düşürerek niş pazarlara ve belirli müşteri gruplarına odaklandıklarını belirtmiştir. Türk havacılık sektöründe Porter'ın rekabet stratejilerinin hepsinin beraber kullanıldığı ve maliyetleri düşürmenin ön plana çıktığı genel anlamda söylenebilir. Fakat A havayolu, rakiplerinin düşük maliyetli havayolları olmadığını ve farklılaşma stratejisi ile bayrak taşıyıcıya rakip olduklarını dile getirmiştir. Y charter havayolu işletmesi de maliyetlerden önce kaliteli hizmeti ön planda tuttıklarını ve maliyet hususunu geri plana ittiklerini görüşmeler esnasında söylemişlerdir.

Rekabet stratejilerinin havayolu işletmelerinde nasıl belirlendiği veya oluşturduklarına dair sorulan 14. soru yöneticilere sorulmuştur. E, Y ve Z havayolu

işletmelerinde rekabet stratejileri üst yönetim kurulu tarafından oluşturulmaktadır. A, B ve D havayollarında ise bir önceki dönem verileri, müşteri geri bildirimleri ve rakip işletmelerin davranışları göz önünde bulundurularak üst yönetim kurulu tarafından karar alınmaktadır. C havayolu işletmesi, rekabet stratejilerini oluştururken rakiplerini izleyerek pozisyon aldığını beyan etmiştir. X havayolu işletmesinde ise, rekabet stratejileri CEO veya yönetim kurulu başkanı tarafından belirlenmekte olup; bu sorumluluk tek bir kişiye bırakılmıştır.

Yapılandırılmış görüşme neticesinde, havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden alınan yanıtlara Tablo 5.3'te yer verilmiştir. Miles ve Snow'un tipolojisinden hangisini veya hangilerini kullandıklarına dair ilk 12 sorudan alınan cevaplar sonucunda oluşan ve ilgili tipolojilere yanıtların uygun düşen frekans dağılımı ise Tablo 5.4'te sunulmuştur.

Tablo 5.4. *Havayollarının Miles ve Snow'un Rekabet Tipolojisine göre frekans dağılımı*

	A	B	C	D	E	X	Y	Z
ÖNCÜ (Ö)	2	1	3	2	-	2	1	1
ANALİZCİ (A)	4	5	5	4	2	9	2	1
SAVUNMACI (S)	3	4	3	5	2	1	8	6
TEPKİCİ (T)	1	2	-	-	7	-	1	3
DİĞER	2	-	1	1	1	-	-	1
BASKIN TİPOLOJİ	A-S	A-S	A- (S+Ö)	S-A	T	A	S	S

Tablo 5.4 incelendiğinde Türk havacılık sektöründe yolcu taşıyan havayolu işletmelerinden tarifeli olanların ağırlıklı olarak Analizci-Savunmacı bir strateji benimsediğini çıkarımı yapılabilir. A ve B havayolu işletmelerinin öncelikli olarak Analizci ve kısmen de Savunmacı bir strateji ortaya koyarken, D havayolu işletmesi ise öncelikli olarak Savunmacı yer yer de Analizci bir davranış sergilediği görülmektedir. C havayolu işletmesi de öncelikli olarak Analizci bir yaklaşım, müteakiben de Savunmacı ve Öncü davranışları da eşit ölçüde göstererek bir rekabet anlayışı içerisinde bulunmaktadır. Tarifeli uçuş yapan bir havayolu işletmesinin ise diğerlerinden çok daha farklı cevaplar vererek Tepkici bir strateji içerisinde olduğu anlaşılmıştır. Bunun başlıca nedeni ise farklı bir havayolu aidiyetinde bulunmalarıdır. Miles ve Snow'un rekabet tipolojisine göre, Türk hava taşımacılık sektöründe bulunan yolcu taşımacılığı yapan

havayolu işletmelerinin Öncü (Prospectors) rekabet stratejilerini izlemediği, öncü stratejilerin özelliklerini yansıtmadığı belirtilebilir.

Charter havayolu işletmelerinin ise, Miles ve Snow'un rekabet tipolojilerindeki özellikleri daha net yansıttıklarını görmekteyiz. X havayolu işletmesi Analizci bir rekabet stratejisi benimsemişken, Y ve Z havayolu işletmeleri Savunmacı bir yaklaşım içerisinde oldukları. X havayolu işletmesinin neden Analizci bir tipoloji içerisinde olduğunun sebebi sonraki bölümde bulguları yer alan yarı yapılandırılmış mülakattan anlaşılmaktadır. X havayolu işletmesinin 10 yıllık vizyonunda %75 ve üzeri perakende satışlar (seat only) ile havacılık sektöründe charter dışında var olma hedefi bulunmaktadır. Aynı zamanda her yıl büyüme hedefleri vardır. Bu da sektör içerisinde bulunan diğer 2 charter işletmesinden daha farklı bir rekabet yaklaşımı içerisinde bulunmasının sebebidir.

Yukarıdaki tabloda yer alan 14 yapılandırılmış (çoktan seçmeli) sorunun yanında havayollarının Michael Porter tarafından geliştirilen Değer Zinciri Analizindeki temel ve destek faaliyetlerinden hangilerine öncelik verdiklerini öğrenmek maksadı ile bir sıralama sorusu sorulmuştur. Bu sorunun amacı ise, havayolu işletmelerinin hangi faaliyetler ile değer yarattığı, jenerik rekabet stratejilerini ortaya koyarken rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi faaliyetlere öncelik verdiğini havayollarının üst düzey yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda öğrenebilmektir. Her havayolunun değer zinciri faaliyetlerini sıraladıkları liste Tablo 5.5'te yer almaktadır.

- Rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlerinizi önceliklerine göre 1'den 9'a kadar sıralayınız.

Tablo 5.5. Havayollarının değer zinciri faaliyetlerindeki öncelik sırası

DEĞER YARATAN FAALİYETLER	A	B	C	D	E	X	Y	Z
İçe yönelik lojistik faaliyetler	7	8	9	9	4	9	3	9
Dışa yönelik lojistik faaliyetler	6	9	8	8	6	8	4	8
Hizmet üretim faaliyetleri	1	2	2	2	5	1	1	1
Pazarlama ve satış faaliyetleri	3	1	1	1	8	2	9	3

Tablo 5.5. (Devam) *Havayollarının değer zinciri faaliyetlerindeki öncelik sırası*

Hizmet faaliyetleri	2	3	5	3	7	3	2	2
Altyapı tedarik faaliyetleri	4	5	6	6	1	4	6	4
Teknoloji geliştirme faaliyetleri	5	4	4	4	9	5	5	7
İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler	9	6	7	5	3	7	8	5
İşletmenin yönetsel altyapısı ile ilgili faaliyetler	8	7	3	7	2	6	7	6

Havayolu işletmeleri, rekabet üstünlüğünü sağlayan ana faaliyetleri (temel ve destek) değer yaratıp yaratmadıklarını göz önünde bulundurarak sıralamaya tabi tutmuşlardır. Bu faaliyetler bir zincirin birbirine bağlı halkaları şeklindedir ve her bir halkanın etkileşimi, bir bütünü oluşturma şekli bir sistem yaklaşımı içerisinde ele alınmalıdır. Bu anlayış çerçevesinde havayolu işletmelerinde hangi faaliyetlerin öncelik oluşturduğu ve katma değer meydana getirirken diğerinden daha fazla önem arz ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır.

Havayolu işletmeleri değer yaratan faaliyetlerden en çok hizmet üretim, pazarlama-satış ve servis faaliyetleri ile rekabet üstünlüğü sağladıklarını beyan etmişlerdir. Y havayolu işletmesinin yöneticisi, özellikle üst yönetimin pazarlamadan ve reklamdan kaçındığından, müteakip müşterilerinin onları tanıyan ve memnuniyet sonucunda birbirine referans yolu ile bağlantı kuran işletmeler olduğundan dolayı pazarlama ve satış faaliyetini sonuncu sıraya koymuştur. E havayolu işletmesi de kuruluşundan itibaren sadece sahipliğinde olduğu işletmeye wet lease ile uçaklarını kiraladığından dolayı pazarlama ve satış faaliyetine gereksinim duymadığından sıralamada son sıralarda yer vermiştir. Bu iki istisnai durum dışında 6 havayolu işletmesi satış ve pazarlama faaliyetlerini rekabet üstünlüğü sağlayan ilk 3 faaliyetinin içinde saymışlardır. Charter havayolu işletmeleri (X, Y ve Z), yaptıkları sıralamada hizmet üretim faaliyetini ilk sıraya koymuşlar ve en çok değer yaratan, rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyet olarak nitelendirmişlerdir. B, C ve D havayolu işletmeleri ise rekabet üstünlüğü sağlama

hususunda ilk sırada satış ve pazarlama faaliyetine yer vermişlerdir. E havayolu işletmesinin değer yaratma hususunda ilk sıraya altyapı ve tedarik faaliyetlerini koymasında, birçok faaliyette sahipliğinde bulunduğu işletmeye bağlı olarak hareket etmek zorunda kalması yatmaktadır. Standartlara, kurallara ve prosedürlere çok fazla bağımlı bir sektör olmasından dolayı da, E havayolu ağırlığı sadece bu hususa vermiş görünmektedir. Havayolu işletmeleri genel olarak değer yaratma konusunda, iç ve dış lojistik faaliyetlerini daha az önemli görmüşler ve son sıralarda bu faaliyetlere yer vermişlerdir. Değer zincirinin destek faaliyetleri olan tedarik faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve işletmenin yönetsel altyapısı ile ilgili faaliyetler ise hemen hemen tüm havayolu işletmelerinde sıralamada ortalarda yer almıştır.

5.3. Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörünün Mevcut Durumu ve Rekabet Yapısı

Havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakatın ikinci bölümünü yarı yapılandırılmış 20 soru oluşturmuştur. Bu soruların ilk 8 adedi Türk havacılık sektörünün mevcut durumuna ve rekabet yapısına yöneliktir. Porter'ın 1979'da ortaya koyduğu stratejiyi şekillendiren 5 rekabet gücünün karşılıkları da bu sorularda üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusunda aranmıştır. Bu soruların cevapları neticesinde, endüstrinin yapısını tanımlanmakta ve endüstri içindeki rekabet etkileşiminin doğasının nasıl şekillendiğini de ortaya konmaktadır. Bu bölümde ilk 8 sorudan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

1. Soru: Rekabet (kârlılık, verimlilik, devletin yeri) açısından havacılık sektörümüzün şu anki durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

a. Görüşme yapılan yöneticilerin verdikleri cevaplardan, havayolu işletmelerinin 2016 ve 2017 yıllarında zarar ettikleri, yeni toparlanmaya başladıkları, kârlılık düzeylerinin düşük olduğu ve havayolu işletmelerinin yaşamlarını sürdürmek için çaba sarfettikleri anlaşılmaktadır. Türkiye'nin jeopolitik konumundan kaynaklanan sebepler (Suriye ve Irak gibi uzun süreli iç savaş ve çatışmaların olduğu ülkelere komşu olması), Türkiye'nin dış politikada (Almanya ile yaşanan kriz ve Hollanda'nın Türkiye'den bakan seviyesinde giden heyete izin vermemesi gibi) ve iç dinamiklerinde yaşadığı sıkıntılar (15 Temmuz 2016 FETÖ darbe girişimi, Sultan Ahmet patlaması gibi olaylar), son yıllarda Türkiye'ye olan talebi ciddi şekilde düşürmüştür. Bu durumdan en çok etkilenen havacılık sektörü olmuş ve Türk havacılık sektöründe pazar ciddi şekilde

daralma göstermiştir. Türkiye'ye gelen yolcu ve transit yolcu trafiğinde kayda değer düşüşler olmuştur. Havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin 2016 yılının sektör açısından çok kötü bir yıl olduğu konusunda hem fikir oldukları görülmüştür. 2017 yılını, havayolu işletmeleri yaralarını sarma ve iyileşme süreci olarak görmektedirler. 2018 yılı ve sonrasındaki süreci ise, havacılık sektörü açısından olumlu ve büyüme trendinde nitelendirmektedirler. A havayolu yöneticisinin ifadeleri dikkat çekicidir:

“2016 yılı çok kötü bir yıldır. Türkiye'deki coğrafi pozisyona baktığımızda, Irak ve Suriye gibi komşulardan kaynaklanan ve Türkiye'deki iç sıkıntılardan da dolayı Türkiye'ye karşı çok ciddi bir talep düşüklüğü gözlenmiştir. Domestic uçuşlar artış göstermiş olsa da, dışardan Türkiye'ye gelen ve transit yolcu trafiğinde çok ciddi düşüşler oldu. Örnek verecek olursam; Kuzey Avrupa kısmından özellikle Stockholm'dan olsun Kopenhag'tan olsun, İskandinav ülkelerinden 2015 yılına göre %55'e yakın trafikte düşüş oldu. Pazarda çok ciddi bir küçülme ve daralma var. Sadece Avrupalıların değil, Ortadoğuluların da Türkiye'ye gelmekten kaçındığını söyleyebiliriz. İran'dan çok ciddi bir potansiyeli yok ettik, Kuveytliler gelmedi. Çok ciddi bir düşüş yaşadık. Bu da kârlılığımızı elbette ciddi olarak etkiledi. 2016 yılında kâr eden bir havayolu şirketi yok. Herkes çok ciddi zararlar açıkladı. 2017 yılında pazar yeni yeni iyileşmeye başlıyor. Bu süreçte, İspanya'daki otellerin fiyatı %60-70 oranında arttı. İnsanlar gidemiyor. Yunanistan son bir yılda yaşadığı en büyük ekonomik krizi atlattı. Bunun sebebi Türkiye. Biz havayolları açısından 2016 yılında çok kötü bir yıl geçirdik.”

B havayolu yöneticisi, kârı etkileyen en önemli faktörlerin döviz kuru ve yakıt fiyatları olduğu, bunun da ileriki zamanda kârlılıklara olumsuz yansıtacağını belirtmiştir. B havayolundan görüşülen diğer üst düzey yöneticiye göre ise; pazar büyük olduğundan dolayı pazarın doyum noktasına ulaşmadığı, şu anda pazarda tam rekabet olmadığı ve kıran kırana bir rekabet olmadığıdır. Bunu ise, 80 milyonluk bir Türkiye'de yıllık taşınan yolcu miktarının 120-150 milyon aralığında olduğu ve bu sayının yıllık 500-600 milyonlara ulaşması gerektiği yönünde açıklamıştır. Türkiye'nin sivil havacılıkta istenilen noktanın çok altında ve yolun çok başında olduğu görüşündedir.

D havayolu yöneticisi, Türk havacılık sektörünü ürün ve maliyet olarak rekabet gücü yüksek bir sektör olarak nitelendirmektedir. Pilotlar hariç genç ve ucuz insan gücünü Avrupa'ya göre bir avantaj ve rekabet üstünlüğü olarak görmektedir.

E havayolu ile yapılan görüşmede, toplam 8 havayolu olan sektörde herkesin aynı alanda rekabet etmediği, bazı hatlar dışında her havayolunun farklı alanlarda faaliyet gösterdiği dile getirilmiştir. Havayollarında sunulan ürünlerin birbirinden çok değişik olduğu, kırıncı bir rekabet bulunmadığı ve diğer üretim sektörlerindeki gibi bir şirketin diğerini batıracak derecede bir rekabetin bulunmadığı belirtilmiştir. Rekabet durumunun uçak tipine göre de farklılık gösterdiği hususunun altı çizilmiştir.

b. Kriz ortamında hemen hemen tüm havayollarının büyüme stratejileri işlerliklerini yitirmiş, küçülme stratejisini izlemeye mecbur kalmışlardır. Fakat zarara katlanarak ve kriz ortamlarını değerlendirerek büyüdüğünü ortaya koyan bir işletme de bulunmaktadır. A havayolu yöneticisinin ifadesi bu anlamda önemlidir:

“Bayrak taşıyıcı 35 tane uçağını ground etti (uçakları uçuştan alıp hangarlara koyması). Bütün havayolları çok ciddi bir kapasite azaltma durumunda bulundu. Ama biz 2016 yılında %18 büyüdük zarar etmemize rağmen. Biz bunu bir avantaj olarak gördük. Kriz ortamını değerlendirdik. Alamadığımız slotları aldık, uçamadığımız trafik haklarımız olmayan ülkelere uçuşları aldık. O zararı yutarak, bir future investment mantığı ile hareket ettik ve o krizin içerisinde zarara katlanarak büyümeye devam ettik. 2017 yılında da bir önceki yıla göre aynı şekilde büyümemizi %21 olarak devam ettirmekteyiz. 2 yılda açıkçası % 50 büyüdük kapasite anlamında.”

c. Verimlilik hususunda ise, bazı işletmelerin kurumsallıktan uzak olarak hareket ettiklerini fark ederek bu yönde adımlar attığı, verimliliklerini yükselttikleri veya yükseltmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Buna rağmen özel havayolu işletmelerinin patron işletmesi olduğundan dolayı da hızlı yürüyen faaliyetlerde bile gerçekten verimli olup olmadıklarını ölçebilen bir hususun bulunmadığı görülmektedir.

A havayolu işletmesi, kapasitelerini %50 arttırmışlarken verimliliklerinin de arttığını ve son 2 yılda filolarına sadece 1 tane uçak eklediklerini beyan etmiştir. A havayolu işletmesini yöneticisinin verimliliği artırma yönünde ifadesi şöyledir: *“Bu krizde kârlılığımız çok büyük ölçüde düştü, çok ciddi zararlar yaptık ama verimliliğimizi çok ciddi arttırdık. Varolan filo ile kapasiteyi %25 arttırdık. Bu da optimizasyon yapmamızın sonucunda ortaya çıkıyor. Bir uçak 5 saat uçuyordu, aynı uçak şu an 12 saat uçuyor. Bir kabin görevlisi günde 4 saat göreve gidiyordu, şu anda 8 saat gidiyor. Tabii ki uçuş saatleri kısıtlamasına uyuyoruz ama utilization/yararlanma olayını ve verimliliği çok ciddi olarak arttırdık.”*

D havayolu yöneticisi, ekip ve işletme verimliliklerinin Avrupa'dan daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Devletin son 2 yıldır tur operatörlerine ve acentalara teşvik verdiğini, böylece sektöre destek olduğunu dile getirmiştir.

d. Üst düzey yöneticiler devletin rekabet konusunda çok etkili olduğunu, geçmiş yıllara göre daha şeffaf olmaya çalıştığı fakat eşit şartlarda rekabet ortamını oluşturamadığı görüşündedirler.

A havayolu işletmesi devletin, sivil havacılık ve havalimanı otoritelerinin bu süreç boyunca adilane ve havayollarını desteyen bir tavır içerisinde bulunduğunu belirtmiştir. Devletin tüm özel havayollarına eşit davrandığını ve korumaya çalıştığını dile getirirken, bayrak taşıyıcı havayoluna ayrıcalık tanınmasının bu durumu etkilemediğini ve tüm dünyada bayrak taşıyıcılara ayrıcalık tanındığı hususu vurgulanmıştır.

B havayolu işletmesi, bayrak taşıyıcının sektörü domine ettiğini ve diğer havayolları için rekabet koşullarını bayrak taşıyıcının belirlediğini dile getirmişlerdir. Bayrak taşıyıcının rekabet üstünlüğünün, büyüklüğünden (ölçek) ve slotlarının historik (önceden kazanılmış) olmasından kaynaklandığı dile getirilmiştir. Oyuncu sayısının çok fazla olmamasından dolayı, rekabetin etki-tepki şeklinde sürdüğü beyan edilmiştir. Bayrak taşıyıcıyı, Türk sivil havacığının lokomotifi olarak görmektedir.

C havayolu yöneticisi bu konuda şunları söylemektedir: *“Rekabet açısından Türkiye çok parlak bir yerde değil ve rekabet eşit koşullarda yapılıyor diyemem. Özellikle kârlı pazarlarda (tekel olan pazarlar daha kârlı oluyor) devletin kendi havayolunu koruma içgüdüğü devam ediyor. O yüzden rekabet açısından parlak diyemeyeceğim. Ama geçmiş senelere göre çok daha iyi, daha şeffaf olmaya çalışıyorlar. Rekabet açısından bir ilerleme var ama yeterli değil.”*

E havayolu yöneticisi ise rekabetteki en büyük sıkıntının bayrak taşıyıcı havayolunu korumak maksadıyla, diğer tarifeli havayollarına slot vermemek olduğunu dile getirmiştir. Özel havayolu işletmeleri slot talebinde bulunsun bile reddedilebildiği ve o hatta daha ucuz fiyatlarla girebilecek havayoluna izin verilmediği belirtilmiştir.

e. Yeni yapılan havalimanının rekabeti çok farklı boyutlara taşıyacağına, yeni havalimanına yapılan yatırımın havayollarının maliyetlerini yükselteceğini, bunun da domino etkisi ile bilet fiyatlarına yansıtacağına işaret edilmektedir.

B havayolu yöneticisi, beklentinin İstanbul'da 3. havalimanının faaliyete geçmesi ile beraber sektörün 10 yıl içinde şu ankinin 3 katı büyüyeceği ve havayollarının büyük kapasitelere ulaşacağı yönünde olduğuna dair görüşlerini bildirmiştir. Bazı havayollarının emekleme dönemini bitirdiğini, yeterli bilgiye ve know-how'a sahip olduklarını, pilot yetiştirdiklerini ve uçak yapma dışında her konuda diğer dünya havayolları ile rekabet edebilecek düzeyde olduklarını düşündüğünü beyan etmiştir.

f. Charter havayolları açısından rekabet yurt dışındaki oyuncular ile de olmaktadır ve taşımacılık faaliyetlerini turistik amaçlı olarak gerçekleştirmektedirler. Her üç charter havayolumuzun farklı ülkelerde farklı tur operatörleri ve acentalarla antlaşmaları bulunmaktadır. Zaten bir charter havayolu kendi tur operatörüne hizmet etmek maksadı ile kurulmuş, büyüdükçe diğer acentalarla antlaşmalar yapmıştır. Charter havayolları, Antalya merkezli olarak Avrupa'nın farklı bölgelerinden sezonluk yolcu taşımacılığı yaptıklarından dolayı, hem yurt içi hem de yurt dışındaki Antalya'ya uçuş yapan havayolu işletmeleri ile rekabet etmektedirler. Rekabet hususunda yurt dışındaki havayollarının rekabet davranışlarını da hesaba katarak hareket etmektedirler.

X havayollarında yapılan görüşmelerde, charter havayolları açısından hem Türkiye'deki hem de yurt dışındaki havayolları ile çok kuvvetli bir rekabet olduğu dile getirilmiştir. Bayrak taşıyıcı havayolunun Atatürk Havalimanını domine ettiği, en büyük düşük maliyetli taşıyıcının Sabiha Gökçen'den her yere çok iyi bağlantılar yapmış olması ile bayrak taşıyıcıya bazı hatlarda kafa tutabilecek rekabet içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Devlet tur operatörlerine her charter uçuş başına 6000 dolar destek vermektedir, charter olan havayollarının da faydasına olan bir durumdur. Havacılık sektöründe kârlılığının riskli olduğu ve kâr marjlarının bazı ana maliyetler (yakıt ve Euro/Dolar paritesi) düşük olduğu zamanlarda %10'lara kadar çıkabileceği fakat normal koşullarda %2-3'lerde olduğu belirtilmiştir. Charter havayollarının, siyasal ve jeopolitik olaylardan tarifeli havayollarına göre daha fazla etkilendiği ve havacılık sektörünün çok kırılgan bir yapısı olduğu hususunun altı çizilmiştir. Devletin kârlılık değil ama verimlilik ve havayolu sektörünün gelişmesi hususunda olumlu adımlar attığı düşüncesi mevcuttur. Türkiye'de havacılık sektörünün verimliliğini ve toplamda kârlılığı artırmak için turizmin 12 aya yayılması gerektiği görüşü dile getirilmiştir. Havayollarının büyüme konusunda gördükleri en büyük risklerden birisi kış turizmi eksikliğidir. Sektörü bayrak taşıyıcı domine ettiği, havayollarının eşit şartlarda rekabet ettiklerinde farklı bir fiyatlamanın söz

konusu olacağı, piyasanın liberal olmadığından dolayı kârlılığın da izafi olduğu tepiti yapılmıştır. Devlet bütçesi ile oluşturulan bir havayolunun yarattığı fiyatlara uymaya çalışan havayollarının hayatta kalmaya çalıştığı ve bunun işletmeler üzerinde bir maliyet baskısı oluşturduğu belirtilmiştir. Tüm dünyada bayrak taşıyıcıların rekabet avantajı vardır ama Avrupa’da bu durumun bir noktaya kadar olduğu ve rekabetin korunmasına dair çok sıkı kanunlar olduğundan bahsedilmiştir.

Y havayolu işletmesinde görüşme yapılan yöneticilere göre, devletin öncelikle bayrak taşıyıcı üzerinden olmak üzere hava taşımacılığını ilerletme ile ilgili stratejik bir planı mevcuttur. Bayrak taşıyıcı üzerinden ilerleyen bu stratejileri: İstanbul’da üçüncü havalimanının açılması, İstanbul’un Avrupa’da bir hub haline getirilmesi ve bayrak taşıyıcının Avrupa’da en iyi havayolu yapılması çabaları olarak saymaktadırlar. Türk havacılık sektörünün şu anda durağan bir dönemde olduğu değerlendirilmiştir. Bayrak taşıyıcının arkasında devlet desteği olmasından dolayı, bayrak taşıyıcı ile özel havayolu işletmelerinin rekabet etmesinin söz konusu dahi olmadığı belirtilmiştir. Bayrak taşıyıcı 2015 yılında açıkladığı zararının küçük bir devlet bütçesi kadar olduğu notu da eklenmiştir. Bayrak taşıyıcının 300 civarında uçağı bulunmaktadır ve büyüklük olarak da Türkiye’de bu miktara yakın olabilen herhangi bir havayolu bulunmadığı tespiti yapılmıştır. Rekabet konusunda C havayolu dışında hiçbir havayolunun diğerinin alanına girmedığı hususunun altı çizilmiştir. Şu sıralar Türkiye’de yeni açılan meydanlara operasyon frekanslarını artırma eğiliminin devlet tarafından desteklendiği noktası vurgulanmıştır. Avrupa’da rekabet konusunda bayrak taşıyıcı ile önde olduğumuz ve dünyada havacılığın çok ciddi bir şekilde Asya ve Ortadoğu’ya kaymış olduğu değerlendirilmiştir. Vietnam ve Rusya gibi agresif büyüyen yerler mevcuttur. 15 Temmuz olaylarından sonra, pek çok havayolunun wet lease yaparak ayakta kalmaya çalıştığı, kendi havayollarının da 3 defa Vietnam’a, 1 defa Suudi Arabistan’a ve bir kez de Letonya’ya wet lease yaptığı ifade edilmiştir. Wet lease’ler havayolu işletmesine para getirmemektedirler, sadece ayakta kalmaya yarayan pansuman tedbir olarak görülmektedir. Kârlılığın yıllar içerisinde aşağı doğru bir ivme sergilediği belirtilmiştir. Türkiye’de charter uçuşların Rusya’ya yapılamadığı için, ya Avrupa’da bağlantılarının ilerletilmesi ya da başka ülkeler ile wet lease antlaşmaları yapmak zorunda kalındığı değerlendirilmektedir. Bayrak taşıyıcının da Antalya’ya İstanbul ve Ankara dışındaki uçuşlarının %90’ını charter şeklinde fakat tarifeli üzerinden yaptığı, bunu yaparken de bir tur operatörüne blok halinde satış yaparak gerçekleştirdiği hususu dile getirilmiştir.

Havacılık sektörünün kârlı bir sektör olmadığı ve Avrupa’da bu sektörün kötüye gittiği (yakın zamanda Monarc ve AirBerlin’in iflası) fakat Asya’da da tam aksine sektörün yükselişte olduğu belirtilmiştir.

Z charter havayolu yöneticileri ise, havayolu işletmelerinin bu yaşadığımız süreçte operasyonel kârlılık hedeflerinin olmadığını, başabaş noktasını yakalayabilirlerse şanslı olduklarını ve tek hedeflerinin ayakta kalabilmek olduğunu söylemişlerdir. Havayolu işletmelerindeki ve uçak sayısındaki artış ile kâr marjları minimuma gelmiştir. Büyük havayolu işletmelerinin ve düşük maliyetli havayollarının, charter havayollarının uçuş yaptığı destinasyonlara sefer koyarak tur operatörlerine “split charter” şeklinde koltuk satmaları charter havayollarını zora düşürdüğü ve pazar kaybına sebep olduğu ifade edilmiştir. 2005-2006 yıllarında Türkiye’de 12-13 charter havayolu işletmesi varken, şu an ana iş modeli charter olan 3 havayolu bulunmaktadır. İçerisinde bulunan süreçte hiçbir havayolunun uzun vadeli planlama yapamayacağını, “bugünü kurtaralım, yarın geldiğinde duruma göre bir hamle yaparız.” mantığı ile günlük yaşayan bir sektör olduğunu belirtmişlerdir. Havayolu işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayacağı en belirgin faktörün fiyat olduğu vurgusu yapılmıştır. Rusya uçağı düşürüldüğünde, en çok zararı havacılık sektörü görmüş olmasına rağmen devletten herhangi bir finansal destek göremedikleri vurgulanmıştır. Bayrak taşıyıcı havayolunun devletin tüm olanaklarını kullanarak tamamen rekabet kurallarının dışında hareket tarzı sergileyerek ve büyüyerek, özel havayollarını özellikle de küçük olanları yutma eğiliminde olduğu ifade edilmiştir. Bunun sonucu olarak da liberalleşme ve özelleştirme söylemlerinin dışında Türkiye’deki havacılık sektöründe çok ciddi bir devletleşme olduğu vurgusu yapılmıştır. Bayrak taşıyıcının esas rakiplerinin iç piyasadaki havayolları değil, Emirates, Singapur ve Lufthansa gibi dünya oyuncularının olması gerektiği belirtilmiştir. A havayolu siyasi gücü ile C havayolu ise finansal gücü ile ayakta kalabilmektedir. SHGM’nin görevlerinden bir tanesinin de adil rekabeti sağlamak olduğu fakat sadece EASA regülasyonlarını sektöre uygulamaya çalıştığı ifade edilmiştir.

Hemen hemen bütün özel havayolu işletmeleri, bayrak taşıyıcı havayolunu Türkiye’deki sivil hava taşımacılığı sektörünün lokomotif olarak görmekte ve rekabet koşullarını bayrak taşıyıcının belirlediği yönünde görüş birliği mevcuttur. Bununla beraber devletin öncelikli olarak bayrak taşıyıcıyı koruduğu ve desteklediği görüşünde tüm havayolları hemfikirdir. 2016 yılında pazarda kâr eden hiçbir havayolu işletmesinin

olmadığını ve tüm havayollarının çok ciddi zararlar açıkladığı vurgulanmıştır. Yaşanan büyük krizde tüm havayolları zarara rağmen wet lease operasyonlar ile ayakta kalmaya çalışmışlardır. 2016 yılında tüm havayolu işletmeleri ciddi kapasite azaltımında bulunmuş, verimlilik açısından da tüm havacılık sektörünün darbe yediği bir yıl olmuştur. Havayolları uçak siparişlerini iptal etmiş veya sipariş edilen miktarı ciddi şekilde azaltmışlardır. 2017 yılında ise pazar bir iyileşme, kendine gelme sürecine girmiştir ve hala bu süreç devam etmektedir. Türkiye'nin büyük bir pazar olduğu ve bu pazarda büyük bir kayıp yaşandığı zaman Avrupa'da bunu ikame edebilecek başka bir pazarın mevcut olmadığı anlaşılmaktadır.

2 ile 6. sorular, Porter'ın 5 Güç Analizine cevap aramak maksadı ile oluşturulmuş ve havayolu üst düzey yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda cevaplar ortaya konulmuştur.

2. Soru: Havayolu yolcu taşımacılık sektörüne yeni girişlerle ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Havayollarının görüşülen 14 üst düzey yöneticilerinin tamamı şu an yeni bir havayolunun sektöre girişinin uygun olmadığını, pazarın yeni bir oyuncuyu kaldıramayacağını söylemişlerdir. Yatırımcılardan da bu yönde bir talep şu aşamada bulunmamaktadır ve yakın gelecekte de yeni bir havayolunun sektöre giriş yapacağı düşünülmemektedir. Yapılan görüşmelerde havayolu işletmeciliğinin çekici ve çok dinamik bir sektör olduğundan bahsedilmiştir. Para sahibi insanların havayolu sahibi olmayı prestijli bir iş olarak gördükleri dile getirilmiştir.

B havayolu üst düzey yöneticisi, Türkiye'deki havacılık tarihine bakıldığında, bir havayolu çöplüğü haline geldiğinin altını çizmiştir. Belki iyi niyetle başlamış girişimlerin doğru analizlerle sektöre girilmediğinden dolayı sonu gelmemiştir. Bazı havayolları iştahla sektöre girdikten sonra hem kendine hem de diğer havayollarına ağır bedeller ödettiği söylenmiştir. Fiyatlandırmada bir dip olduğu ve eğer müşteri toplamak için bu maliyetlerin altında fiyat verilirse sürdürülebilir bir başarı ortaya çıkmadığı dile getirilmiştir. B havayolu yöneticisi görüşlerini şu şekilde sürdürmüştür: *“Pazardan diğer oyuncuları atmak için düşük fiyatlandırma bir rekabet stratejisidir fakat bunu uygulayan havayolu işletmeleri bu finansal dayanıklılıkta olmadıkları için sistemden düşmüşlerdir, havacılık sektörüne ve sektördeki diğer havayollarına da zarar vermişlerdir. Hem kendileri kaybetmişler, hem de sektöre kaybettirmişlerdir.”*

Görüşülen üst düzey yöneticilerin sektöre yeni girişlerin olamayacağına veya çok zor olabileceğine dair dile getirdikleri hususlar aşağıda sıralanmıştır:

- Çeşit olarak bakıldığında 80 milyonluk Türkiye için yeterince havayolu mevcuttur.
- Tüm dünyada yeni kurulan havayollarının ortak sıkıntısı slot bulamamasıdır. Havalimanı kapasitelerinde sıkıntı bulunmaktadır, en büyük hublar doludur. İstanbul'da Atatürk veya Sabiha Gökçen Havalimanında yer olmadığından dolayı yeni bir havayolu giriş yapamaz.
- Sürdürülebilirlik çok önemli bir faktördür. Rekabetin bu kadar yoğun olduğu bir ülkede yeni bir havayolunun sektöre girişi ve tutunabilmesi çok zordur.
- Marka bilinirliği ve marka rekabeti çok önemlidir. Yeni kurulacak havayolunun bir marka yaratması ve marka bilinirliği oluşturması uzun bir süreç olacaktır ki, yıllardır Türkiye pazarında varolan havayollarının bile bazı bölgelerde marka sıkıntısı çektiği ortadadır, hatta bu havayollarının uçuğu dahi bilinmemektedir.
- Yatırım maliyeti çok yüksek olan, büyük sermaye gerektiren ve buna karşılık kâr marjları (normal şartlarda %2-3) çok düşük olan bir sektördür.
- Sektöre girişler için devletin herhangi bir teşviki bulunmamaktadır.
- Bankalar, Türkiye'de havacılık sektörüne kredi vermemektedir.
- Türkiye'de AOC (Air Operator Certificate)-İşletme Ruhsatı almak çok zordur. Avrupa'da AOC almak hem daha kolay ve az maliyetlidir, hem de trafik hakları bakımından avantajlıdır.
- İş gücü çok önemlidir. Yetişmiş havacılık personeli (pilotlar ve teknisyenler) lisanslı ve yüksek ücretlidir, bu çalışanları bulmak zor ve maliyetli bir iştir. Lisanslı personel, yeni kurulmuş bir havayolunu riskli bulmakta ve çalışma tercihini köklü havayollarından yana kullanmaktadır.
- Filo temin etmek (üreticiden veya kiralayan işletmelerden/lesörlerden yapılmaktadır) ve uçulan noktalara ofisler açmak maliyetlidir.
- Leasing işletmeleri para ile riski dengelemeye çalışmaktadırlar. Eğer sektörünüzde bir havayolu işletmesi batmış ise, kiralayacağınız uçaklarda daha yüksek fiyatlarla karşılaşabilirsiniz. Risk maliyetini de üzerine koyarak lesörler uçakları kiralamaktadır.

- Bir havayolunun olgunlaşması en az 5 hatta 10 yıl almaktadır. Yatırımcılar bu kadar sabırlı olmamaktadırlar.
- Sektörün politik ve ekonomideki dalgalanmalara duyarlı olması, bunlarla başa çıkmayı zor hale getirmektedir.
- Mevzuat yoğun bir sektördür ve sektör regüle olduğundan dolayı çok fazla bir altyapı ve ön çalışmayı gerektirmektedir.
- SHGM, yeni girişleri sektör olumsuz etkilenmesin diye zorlaştırmıştır. SHY6A'da ağır şartlar mevcuttur. İşletmenin, asgari on beş milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur. Mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az beş adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir. (SHY 6A, Madde 15)
- SHGM yeni bir havayolunun kuruluşunda altyapıyı oluştururken her aşamada müdahalede bulunmaktadır ve her faaliyeti sertifikasyona tabi tutmaktadır. Kalite ve operasyonel süreçler dâhil her kademede havayolu denetime tabidir.

3. Havalimanının İstanbul'da açılması ile kapasite arttığından dolayı ya var olan havayolları kapasitelerini arttıracaklar ya da sektöre yeni girişler için olanak tanınabilecektir. Aynı hatlarda uçmak için yeni havayollarının kurulması, yıllarca rekabet etmiş ve yerleşmiş havayollarının arasında kendine yer bulmaya çalışmasının da mümkün olmadığı dile getirilmiştir. Türkiye'de havayolu işi yapmanın çok zor olduğu, hatta çok radikal bir görüş olarak bu işin Türkiye'de yapılacak bir iş olmadığı birçok yönetici tarafından dile getirilmiştir. Aynı zamanda havacılığın geçici heveslerle yola çıkılıp, çok çabuk terk edilecek bir alan olmadığı, ciddi derecede bütün çarkların dönmesi ile enerji yaratan bir sektör olduğu vurgusu yapılmıştır.

3. Soru: Havayolu işletmeleri tedarikçilerinin pazarlık gücü hakkında ne söyleyebilirsiniz?

Yapılan görüşmeler sonucunda tüm havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin, Türkiye'de tedarikçilerin sayılarının az olmasından dolayı ciddi bir pazarlık gücü olduğu konusunda görüş birliği içinde oldukları görülmüştür. Fakat bazı havayolu yöneticileri, pazarlık gücünü havayolu işletmesinin ölçeğinin etkilediğini ve büyük ölçekli havayollarının pazarlık konusunda etkin olabileceklerinin de altı çizilmiştir.

Bazı havaalanlarında yer hizmetleri yapan işletmelerin monopol olması sebebiyle, o havaalanına uçuş yapan havayolunun tedarikçiyi seçme değil de uygun şartlar altında tedarikçi ile antlaşma yapma yükümlülüğünü ortaya çıkarmıştır. Tedarikçinin tek olması, havayolunu o tedarikçiye mecbur kılmıştır. Bayrak taşıyıcının Atatürk Havalimanında, Sabiha Gökçen’de ise o havalimanına hâkim olan havayolunun yer hizmetlerini kendileri yapmakta oldukları da yapılan görüşmelerde belirtilmiştir. Türkiye’deki bayrak taşıyıcı ve en büyük düşük maliyetli taşıyıcı, domine ettikleri büyük 2 İstanbul havalimanında yer hizmetlerini kendileri yapmaktadırlar.

Havayolu işletmeleri yöneticileri, tedarikçilerin sayısının az olmasının aralarında olabilecek rekabeti de ortadan kaldırdığını dile getirmişlerdir. Havayolu işletmelerinin tedarikçi kullandıkları her alanda tedarikçi seçme konusunda pek bir tercih hakkı bulunmamaktadır. Tercih yapmak zorunda kaldıklarında da karşılarında en fazla 2-3 işletme bulabildiklerini dile getirmişlerdir. Pazarlık az sayıda tedarikçi arasında geçmektedir.

Tedarikçilerin havayolu işletmelerine sundukları fiyatlarda belirli bir fiyat aralığının dışına çıkmadıkları, herkesin birbirinin fiyatını bildiği ifade edilmiştir. Havayolu işletmeleri, varolan tedarikçiler arasından operasyonel anlamda uyumlu ve fiyat anlamında da havayolunu memnun eden işletmeyi tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. Her ne kadar uçak sayısı/ölçek tedarikçinin vereceği fiyatı etkileyip havayoluna bir pazarlık gücü sağlıyor olsa da, uçak sayısı daha az olan bir havayolunun bir meydana olan frekansının diğer havayollarından fazla olmasının da pazarlık gücünü arttırabileceği belirtilmiştir. Türkiye pazarında az olan tedarikçiler pazarlık konusunda havayollarından daha güçlüdür.

Uçak tedarikinde durum biraz farklıdır. Airbus ve Boeing olmak üzere 2 ana üretici işletme bulunmaktadır. Uçak tedarikinde brokerlar vasıtası ile iş yapıldığı söylenmiştir. Havayollarının hemen hemen hepsinin lesörlerden uçakları dry leasing yaparak kiraladıkları yönünde beyanlar olmuştur. D havayolu işletmesi 52 uçağının 24’ünün mülkiyetinin kendilerine ait olduğunu, Z havayolu ise sahip oldukları 4 uçağının hepsinin işletmenin sahibi olan kişiye ait olduklarını ve ondan kiraladıklarını belirtmişlerdir. Uçağı satın alırken de, bir leasing işletmesinden kiralarken de bir havayolunun pazarlık gücünü 2 faktörün belirlediği ifade edilmiştir: hacim/filo büyüklüğü (ölçek) ve işletmenin güvenilirliği/geçmiş performansı (heritage). Lesörlerin rekabet gücünün havayolunun

büyükülüğü ile alakalı olduğu belirtilmiştir. Lesörlerin köklü havayollarına daha uygun fiyatlarla uçak verirlerken, yeni bir havayolunu her zaman risk olarak nitelendirdikleri ve bu risk maliyetini de üzerine koyarak yüksek fiyatlarla uçak kiraladıkları veya yeni havayollarına uçak kiralamayı kabul etmedikleri yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Sektörel risk ve işletme riski sürekli olarak izlenmekte olduğu ve risk düşük olduğunda bir havayolu için pazarlık gücü olabileceğı belirtilmiştir. Tüm koşullar sizin için olumlu olduğunda bile lesörler ile pazarlığın zamanın ve piyasanın kojektürüne bağılı olduğu, bunun bir standartının olmadığı da vurgulanmıştır. Ayrıca lesörlerin yaptıkları kiralama antlaşmalarını çok ağır şartlarla imzaladıkları da belirtilen diğeri bir husustur.

Lesörlerle ilgili yukarıda bahsedilen hususlarda tüm havayolu üst düzey yöneticileri benzer ve birbirleri ile örtüşen ifadelerde bulunmuşlardır. Ancak X havayolu üst düzey yöneticilerinden bir tanesi, lesörle ilgili çok kritik hususların altını çizmiştir. *“Lesör hem sigortalamada, hem bakımda, hem de kısmi olarak operasyonunuzda söz sahibidir. Her istediğiniz yere kiraladığınız uçağı sigorta yaptıramazsınız. Lesör güven duymadığı bir sigorta şirketi ile antlaşmanıza engel olabilir. Aynı zamanda lesör, reputasyonu kötü olan bir bakım şirketine uçağınızı götürmenizin de önüne geçebilir ve bakımı burada yaptırma diyebilir. Lesör, uçtuğunuz ülkelere de karışır. ABD ve AB ambargosu olan ve savaş bölgesi olarak duyurulan yerlere uçmanıza izin vermeyebilir veya birtakım şartlar öne sürebilir. İran, Irak ve Afganistan sıkıntılı noktalar şu anda. Leasing işletmesi bazı risklere girmenizi engeller.”*

Başka bir X üst düzey yöneticisi ise, Capetown Konvansiyonu’nun ülkelerin yasasının üzerinde tasarruf yetkisi veren bir protokol olduğundan ve Türkiye’nin bu konvansiyonu 2010 yılında kabul ettiğinden bahsetmiştir. Bu konvansiyona göre, bir uçağınız havalimanında borçtan dolayı bağlanırsa, lesör gidip kendi uçağını alabilmektedir. Bu durum risk birimini lesörlerde düşürmüştür. Uçak finansmanında, dry lease fiyatlarında ve sigorta pirimlerinde etkili olarak maliyetleri düşüren bir faktör olduğu belirtilmiştir.

Z havayolu işletmesinin yöneticisi ise, uçak satan işletmelerin ve lesörlerin devletlerden bile güçlü olduğu konusunda bir beyanatta bulunmuştur. Tüm pazarı lesörlerin yönettiğini, dünya piyasasını belirlediğini ve uzun vadede hiçbir havayolunun kâr etme olasılığının bulunmadığını dile getirmiştir. Sigorta şirketlerinin ise, bir uçağın düşmesi durumunda devletlerin bile omuzlamadığı yükü üstlendiklerini belirtmiştir.

Yakıt tedariki ile ilgili olarak, tedarikçinin meydana havayollarına sunduğu hizmet ile ilgili olarak pazarlık gücünü etkileyen en önemli faktörün kapasite olduğu dile getirilmiştir. Tedarikçinin küçük olmasının ve hizmet kalitesi bilinirliğinin az olmasının pazarlık gücünü zayıflatan faktörler olduğu tesbiti yapılmıştır. Bir yakıt tedarikçisi ne kadar büyükse, kendisi de pazar payı da o kadar kuvvetli olmaktadır, bunun sebebi de ölçek ekonomisi ve bilinirliktir. Tedarikçilerin büyük hacimli iş yapması ve bilinirliği daha iyi fiyat teklifinde bulunmasını da sağladığı belirtilmiştir. Havayolu işletmelerinin öncelikli olarak Shell, BP veya OPET gibi büyük yakıt firmaları ile antlaşma yapma yoluna gittikleri yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır. Bazı havayolu işletmelerinin meydan bazında ihaleye çıkarak farklı firmalarla antlaşma yaptıkları, bazılarının ise tüm meydanlarında aynı yakıt firması ile antlaşma yapmayı tercih ettikleri ifadelerden anlaşılmıştır.

Sigorta işletmeleri hususunda havayolu işletmelerinin yöneticileri çoğunlukla pek konuşmak istememiş olsalar da, sigortacının da bir tedarikçi olduğunu beyan etmişlerdir. Yapılan görüşmelerden havayolunun tek başına sigorta şirketi ile antlaşma yapabildiği gibi, bir havayolu grubu ile hareket ederek havuz oluşturmak suretiyle de sigorta yaptıkları anlaşılmıştır. 3-5 havayolunun birleşerek bir havuz oluşturup uçaklarını sigorta yaptırmalarının avantajı daha ucuz fiyat ile bu sigortalama işini yaptırabilmeleridir. Bunun aynı zamanda bir sakıncası veya riski, havuzdaki herhangi bir havayolunda meydana gelen bir kazanın tüm havayollarının sigorta primlerini de arttırmasıdır.

Y havayolu işletmesinin yöneticilerinden birisi sigorta şirketleri ile ilgili farklı hususların da altını çizmiştir. *“Kaza sayısının azlığı ve sizin emniyeti arttırma açısından yaptığınız yeni gelişmelerin sigortanıza etkisi vardır. Siz daha emniyetli olmak için ne kadar para harcarsanız, sigortada o kadar düşük maliyet çıkar karşınıza. Şöyle ki, normalde regülasyon gereği yapılması gerekenlerin dışında ekstrasından başka bir sistem ve teknolojiyi uçuş emniyetini arttırmak adına yapıyorsanız, daha düşük prim ödeyebilir veya prim desteği alabilirsiniz. Bununla ilgili vereceğiniz dersleri sigorta firması karşılayabilir.”*

4. Soru: Yolcuların pazarlık gücü hakkında ne söyleyebilirsiniz?

Bu soruda havayolunu simgeleyen harf ile gösterilmek suretiyle üst düzey yöneticilerin görüşleri ayrı ayrı sunulmuştur.

A: Pazarda çok ciddi bir arz ve kapasite olduğu ve yolcunun istediği zamanı ve istediği havayolunu seçebileceği belirtilmiştir. Bu yüzden de pazarlık gücünün yüksek olduğu dile getirilmiştir. Bunun bir istisnası, İstanbul-Ankara hattında Atatürk'ten bayrak taşıyıcı dışında başka bir havayoluna izin verilmemesidir. Bu hatta yolcuların, bayrak taşıyıcıya mecbur olduğu ve belirlenen fiyata katlanmak zorunda olduğu tesbiti yapılmıştır.

B1: Sezona göre yolcunun pazarlık gücünün değişebileceği de dile getirilmiştir. Arz ve kapasite belirli olduğundan dolayı, talep fiyatları belirleyici durumdadır. Arz sabit olarak değerlendirildiğinde, talebin yüksek olduğu zamanlarda fiyatlar da yüksek olacaktır. Yaz sezonu fiyatlar yüksek, kışın ise düşük olmaktadır. Kışın doluluk oranları da düşmektedir. Bu yüzden kış sezonunda yolcunun pazarlık gücü fazladır. Gün içerisinde öğle zamanları uçuşları da tercih edilen uçuşlar olmadığından dolayı, fiyat düşük, yolcu pazarlık gücü yüksektir. Yüksek sezonlar vardır bayram veya okulların tatil olduğu dönemler gibi. Bu zamanlarda da fiyatlar yüksek ve yolcunun pazarlık gücü yoktur.

B2: Yolcuların pazarlık gücü yoktur. Eğer yolcu belli eğilimi gösteren biçimde hareket ediyorsa satın almalarda veya uçuşlarda, o eğilimlerde havayolları tarafından konulan eşiklere uyacaklardır. “Binmeyiz fiyatları düşürürüz” tarzı bir durum da olmaz, havayolu çıkar o hattan yolcuyu beklemez, dayanacak gücü olmaz havayolu işletmesinin. Firma “ben 1 sene bekleyeyim de gelişir burası” demez, en fazla bir sezon bekler ve o hattan çıkar. Müşteri sadakati yoksa yolcu fiyat düşüren firmaya yöneliyorsa ve o hatta da uçak boş kalırsa, havayolu o hatta durmaz. Yolcunun pazarlık gücü yoktur. Sadece havayollarına ne yapacağını kararını aldırırlar çekilme veya o hatta uçma yönünde.

C: Pazara bağlı olarak değişiyor. Mesela Atatürk Havalimanı ile Ankara arasında seyahat eden yolcuların herhangi bir pazarlık hakkı yok. O hatta/pazarda THY tekel. Rekabet olan yerlerde yolcuların pazarlık gücü var. Kendinizi yolcu yerine koyun, bakarsınız en ucuz hangisi ise onu tercih edebilirsiniz. Pazardaki rekabet durumuna göre değişir bu. Rekabet olan yerde yolcunun da pazarlık gücü oluyor. Mesela yurt dışına direk uçulan hatlar da bir pazarlık gücü olabilir. THY direk uçuyor bazı hatlarda biz aktarmalı uçabiliyoruz. Yolcu tercihini buna göre de yapabilir.

D: Türk yolcusu 1-2 saatlik uçuşlar olduğundan dolayı ucuza yöneliyor, alternatif de çok. Yurt içinde yolcuların pazarlık gücü yüksek. Yurt dışı uçuşlarda İstanbul'dan yabancı havayolları da var alternatif olarak.

E1: Yolcu istediği seviyeden, fiyattan uçuşa gidebiliyor. Ama tekel olan hatlarda mesela İzmir-Muş bir tane firma uçuyor. O zaman yolcu yüksek fiyatla uçuyor. Yani uçtuğu yere göre değişiyor bu. En eskiye göre, sadece devletin uçtuğu zamanlara göre yolcu da pazarlık gücüne sahiptir.

E2: Yolcunun pazarlık gücü diye bir şey söz konusu değil. Kademeli fiyatlama sistemi var, sistemde ne varsa yolcu onu almak zorunda. Yolcu sadece haklarını bilmeli ve erken bilet alırsa avantajı var. Onun dışında, bir pazarlık gücü yok.

X: Yolcular fiyata çok çabuk ulaşabiliyorlar. O yüzden de pazarlık güçleri var. “Dynamic pricing” ve “seat only revenue” dedikleri departmanları var havayollarının. Bu sebeple herkes birbirinin fiyatını gözlüyor, ona göre fiyatını arttırıyor ya da düşürüyor. Dolayısı ile yolcuların çok ciddi bir pazarlık gücü var.

Y: Genelde yolcuların çok büyük bir etkisi olmuyor. Havayolunda maliyeti belirleyen yolculardan ziyade, havayolunun giderleridir. Yolcunun bu hatta çok seyahat ediyorum diyerek, daha iyi bir fiyat alma şansı yok. Kârlılık marjı yüksek olmadığı için, karayolunda işleyen bir taksi gibi beni ne kadara götürürsünüz deme şansı da yok. Havayolunun maliyeti ve kârlılığı bellidir. Yolcunun etkisi yok. Yolcunun kendi pazarlık gücü yok.

Z: Bireysel yolcuların oturup pazarlık yapma gibi bir durumu yok. Sektörün fiyat endeksli olmasından dolayı, yolcuların bu anlamda bir gücü var. Çünkü yolcuya ilk ışığı tuttuğunuz yer fiyatınız. Yolcular en ucuz veya istedikleri hizmette uçak biletini alabiliyorlar.

Tüm üst düzey yöneticilerin görüşleri göz önünde bulundurulursa, ağırlıklı olarak yolcuların pazarlık gücünün olduğu sonucu çıkmaktadır. Burda kastedilen yolcunun pazarlık gücünün olması durumu, alternatifi çok olan yolcunun istediği fiyattan ve istediği hizmetten havayolunu seçebilmesi ile ilgili bir özgürlüğü ifade etmektedir. Her ne kadar havayolları kademeli fiyatlama ile bilet satıyor olsa da, tüm havayollarının birbirinin fiyatlarını izledikleri bir sistem bulunmaktadır ve yolcunun hangi havayolundan hangi

fiyata bilet satın aldığı da diğerleri tarafından gözlenmektedir. Bu manada yolcu bilmesi bile, havayollarının fiyattaki dinamikliğini belirleyici güçlerden birisi olmaktadır.

5. Soru: Diğer ulaşım araçlarının hava ulaştırmasına rekabeti hakkında ne düşünüyorsunuz?

Görüşme yapılan tüm havayolu üst düzey yöneticilerinin ortak fikri, uçuş yapılan hatlarda diğer ulaşım vasıtalarının havayollarına rakip olamayacağı şeklindedir.

Denizyolları ile ulaşım şehirlerarası olmadığından dolayı, demiryolları ve karayolları üzerinden kıyaslamalar yapılmıştır. Bu kıyaslamalarda 2 ana faktör fiyat ve zaman olarak öne çıkmıştır.

Görüşmelerde öne çıkan hususlar:

- Kısa süreli uçuşlarda ve fazla frekans olan hatlarda, fiyatlar karayolları ile yakın, hatta bilet erken alındığında daha ucuz olabileceği belirtilmiştir.
- Havayolları, bazı hatlarda Varan ve Ulusoy gibi yüksek fiyatlı otobüs işletmelerinin bir kısmını ortadan kaldırmıştır.
- Uzun mesafelerde uzun süreli yapılacak (12-24 saat arası) otobüs yolculuğu yerine, fiyat yerine zamansal ve rahatlık faktörleri ön plana geçtiğinden uçak tercih edilmektedir.
- Uzak noktalara olan uçuşlarda çok fazla frekans bulunmamaktadır. Bu yüzden de karayolu ve demiryolu taşımacılığı da hayatlarını sürdürmektedirler.
- Kısa mesafeli yolculuklarda (6-8 saate kadar) yolcular fiyata daha duyarlı olmaktadır. Yolcular tarafından zaman ve fiyat mukayesesi yapılmaktadır.
- Yüksek Hızlı Tren (YHT), henüz havayolları ile rekabet edebilecek seviyede bulunmamaktadır. Ancak Avrupa'daki yüksek hızlı tren seviyesine geldiğinde rakip olabilecektir, yakın gelecekte ise henüz mümkün görülmemektedir.

Havayolu yolcu taşımacılığı yapılmasına rağmen bazı bölgelerde havayollarının tercih edilmemesinin birkaç sebebi de yapılan görüşmeler esnasında ortaya çıkarılmıştır.

- Yolcuların hala havayolu kullanma alışkanlığı bulunmamaktadır.
- Yolcuların uçak korkusu olabilmektedir.

- Yolcuların bilet alma ve havaalanı oryantasyonu (check-in, güvenlik kontrollerinden geçiş, bagaj teslimi/alımı ve uçağa gidiş) konularında endişeleri ve tereddütleri bulunmaktadır.
- Uçak biletini son gün almak istediğinizde veya yoğun sezonda (yaz dönemi, okul tatili, bayram zamanı) çok yüksek uçak fiyatları ile karşılaşilmektedir.

Türkiye’de bölgesel havacılık teşebbüsü olmuş olsa da (Borajet gibi), henüz başarılı bir bölgesel hava taşımacılığı oluşmamıştır. İleriki zamanda bölgesel havacılık gelişirse, o hatlardaki (Van-Gaziantep, Batman-Mersin, Diyarbakır-Şanlıurfa gibi) otobüs işletmeleri ile bölgesel havayolu işletmeleri rekabet edebilir görünmektedir.

6. Soru: Havayolu işletmeleri arasındaki rekabet yoğunluğunu nasıl değerlendirmektesiniz?

Havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin hepsi çok güçlü bir rekabet olduğu konusunda hemfikirler. Bu ciddi rekabet aynı uçulan hatlarda meydana gelmektedir. Havayolları birbirlerinin ücret ve doluluk oranını sıkı bir şekilde takip etmektedirler. Sadece yurt içinde değil, yurt dışındaki havayolları ile de yoğun bir rekabetin sürdüğü vurgulanmıştır. Havayollarının kâr marjlarının düşüklüğü de rekabetin yoğunluğunun bir delili olarak gösterilmektedir. Artan rekabetin hizmet kalitesini düşürdüğü yönünde de düşünceler bulunmaktadır. Rekabetin yoğun olmasının en büyük yansıması düşük fiyatlarda kendini göstermektedir ve bu da yolculara olumlu olarak yansımaktadır.

Rekabetin yoğun olması konusunda görüş birliğinde olmalarına rağmen, her havayolunun kendi varlığını sürdürebileceği ve farklı alanlarda güçlendikleri gerçeğini de dile getirmektedirler. Aynı zamanda her havayolu işletmesi aynı ürünü sunmamaktadır. Sadece fiyatta değil, sundukları ürünlerde ve hizmetlerde de bu rekabeti yaptıklarını ifade etmişlerdir. İnilen havaalanları, business class seçeneği, yolda ikram veya yemek servisi, koltuk aralıkları vs de rekabet avantajı sağlayan unsurlardır. Bu yüzden de yolcu portföyleri de farklıdır havayolu işletmelerinin. Yüksek sezonlarda havayolu işletmeleri kâr etmektedirler. Kış dönemlerinde maliyetlerinin altına, zararına dahi satışlar yaparak nakit akışı sağladıkları anlaşılmaktadır.

Y havayolu işletmesinin yöneticisi, marka algısının da rekabeti etkilediğini dile getirmiştir. Z havayolu işletmesi yöneticisi ise, sektörde küçük havayollarına yaşam hakkı tanımayan saldırgan bir rekabet olduğunu ve bunu en başta bayrak taşıyıcı olan havayolunun yaptığını belirtmiştir. Sektörde yolcu uçağı ve kapasite olarak büyüme olsa da, işletme sayısı olarak büyüme olmayacağını da altını çizmiştir.

A havayolu işletmesi, düşük maliyetli uçan havayollarını kendisinin rakibi olarak görmemektedir. Hizmet kalitesinde yüksek hareket eden, devamlı yenilik yaratan, business class uçuşu olan ve farklı hizmetleri yolcularına sunan bir havayolu olarak, sadece bayrak taşıyıcı ile rekabet halinde olduklarını, müşteri profillerinin de bu yönde olduklarını dile getirmişlerdir.

B havayolu ise, yurt dışında genellikle niş hatlarda uçuş yaptıklarını ve uzun süredir wet lease olarak Suudi Arabistan'a uçuş yaptıklarından dolayı, sektörde garanti bir geliri olduklarını söylemişlerdir.

C havayolu işletmesi iş modeli çok farklı olmasına rağmen, bayrak taşıyıcı ile çok fazla ortak hattı olduğunu ve yoğun rekabet içerisinde bulunduğunu dile getirmiştir. İzmir ve Antalya'da D havayolu ile Ankara'da ise bayrak taşıyıcının bir alt markası olan düşük maliyetli havayolu ile rekabet içerisinde olduklarını beyan etmişlerdir. C havayolu, uçuş yaptığı hatların %98'inde diğer havayolları ile rekabet ettiklerini ve niş hatlarının çok az olduğunu vurgulamıştır. Diğer havayolları yöneticilerinin ifadelerinde de C havayolunun sektörde agresif bir rekabet içerisinde olduğu hususu yer almıştır.

Charter havayolları tur operatörleri ile "business to business" iş yaptıklarını ve her charter'ın Avrupa'da anlaştığı tur operatörleri olduğunu dile getirmişlerdir. X, Y ve Z charter havayollarının, farklı ülkelerde birbirlerinin pazarına çok fazla girmeden iyi ilişkiler içerisinde oldukları tur operatörleri ile çalıştıkları anlaşılmaktadır. Fakat bazı tarifeli havayolu işletmelerinin Antalya'ya yolcu taşıyan başarılı charter hatlarında, tarifeli sefer koymak suretiyle pazarı kapmaya çalıştıkları da haksız bir rekabet olarak dile getirilmiştir.

7. Soru: Sektörün rekabet açısından gelecekteki durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir?

Görüşme yapılan tüm havayolu işletmeleri sektörün rekabet açısından geleceğine çok iyimser ve olumlu bir bakış açısı ile bakmaktadırlar. Rekabetin yoğunlaşacağını,

rakiplerin birleşeceklerini, o şekilde rekabet edileceğini, rekabetin daha adilane koşullarda yapılacağını ve sektörün büyüyeceğini belirtmişlerdir. Ülkenin siyasi durumu rekabeti etkilemektedir. Türkiye'nin siyasi ve jeopolitik durumuna karşı hızlı tepki veren bir sektör olduğundan dolayı, bu hususlarda bir stabilizasyon/denge olması halinde havacılık sektörü olumlu şekillenecektir. İşletme yöneticilerinin bu ortak düşüncelerinin dışında, kritik ve farklı ortaya çıkan görüşlerine de aşağıda yer verilmiştir.

A havayolu yöneticisi, tüm dünyada sektörün konsolide olma yönünde bir eğilim içerisinde olduğunu ve rekabet olarak Türkiye'de konsolidasyonu göreceğimizi, havayollarının birleşeceğini ve birleşmek zorunda olduklarını belirtmiştir. 2030-2040 yıllarına kadar dünyada 10 havayolu kalacağını, Türkiye'de ise yakın gelecekte havayolu sayısının 3'ü geçmeyeceğini söylemiştir. Bu birleşmeler alliance gibi görünse de, öyle olmadığını beyan etmiştir. Uçak satın almalarında ben tek havayoluyum diyerek değerlendirme yapılmasını istediklerini, pazarlık güçlerini kullandıklarını, tek bir işletme olarak karar vermelerini ve kendi içlerinde filolarını değiştirme gibi davranışlar sergilediklerini alliancedan farklı olduklarını ispat etmek için saymışlardır.

B havayolu işletmesinin yöneticileri, ileriki zamanda sektörde rekabetin daha da artacağını fakat bu rekabetin havayollarını olumsuz etkilemeyeceğini dile getirmiştir. 3. havalimanının tek başına 150 milyon yolcu taşıyacağını, kapasiteyi ikiye katlayacağını ve sektörün de 10 yıl içerisinde 3 kat büyüyeceğini belirtmişlerdir.

C havayolu işletmesi, Avrupa ile Türkiye arasında Comprehensive Agreement (Kapsamlı antlaşma) antlaşması yapılması konusu üzerinde durmuştur. Bu antlaşma ile Avrupa tek bir ülke gibi görünecek ve Avrupalı tüm taşıyıcılar veya Türkiye'deki tüm taşıyıcılar frekans kısıtlaması ya da herhangi bir kısıtlama olmadan uçabilecekler ve bu da rekabeti çok daha fazla arttıracaktır. Mesela Ryanair İrlanda AOC'li (ruhsatlı) olduğundan dolayı, sadece İrlanda'dan Türkiye'ye uçabilir. Fakat bu antlaşma yapıldıktan sonra başka bir ülkeden de Türkiye'ye uçabileceği belirtilmiştir. Devletin de bu rekabeti arttırmayı istediği, rekabetin daha da yoğun olacağı ama daha eşit koşullarda yapılacağı şeklinde görüşlerini dile getirmişlerdir. İş gücü ve çevresel faktörlerin de hesaba katılması gerekliliği, Avrupa'da maliyetlerin daha yüksek olduğu göz önünde bulundurularak Türkiye'deki havayollarının daha avantajlı olacağı, düşük maliyeti olan havayolunun kazanacağı ve nihayetinde de yolcunun kazanacağı belirtilmiştir.

X havayolu yöneticileri ise, 3. havalimanının açılmasının ve bayrak taşıyıcının alt markası olan Anadolujet'in şirketleşmesinin rekabette bazı dinamikleri değiştirebileceğini dile getirmiştir. Sektörün büyüyeceğini ama bayrak taşıyıcının büyümeyeceği hususunu ifade etmişlerdir. 3. havalimanının açılması ile İstanbul'un bölgede bir kavşak olacağı ve çok fazla yolcu ağırlayacağını altı çizilmiştir. AB'nin Open Sky antlaşmasını Türkiye'ye zorladığı fakat Türkiye'nin buna yanaşmadığı belirtilmiştir. Kabul edilmesi durumunda ise, Türk havayolu işletmelerinin Avrupa işletmeleri karşısında rekabette çok zor durumda kalacağı söylenmiştir.

8. Soru: Sektördeki etik ihlaller ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

Etik ihlal hususuna yöneticiler 2 farklı istikametten yaklaşmışlardır. Birisi SHGM veya havacılık otoriteleri tarafından, diğeri de diğer havayolları tarafından yapılan etik ihlallerdir. Dış hatlar ile ilgili slot verilmesi veya trafik hakkı tanınmasına dair bayrak taşıyıcıya bazı ayrıcalıkların tanınması hususunu ise özel havayolu işletmeleri bir etik ihlal olarak görmemektedirler. Bayrak taşıyıcının Türkiye'yi temsil ettiği algısı her zaman olacaktır ve yeri ayrı olmalıdır görüşü ağırlıklı olarak bulunmaktadır. Özel havayolu işletmeleri bayrak taşıyıcıyı sektörde bir amiral gemisi olarak görmektedirler, stratejik önemini kabul etmektedirler.

İç hatlarda çok ciddi bir sıkıntı olarak tavan fiyat uygulaması görülmektedir. Havayolu işletmeleri, iç hatlarda 365 TL üzeri bir fiyatı herhangi bir uçuşta uygulayamamaktadırlar. Sivil havacılık yolcuları korurken, bu uygulamada havayolları ciddi şekilde zarar görmektedir. İç hatlarda uçuşlara teşvik verilmesi ve tavan fiyat uygulamasının kaldırılması veya bu tavan fiyatının ciddi şekilde yükseltilmesi gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir.

SHGM tarafından İstanbul Atatürk havalimanından Ankara'ya uçuşta sadece bayrak taşıyıcıya izin verilmesi hususu diğer havayolları tarafından adil bulunmamaktadır ve rekabet kurallarına aykırı olduğu belirtilmektedir.

Bazı yurt dışı noktalarına trafik hakkı verilirken tüm frekansların bayrak taşıyıcıya verilmiş olması bir etik ihlal olarak görülmektedir. Frekans sayısı arttırılsa bile o hatta diğer havayollarının girememesini haksız rekabet olarak görmenin dışında, kanuni bir ihlal olarak da nitelendirmektedirler.

Bayrak taşıyıcı havayolu ile SHGM arasında bir otorite karmaşası olduğu görüşü havayolu yöneticileri arasında bulunmaktadır. Ulaştırma Bakanlığı müsteşarının bayrak taşıyıcı havayolunun yönetim kurulunda bulunması durumu uygun görülmemektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürü olan bir kimsenin müteakip görev olarak bayrak taşıyıcı havayolunda genel müdür olması, bayrak taşıyıcıyı bir üst makam olarak görüyor algısının sektörde hâkim olduğu belirtilmiştir.

Fiyatlandırmada bazı havayolları müşteri kapma ve diğer havayollarının pazarını kapmak maksadıyla, gerçekçi olmayan maliyetin altında fiyatlarla seferler yaptığı belirtilmiştir. Yolcu da ucuz olan fiyata yönelmekte ve bu durum yolcуда, o düşük fiyatın havayolları için mümkün olduğu ile ilgili bir algı oluşturabilmektedir. Uçuş yapılan bir hatta bazı havayollarının maliyetin altında başlayan fiyatlarla günde 20 frekans koyması da etik olarak uygun bulunmadığı belirtilmiştir.

Her ne kadar SHGM mevzuatta pilot ve teknisyenlerin sezon dışı havayolu değiştirmeleri ile ilgili yasaklar koymuş olsa da, sezonunda bile bir havayolunun yetişmiş iş gücünün başka biri tarafından transferi bazı havayolları tarafından bir etik ihlal olarak görülebilmektedir.

Y charter havayolu Suudi Arabistan’da Flynas ile wet lease uçarken, C havayolu işletmesinin bu havayolu ile önce code share yapması ve arkasından wet lease operasyonlarını alarak Y charter havayolunun pazarını kapması olayı da bir etik ihlal olarak nitelendirilmiştir.

Charter işletmeleri, bayrak taşıyıcının Antalya’dan Rusya’ya charter seferler koymasını veya tarifeli uçuş açıp, split charter şeklinde tur operatörlerine toplu koltuk satmasını da etik ihlal olarak görmektedirler.

5.4. Havayolu İşletmelerinin Analizi, Sektörde Konumlanmaları ve Stratejik Planlama Sürecinde Rekabet Stratejileri

Havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmenin 9 ile 20. soru arasındaki 12 soruda, işletmelerini sektörde konumlandırmaları, stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçleri, havayolunun işletme olarak yaptıkları analizler (SWOT, PESTLE gibi), misyon ve vizyonları, temel yetenekleri, rakiplerini değerlendirmeleri ve rekabet stratejilerini belirlemeleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu

sayede havayollarının stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçlerinde rekabet ile ilgili stratejilerini nasıl ortaya koydukları da anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu sorular her havayolu yöneticisinin kendi havayollarını değerlendirmeleri ile ilgili olduğundan dolayı, havayollarını simgeleyen harflerle (A, B, C, D, E, X, Y, Z) belirterek yöneticilerin verdikleri cevaplardan soru ile ilgili olan kısımlar süzülerek buraya orijinalleri bozulmadan yöneticilerin ifade ettikleri şekilde aktarılmıştır. Şayet aynı havayolundan birden fazla yönetici ile görüşülmüş ise, görüşleri birleştirilerek sunulmuştur.

9. Soru: Havacılık sektöründeki yerinizi iç hatta ve dış hatta nasıl değerlendiriyorsunuz?

A: 2001’de kurulduğumuzda daha çok iç hat ve charter uçan bir şirkettik. 2015’te vizyonumuz tamamıyla değişti. Bir hub and spoke stratejisi oluşturduk.

İç hatta güzel bir networkümüz var, frekans derinliğimiz de mevcut. Çapraz uçuşlarımız da var, Antalya- Trabzon, İzmir-Trabzon gibi uçuşlarımız bulunuyor. İstanbul çıkışlı 9, bu 2 uçuşla beraber 11 uçuş hattımız var iç hatlarda. Bunu biraz daha artırmak istiyoruz.

İstanbul, İzmir, Antalya ve Adana’dan Kıbrıs uçuşlarımız var. Bunları da dış hat olarak sayarsak 41+4 dış hat uçuşumuz var diyebiliriz. Code share’larla beraber (KLM, Air France, Air Serbia gibi) dış hat uçuşumuz 60’ın üzerindedir.

Dış hatta ağırlıklı olarak yönelmiş durumdayız. Global büyüme iddiamızı dış hatlarla yapıyoruz. Tabii ki iç hatlarda da büyümemiz devam ediyor. Trabzon ve Konya’yı açtık geçen yıl, yazın Dalaman’a uçuyoruz, Bodrum’a kışın dâhil uçuşlarımız var. İç hatlarda da büyüyoruz ama iç hatlarda kâr etme olasılığınız neredeyse sıfır. Biz global bir oyuncu olmak istediğimiz için dış hatlara çok ciddi yatırım yapıyoruz. 2018’deki hedefimiz de daha çok dış hatlara yönelik yatırımlar yapmak şeklinde.

Ara soru: Diğer havayolları arasında kendinizi nerede görüyorsunuz?

Bayrak taşıyıcı ve C havayolu bizden çok daha önce bazı atılımları yapmışlar, bazı iç hat ve dış hat kararlarını bizden çok daha önce almışlar. Şirketin önceleri yapısı ve yönetsel bakış açısı çok farklıydı. 2015’te vizyon değişti, komple yönetim değişti. Arkadan takip ediyoruz ama çok hızlı büyüyoruz. 2016’da herkes küçülürken biz çok fazla büyüdük. Sebebi de, yeni vizyonumuzu yakalamak. Biz şu an bayrak taşıyıcı ve C

havayolundan sonra 3. en büyük şirketiz dış hatlarda. İç hatlarda da o vizyonu genişletmeye çalışıyoruz fakat bayrak taşıyıcı ve C havayolu bizim önümüzde. Onlar çok daha önce bu atılımları yapmışlar.

Ara soru: Büyük şirket diyerek hangi parametreleri baz alıyorsunuz?

Available Seat Kilometer-Arz edilen Koltuk Kapasitesine bakıyoruz. Bu durumda biz şu an 3.'yüz. Dış hatta bu şekilde ama toplamda da üçüncü durumdayız.

Ara soru: İç hatta yeriniz nerede acaba?

İç hatta 4. sıraya düşüyoruz, 3. Sırada B havayolu bulunmakta. Çünkü B havayolu tüm kapasitesini iç hatta yöneltmiş durumda.

B: Biz 2014 yılında aslında ciddi bir atılım yaptık tarife anlamında ama bunun zamanlaması kötüydü daha sonra vazgeçtik. Arkasından krizler vs geldi zaten. Hatlarımızın birçoğunu, dış hatları kapattık. Bayrak taşıyıcının bir bandı vardır. Uçaklarının bir kısmı Anadolu'da yatar, Anadolu'daki yolcuğu sabah saatlerinde İstanbul'da toplar ve Avrupa'ya dağıtır. Biz de tarifemizi ona göre planladık, hemen arkasındaki bantta da biz vardık, yarım saat 1 saat sonra gibi, dalga diyorlar buna. Yine Anadolu'dan topladığımız yolcuğu Avrupa'ya dağıtmak üzere yaptığımız bir şeydi bu. Fakat konjonktür buna uygun olmadığı için ve kârlılığı ön planda tuttuğumuzdan dolayı bu hatlarımızı kapattık ve geçiş dönemi olarak düşündüğümüz şu dönemde kâr getirecek hatlara odaklandık.

Dış hattımız var ama çok sınırlı, Odessa, Nalchik, Berlin gibi. Biz rekabetin az olduğu, bilet fiyatlarının yüksek olarak yansıdığı hatlara odaklanmayı ve o pazarları araştırmaya öncelik veriyoruz. Diğer hatlarda rekabet çok yüksek. Mesela Paris, Amsterdam, Dusseldorf hatlarımız vardı ama kapattık. Kâr odaklı davranıp kapattık ama yarın açmayacağımız anlamına da gelmiyor.

Ara soru: İç hatlarda da bu şekilde kârlılık endişesi ile kapattığınız hatlarınız mevcut mu?

Dış hatlarda Antalya'dan uçtuğumuz charter her zaman vardı ama tarifeli olarak konuşuyorum ben. Avrupa'ya 2014'te 7-8 tane hat açmak atılımdı bizim için ama zamanlaması uygun olmadı ve birkaç sene sonra da kapatmanın uygun olduğunu, kârlı olan hatlara odaklanmanın uygun olduğuna karar verdik. Bize göre strateji yanlış değildi ama bu hatlar rekabetin yüksek olduğu yerlerdi. İstedğimiz bilet fiyatlarına erişemedik

ve kısa vadede de erişemeyeceğimizi düşündüğümüz için o pazarlardan çıkmaya karar verdik. Potansiyelin olduğunu düşünmemize rağmen, uzun süredir uçtuğumuz Ercan hattından çıktık. Orası da çok fazla rekabetin olduğu ve çok fazla kapasitenin olduğu bir hattı. Bu hatlardan diğer operatörlerin de zarar ettiğini düşünüyoruz ama herkes gelecekteki potansiyeli için dayanıyordu. Bizim için kâr realizasyonu olduğundan çıkmayı tercih ettik.

İç hatlara bakarsanız 2002-2003'lerden beri uçtuğumuz yerlerdir ve havayolumuzun ciddi müşterileri de vardır. O saatte bizim uçtuğumuzu bilen bir yolcu kitlesi de mevcuttur, Anadolu'da bir yolcu sadakatimiz olduğunu düşünüyoruz. Ciddi bir marka bilinirliğimiz var. O hatlarımız aynen devam ediyor. Bu hatların dışında açtığımız hatlarda niş marketleri tercih ediyoruz. Odessa en iyi hatlarımızdan bir tanesi, Ukrayna pazarında büyümek isteriz ama orda da Ukrayna pazarının kısıtları var. Daha fazla artırmak istesek de bunun imkânı yok. Potansiyel olan yerleri takip edip arttırmayı ya da yeni alternatifler bulmaya odaklıyız diyebiliriz. Şimdi de ikinci hedefimiz Rusya.

Antalya uçuşlarımızın izinleri tarifelidir ama charter uçuşlar yapıyoruz. Rusya'da büyük iki tur operatörü ile çalışıyoruz. Tarifeli uçuşlarımız ama tur operatörlerine tahsisli çalışıyoruz.

C: İç hat pazar payımız %30, dış hatlarda da %12 civarında bir pazar payımız mevcut yabancı taşıyıcılar dâhil. İç hatlarda güçlüyüz aslında, %30 iyi bir pay. Bayrak taşıyıcının payı %50 civarı, geri kalan tüm havayollarının toplamı %20'nin altında kalıyor. Havayollarından birinin bayrak taşıyıcı olduğunu düşünürsek, %30'luk bir pazar payı çok güzel bir pay olduğu aşikârdır. Ama hala gelişecek noktalar görüyoruz, piyasa hala doygunluğa ulaşmadı. Biz Türkiye'deki sektör ortalamasının üstünde büyüyüyoruz.

D: 1990'da dış hatta charter olarak kurulduk, o zamanlar tüm kapasiteyi tur operatörlerine satıyorduk. Antalya-Frankfurt olarak ilk tarifeli uçuşlara başladık, dış hat tarifeli uçuşlar şeklinde ağırlıklı olarak uçuşlarımız. İç hatlarımız dış hatları besler bir yapısı da olmakla beraber iç hat taleplerini de karşılıyoruz.

Şu an bizde dış hat tarifeli uçuşlar ile dış hat charter %50-%50 eşit gibi. Charter uçuşlarımız ağırlık Almanya olmak üzere, Avusturya, İsviçre ve İskandinav ülkelerinedir. Uçuşlarımız split charter, full charter ve full tarifeli olarak yapılıyor şu anda. 2 tur acentasına da uçak verdiğimiz durumlar olabiliyor.

Antalya ve İzmir hublarımız var, 2008 yılında Sabiha Gökçen’de de bir hubımız vardı ama C havayolunun aşırı dominantlığından dolayı birkaç yıl sonra çıktık oradan.

E: Wet lease yaptığımız için bize çok uygun bir soru değil ama wet lease operasyonları bakımından kendimizi çok iyi bir yerde görüyoruz. Wet lease yaptığımız uçaklarımız iç hat uçuyor.

Charter havayolları iç hatlarda bulunmadıklarından dolayı, sektörde konumlanmalarını ve kendi operasyon türlerini değerlendirmişlerdir.

X: Havayolumuz full charter ve split charter uçuşları yapıyor, kendi yaptığı operasyon tipinde bazı yerlerde çok kuvvetli. Hollanda’dan ve Belçika’dan Türkiye’ye en çok yolcu getiren işletme olmuş durumdayız. Bunun dışında da wet lease marketinde çok önemli bir yerimiz var. Türkiye’de bu işi yapan Z işletmesi ve biz kaldık, wet lease marketinde de önemli oyuncuyuz.

Kış dönemine girdik şu an ve uçaklarımız Hindistan’da SpiceJet’te wet lease operasyonları yapıyor. Filo büyümesi, şirketin büyümesine yetişmediği için SpiceJet dışarıdan dışarıdan uçakları wet lease olarak alıyor. Yazın da bizden uçak talep ettiler, yazın 1 uçak kışın da 4 uçağımız Spicejet’teydi. Geçen yıl Türkiye’de pek çok olay oldu ve çok iptaller oldu. Travel Service işletmesi ile anlaşma yaptık. 4 tane AOC’leri var- Polonya, Çekya, Slovakya ve bir yer daha var. Onların 2 işletmesi ile yaz operasyonları da yaptık bu seneye özel.

Wet lease olarak kış döneminde bu sene Hindistan, geçen yıl Pakistan, öncesinde de Kamerun ile antlaşmalar yaparak operasyonlarımızı gerçekleştirdik. Kışın kapasite fazlasını oralarda değerlendiriyoruz. Aslında bu uçuşlar maliyetine olan operasyonlar, yazın kurduğunuz organizasyonu dağıtmamak adına. Pilotunuzu veya ekibinizi kaybetmek istemezsiniz. Bu operasyonlarda hedef, organizasyonunuzu canlı tutmak adına başabaşta operasyonları gerçekleştirmek.

Çok limitli olarak da tek koltuk satışı dediğimiz kendi rezervasyon sistemimiz üzerinden satışlarımız var. Bunları daha da arttırmamız gerekli, trend oraya doğru gidiyor.

Bizim pozisyonumuz şu anda sürekli büyümeye müsait değil. 10 uçağımız Türkiye’de, 1 tane de Malta’da var. Bu iş modeli ile 25 uçağa çıkmanız mümkün değil. İş modelini değiştirmemiz, tek koltuk satışlarını arttırmamız ve tarifeli uçuşlara geçebilmemiz lazım. Bununla ilgili çalışmalarımız var. Zaman içerisinde ve Türkiye’deki

turizmin gidişatına göre bunları değerlendireceğiz. İç hat ile ilgili bir çalışmamız yok, niyetimiz de yok. Ağırlık Hollanda ve Almanya olacak. İç hatlar şu anki yapı ile yeni bir oyuncuyu kaldırarak gibi gözükmüyor.

Y: 10 yıldır Jetair ile devam eden Brüksel-Antalya, Brüksel-İzmir gibi bir operasyonumuz var. Yaklaşık 2 uçak seviyesinde ilerliyor. Brüksel bombalamasından sonra bir düşüş oldu. Karşılıklı güven ilişkisine dayanan bir antlaşmamız var, Jetair havayolu ama tur operatörü gibi davranıyor, TUI grubu zaten.

Bizim yeni uyguladığımız split charter modeli var. B havayolunun ve diğer şirketlerin yıllardır uyguladığı bir şey ama biz split charter işine yeni girdik. Olumlu geri dönüş alabilirsek, Avrupa’da split charter yolcularımızı arttırabiliriz. Onun haricinde wet lease devam eder. Şu an bizde bir uçak daha çıkıyor 7 uçağa düşüyoruz. Avrupa uçuşları o kadar kuvvetlenmedi, wet lease mutlaka olur. Almanya ve Kuzey Avrupa uçuşları da oluyor ama aşırı yoğunluklu değil, yazın yoğunlaşıyor.

Yazın wet lease yapmadığınızda sektör düzelmiş demektir. 2 senedir yazın da wet lease yapıyoruz. Belirli bir verim yok şu an, hâlâ yazın wet lease olacak.

Z: Biz 5 uçaklı bir şirketiz. 7 uçak vardı geçen yıl, malum sebeplerden ötürü 5’e düştük. Kiralıklı, geri verdik. Şu anki 5 uçağımız da Yönetim Kurulu Başkanımıza ait. O konuda birtakım kolaylıklarımız oluyor tabii ki. Lesör firmaya kira ödeyemediğinizde sıkıntılar yaşarken, yönetim kurulu başkanımız kiradaki gecikmelere göz yumabiliyor. Bu da bize finansal bir kolaylık sağlıyor.

İç hatta charter seferlere müsaade yok. Dış hatta Belçika, Almanya ve Orta Avrupa yoğunluklu uçuşlarımız, ortaklığımız olsa da İngiltere uçuşlarımız yok. Dış hatlarda stabil bir durumdayız ve güçlü ortaklarımız var. İstikrarlı bir yapımız var. Bizim iş modelimizdeki uçuş noktalarını biz değil, bizim müşterimiz belirliyor. Bizim 5 tane partnerimiz, müşterimiz var. Biri Belçika’da bir tur operatörü, Belçika’dan Türkiye’ye yolcu getiriyor, full charter kir alıyor. Biz bunu gerçekleştirmek için 2 uçağımızı Belçika’ya base ediyoruz, oradan onların yolcularını taşıyoruz. Almanya ile de aynı şekilde çalışıyoruz. Kıbrıs’ta otelleri olan bir partnerimiz var. Orta Avrupa’dan istediği ülkelerden müşterilerini onun adına taşıyoruz. Biz bir nevi toptan veriyoruz, toptancılık olarak adlandırmak daha doğru olur.

Bizim C havayolu veya bayrak taşıyıcı olma amacımız yok. Butik bir şirketiz, sektörde adımız kötü anılmasın yeterli. Oturalım karşılıklı anlaşalım, bizden aldıkları hizmetten memnun olsunlar yeterli. 10 veya 20 uçağa çıkalım gibi bir hedefimiz yok.

10. Soru: Havayolu sektöründe kendinize nasıl bir misyon belirlediniz?

A: Biz şu an network carrier/hub and spoke olarak yolumuza devam ediyoruz. Esas amacımız ve vizyonumuz global bir taşıyıcı olmak. Şu an hedefimiz 2020 yılına kadar networkümüzü bölgesel bazda oluşturmak ve 2020 yılından sonra da uzun menzilli (long haul) uçuşlara başlamak.

Şu anda kısa vadedeki misyonumuz global regional bir taşıyıcı olarak yerimizi Ortadoğu, Avrupa ve CIS bölgesinde almak. Bu doğrultuda global iş birliklerimiz devam ediyor. Air France ve Air Serbia ile ortak uçuşlarımız var, 2 hafta önce KLM ile ortak uçuşlarımız başladı, bunların dışında 2 havayolu firması ile daha görüşmelerimiz devam ediyor. Bunlarla code share yapıyoruz. Uçmadığımız noktalara da böylece Atlasglobal kodu ile uçabiliyoruz veya frekans arttırabiliyoruz. Büyük markalarla çalışarak pazarda global olarak yerimizi almaya çalışıyor ve ismimizi duyurmaya çalışıyoruz.

B: Tam da misyon ve vizyonumuzu gözden geçirdiğimiz bir zamanda geldiniz. Havayolumuz eskiden beri de varolduğu için saygınlığı da olan bir şirket. Yerini korumayı, yolcularına düşük fiyatlı bilet sunmayı arzu eden, yolcu memnuniyetine önem veren bir havayolu olmayı kendisine misyon edinmiş bir şirketiz.

Hem pazardaki en rekabetçi fiyatı sunan havayolu olmayı, hem de yolcularımızın bizi tercih etmeye devam etmelerini istiyoruz. Şunun da altını çizmek lazım, yolcu memnuniyetinden fedakârlıkta bulunmadan bunu yapmaya çalışıyoruz.

C havayolu nasıl Sabiha Gökçen'in LCC'si ise biz de Atatürk HL'nın LCC'siyiz.

C: Havayolu halkın yolu yani herkese ulaşabilmek şeklinde bir misyonumuz var. Uçmayan kimse kalmasın.

D: Yurt dışından Türkiye'ye düşük maliyetli yolcu taşıyan bir tatil havayolu olmak misyonumuz. (Low Cost Leisure Carrier)

E: Wet lease operasyonları iş modelini sürdürdüğümüz sürece, uçaklarımızı ve ekibimizi iyi seviyede tutup, her an herhangi bir havayoluna wet lease verebilecek

misyondayız. Yolcuya yönelik bir stratejimiz yok şu anda. Devamlı kiralama yolunda gitmeyi düşünüyoruz.

X: İlk kurulduğumuzda kendi tur firmamıza hizmet etmek gibi bir misyonumuz vardı. “Daha fazla insan için Türkiye’yi ulaşılabilir kılmak” bizim misyonumuzdu. Low Cost’ta da Türkiye’de ilk kurulan firmayız. İlk operasyonumuz Nisan 2005’te oldu, 19 euro’dan bilet satıldı tur operatörümüz tarafından, C havayolundan epeyce öncedir bu.

Global bir marka olarak, daha fazla insan için turizmi erişilebilir kılmaya çalışıyoruz, bunu hem cost anlamında hem de engelleri kaldırma anlamında yapıyoruz. Burada sosyal sorumluluğu da üstleniyoruz.

Türkiye’de ilk engelsiz havayoluyuz biz, bu uygulamayı Sabiha Gökçen’de hayata geçirdik. Görme engelli, yaşlı, çocuklu yolcular için havayolumuzu kolay ulaşılır hale getirdik. Daha sonra işi büyüttük ve hedef pazarlarda da bunu uygulamaya koyduk. Hedef pazarlarımız içerisinde uçtuğumuz Kazakistan, Irak ve İran’da da daha çok yolcuyu Türkiye’ye getirmek oldu misyonumuz.

Misyonumuz; bir turist için bir seyahat zincirinin başından sonuna kadar iyi bir hizmet sunup, insanların mutlu bir şekilde tatillerini yapmalarını sağlayıp, tatilleri bittiğinde de onları mutlu bir şekilde evlerine gönderip bunu da her sene daha fazla insana yaymaktır.

Y: Büyüme planı olmadan sabit 6 ile 9 uçak arasında butik bir havayolu olarak tur operatörleri tarafından en çok tercih edilen havayolu firması olma misyonumuz var. Wet lease olayını da mecbur kaldığımız için yapıyoruz.

Z: Tamamen turizmle ilgili, farklı, kaliteli ve emniyetli bir uçuş yaparak tercih edilen bir firma olmak.

11. Soru: İşletmenizin uzun vadede (5-10 yıl sonra) nerede olacağına dair vizyonunuzu açıklar mısınız?

A: Biz farklı ülkelerde AOC’ler almaya ve bu AOC’lerle büyük bir havayolu çatısı oluşturmaya çalışıyoruz. Türkiye, Ukrayna, Irak ve Suudi Arabistan başta olmak üzere tek bir marka altında hedefimiz farklı 8 havayolunu farklı bölgelerde açmak. Ordaki trafik haklarından da bu sayede faydanlanmayı planlıyoruz. Köklü bir havayoluyuz ve her türlü altyapımız hazır.

B: Biz patron şirketiyiz ve patronun vizyonu neyse o doğrultuda hareket ederiz. Düne kadar halka açılma veya kurumsallaşma gibi bir hedefimiz yoktu ama artık bunun kaçınılmaz olduğunu biliyoruz ve kurumsallaşma yönünde adımlar atmaya başladık.

Her şirket gibi büyüme hedeflerimiz elbette var ama bu tedbirli ve ölçülü bir şekilde olmalı. Büyümeyen şirket ölmeye mahkûm günümüzün ekonomik dünyasında. Şu anki filomuzu ikiye katlayacak kapasitemiz de var. Bu operasyonları da sağlıklı bir şekilde yapabiliriz ama bu aldığımız riskleri arttırır. Bizim daha çok günümüz koşullarını da izleyerek tedbirli bir büyüme vizyonumuz var. Hızlı büyüyen orta ölçekli bir şirket gibiydik biz. Şu an bir basamak daha üzerine çıktık fakat altyapıda hala eksiklerimiz olduğunu düşünüyorum. Dijital dönüşüm olsun, insana yatırım anlamında olsun hâlâ eksikliklerimiz var. Altyapınız sağlam olmaksızın sadece kapasiteyi arttırarak büyümek, sağlıklı bir büyüme değil, bunu yöneticilerimiz de öngörüyor.

Yönetmel süreçlere değen yatırımlar daha geri planda kalmış, kullandığımız yazılımlar birbiri ile entegre edilmemiş, bilgi akışının hızlı hale gelmesi ikinci planda bırakılmış durumda. Bunların hepsinin verimliliğe çok büyük katkısının olacağını düşünüyorum. Verimli ve etkin bir şirket olabilmek için bu eksikliklerimizi çok hızlı şekilde tamamlamamız gerek. Bunlar olmadan yapılan büyüme, yolcu memnuniyetine olumsuz yansıyabilir, operasyonlarda aksaklıklara neden olabilir. Dijital dönüşümü gerçekleştireceğiz.

Bizim vizyonumuz şu anki stratejileri biraz daha büyüterek devam etmektir. Yalnız bir nokta var. Bizim yakın gelecekte kıtalar arası uçuşları yapabilecek bir vizyonumuz olacağını kesin olarak söyleyebilirim. Çin var planımızda, extended range olarak. Low cost ve extended range'i bir araya getirme ile ilgili bir vizyonumuz var, bunu code share ile başarabiliriz. 2 senedir Çin'e uçuşların izinlerini almak için uğraşıyoruz.

C: Havacılıkta Türkiye'nin de işletmemizin de büyüyeceğine inanıyoruz. 5-10 yıl sonra dinamikler çok fazla değişmiş olacak. 3. havalimanı gelmiş olacak. Avrupa ile Comprehensive Agreement antlaşmasının imzalanması bekleniyor. Biz bölgedeki lider low cost taşıyıcı olmayı hedefliyoruz. Doğuya doğru gidildikçe low cost mantığı daha az olduğu için de büyüyebiliriz.

D: Türk havacılık sektöründen biraz daha önde büyüyerek Antalya ve İzmir'de pazar payını yükseltmek ve büyüme. Vizyonumuz Avrupa dışında Ortadoğu, İran ve Rusya gibi farklı yerlere de açılmak, Avrupa'da büyümek ve filomuzu genişletmek.

E: Bizde uzun veya orta vade planlama olmuyor. Wet lease operasyonları kısa vadeli. Ana firmamız ile olan ilişkimizden dolayı, uzun süreli gidiyor. Bizim vizyonumuz mevcut wet lease iş modelini sürdürmektir.

X: Bizim mutedil bir büyüme planımız var. Yılda 1 uçağın ekleneceğini varsayarak, bu da bizi 10 yılda 25 civarı bir uçak filosuna ulaştıracak. Bu 25 uçaklı modelde de %75 bilet satışlı operasyon yapan bir havayolu olma idealimiz var.

Bizim iş modelimizde, %65 full charter, %30 split charter, geri kanal da seat only satışlarımız var. Biz 10 yıl içerisinde ciromuzun %75'ini tek koltuk satışlarımızdan yapmayı planlıyoruz, iş modelimizi tamamıyla değiştiriyoruz ve bu modeli dış hatlarda uygulamak arzusundayız. Kendi rezervasyon sistemimizde leisure airline (tatil havayolu) olarak tek koltuk satışını yapacağız. Biz bir iç hat taşıyıcısı veya dış hat tarifeli taşıyıcısı olmaktan ziyade, bir tatil havayolu olmak arzusundayız. Bunu acentalar ve tur operatörleri kanalı ile değil de, %75'ini kendi sistemimizden pazarlayabilecek bir duruma gelmeyi arzu ediyoruz.

Avrupa'da 2 tane AOC'miz daha var ve onlarla beraber de trafik haklarımız, özgürlüklerimiz artıyor.

Y: Dünya pazarında aynı sektörde ama farklı pazarlarda bulunma gibi bir vizyonumuz var. Gelecekte aynı aile mensubu olan Avrupa ve Türkiye gibi iki farklı havayolu olabiliriz. Avrupa'da bir AOC alıp uçuşlarımızı o şekilde yapabiliriz. Bizde planlamalar 6 yıllık orta vadeli yapılır genelde, dolayısıyla temkinli ilerlenir.

Z: 4 ile 7 uçak arasında gider geliriz, büyüme stratejimiz yok. Şu andaki pozisyonu koruyan, çok ciddi büyüme içine girmeyen stabil bir firma olarak yolumuza devam edeceğiz.

12. Soru: Rekabet stratejilerinizi belirlerken işletmenizin güçlü ve zayıf yanlarını, pazardaki fırsat ve tehditleri ortaya koyan süreç ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

Bu soruyla havayolu işletmelerinin SWOT analizlerinin sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır.

A: Biz bu konuda çok ciddi çalışmalar yapıyoruz. Sürekli olarak SWOT analizini her birimizde ayrı ayrı yapıyoruz. A havayolunun SWOT analizi Tablo 5.6'da yer almaktadır.

Tablo 5.6. A havayolu işletmesinin SWOT analizi

<u>Güçlü Tarafları:</u> • Avrupalı taşıyıcılara göre çok güçlü bir ürünümüzün olması, • Fixed business kabin, • Uçuşlarımızda bedava yiyecek ve içecek ikramımızın bulunması, flying chef, • Free baggage allowance, • Fly & bus hizmeti vermemiz.	<u>Zayıf Tarafları:</u> • Avrupa’da marka bilinirliğimizin/algımızın olmaması en büyük zayıflığımız
<u>Fırsatlar:</u> • Monarch havayollarının (İngiltere’de BA’ten sonraki en eski havayolu) ve AirBerlin’in batması bizim için bir fırsat. Aniden pazarda bir uçak fazlalığı belirdi, biz de filo yenileme dönemindeyiz. Kullandığımız uçaklar ile onlarınkiler aynı, A320 ailesi. • B havayolunun Amsterdam ve Paris’ten çıkması, • Türkiye pazarının büyüyen bir pazar olması, • Krizin olması da bir fırsat, slotlar boş çıkması, • Krizden dolayı, pazara yalnız başına partnersiz girmek istemeyen Avrupalı havayollarının (Air France, KLM ve Air Serbia) bizimle iş birliği yapmak istemesi, • Air Serbia’nın krize girmesi ve bize trafik haklarını devretmesi.	<u>Tehditler:</u> • Türkiye’nin içinde bulunduğu coğrafi ve politik durum, • En büyük tehdit terörizm, • Irak’taki olan olaylar çok önemli, 3 hafta önce Erbil ve Süleymaniye hatlarımızı kapatmak zorunda kalmamız, Erbil ve Süleymaniye havaalanlarının uluslararası uçuşlara kapanması ve en büyük kapasiteli pazarımızı kaybetmemiz, • Operasyon merkezimiz çok riskli bir bölge İstanbul.

B: B havayolunun SWOT analizi Tablo 5.7’de yer almaktadır.

Tablo 5.7. B havayolu işletmesinin SWOT analizi

<u>Güçlü Tarafları:</u> • Atatürk HL merkezli tek düşük maliyetli taşıyıcı, • Tecrübeli bir kadro, • Bağlantı zenginliği, • Ticari uçuş saatleri, • IT penetrasyonu/anlayışı, • Utilizasyon/kullanım oranı, yerde kalış süresi 1 saat 15 dk, • Teknik hangarımızın olması ve bakım faaliyetlerini kendimiz yapmamız, • Tek tip uçak filosu, • Farklılaşma.	<u>Zayıf Tarafları:</u> • Yatı maliyetleri, • Doğu bağlantıları • Standartlaşma konusunda eksiklikler, • Altyapı ihtiyaçlarına odaklanmamış olmamak, • Uzun vadeli değil de kısa vadeli düşünmek, • Ek hizmetler ile gelir arttırma.
<u>Fırsatlar:</u> • Interline trafik,	<u>Tehditler:</u> • Politik dengesizlikler,

• Tatil yolcusu, • İşçi taşımacılığı, • İç hat bağlantıları, • Yeni havalimanı.	• Terör olayları, • Transit akış aksaklıkları, • Süreç yönetimi.
--	--

C: C havayolunun SWOT analizi Tablo 5.8’de yer almaktadır.

Tablo 5.8. C havayolu işletmesinin SWOT analizi

<u>Güçlü Tarafları:</u> • Maliyetlerimizin düşük olması, • Her zaman fiyatta rekabet edebiliyor olmamız, • Halkın uçuş alışkanlıklarını değiştirmeye çalışmamız.	<u>Zayıf Tarafları:</u> • Türkiye’de düşük maliyet anlayışının hâlâ yerleşmemiş olması.
<u>Fırsatlar:</u> • Büyüyen bir şirket olmamız.	<u>Tehditler:</u> • Türkiye’deki siyasi konjonktür, • Büyürken altyapının da buna uyum sağlaması.

D: D havayolunun SWOT analizi Tablo 5.9’da yer almaktadır.

Tablo 5.9. D havayolu işletmesinin SWOT analizi

<u>Güçlü Tarafları:</u> • 27 yıllık köklü bir havayolu olmamız, • Maliyet yapımız Low Cost Leisure Carrier (Düşük Maliyetli Tatil Taşıyıcısı) olmaya yönelik, • Avrupa’nın en büyük 2 havayolunun know-how’ına sahip olmamız, • Bu havayollarının hizmetlerini diğer işletmelere göre daha ucuza alabilmemiz.	<u>Zayıf Tarafları:</u> • Avrupa’ya göre Türkiye içerisindeki marka bilinirliğimiz daha az. A ve B havayollarından bile daha az belki. • Sezonallık.
<u>Fırsatlar:</u> • Türk havacılık sektörünün büyümesi, • Türkiye’ye olan talebin artması, • Arap turistler, • Avrupa’daki havayollarının konsolidasyonu, • Bazı havayollarının (AirBerlin gibi) oyun dışı kalması.	<u>Tehditler:</u> • Terör, • Politik belirsizlik ve istikrarsızlık, • Yetişmiş lisanslı personel azlığı (pilotlar TSK’ya geri çağırıldı ve havayolları bir kısım pilotlarını kaybetti), • Yakıt fiyatları.

E: Havayolu yöneticileri bir rekabet stratejilerinin olmadığını, bu yüzden de SWOT analizi yapmadıklarını dile getirmişlerdir. Rekabet stratejisi yerine, sahipleri olan havayolu işletmesine hizmet sağlama stratejilerinin olduğu tespitinde bulunmuşlardır. İş modeli olarak sahipleri olan havayoluna wet lease operasyonla hizmet eden, çekirdek

kadrosu ile yeterli donanıma sahip bir işletme olarak kendilerini konumlandırmışlardır. Stratejik sürecin ana firma tarafından yönlendirildiği hususu vurgulanmıştır.

X: X havayolunun SWOT analizi Tablo 5.10’da yer almaktadır.

Tablo 5.10. X havayolu işletmesinin SWOT analizi

<u>Güçlü Tarafları:</u> • Hızlı karar verme ve düşük reaksiyon süresi, • Marka bilinirliği ve sahip olunan iyi bir iş itibarı, • Full charter ve wet lease operasyonlarda tecrübe, • Güçlü partnerlerle (Detur, KTAI, Vezir holidays, Fibula vb.) uzun süreli iş ilişkileri, • Farklı iş modellerinde (full charter, split charter, wet lease, perakende satış) esnek hareket kabiliyeti, • Kendi tur şirketimizin olması, • Avrupa AOC’sinde kardeş havayolunun bulunması, • B737 NG uçaklarından oluşan tek tip filo.	<u>Zayıf Tarafları:</u> • Sezonluk operasyonlar, • Farklı ve çok fazla hareket merkezi (base) bulunması, • Tek tip filodan dolayı tercih eksikliği, • Türkiye AOC’sinde olma, • Bazı rakiplerin daha yeni filoya sahip olması, • Perakende satış (seat only) organizasyonun yokluğu.
<u>Fırsatlar:</u> • Büyüyen küresel turizm ve havacılık pazarı, • İstanbul’daki 3. havalimanı, • Düşük yakıt fiyatları, • Küresel wet lease opsiyonlarının bulunması, • Avrupalı AOC sahibi havayolları ile operasyonel iş birliği.	<u>Tehditler:</u> • Türkiye ve çevresindeki bölgelerin jeopolitik riski, • Çevresel vergilerin Türkiye’deki havayollarını etkilemesi, • AB ile açık semalar antlaşmasının yapılmasının rekabeti artırması.

Y: Y havayolunun SWOT analizi Tablo 5.11’de yer almaktadır.

Tablo 5.11. Y havayolu işletmesinin SWOT analizi

<u>Güçlü Tarafları:</u> • Lesörlerden uçağı kiralama işinde çok iyi olmamız, • Mali açıdan şirketin güçlü bir yapısının olması, • Yüksek hizmet kalitesi, • Simülatör merkezimizin bulunması, • Bağlı bulunulan holdingin havacılığın pek çok alanında hizmet veriyor olması.	<u>Zayıf Tarafları:</u> • Pazarlama, • Fiyatlarımızın yüksek olması, • Kurumsallaşma.
<u>Fırsatlar:</u> • Split charter uçuşlarımız ve wet lease operasyonlar	<u>Tehditler:</u> • Türkiye’ye sıkışıp kalmış olmamız.

Z: Z havayolunun SWOT analizi Tablo 5.12’de yer almaktadır.

Tablo 5.12. Z havayolu işletmesinin SWOT analizi

<u>Güçlü Tarafları:</u> • Şirket kültürü olması, • Yönetimin çok tecrübeli olması ve şirkete giriş çıkışların az olması, • Sektörün risk analizini yapabilecek tecrübe birikimine ve altyapıya sahip olunması, • Operasyon esnekliği, • Hizmet esnekliği, • Tek tip uçak filosu (B737-400) • Rusya’ya charter uçuşlara izin verilmesi, • Umre uçuşları	<u>Zayıf Tarafları:</u> • Uçakların yaşı, • Bakım maliyetlerinin yüksek olması, • Yakıt maliyetleri.
<u>Fırsatlar:</u>	<u>Tehditler:</u> • Politik hususlardan kaynaklanan güvenlik endişeleri, • Terör, • Büyük havayollarının charter yapılan hatlara tarifeli seferler koyması, • Yakıt fiyatlarının yükselmesi, • Yetişmiş lisanslı personelin yaz başlarında transferleri.

İşletmenin güçlü yanları değerlendirildiğinde A havayolu işletmesi ürünlerinin Avrupa’da rakipsiz olduğunu ve ürünü ön plana çıkaracak ifadelerde bulunmuştur, diğer tarifeli havayolları ise düşük maliyet faktörünü ve müşterilere sundukları düşük fiyatları rekabetçi ve güçlü yanları olarak ortaya koymuşlardır. Charter havayollarının ise, operasyon ve hizmet esnekliği ile tur operatörleriyle olan kuvvetli bağları güçlü yanları olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca tek tip uçak kullanan havayollarının bu özelliği, ortak güçlü yanlardan bir tanesidir.

Havayollarının zayıf yanlarına bakıldığında ise, her havayolunun farklı hususlara değindiği görülmektedir. A havayolu Avrupa’daki marka bilinirliği ve marka algılarının zayıf olduğunu dile getirmiştir. B havayolu; doğu bağlantılarının olmamasını, standartlaşma konusunda eksikliklerini, altyapı ihtiyaçlarına odaklanmamış olmalarını, kısa vadeli düşünüyor olmalarını, ek hizmetler ile ilgili gelir elde etmede zayıf olduklarını dile getirmişlerdir. B havayolu işletmesinin zayıf olduğu hususların ağırlıklı olarak uzun vadeli/stratejik düşünebilme ve kurumsallaşmadaki eksiklikler olduğu anlaşılmaktadır. D

havayolu ile charter işletmelerin sezonsallığı ortak bir zayıf yan olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Y havayolu işletmesi bunlara ilave olarak, pazarlama hususunu, yüksek fiyatlı olmalarını ve kurumsallaşma konusundaki eksikliklerini zayıflıkları arasında sıralarken; Z charter havayolu ise, uçaklarının yaşını ve bakım maliyetlerinin yüksek olmasını zayıf tarafları olarak belirtmişlerdir.

Tüm havayolları hemen hemen üçüncü havayolunu bir fırsat olarak görmektedir. Bunun yanında Avrupa’da veya Türkiye’de batan havayollarının yarattığı boşluğu veya ortaya çıkan kapasiteyi de fırsat olarak görme eğilimi olduğu tespit edilmiştir.

Havayollarının tehdit algılamasının ortak olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye’deki politik belirsizlik ve istikrarsızlık, jeopolitik risk ve tehditler, güven problemleri, terör ve yetişmiş lisanslı personel azlığı işletme yöneticileri tarafından tehdit olarak nitelendirilen konulardır.

13. Soru: Rekabet stratejilerinizi belirlerken hangi faktörler etkili olmaktadır?

A: Marka bilinirliğimiz, maliyetlerimiz, gücümüz ve ürünümüz etkiliyor. Strateji belirlerken en çok önem arz eden sunduğumuz ürün. Ürünün saati, sunduğunuz ürünün kalitesi ve maliyetiniz önemli. Uçtuğunuz hattaki rekabete, kapasiteye, uçuş saatlerinize ve bağlantılarınıza bakıyorsunuz. Sunduğunuz ürünün kalitesine bakarak bir strateji belirliyorsunuz.

B: Fiyat, ürün ve piyasa şartları/pazar etkilidir. Kâr realizasyonu mümkün olan pazarları ön planda tutuyoruz. Stratejilerimizi belirlerken ilk olarak yeni pazarlara ve bu pazarların ne yöne gittiğine odaklanıyoruz. Uzun vadeli stratejik planlarımız yok, sadece kısa ve orta vade.

Pazar bizim için belirleyici. Avrupa ile olan politik restleşmeler, arkasından terör vs olayları birden aradaki trafiği kârsız hale getirdi. Hatları kapatma nedenlerimizden bir tanesi de buydu. Bir taraftan da Rusya pazarına dönüş yaptık. Rusya büyüme potansiyeli olan daha kârlı bir pazar.

C: Stratejik hedeflerimiz doğrultusunda rekabet ediyoruz aslında. Bir bölgede yerleşmek, orada tutunmak ve ağımlı geliştirmek istiyorsam, daha agresif bir rekabet gösterebiliyor, fiyatlarımda daha agresif davranabiliyor, başabaş noktasının da altına inip,

zarar etmeme rağmen devam edebiliyorum. Stratejik önemi olduğu zaman bu şekilde davranıyoruz.

Ara soru: Stratejik hedefleriniz neler?

Staratejik hedeflerimiz, low cost penetrasyonunda Rusya, Kafkaslar ve Ortadoğu bölgelerinde büyümek, genişlemektir. Oyunun kurallarını da hedeflerimiz doğrultusunda seçiyoruz.

D: Maliyetler çok belirleyici. İyi hizmeti düşük fiyatla ve uygun maliyetli vermemiz gerekli.

Biz turistlere hitap ediyoruz ağırlıklı olarak, buna karşın Samsun ve Antep gibi yerlere yurt dışındaki vatandaşlarımızı da direkt olarak taşıyoruz.

“Farklı ne yapabiliriz”i de kovalıyoruz. Güvenlik ve kaliteden ödün vermiyoruz.

E: Ana firmamızın stratejileri çerçevesinde hareket ediyoruz.

X: Vizyonumuz etki ediyor, nerede olmak istediğimizin buna etkisi var. Dış dünya analizi ve patronumuzun tercihleri rekabet stratejilerimizi belirlerken etki ediyor.

En önemli faktör fiyattır. Hizmet kalitemiz önemli olsa da, fiyat daha önemli. Fiyatımız düşük olmalı ki, rekabet edebilelim, tamamıyla fiyatla gidiyor bu iş.

Y: Etki eden tüm faktörler finansal başlığı altında sıralanır aslında. Sonra müşteriler ile ilişkileriniz ve firma içerisindeki görevin icrası için gerekli insan gücü stratejileri belirleyici olur.

Z: Fiyat ve piyasa şartları belirleyicidir. Charter’da kullanılan 2 uçak tipi var B 737 ve A 320. Bu uçakların ne maliyetle nerelere uçtuğunu hepimiz biliyoruz.

En büyük avantajımız low cost charter olmamız. Tur operatörüne verebileceğimiz uygun fiyat ve esnek operasyon kolaylığı rekabette avantaj sağlamaktadır.

14. Soru: Sektörde belli başlı rakipleriniz size hangi yönleri ile rakiptir?

A: Bizim rakibimiz bayrak taşıyıcıdır ve sunduğu ürünle bize rakiptir. Ürün şu: Benim Londra’ya günde bir seferim var, saat 11.30’da kalkıyor. Ama bayrak taşıyıcının 8 seferi var. Sabah yolcusuna bir ürün sunuyor, öğleden önce, öğlen, öğleden sonra, akşam ve gece yarısı bir ürün sunuyor. Havacılıkta ürün tarifieden başlar, uçuş saatlerinden başlar, çeşitlilikten başlar.

B havayolu, İzmir’de en fazla frekansa sahip havayolu, günde 20 sefer sunuyor.

Rakip olma açısından ilk olarak tarife (uçuşların günleri, saatleri ve frekansları) dememiz lazım aslında. Sunduğumuz uçak türünden, ürününden, servisinden fiyata kadar diyebiliriz.

B: Aynı havalimanından operasyon yapan havayolları, o noktadan uçmak isteyen yolcu kitlesine hitap etmektedir. Biz genelde rekabete base ve hat olarak bakmaya çalışıyoruz. Filo vs açısından da baktığımız makro karşılaştırmalar da yapıyoruz ama daha derin analizde ise hat olarak bakıyoruz. Çok frekansla uçtuğunuz bir destinasyonda domine etme anlamında sizin gücünüz daha fazladır. Yolcu daha sık uçan havayolunu tercih eder, tabi bunun kârlılığa dönüp dönmeyeceği de ayrı bir konudur. Ciro yapmak ve bunu doğru maliyetlerle yapmak önemlidir. Base olarak baktığımızda ise 2 havayolu ile rekabet içersinde olduğumuz söylenebilir. Aynı havalimanını kullandığımız havayolları ile iş modellerimiz farklı olduğundan dolayı, kıyaslamak da pek doğru olmaz. Diğerleri business class yolcular da alırken, biz full ekonomi uçan, düşük maliyetli havayoluyuz.

Base, hat ve servis tipi önemli. Servis tipi olarak baktığınızda C havayoluna benziyoruz. Ama farklı yerden operasyonlarını yapıyor, müşteri kitlesi farklı. Aynı base’de olduğumuz havayollarına da hat bazında bakıyoruz.

Back up uçağı olup arıza yapan veya geç gelen uçağı yerine ikame edip sefer saatinde operasyonu yapmak bizim biraz zayıf yönümüz. Dolayısıyla rakiplerimiz bu konuda bizden daha iyi. Biz bu eksikliğimizi fiyat ile kapatıyoruz.

C: Uçuş ağlarının geniş olması ile bize rakip olabilirler. Dolayısı ile bizim ulaşamadığımız yerlere ulaşması ile rakip oluyor. Servis tipi ile de rakip olabilirler. Bizim business class hizmetimiz yok. İş trafiğı konusunda sıkıntı yaşıyoruz. İş trafiğı genelde business class uçmayı seviyor.

D: Fiyat bazında rekabet ediyoruz, ürün standartlaşmış durumda.

E: Aslında hepsi de rakip, hiçbiri de rakip değil diyebiliriz. İş modeline bağlı olarak değişen bir şey, niş bir model bizim yaptığımız, sahibimiz olan havayoluna wet lease yapıyoruz. Bu modeli değiştirdiğimizde rakiplerimiz tam net olarak ortaya çıkacak. Bizim büyüklüğümüzde herhangi bir şirket bizim rakibimiz olur. Bu durumda da charter havayolları olabilir.

X: 1. Fiyat 2. Slot 3. Hizmet kalitesi 4. Filo büyüklüğü

Slot dediğimiz özellikle turistik uçuşlarda, kalkış saati ve Antalya'daki otellere geliş saatleri bakımından önemli. Yabancı havayolları ile rekabet ederken slot saatleri çok önemli hale geliyor. Sabah erken slotları alabilmek mühim.

Bizim rakibimiz yurt dışında Hollanda'da Transavia, Almanya'da Germania, German Wings ve Euro Wings, bizim gibi tatil uçuşu yapan havayolları, Tuifly, Condor bunlar bizim rakiplerimiz.

Yurt içinden full charter'da B, C ve Y havayolları, Almanya hatlarında ise D havayolu rakiptir. Bunların hepsi de fiyatları ile rakiptir.

Y: Fiyat olarak rakiptirler, bizim fiyatlarımız biraz yüksek. Bir de ağ olarak rakiptirler. Biz iç hat uçmadığımız için, yolcu paket bir turla gelmiyorsa ve bağlantı yapmak istiyorsa, bir network yok bağlantıyı yapamıyoruz.

Z: Fiyat ve filo büyüklüğü.

15. Soru: Sizi rakiplerinizden ayıran temel yetenekleriniz nelerdir?

A: Biz çok çok hızlı karar verip uygulayabilen bir şirketiz. Türkiye'de bizden daha hızlı karar alıp uygulayabilen yoktur, dünyada olduğunu düşünmüyorum. Aşırı dinamiğimiz, bunun tabii ki zararları da var ama çok esnek bir yapımız mevcut. Patron şirketi olmamızın avantajı var. Patronumuz işin çok fazla içerisinde ve büyük bir havacılık heyecanı ve tutkusu var.

Diğer temel yeteneklerimiz, maliyet kontrol ve pazarlık gücümüzün yüksek olması. ETS, Türkiye'nin en büyük tur operatörü ve sahibi patronumuzun ikizi. Tur paketlerinde bizi destekleyebiliyorlar.

Kendi pilotlarımızı yetiştiriyoruz. Bakım en büyük maliyetlerden birisi ve kendi bakım teşkilatımız ve altyapımız var. Bakım konusunda çok ciddi bir esnekliğimiz bulunuyor, kimseye muhtaç değiliz bu konuda.

Airbus'ın tek tipini kullandığımız için sefer başına uçak tipi değiştirme esnekliğimiz mevcut. A320 ailesini kullanıyoruz, 1 tane A319 var o da 320 ailesinin altında zaten. 319, 320 ve 321 uçaklarımız var hepsi bunların A320 ailesinden. Mesela, 128 kapasiteli A319 ile uçacaktık Amsterdam'a ama 100 kişilik bir grup rezervasyonum geldi, o uçağın yerine 321'i koyup değiştirebilme esnekliğim var. A320'nin kapasitesi 156, A321'in 192 kapasitesi var. Bunların üzerine de A319 ile A321'de 8, A320'de 12

adet de business koltuğumuz var. Bu uçakların mürettebatı aynı, aynı uçak ailesini kullanmanın esneklik avantajı da bu oluyor. Tüm uçaklarımız mevcut tarifemizde Atatürk base olduğu için, uçaklarda bir sorun olduğunda hemen değiştirebiliyoruz. Charter operasyonlarımız Martta başlayacak, 20 tane uçakla seferlerimize devam ediyoruz şu an. 2 hafta sonra D havayolundaki wet lease uçağımızı geri alacağız. Yeni uçaklar da Martta gelecek. Biz normalde 26 uçaklık bir filo ile operasyonlarımızı yönlendiriyoruz.

B: Farklı segmentlerde iş yaptığımız için değişen pazar koşullarına hızlı tepki verip, farklı filo yapımız da olduğu için uçaklarımızı kaydırma imkânımız var. Charter’da çok sık uçtuğumuz bir pazarda kriz vs gibi nedenle sıkıntı yaşandığında, oradaki kapasiteyi tarifeliye kaydırabiliyor ya da wet-lease olarak başka bir yere verebiliyoruz. A320-321 ve A330 uçakları ile uçuyoruz ve bu uçaklar farklı kapasitedeler. Operasyon bazlı olarak uçaklarımızın yerini çok hızlı değiştirebiliyoruz. Uçakların kapasitelerini de talep bazlı olarak hızlı değiştiriyoruz. Bunu organizasyon yapınız desteklemiyorsa yapamazsınız. Hızlı hareket etme kabiliyetimiz var. Bizim ticari kararlarımız operasyon anlamında hızlı algılanıp uygulanabiliyor, bu bizim en büyük temel yeteneklerimizden. C havayolu Boeing ile uçuyor ve tarifeliler. Dolu da olsa boş da olsa o seferi yapmak durumundadır, kapasiteyi yönetme konusunda daha sınırlı bir esnekliğe sahiptir. Biz kâra odaklıyız. Elimizde fazla uçak olduğu zaman kontaklarımız var, hemen wet-lease’de değerlendirebiliyoruz.

Dar gövdeli uçaklarımızın 3’ü hariç gövdeleri bizim motorları kiralık, A 330 geniş gövde uçaklarımızın da tamamı kiralık. Biz kiralama yapan bir havayoluyuz.

Yapılanma olarak, teknik anlamda THY dışında tek bakım hangarı olan firmayız biz. Hem kendi uçağımıza hem de dışarıdan gelen uçaklara hizmet veriyoruz. Teknik yönden çok daha kuvvetliyiz biz. Çabuk adapte olabilen bir yapımız var bizim. Bir ürün çeşitlendirmesinde bazı firmalar 3 ay onu düşünürken, biz 20 gün 1 ay içerisinde yaparız.

C: Hem kararlarda hem de operasyonel faaliyetlerde çok hızlı hareket edebiliyoruz. Bürokrasi çok yok şirket içerisinde, özellikle kararlar çok hızlı alınabiliyor. Bir defasında Kastamonu seferi açılması istenmişti bizden, 30 dakika içerisinde biletler satışa çıkarıldı, ekip hazırlandı, seferler hazırlandı. O kadar hızlıyız.

D: Avrupa’da çok güçlü bir satış ağıımız var, diğerlerinde bu yok. İki büyük bayrak taşıyıcı havayolunun ortaklığı olmamız da bir temel yetenek bence, bu havayollarının hizmetlerini biraz daha ucuza alıyoruz ve know-how’larını kullanıyoruz. Örneğin Net-

line diye program var kurucu havayollarımız operasyonel uçuşlarını ve ekiplerini net-line ile planlıyor, biz de aynı programı kullanıyoruz.

E: Biz wet lease konusunda diğer firmalara göre çok fazla tecrübeliyiz. Eskiden wet lease dosyaları hazırlar SHGM'ye gönderirdik, onay alırdık. 4 yıl önce Air Berlin havayollarına da wet lease verdik 1 sene. Wet lease konusundaki uzmanlığımız bizi rakiplerimizden ayıran en temel özellik. Aynı zamanda bizim sahibimiz bize avantaj sağlıyor. Güçlü bir firmanın küçük bir şirketi olmak, onlarla iş birliği yapmak bize sonsuz bir avantaj sağlıyor.

X: Avrupa'daki marka imajımız ve marka bilinirliğimiz en önemli temel yeteneklerimizden. Uzun süreli iş birliklerimiz var. Esneklik, hız ve fiyat-kalite dengesinde de rakiplerimizden ayrıldığımızı düşünüyorum.

Y: Tek tip (full charter) operasyonda tecrübeliyiz. Hem tecrübeli bir teknik ekibimiz hem de tecrübeli bir pilot grubumuz var. Bizdeki teknisyenler 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptirler. Küçük olmak da size belirli bir kontrol getiriyor, sanırım hizmet kalitemiz daha yüksektir rakiplerimize göre.

Z: Bütün çalıştığımız operatörler minimum 5 yıllık, yeni operatör olmuyor bizde, memnunar bizden. Yaptığımız kontratların dışında, sezon içerisinde sözlü indirimler, sözlü mutabakatlar ve kontratların çok dışında uygulamalar da yapılıyor. Çok tecrübeli bir personel kadromuz ve çok ciddi bir kurum kültürümüz var.

16. Soru: İç hat ve dış hatta rekabet stratejilerinizi belirlenmesinde ne tür farklılıklar vardır?

Charter havayollarının iç hat uçuşları bulunmadığından ve E havayolu işletmesi uçaklarını sadece sahipliği bulunduğu işletmeye wet lease olarak kiraladığı ve bu uçuşlar iç hatta yapıldığından dolayı, bu sorunun muhatabı değildir. Bu soru sadece A, B, C ve D havayollarını ilgilendirmektedir.

A: Marka bilinirliği dışında hiçbir fark yok aslında. Biz İstanbul-Kıbrıs ve İstanbul-Bodrum'da en çok tercih edilen havayolu şirketiyiz. Bu hatlarda marka bilinirliği ön planda olduğu için diğer havayollarını dikkate dâhi almıyoruz. Kuveyt'te ciddi bir marka bilinirliğimiz var fakat bu marka bilinirliği Londra'da geçerli değil. Stratejilerimizi bu çerçevede belirliyoruz. Ukrayna AOC'sinde olan havayolumuzun uçaklarını, İstanbul'a

geldikten sonra farklı dış hatlara da uçurabiliyoruz. Ukrayna'ya tescilli 2 uçağımızı iç hatlarda kullanamıyoruz.

B: İç hat daha statik, alışkanlıklar da var. Geçmişten beri uçtuğumuz ve oturmuş olan hatlarda operasyon yapıyoruz. İç hatta yolcu daha çok fiyat odaklı ve alternatifleri de değerlendiriyor özellikle yakın hatlar için. İç hattı belirlerken havalimanına erişim hususu ile taleplerin dönemlik mi yoksa yayılmış mı olduğunu değerlendiriyoruz. Biz de statik olmasını tercih ediyoruz, dalgalı olmasını tercih etmeyiz.

Dış hatta ise kur etkisi bizim için önemli. Dövizin yükselmesi bizim maliyetlerimiz için kötü de olsa, diğer yandan Avrupalı yolcuların alım gücünün Türk lirası karşısında yükselmesi charter açısından bizim pazarı tercih edilir yaptı. Kuzey Afrika'daki huzursuzluklardan dolayı turist trafiği Türkiye'ye yönelmişti ama Türkiye'de de bazı üzücü olaylar yaşadık, Atatürk Havalimanına saldırıdır, darbe girişimidir gibi olaylar. Dış hattı açarken yolcunun alternatifleri ile beraber alım gücünü de değerlendiriyoruz. Politikalar da çok etkili. Bizim Çin seferi açmak gibi bir niyetimiz hâlâ var. Daha evvel açmayı düşünüyorduk bu hattı fakat Çin hükümeti Türkiye'deki sıkıntılardan dolayı kendi halkına gitmeyin diye bir uyarı yayınlayınca biraz beklemeye aldık bunu. Şimdi 2018 hedeflerimiz arasında Çin hattını başlatmak var.

C: İç hatta, devletin koyduğu bir üst fiyat limiti var 350 TL. Bu fiyatın üzerinde satış yapamıyorsunuz. Dolayısı ile devlet burada bir ket vuruyor. Dış hatlarda çok daha global bir rekabet var, yabancı havayolları da işin içerisine giriyor. Dış hat rekabeti biraz daha fiyat odaklı oluyor. İç hattı her şekilde tutarız. Tek bir taşıyıcıyı gözlemleyerek pek çok şeye karar verebiliyorsunuz.

Ara soru: Dış hatlarda da başabaş noktası altına indiğiniz fiyatlar da oluyor mu?

Evet oluyor. Tarifeli havayolu iseniz, sadece kârlı noktalara uçayım diğerlerini kapatayım gibi bir durum olmuyor. Bizim network yapımız var. Bir hat öbür hatları besliyor. Aslında hat üzerinde baktığınızda zarar ediyor gibi görünmesine rağmen, diğer hatlara katkısı var onun. Dolayısı ile zarar etse bile o hattı ağıımızda tutmayı tercih edebiliyoruz.

D: İç hattımızı tarifeli seferlerimiz oluşturuyor, tek (perakende) koltuk satıyoruz. Dış hatta ise, hem tarifeli seferlerimiz hem de charter uçuşlarımız var bunların oranı aşağı

yukarı eşit. Özellikle tur operatörlerine normal yolcuya sunduğumuzdan çok farklı şeyler sunuyoruz, onların talebine göre hareket ediyoruz.

Biz dış hatçı olarak başladığımız için iç hatlar bizde hep ikinci planda. İç hatların networke katkısı bizde %10-20 civarında, uçuşlarımız point-to-point bizim. İç hatta öncelik kârlılık değil, tamamlayıcılık veya ilerisi için yatırım şeklinde.

17. Soru: En sık başvurduğunuz rekabet stratejileri (yöntemleri) hangileridir? Neden?

A: Fiyat konusunda rekabetçi olmaya çalışıyoruz. Pazar payını artırmak için de devamlı olarak marka bilinirliğini arttırmaya çalışıyoruz. Marka bilinirliğini ve ürün geliştirmek için son 2 yıldır yatırım yapıyoruz.

İşletmemizin attığı her adımın uymak zorunda olduğu 3 ilke var:

- İnsan hissiyatı olmak zorunda içerisinde (Human),
- Müşteriler tarafından kolay olmalı her şey (Easy),
- Yeni faaliyetler için kendimizi zorluyoruz (Challenge).

B: Doğrudan rekabet ettiğimiz havayolu veya pazar vardır diyemeyiz belki ama revenue management (gelir yönetimi) yapılıyor tarifeli hatlar için. Diğer havayollarının anlık fiyatlarına odaklı bir konsepttir revenue management. O hatlarda benzer saatlerde ortalama bilet fiyatlarını dikkate alarak bir fiyatlamaya çalışıyoruz. Strateji uzun vadeli bir şeydir, revenue management kısa vadeli. Diğer havayollarının ne yaptığı nasıl fiyatladığı temel göstergelerden bir tanesidir.

Tek bir stratejimiz var aslında, uçtuğumuz hatta bayrak taşıyıcı dışında kimsenin uçmamasını tercih ederiz biz. Bayrak taşıyıcı bizim rakibimiz değil, o istediği kadar uçuşsun biz oraya gireriz. Diğer firmaların girmediği lokasyonlar bizim için önemlidir.

C: Bizden daha büyüğü var, onu takip ediyoruz. Bu yönüyle reaktif bir stratejimiz var fakat bizim de proaktif olduğumuz zamanlar mevcut. Sektörde herkes birbirini izleyerek hareket ediyor. Herkes birbirinin neyi ne kadara sattığını da biliyor.

D: Yurt dışı hatlarında, frekans arttırma veya fiyat kırma yapabiliyoruz rekabet edebilmek için. Niş marketlere girişimiz temkinli bizim.

Ürün farklılaştırmayı da zaman zaman yapıyoruz. Avrupa'dan gelenler daha fazla bagaj istiyorlar. Bizim bagaj hakkımız 5 kg daha fazladır. Önceden yemek seçme veya koltuk seçme gibi seçeneklerimiz bulunuyor.

E: Wet lease yapanlar sadece bize rakipler. Ana firma belirliyor bunu da.

X: Noktadan noktaya uçuş en fazla yararlandığımız. İş modelimizin esnek olması rekabet üstünlüğü sağlıyor. İsteyene VIP yemek de verebiliriz, satabiliriz de. Bazı konularda (Gazipaşa'ya uçuş gibi) ilk tepki veren, ilk pozisyon alan havayoluyuz. Teknolojiyi iyi kullanıyoruz. Operasyonel çeşitliliğimiz de çok fazla. Kuzey Atlantik'te uçabilmek için yetki aldık. Operasyonel yetkinlik konusunda iyiyiz. Küçük havayolu olmanın bazı avantajları olabiliyor. Teknolojik yatırımlar için çok hızlı karar verip yapabiliyorsunuz.

Fiyat konusunda değişkeniz. Devamlı maliyet çalışıyorsunuz zaten. Sizin kârınızı sektör veya iş imkânları belirliyor aslında. Slotlar da bir diğer rekabet unsuru. Tur operatörleri istediklerini bize çok kolayca yaptırabiliyorlar ama diğer şirketlere yaptıramazlar. Bu bizi rekabette öne geçiren bir husus.

Y: Hizmet kalitesi ile rekabet etmeye çalışıyoruz. Sorunsuz bir operasyon ve hizmet kalitesidir. Prestij ve marka algımız çok yüksek. Reklamı sevmiyoruz. Yönetimimiz reklamdan uzak durmayı tercih ediyor. Bir yerde reklam verelim demezler. Bizi bilen insanlar çalışsın, biz de bildiğimiz insanlarla çalışalım.

Z: Birincisi fiyat olur, ikincisi de müşterinin isteğine en uygun cevabı vermemizdir. Mesela, bazı uçuşlarında operatörler catering istiyorlar, bazılarında istemiyorlar. Farklı isteklere nasıl cevap verebilmeniz önemli sizin. Esnekliğimiz var. Müşterilerimiz değişmediği için birbirimizi çok iyi anlıyoruz ve esnek de davranıyoruz. Sizden memnunsanız, kolay kolay sizden ayrılmak istemiyorlar. Biz her türlü değişikliği yapabiliyoruz tur operatörümüz için. Büyük havayollarına bunu yaptıramazlar ama biz yapıyoruz.

18. Soru: İşletmenizde uzak ve yakın çevre/sektör analizi nasıl yapılmaktadır?

A: Her birimiz endüstriyi çok yakından takip etme, analiz yapma ve sonuç çıkarma ile yükümlü, rakibimiz olan veya olmayan tüm havayollarını çok ciddi olarak inceliyoruz. Konferanslara ve bütün organizasyonlara katılıyoruz. Havayolları ile hizmet

tedarikçileri ile devamlı suretle görüşüyoruz gittiğimiz yerlerde de. Benzer pazarlarda geliştirilen ürünleri inceleyerek nasıl kullanabileceğimizi değerlendiriyoruz. Mesela, Swissair'in kullandığı recommendation modeli var, uçuş iptal olduğunda yolculara alternatif uçuş ürünü sunuyorlar, bunu kendi rezervasyon sistemimizde nasıl yapabiliriz şeklinde inceliyoruz.

B: Yapıyoruz ama etkin mi diye soracaksanız, o analizleri çok dikkate alarak harekete geçildiğini düşünmüyorum. Stratejik planları da yapıyoruz, akademik camiada olan her şeyi yapıyoruz fakat yapalım da yerinde bulunsun anlayışı hâkim. Yöneticiler karar verirken piyasadan gelen bilgi ile hareket ediyorlar. Strateji bilmek demek, stratejiyi uygulamak demek değildir. Kulak arkası ediliyor anlamında söylemiyorum fakat piyasadan gelen bilgi daha etkili oluyor. Bunları kesin kurallar değil ve çok hızlı değişiyor. Her gün PESTLE analizi yapmak mümkün değil zaten. Dünyanın geldiği yere bakarsak, her gün istediğiniz kadar politik değerlendirme yapın politik görünüm konusunda herkesin farklı bir bakış açısı ve fikri var. Çok uzun vadede de kararlar almıyoruz zaten, kısa ve orta vadeli bizim kararlarımız.

C: Departmanlara dağıtılmış bir şekilde PESTLE analizini özellikle bazı hedef pazarlarımız için yapıyoruz. Birkaç departmanın desteği ile oluyor, biraz pazarlama yapıyor, biraz satış yapıyor. Network planlama, trafik ile ilgili analizi yapıyor. Satış, hem fiyatlarla hem de bölgenin ekonomik durumu ile ilgileniyor. Pazarlama da sosyolojik ve ekonomik yönünü inceliyor.

D: Rakiplerimizi devamlı izliyor ve analiz ediyoruz. Özellikle yeni pazarlara girişlerde beklenti, yoğunluk vs analizleri çok titiz yapıyor.

Ara soru: PESTLE analizi gibi analizler yapıyor musunuz?

O tarz isme dayalı analizler yapısal olarak yapmıyoruz.

E: Yapmıyoruz.

X: Pazara girme veya yeni bir hat açma olayı üst yönetim tarafından ticaret birimi üzerinden yürüyor genel olarak. Risk konusunu devamlı olarak değerlendiriliyor. Güvenlik riskleri, ekonomik, operasyonel ve emniyet riskleri değerlendiriliyor. Bunların yönetim toplantıları yapılıyor 2 seviyeli olmak üzere. Bir tanesi üst seviyede yönetim gözden geçirmeleri, bir tanesi de operasyonel toplantı, bunu yaparsak ne ile karşılaşırız şeklinde. Bir de meydan bazında yapılan bir değerlendirme var, bunu daha teknik

personel yapar. Uçuş işletme müdürü, performans, dispatch, security müdürü, yer işletme, kalitenin içinde olduğu bir ekip de meydan bazında bir çalışma yapar. Pazarı üst yönetim, meydanı operasyonel yöneticiler değerlendiriyorlar. Bunlar yazılı değil, yönetim kademesinde daha çok sözlü olarak yapılıyor.

Y: Yapılıyordur ama kurumsal ve sistemsel bir şekilde değil. Üst yönetim kurulu tarafından çeşitli datalar ve istatistikler, ülkenin ve dünyanın bulunduğu konum, gelecekte beklenenler analiz edilip alınacak kararlar tartışılıp alınmaya çalışılıyor. Üst yönetim, şirketin devamlılığı için finans konusunda uzman kişiler. Geçmiş tecrübelerle ilgili seziler de devreye giriyor. Sistemsel bir sürü data var, istatistik var. Ama sonuçta geçmiş tecrübeye bağlı olarak sezi ile de karar veriliyor.

Z: Bizde bu analizleri üst yönetim ile satış ve pazarlama ekibi yapıyor. Biz sadece gözlem yaparız. Sektör ufak ve sistemin çarkları aynı zaten.

19. Soru: Yolcularınız daha çok ne tür ürünler talep etmektedirler?

A: Yolcularımız bizden uçak içi eğlence sistemi istiyor şu anda. Uçaklarda film izleyebilecekleri ekran istiyorlar. Uçakta wi-fi istiyorlar. Bu konuda çalışmalarımızı başlattık. Amerika'daki tüm havayolları sunuyor bu hizmeti, bizim bayrak taşıyıcımız da sunuyor. Bölgesel olarak çok az şirkette var, biz de bunu sunmak için girişimlere başladık. Çok maliyetli ve komplike bir sistem bu.

Bireysel olarak sosyal medya aracılığı ile yeni hat taleplerinde bulunuyorlar yolcularımız.

B: Yolcu, profilimizden dolayı düşük fiyattan koltuk talep ediyor. Yaz dönemi, bayramlar, Cuma ve Pazar günleri fiyat yükselir. Yolcular daha fazla kapasite ve düşük fiyat talep ederler bu dönemler için. Atatürk base olduğu için de %100'e yakın uçarız doluluk oranı olarak.

Uçak içi satış fiyatlarımızı diğer havayollarındaki ile kıyasladığınızda da bizim ürünlerimiz daha ucuzdur. İhtiyaçlarını görmeye çalışıyoruz müşterilerimizin, bu yüzden de aşırı bir çeşitliliğe de gitmiyoruz. Lüksten çok ihtiyaca yönelik uygun fiyatlı yiyecek içecek satışları yapmaya çalışıyoruz.

Koltuk aralıkları en sık eleştiri alan hususlardan, ful ekonomik uçuyoruz. Koltuk aralıklarımız evet dar. Daha fazla uçakta koltuk ve daha fazla kapasite için bu da zorunlu bizim için. Bu da daha düşük fiyat demektir yolcularımıza. Yolcunun neyi tercih ettiği

önemlidir. Sunduğunuz ürünün karşılığını fiyata da yansıtmak zorunda kalıyorsunuz. Ticari işletmeyiz ve kâr odaklıyız.

Genelde yolcular zamanında kalkış isterler.

C: Bizim yolcularımızın çok fazla bir seçeneği olmuyor. Sadece ekonomi yolcularımız var. Uçuş öncesinde satın alabileceği pek çok alternatif sunabiliyoruz (doğum günü pastası gibi). En hızlı bir şekilde uçağıma binip kalkıp ineceğim noktaya varmak isterim. On time olsun isterim. İş modelimiz bazı şeyleri sağlamaya uygun olmadığından dolayı, müşterilerimizin koltuk aralığının geniş olması veya bedava ikram taleplerini dikkate almıyoruz.

D: Güvenli ve ucuz uçuşu beraber istiyorlar. Örneğin B havayolunun güvenlik algısı Avrupa’da düşük. Yolcularımız, Avrupa uçuşlarında point-to-point uçuş ve yüksek bagaj hakkı talep ediyorlar.

E: Wet lease yapıyoruz sadece. Müşterimiz sahibimiz aynı zamanda.

X: Bize tur operatörü ile gelenleri de müşterimiz kabul ediyoruz biz. Bizim müşteri memnuniyeti anketlerimiz var. Uçağın modelini falan algılamıyor yolcu fakat uçağın temiz ve güven veren bir imajının olmasını istiyor. Koltuk yırtık olsa hemen şikâyet alırsınız.

Memnuniyet analizlerinde de taleplerini de almaya çalışıyoruz. Kendileriyle güler yüzlü bir iletişim kurulmasını istiyorlar.

Tercihen kendi dilini konuşan birisini istiyorlar.

Bütün parametreleri etkileyen vaktinde kalkış ve vaktinde iniş (on-time operasyon) çok önemli yolcu için ve yeni uçaklarla uçmak istiyorlar. Siz yolcunun planını bozmamak zorundasınız, zamanlılık onun için çok önemli. Herhangi bir aksaklık olursa, doğru ve iyi bilgilendirilmek istiyorlar.

Satış sonrası bir problem ile karşılaşmışsa müşteri bunda hızlı dönüş bekliyor. Dünyada Uzak Doğu’daki bir havayolundan sonra ikinci olarak ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyet Yönetimi Sistemi sertifikasyonu olan bir havayoluyuz.

Y: Tur operatörleri düşük maliyetle A noktasından B noktasına gitmek dışında bir şey talep etmiyorlar.

Bir ara Jetair tarafından koltuk aralıklarının genişletilmesi talebi oldu. Bir de anonslarda Felemenkçe, Fransızca bilen kabin ekibi olmasını istediler. 2 tane de o dili konuşanlardan kabin ekibine Jetair tarafından dâhil edildi, 2 de bizden var. Wet leaselerde de bu şekilde ortak operasyon usul haline geldi.

Sezon sezon yolcularımızın profili değişir. Kış sezonunda yaşlı yolcular gelir, daha durağan alışveriş yapayım, yavaş hareket eden Kuzey Avrupa yolcusudur bunlar. Uçuş esnasında bu grup, “yemeğim olsun, 2 kadeh şarap içelim zaten gelmişiz 60-70 yaşına, keyifli bir yolculuk geçsin” şeklinde bir servis konsepti vardır. Yaz sezonunda, profilin her varyasyonu vardır. Bunu da tur operatörü ile anlaşırsınız, yolcunun beklentisinden ziyade tur operatörünün tur paketinde yolcuya sunduğu pakete göre hareket ederiz. Bu uçuşta sadece yolcularıma sandviç ikram edilecek de diyebilir, satışlı yolculuk da olabilir. Ben VIP götürüyorum, şampanyası yemeği olsun da diyebiliyorlar.

Zaman zaman anketler yapılıyor, eğer iyileştirme yapılıyorsa tur operatörü ile beraber karar veriliyor. Bunun bize getirdiği maliyetten ziyade tur operatörüne getirdiği bir maliyet de var. Ergonomi ve konfor standartlarını daha aşağı çekmek mümkün değil zaten. Koltuk aralıklarımız, 180 koltuklu ful ekonomi konsepti neyse o oluyor. Bazı uçuşlarda, tur operatörünün isteğine göre 1-2 uçağımızı business konsepti yaptığımız operasyonlar oldu. Brüksel’de 2 uçağımız vardı A321, 220 koltuktan 202 koltuğa düşürüp koltuk aralıklarını arttırdık, bu tur operatörü ile verdiğimiz bir karardı. Verdiğimiz wet leaselerde veya hac umre uçuşlarında Diyanet’in belirlemiş olduğu şartlar var, 168 koltuk versiyonuna geçip bazı koltukları çıkarıp koltuk aralıklarını genişletiyoruz. 2 yıldır hac umre uçuşları da yapıyoruz.

Z: Müşterim acenta olsa da, ana hedefimiz yolcuyu uçurmak. Yolcu bir noktadan bir noktaya zamanında, uygun fiyata uçmak istiyor, uçuğu sürede güler yüz, doğru hizmet, kaliteli hizmet istiyor. Bunu kim ne kadar daha iyi yaparsa onunla uçuyor. Yolcu fiyat odaklı bir uçuş aldıysa sadece fiyat ile ilgileniyor. Yemekli bir uçuş aldıysa, yemek kalitesine de bakıyor.

20. Soru: Müşterileriniz sizi tercih nedenleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

A: Bizim ürünümüz çok güzel bir ürün, Türkiye’de çok güzel bir marka algımız var. En çok tercih edilme sebebimiz iç hatlarda yolcularımıza sunduğumuz Fly & Bus hizmetidir. Sunduğumuz catering’i çok beğeniyorlar. 3 saat ve üzeri uçuşlarda Flying Chef’lerimiz var, Sancak’ta (catering firması) özel eğitimden geçiyorlar. Avrupa’da

ikram ve bedava bagaj hakkı veren havayolu kalmadı. Biz network carrier olduğumuz için yurt dışında 30 kg bagaj hakkı bedava, uçak içerisinde sınırsız yeme içme gibi hizmetlerimiz var.

Business Class'ta son 1 yılda inanılmaz gelişmeler yaptık. Sunduğumuz ürün, şarabın markası ve tabaklara varıncaya kadar pek çok şey değiştirildi. Avrupa'da business cabin olan havayolu yok, flexible curtain (esnek perde ile bölünen bölüm) denen bir ürün sunuyorlar. Bunda arada perde var 3 koltuk sağda ve 3 koltuk solda olmak üzere sundukları ürün aynı, diz mesafesi ve koltuk hepsi aynı. Ama bizim ve bayrak taşıyıcının uçaklarında, 2 koltuk sağda ve 2 koltuk solda olmak üzere özel business class bölümü var. Geniş koltuk aralığı (90 cm'e kadar), uçak içerisinde farklı bir ürün sunan servis değil nadir havayollarından birisiyiz ve çok ciddi yatırım yapıyoruz buna. Skytrax'tan ciddi yüksek puan almamızın sebebi Avrupa'da kısa hatlarda business kabinimizin olması.

Yolculardan gelen şikâyetleri çok ciddi inceliyor ve dikkate alıyoruz. Dünyada uçak indikten sonra uçuş bazlı en az 10 yolcuyla arayan tek şirketiz. Uçak iniyor, ertesi gün random olarak 10 yolcu seçilip telefonla aranıyor ve bir anket yapılıyor. Bu anketin sonuçları genel müdür seviyesine kadar emailler ile paylaşılıyor.

B: 2 tercih nedeni var. İlki çok eski bir şirketiz ve marka bilinirliğimiz yüksek Anadolu'da. O saatte bizimle uçmaya alışmış bir müşteri kitlemiz var. İkincisi de düşük bilet fiyatları bizim tercih sebebimiz. Makul saatte makul fiyata uçuş hizmeti sunmaya çalışıyoruz müşterilerimize.

Çoğu yerde istasyon müdürleri olsun diğer personelimiz olsun Anadolu insanı ile kaynaşmış durumdayız. Bagajlarında 2-3 kg fazlayı görmezler mesela, kolay iletişim kuruyorlar, insanları irrite etmiyorlar.

C: Öncelikle fiyat avantajımız var. Ontime performansımız çok önemliydi fakat 2015 ve 2016'da çok başarılı olmadık bu konuda. Bu sene gayet iyiyiz. Uçaklarımız, filomuz çok yeni, bu da pazarladığımız bir şey.

D: Güvenilir olmamız. Bazı müşterilerimiz 1990'dan beri Antalya'ya geliyor ve bizimle uçmak istiyor, müşteri sadakati de oluşmuş durumda. Operasyonlardaki hizmet kalitesi (on-time olma), seferleri iptal etmeme durumu bizi güvenilir de yapıyor. Yaz dönemlerinde çok yoğunluktan kaynaklanan gecikmeler olabiliyor. Bizi tercih

etmelerinde ikinci sebep uygun fiyatlı olmamız. Hem bireysel de hem de tur operatörleri fiyatlarımız uygun.

E: Müşterimiz aynı zamanda sahibimiz.

X: Hedef pazardaki marka bilinirliği ilk tercih sebebizdi. İkinci olarak, low cost modelini uyguladığımız için fırsat bileti bulabiliyorlardı. Üçüncü husus, noktadan noktaya uçuyor olmamız. Biz aile tatili konseptine göre hareket ederiz. Mesela Kayseri yolcusunun bagajı fazladır, ona 30 kg bagaj hakkı tanıyoruz, diğerlerine 20 kg iken. Yolcu beklentilerini düşünen bir yapıımız var, müşteri odaklıyız ve onların bizi kontrol etmesine izin veriyoruz. Bilgilendirmelerimizi zamanında yapıyoruz. Değişikliklere çok hızlı adapte oluyoruz. Fiyat ve kalite birleşiminde optimale yakın bir noktadayız. Hizmet kalitesi, esneklik, hızlılık, değişkenlik ve müşteri odaklılık birleştiğinde tercih sebebi oluyoruz.

Y: Bir marka algısı var. Charter’da fiyat dışında önemli bir tercih nedeni göremiyorum. Bizim Jetair ile yaptığımız gibi güvenilir bir ilişki kurabildiyseniz, isteklerine hızlı cevap verebiliyorsanız tercih nedeni olabilirsiniz diye düşünüyorum. Wet leasde Vietnam’da veya Arabistan’da hac uçuşlarında da operasyonları onların yapabileceğinden daha iyi yapabileceğimiz için tercih edildik.

Z: Birincisi emniyet, ikincisi zamanlılık ve son olarak fiyattır. %90 üzerinde zamanlılık performansımız var, en büyük tercih nedeni yolcuların. Yolcu şikâyetlerini de çok ciddi inceliyoruz. Müşteri memnuniyeti konusunda da adım adım kendimizi geliştiriyoruz.

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularından çıkarılan sonuçlar, sonuçlar üzerine yapılan tartışma ve araştırma sonunda sektöre ve akademisyelere dair ortaya konulan önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Türkiye’de hava taşımacılığı sektöründe, dışarıdan bakıldığında havayolu işletmelerinin birbirleriyle şiddetli bir rekabet içinde olduğu izlenimi edinilmektedir. Bazı hatlarda durum bu olsa da, esasında havayollarının yolcu taşımacılık sektörünün bazı alanlarında oyun serbestisi olduğu görülmektedir. Bu alanlardaki işletmeler ya uyguladıkları iş modeli olarak diğer havayollarından ayrılmışlar, ya farklı havaalanlarını kendilerine merkez edinmişler ya da ortak pazarlarının dışında kâr marjlarını artıracabilecekleri farklı hatlara, özellikle niş hatlara yönelmişlerdir. Yine havacılık içerisinde farklı işlerde (yan gelir-ancillary revenue, uçak bakım veya sürekli wet lease faaliyetinde bulunma gibi) net kâr eder duruma geldikleri de görülmektedir.

Mülakatlarda, havayolu yöneticilerinin havacılık sektörünün büyüyeceğine dair olumlu ve iyimser görüşlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Üçüncü havaalanının İstanbul’da açılması ile bu büyümenin çok daha hızlı olacağı değerlendirilmektedir. Bu esnada Türkiye’nin ikili antlaşmalar sonucu dış pazarlarda yeni hatların açılması (Rusya ve Çin gibi) da bu büyümeyi ivmelendirecek faktörler olarak dile getirilmiştir.

Görüşmeler sonucunda, havayolu işletmelerinin Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejilerinden maliyet liderliği ağırlıklı olmak üzere hepsini beraber kullandıkları tespit edilmiştir. İki havayolunun maliyet liderliği hususunda bir iddiası bulunmamaktadır ve sundukları hizmet ve kaliteden dolayı fiyatlarının diğer havayollarından yüksek olmasının kabul edilebilir olduğu ifade edilmektedir.

Havayolu işletmeleri tarafından Miles ve Snow’un rekabet stratejilerinden Analizci-Savunmacı stratejileri uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Türkiye’nin çok sık değişen politik görünümü, her an yeni bir gerginliğin ortaya çıkması, güvenlik endişeleri, bölgesel belirsizliklerin hüküm sürmesi; havayollarını Savunmacı ve Analizci bir yaklaşıma mecbur etmiş olabileceği değerlendirilmektedir. Krizler konusunda en hassas

sektörlerden biri olduğundan dolayı, ilk etkilenen ve en büyük zararların da kısa vadede görüldüğü bir sektör olduğu düşünülmektedir.

Özel havayolu işletmeleri birer patron işletmesi görüntüsü vermektedir. Gerek stratejik planlama gerekse rekabet stratejilerini belirleme sürecinde işletme sahiplerinin fikirlerinin baskın olması, teoride önerilen stratejik planlama çerçevesinin uygulamada çok da geçerli olmadığı ortaya çıkmıştır. Pek çok havayolu işletmesinin analizlerin bir kısmını yapmak yerine daha çok pazar veya yeni hat açmaya dönük pazarlama ve ticari analizlerde bulundukları düşünülmektedir. En nihayetinde, kararlar işletme sahiplerinin kanaatleri doğrultusunda alınmaktadır. Pazarın çalkantılı yapısı itibariyle patron işletmesi olmak hızlı karar alma gibi üstünlükler sağlasa da, daha derin ve kapsamlı kurumsal planlamalar gerek havayollarının gerekse sektörün geleceği açısından önemlidir.

Mülakatlarda yönetici kadroların diğer işletmelerin yöneticilerini tanıdıkları ve birbirlerinin uyguladıkları her stratejiyi ve yeniliği yakın bir şekilde takip ettikleri belirlenmiştir. Havayollarının yönetici pozisyonundaki bazı katılımcıların diğer havayollarında da görev yaptıkları ve havayollarının yönetici transferi de yaptığı anlaşılmıştır. Bu durum sektördeki işletmelerin diğer işletmelerde neler olup bittiğini bildiğini ve nihayetinde işletmelerin mahremiyetinin olmadığını ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma bulgularından öne çıkan sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Türkiye'deki özel havayolları Miles ve Snow'un rekabet tipolojisinde ağırlıklı olarak Analizci ve Savunmacı rekabet yaklaşımına sahiptir. Türk hava taşımacılığı sektöründe bulunan yolcu taşımacılığı yapan özel havayolu işletmeleri Öncü rekabet stratejilerini izlememekte, öncü stratejilerin özelliklerini yansıtmamaktadır.
- Charter havayolu işletmelerinin, Miles ve Snow'un tipolojisi açısından değerlendirildiğinde tarifeli havayollarına göre daha kararlı bir yapı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Analizci olan charter havayolunun bu yaklaşımda bulunmasının sebebi iş modelini değiştirerek, büyüme stratejisini belirlemesidir. Diğer iki charter havayolu işletmesi ise, stabil olarak mevcut yapısını sürdürme konusunda kararlılıklarından dolayı Savunmacı yaklaşımın tüm özelliklerini göstermektedirler.

- Türk havacılık sektöründe yolcu taşımacılığı yapan özel havayolu işletmeleri tarafından Porter'ın rekabet stratejilerinin hepsinin beraber kullanıldığı ve maliyetleri düşürmenin ön plana çıktığı söylenebilir. İki havayolu işletmesi için farklılaşma ve kalitenin diğerlerine göre daha ön planda olduğu, bu havayollarının maliyetlerinin ve fiyatlarının da yüksek olduğu anlaşılmıştır.
- Türk hava taşımacılığı sektöründeki havayollarının farklılaşma stratejisi veya maliyet liderliği stratejisinden hangisini uygularlarsa uygulansınlar devamlı niş hatlar aradıkları ve niş hatlara uçmak istedikleri de ortaya çıkan sonuçlardan birisidir.
- Porter'ın Değer Zinciri Yaklaşımındaki temel ve destek faaliyetleri rekabet avantajı sağlamaları yönünden üst düzey yöneticiler tarafından sıralanmıştır. Yöneticiler değer yaratan faaliyetlerden en çok hizmet üretim, pazarlama-satış ve servis faaliyetleri ile rekabet üstünlüğü sağladıklarını ifade etmişlerdir.
- Bazı havayolu işletmelerinde rekabet stratejileri yönetim kurulu tarafından oluşturulmaktadır. Bazı havayollarında ise bir önceki dönem verileri, müşteri geri bildirimleri ve rakip işletmelerin davranışları göz önünde bulundurularak yönetim kurulu tarafından karar alınmaktadır. Bu işletmeler her ne kadar işletme sahibinin mutlak etkisi altında olsalar da, bir yönetim kurulunda istişare edilerek rekabet kararların alındığı anlaşılmaktadır. Bir işletmede ise rekabet stratejileri, CEO veya yönetim kurulu başkanı tarafından belirlenmekte olup bu konudaki sorumluluk tek bir kişiye bırakılmıştır.
- Bazı katılımcıların rakip havayolu işletmelerinde de yönetici olarak görev yapmış oldukları ve şirketler arasında yönetici transferi yapıldığı anlaşılmıştır. Bu durum sektördeki işletmelerin mahremiyetinin olmadığı, her işletmenin diğer işletmede neler olup bittiğini biliyor olduğunu da ortaya çıkarmaktadır.
- Üst düzey yöneticiler tarafından sivil havacılık sektöründeki rekabet değerlendirildiğinde, çoğunlukla bayrak taşıyıcının rekabet üstünlüğünü her koşulda sağladığı ve bayrak taşıyıcının rekabet koşullarını da belirlediği yönünde bir fikir hâkimdir. Türkiye'deki en büyük düşük maliyetli havayolu bayrak taşıyıcıya devletin koruma içgüdüğü ile yaklaştığı, bayrak taşıyıcıyı rakip olarak gördüğü ve rekabet koşullarında iyileşme sağlanmış olsa da, hâlâ rekabette eşit olunmadığı yönünde bir görüşe sahiptir. Bunun yanında, tüm özel havayollarının

yöneticileri devletin bayrak taşıyıcı havayolunu koruduğu ve desteklediği yönünde görüş birliği içerisinde.

- Bayrak taşıyıcı havayolu, iki havayolu dışında özel havayolu işletmeleri tarafından rakip olarak görülmemektedir. Bayrak taşıyıcının rakiplerinin diğer ülkelerin bayrak taşıyıcıları olan Emirates, Singapur ve Lufthansa gibi havayolları olduğu yönünde görüş birliği mevcuttur.
- Devletin bayrak taşıyıcıya desteği aleni olmasına ve birçok havayolu işletmesinin bunu doğal görmesine rağmen, rekabet konusundaki tavrı bir noktada eleştirilmektedir. Serbest piyasa ekonomisi olan bir ülkede devlet havacılık sektörünü mü yoksa bayrak taşıyıcıyı mı geliştirmek istediğine karar vermesi gerektiği ifade edilmektedir. Devletin şu hali ile gerçek anlamda rekabeti sağlayamadığı düşüncesi hâkimdir.
- Havacılık sektörünün kâr marjlarının normalde %2-3'lerde olan bir sektör olduğu yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Cironun yüksek olmasından dolayı, kâr marjı küçük olsa da yüksek kâr rakamlarına ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Kârlılığı etkileyen en büyük 2 parametre; yakıt fiyatları ve Euro/Dolar paritesidir. Havayollarının gelirlerini ağırlıklı olarak yurt dışına yaptıkları uçuşlardan Euro olarak sağlamakta olduğu ve giderlerinin (en önemlileri yakıt fiyatları, bakım maliyetleri ve uçak kiralama) de ağırlıklı olarak dolar üzerinden olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple Euro/Dolar paritesi havayolu işletmeleri açısından çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Gerek yakıt fiyatlarındaki gerekse Euro/Dolar paritesindeki dalgalanmalardan korunmak maksadıyla, havayolları hedging (yakıt fiyatını veya pariteyi sabitleme) yoluna gitmektedirler.
- En büyük düşük maliyetli havayolu işletmesi ile bayrak taşıyıcı farklı iş modellerini ve İstanbul'dan çıkışlı uçuşlarda farklı havalimanlarını hub olarak kullanmaktadır ve sıkı bir rekabet içerisinde. Sadece aynı iş modelindeki ve aynı hub'ı kullanan havayollarının değil, yolcu taşımacılığı yapan her havayolunun aynı veya benzer hatlarda birbirine rakip olabileceği anlaşılmaktadır. Bunun yanında B havayolu işletmesi, Atatürk havalimanının düşük maliyetli havayolu olduklarını dile getirmiştir. C ve D düşük maliyetli havayollarının başka havalimanlarını merkez olarak kullanmaları ve A havayolu ile bayrak taşıyıcının düşük maliyetli olmaması hususları yüzünden kendilerine

rakip olmadıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu belirtilen hususlarda da rekabetin farklı yüzleri ortaya konulmuş olmaktadır.

- Yapılan görüşmelerde havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticileri ana iş modellerini ve bunun yanında uygulamakta oldukları yardımcı iş modellerini dile getirmişlerdir. Charter havayollarının sezonsal uçuşlarından dolayı kış aylarında wet lease kiralamayı yaptıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında tarifeli uçan havayollarının da bu modeli kriz zamanlarının aşılmasında sıklıkla uyguladığı görülmüştür. Havayollarının ana iş modelleri şu şekildedir:

A havayolu, ana iş modeli olarak bir network taşıyıcısıdır. B, C ve D havayolu işletmeleri kendilerini Düşük Maliyetli Taşıyıcı (DMT)/Low Cost Carrier olarak nitelendirmişlerdir fakat bu düşük maliyetlilik içerisinde bir ayrıma da gitmişlerdir. C havayolu işletmesi Düşük Maliyetli Network Taşıyıcısı olduğunu, topla dağıt şeklinde (hub and spoke) networke sahip olduğu, D havayolunun ise Düşük Maliyetli Tatil Havayolu (Low Cost Leisure Carrier) oldukları üst düzey yöneticileri tarafından vurgulanmıştır. E havayolu işletmesi sadece wet lease operasyonlar yapmaktadır.

Charter havayolları düşük maliyetli havayolları olmalarına rağmen, Y havayolu yöneticisi düşük maliyetli olmadıklarını ve fiyatlarının rakiplerinden biraz daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. X ve Z havayolları ise, düşük maliyetli charter olduklarını belirtmişlerdir.

- İş modeli olarak kendisini düşük maliyetli olarak nitelendiren tarifeli havayollarının biri hariç diğerlerinin uygulamada bu özellikleri taşımadığı değerlendirilmektedir. Bu havayollarının fiyatlarının bahsedildiği gibi rekabetçi ve düşük olmadığı, ikincil havalimanlarını kullanmamaları, bazılarının uçak içi hizmet sunmaya devam etmesi gibi hususlar düşük maliyet iş modeli ile bağdaşmamaktadır. Yöneticilerin işletmelerini düşük fiyatla rekabette öne çıkmak istemelerinden ve bu özelliğin müşteriler tarafından havayollarını daha fazla tercih edilebilir kıldığından dolayı, düşük maliyetli iş modeline vurgu yaptıkları değerlendirilmektedir. Gerçekte uyguladıkları iş modeli ise, hibrid bir model olarak adlandırılabilir.
- Türk havacılık sektöründeki havayolu işletmeleri arasında “kıran kırana” bir rekabet olduğu dile getirilse de veya aynı hatta uçanlar arasında böyle bir rekabet olsa da havayolları arasında eksik rekabet olduğu da yapılan görüşmelerden

anlaşılmaktadır. Sektör detaylı incelendiği zaman havayollarının rekabet ettikleri hatlar dışında başka havayollarının olmadıkları veya girmelerine müsaade etmedikleri alanlar bulunduğu anlaşılmıştır. Sektörde ana oyuncu durumunda bir bayrak taşıyıcı bulunmaktadır ve bayrak taşıyıcının da fiyat ve kaliteden ödün vermemek maksadı ile ortaya çıkarmış olduğu bir alt markası ile (bayrak taşıyıcının departmanı olarak çalışmaktadır ve tüzel kişiliği bulunmamaktadır) de düşük maliyetli havayolları ile rekabet ettiği anlaşılmaktadır. Aynı hatlarda benzer iş modelleri ile uçuş yapıldığında yoğun bir rekabet olmasına rağmen, her havayolu farklı stratejiler izleyerek sektörde kendilerinin tek olabildikleri alanlar yaratmaya çalışmışlardır. Bu sahalarda tek olmaları yönü ile de bir eksik rekabetin mevcut olduğu anlaşılmaktadır.

- Türkiye’de uygulanan 3 farklı ana modelden söz edilebilir: Tarifeli, charter ve wet lease. Charter havayolları tarifeli uçuşlar yapmasa da, wet lease olarak kış sezonunda uçaklarını kiraladıkları anlaşılmaktadır. Tarifeli olan havayollarının ise duruma göre fırsat çıkması halinde split charter uçuşlar yaptıkları, sektör kötü zamanlar yaşadığında ise wet lease şeklinde uçaklarını kiraladıkları yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Bu durum da özellikle tarifeli uçuş yapan havayollarının Miles ve Snow’un rekabet tipolojisinde hem Analizci hem de Savunmacı özellikleri taşıdıklarının bir ispatı niteliğindedir. Havayolu işletmeleri, sektörün iyi olmadığı veya ortamda tehditlerin olduğu zamanlarda Savunmacı, fırsatların ortaya çıkması durumunda ise Analizci rekabet yapısına bürünmektedirler.
- Wet lease modelinin kriz zamanlarında gerek tarifeli gerekse charter havayollarının kurtarıcısı durumunda olduğu anlaşılmaktadır. Buna rağmen, wet lease ile bir havayolu işletmesinin varlığını sürdüremeyeceği de aşikârdır. Wet lease marketi de dünyada küçülme eğilimindedir, azalan bir operasyon türüdür. Tüm havayolu yöneticilerinin dile getirdiği husus, wet lease operasyonlar sona erdiğinde sektörün düzelmiş olduğunun anlaşılması gerektiği yönündedir. Sektörün olumlu bir gelişim içerisinde olduğunu anlamak için wet lease operasyonların bitmesinin bir işaret olduğudur.
- Tüm charter havayollarının yakın gelecekte (5-10 yıl içerisinde) full charter modelini sona erdireceği görüşmelerde dile getirilmiştir. Dünyadaki eğilim de bu yöndedir. Charter havayollarının split charter modelini benimsemekte olduğu ve

perakende satışa yöneleceği ve Avrupa'dan bu şekilde yolcu taşımaya devam edeceği ortaya çıkmaktadır.

- Büyük havayolu işletmelerinin ve düşük maliyetli havayollarının, charter havayollarının uçuş yaptığı destinasyonlara sefer koyarak tur operatörlerine split charter şeklinde koltuk satmalarının charter havayollarını zora düşürmekte olduğu, pazar ve müşteri kaybına sebep oldukları anlaşılmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuçlardan bir tanesi de, niş hatları öncelikli olarak charter havayollarının tespit ettiği, müteakiben tarifeli havayollarının buralara yeni hatlar açmak suretiyle tarifeli uçuşlara başlamaları şeklinde olduğudur.
- Charter uçuş yapan havayolları ağırlıklı olarak yaz sezonu harekât yapabilmektedir, kış döneminde ise genelde uçaklarını ground etmemek için wet lease olarak kiralamaktadırlar. Bu dezavantajlı durumun önüne geçebilmek maksadıyla, devlet eliyle turizmin 12 aya yayıldığına verimliliğin hem turizm hem de havacılık sektörü için artacağı düşünülmektedir.
- Görüşmecilerin algılamalarına göre sektöre yeni girişler cazip değildir. Sektörde bu yönde bir yatırımın şu aşamada bulunmadığı ve yakın gelecekte de yeni bir havayolunun sektöre giriş yapmayacağı yönünde görüşler hâkimdir. Türkiye'deki havayollarının çeşitliliğinin yeterli olduğu, slot sıkıntısının bulunduğu, sürdürülebilirlik, marka bilinirliği ve marka rekabetinin önemli hususların başında geldiği, yatırım maliyetlerini yüksek olması, sektöre girişlerde devletin bir teşvik ve desteğinin bulunmaması, bankaların havacılık sektörüne kredi vermemesi, Türkiye'de işletme ruhsatı almanın çok zor olduğu, kalifiye iş gücü bulmanın zorlukları, uçak kiralamada referansın bulunmaması ve leasing firmaları için yüksek risk kategorisinde bulunulması, sektörün politik dalgalanmalara duyarlı olması, regüle bir sektör olduğundan dolayı yoğun altyapı ve ön çalışma gereksinimi gibi sebeplerden dolayı sektöre yeni girişlerin olmayacağı değerlendirilmektedir.

3. Havalimanının İstanbul'da açılması ile kapasite artışından dolayı ya var olan havayollarının kapasitelerini arttıracakları ya da sektöre yeni girişler için olanak tanınabileceği düşünülmektedir. Aynı hatlarda uçmak için yeni havayollarının kurulmasının, yıllarca rekabet etmiş ve yerleşmiş havayollarının arasında kendine yer bulmaya çalışmasının da mümkün olmadığı değerlendirilmektedir. Türkiye'de havayolu işi yapmanın çok zor olduğu, hatta çok radikal bir görüş

olarak bu işin Türkiye’de yapılacak bir iş olmadığı birçok yönetici tarafından dile getirilmiştir. Aynı zamanda havacılığın geçici heveslerle yola çıkılıp, çok çabuk terk edilecek bir alan olmadığı, ciddi derecede bütün çarkların dönmesi ile sinerji yaratan bir sektör olduğu değerlendirilmektedir.

- Sektöre yeni girişlerin zorluğu, hatta imkânsıza yakın bir ihtimalin varlığı fikri hâkimken, yöneticiler tarafından Türkiye’de bölgesel havacılık ihtiyacı bulunduğunun da altı çizilmiştir. Bununla beraber, yakın bir geçmişte bölgesel havacılık yapmakta olan bir havayolunun uçuşlarını durdurması ise, büyük havayollarının bölgesel ihtiyaç olsa bile, yeni ve küçük havayolu işletmelerine yaşam hakkı tanımadığının bir göstergesidir. Var olan havayolu işletmelerinin, bölgesel havacılıktaki bu boşluğu da zaman içerisinde kârlı hatları tespit etmek suretiyle kendilerinin kapatatacağı değerlendirilmektedir.
- Türkiye pazarında az olan tedarikçilerin güçlü olduğu görülmektedir. Türkiye’de sektörün tedarik kısmının çok gelişmiş olmadığı, yer hizmetlerinde bazı havaalanlarında tekel durumunda olan firmaların bulunduğu, Türkiye’deki tedarikçiler arasında kıyasıya bir rekabet bulunmadığı anlaşılmaktadır. Hizmet kalitesi bakımından da, fiyat bakımından da az sayıda olan firma arasında çok büyük farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır. Havayolu işletmelerinin operasyonel manada en uyumlu olan işletme ile yıllık olarak antlaşmalarını yapmakta olduğu anlaşılmaktadır.
- Havayolu işletmeleri, uçuş yapılan hatlarda diğer ulaşım vasıtalarını (otobüs, tren ve YHT) havayollarına rakip olarak görmemektedirler. İleriki safhada YHT hatlarının Avrupa’daki kadar gelişmişlik göstermesi durumunda, YHT’lerin de havayollarına alternatif oluşturabileceği değerlendirilmektedir.
- Üst düzey yöneticiler genel olarak vizyonlarını büyüme veya aynı şekilde varlığını sürdürme şeklinde olduğu görülmektedir. İşletmelerin vizyonlarının ağırlıklı olarak işletme sahiplerinin vizyonları olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.
- Havayolu işletmelerinde SWOT analizini görev verilen bir veya birkaç kişinin beraber yaptığı, diğer yöneticilerin bundan haberdar olmadıkları ve şirketin mevcut durumunu tespit etmekten öteye geçen bir analiz olmadığı değerlendirilmektedir. Havayolu işletmeleri ile yapılan görüşmelerde, bu analizi nerede kullandıkları veya strateji geliştirme hususunda nasıl istifade ettikleri ile

ilgili bir ize rastlanılmamıştır. Yapılan SWOT analizinin stratejik yönetim sürecine herhangi bir faydasının olmadığı değerlendirilmektedir.

- Havayolu işletmelerinin farklı güçlü ve zayıf yanları bulunmasına rağmen, fırsat ve tehdit algılama konularında birleşmektedirler.
- Havayolu işletmelerinin sistemli bir stratejik yönetim ve rekabet stratejilerini belirleme süreci izlemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber, her ne kadar sahip kontrolündeki işletmeler olsalar da, profesyonel yönetimin önemini anladıkları ve stratejik yönetim sürecini sistematik bir hale getirmek için çabaların ve arayışların bulunduğu düşünülmektedir.
- Rekabet stratejilerini belirlerken etkili olan faktörler olarak ürün, fiyat, maliyetler, pazar/piyasa şartları ve marka bilinirliğinin öne çıktığı yapılan görüşmelerden anlaşılmaktadır. Bunlar havayolu işletmelerinin uyguladıkları iş modelleri, stratejiler ve vizyonları doğrultusunda önceliklendirilmektedir.
- Havayollarının yöneticilerine rakiplerinden ayrıldığı temel yetenekler sorulduğunda pek çoğu ortak yanıt olarak diğer işletmelerden daha hızlı karar alıp hızlı uygulayan esnek bir işletme olduklarını söylemişlerdir. Her ne kadar yöneticiler hızlı karar alıp uygulamaya geçmeyi ve esnek olmayı kendilerine özgü bir temel yetenek veya ayırt edici bir özellik olarak düşünseler de ortak özellikleri olmuş durumundadır. Bu iki özellik dışında A havayolu, kendi pilotlarını yetiştirdiklerini, maliyet kontrol ve pazarlık güçlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. B havayolu, bayrak taşıyıcı dışında bakım hangarı olan tek havayolu olduğunu, teknik yönden kuvvetli olduklarını ve hem kendi uçaklarına hem de dışarıdan gelen uçaklara bakım hizmeti vermelerini temel yetenek olarak görmektedir. D havayolu ise, Avrupa’da diğer firmaların sahip olduğundan çok daha güçlü bir satış ağı olmasını ve ortak girişiminde bulunan iki büyük havayolunun know-how’ını kullanmasını temel yetenekleri olarak belirtmiştir. E havayolu, wet lease konusunda en tecrübeli işletme olduğunu dile getirmiştir. X havayolu marka bilinirliğini, Y havayolu hizmet kalitesini, Z havayolu ise sahip oldukları tecrübeli kadrosunu ve kurum kültürünü temel yetenek olarak göstermişlerdir.
- Düşük maliyetli tarifeli havayollarının yöneticilerinin, yolcuların zamanında kalkış yapan, güvenli ve ucuz ürün talep ettiği yönünde bir görüşe sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Farklılaşma modelini uygulayan havayolu işletmesi ise,

müşterilerinin uçak içi eğlence sistemi ve wi-fi gibi daha çok ürün kalitesini arttıran farklılaşmış ürünler talep ettiğini ifade etmektedir. Charter havayolları her ne kadar yolcu taşıyor olsalar da, tur operatörleri birincil müşterileri durumundadır ve tur operatörlerinin her türlü talebini yerine getirecek ürünü yolculara sunmaktadırlar.

- Müşterilerin kendi havayollarını tercih sebeplerinde; bazı havayolları marka bilinirliğinin ilk sırada olduğunu belirtirken, düşük maliyetli havayolları müşterilerinin tercih nedeni olarak fiyat hususunu işaret etmişlerdir. Zamanlılık (on-time) faktörü ise diğer tercih edilme sebeplerinden bir tanesidir.

6.2. Tartışma

Bu çalışma Türk tescilli özel havayolu işletmelerinin rekabet stratejileri ve rekabet yaklaşımlarından hangilerini uyguladıklarını ve rekabet stratejileri belirleme süreçlerini kapsamlı bir biçimde ortaya koyma hedefi ile tasarlanmıştır. Başlangıçtan beri özel sektör mantığı ile rekabet eden havayolu işletmelerinin tümünün üst düzey yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda sonuçlar elde edilmiştir.

Havayollarının önemli bölümünün maliyet liderliği stratejisini ağırlıklı olarak kullandıkları, ancak diğer stratejilere de yer verdikleri ortaya çıkmıştır. Kapsam olarak dar olsa da Taşgit (2008) ve Kılınç vd. (2012) tarafından az sayıda havayoluna uygulanan araştırma sonuçları da bizim araştırmamızı destekler niteliktedir. Havayolu sektörü gerek sermaye, gerekse işgücü ve operasyonel maliyetleri son derece yüksek olan bir sektördür. Detzen ve diğerleri (2012), oligopol yapısı, giriş engelleri ve yüksek sabit maliyetlerle karakterize olan havayolu sektörünün; düşük maliyetli havayollarının girişi ile birlikte daha da hassas hale dönüştüğüne vurgu yapmışlardır. Araştırma sonucunda Türk havayolu sektöründe de rekabette temel strateji olarak maliyet liderliğinin vurgulanmış olması kabul edilebilir bir olgudur. Yükselen yakıt fiyatları ve Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olduğu gerçeği göz önüne alındığında havayollarının çoğunlukla maliyetlerini kısararak yolculara daha düşük fiyatlar önerme yoluyla rekabette öne çıkmaya çalışmaları doğaldır. Diğer yandan sektörün henüz gelişme aşamasında olmasının ve rekabetin tam olmamasının işletmeleri diğer stratejileri de yer yer kullanmaya zorluyor olabileceği düşünülmektedir. İki havayolu yüksek hizmet kalitesinden kaynaklanan yüksek fiyatlara vurgu yapmıştır. Az sayıda havayolunun ise kendilerini farklılaştırarak sektörde niş pazar ve hizmetler üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Diğer yandan

araştırmanın ilginç sonuçlarından birisi de gerek maliyet liderliğini gerekse farklılaştırmayı uyguladıklarını iddia eden tüm havayollarının devamlı niş hatlar aradıklarını da ifade etmeleridir. Bu sonuçlara bakıldığında dünya genelindeki eğilimlerle paralel olduğu görülmektedir. Havayolu sektöründe tüm dünyada stratejiler arasında bir melezleşme olduğu son yıllarda alanyazında da vurgulanan bir olgudur (Koch, 2010; Klopheus, 2012; ve Şengür ve Kuyucak Şengür, 2017). Türk hava taşımacılığı sektörünün de bu tarz bir görünüm sergilediği söylenebilir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, bu sonuçlar yöneticilerin görüşleri doğrultusunda elde edilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak havayollarının söz konusu stratejileri tam olarak uyguladıklarını iddia etmek doğru olmayacaktır. Bu alanda yapılmış önceki çalışmalar kapsam açısından tam bir karşılaştırma sağlamaktan uzak olduğundan bu çalışmanın sonuçlarını, yapılacak sonraki çalışmalarla karşılaştırmalı olarak değerlendirmek gerekmektedir. Böylece havayollarının hangi stratejileri ortaya koymuş oldukları daha net bir biçimde ifade edilebilecektir.

Rekabet yaklaşımları açısından varılan sonuçlar ise, Türkiye’de havayolu işletmelerinin Miles ve Snow’un rekabet yaklaşımlarından Analizci-Savunmacı stratejilerini benimsediklerini ortaya koymaktadır. Türkiye’nin çok sık değişen politik görünümü, güvenlik endişeleri, bölgesel belirsizliklerin hüküm sürmesi gibi faktörlerin havayollarını Öncü bir yaklaşımı uygulamaktansa, Savunmacı ve Analizci bir yaklaşıma mecbur etmiş olabileceği değerlendirilmektedir. Diğer yandan bu çalışma THY dışındaki havayollarına uygulandığından THY’nin sektördeki baskın konumu nedeniyle havayolları ister istemez Savunmacı ve Analizci yapıyı seçmek durumunda kalıyor olabilirler. Nitekim tüm özel havayollarının yöneticileri devletin bayrak taşıyıcı havayolunu koruduğu ve desteklediği yönünde görüş birliği içerisinde olması da bu sonucu destekler niteliktedir. Yalnızca düşük maliyetli taşımacılık konusunda öncülük eden havayolunun yöneticileri bazı durumlarda Öncü, bazı durumlarda da Savunmacı ve Analizci yaklaşımı benimsediklerini vurgulamaktadırlar. Diğer yandan Charter havayolu işletmeleri, Miles ve Snow’un tipolojisine göre değerlendirildiğinde bu havayollarının tarifeli havayollarına göre daha kararlı bir biçimde Savunmacı yaklaşımın tüm özelliklerini gösterdikleri görülmektedir. Analizci olan tek charter havayolunun bu yaklaşımda bulunmasının sebebi ise son zamanlarda iş modelini değiştirme yönündeki çabaları, büyüme ve işbirliği stratejisini benimsemesi olarak görülmektedir.

Havayolu yöneticileri Porter'ın Değer Zinciri Yaklaşımındaki temel ve destek faaliyetlerinden Türk havayolu işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayan ve değer yaratan faaliyetleri hizmet üretim, pazarlama-satış ve servis faaliyetleri ile sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Hizmet yoğun işletmeler olarak havayollarının değer zincirleri içerisinde hizmet üretim faaliyetine yer vermeleri doğaldır. Özellikle bazı charter işletmelerinin kurumsal müşterilerin isteği doğrultusunda hemen her türlü değişikliği kısa sürede yaptıklarını belirtmeleri pazarlama-satış ve müşteri memnuniyetinin ne derece önemli görüldüğünü ortaya koymaktadır. Hizmet bileşenleri konusunda farkındalık düzeyinin oldukça yüksek olduğu ve bu konuda müşteri araştırmalarının da yapıldığı görülmektedir. Bazı yöneticiler tarafından “emniyet”in de bir hizmet bileşeni olarak tanımlanması ve ilk sıraya yerleştirilmesi son derece olumludur.

Araştırma soruları kapsamında havayollarında uygulanan stratejiler ve yaklaşımlar ile değer zinciri konusunda belirli bir düzeyde bilgi elde etmek mümkün olmuş olsa da sektördeki havayollarının strateji belirleme süreçlerinin net bir biçimde ortaya konulabildiğini söylemek güçtür. Sektör yöneticileri tarafından sorulara verilen yanıtlarda Türkiye’de hava taşımacılığı sektöründe istisnalar haricinde stratejik yönetim süreçlerinin uygulanmadığı görülmektedir. Stratejik yönetim sürecinin üç safhası olan strateji oluşturma, strateji uygulaması ve strateji değerlendirmesi için havayolu işletmelerince bütüncül değil parçalı çabalar sergilenmektedir. Havayolu işletmelerinin genelde bir misyon veya vizyon ifadesi bulunmasına karşın, yöneticilerin bu misyon ve vizyonu ifade etme konusunda her zaman net olmadığı, misyon ve vizyon ifadelerinin bazen karıştığı ve anlam açısından uygun olmadığı görülmüştür.

Havayolu işletmelerinde rekabet stratejilerinin büyük ölçüde üst yönetim kurulu tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Bazı havayollarında ise bir önceki dönem verileri, müşteri geri bildirimleri ve rakip işletmelerin davranışları göz önünde bulundurularak üst yönetim kurulu tarafından karar alınmaktadır. Bu işletmeler her ne kadar patron şirketi durumunda olsalar da, bir yönetim kurulunda istişare edilerek rekabet kararların alındığı anlaşılmaktadır. Fakat tek bir havayolu işletmesinde rekabet stratejileri CEO veya yönetim kurulu başkanı tarafından belirlenmekte ve bu sorumluluk tek bir kişiye bırakılmaktadır. “Biz patron şirketiyiz ve patronun vizyonu neyse o doğrultuda hareket ederiz.”, “Bizde uzun veya orta vade planlama olmuyor.” gibi ifadelerin sıkça kullanılması havayolu işletmelerinin sistemli bir stratejik yönetim ve rekabet stratejilerini

belirleme süreci izlemediği izlenimi yaratmaktadır. Bununla beraber, *“Düne kadar halka açılma veya kurumsallaşma gibi bir hedefimiz yoktu ama artık bunun kaçınılmaz olduğunu biliyoruz ve kurumsallaşma yönünde adımlar atmaya başladık.”* şeklinde ifadeler de mevcuttur. Bunlar, işletmelerin her ne kadar patron şirketi olsalar da, kurumsallaşmanın önemini anladıkları ve stratejik yönetim sürecini sistematik bir hale getirmek için çabaların ve arayışların bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma bu havayolu yöneticisi tarafından halka arz için bir gereklilik gibi değerlendirilmiş olsa da, kurumsallaşma konusundaki eksikliklerinin havayolu zayıflıkları arasında sıralanması da kurumsallaşmanın önemini anladıklarını göstermesi açısından olumludur.

Rekabet stratejilerini belirlerken etkili olan faktörler olarak ürün, fiyat, maliyetler, pazar/piyasa şartları ve marka bilinirliğinin belirtilmesine karşın bu konudaki çabalar da biçimsel değil, değişken karakterlidir. Havayollarından bazıları biçimsel SWOT analizleri ortaya koyarken, bazıları her birimde ayrı SWOT analizleri yapıldığını söylemektedir. Havayolu işletmelerinde genellikle SWOT analizini bir veya birkaç kişinin beraber yaptığı, diğer yöneticilerin bundan haberdar olmadıkları ve şirketin mevcut durumunu tespit etmekten öteye geçen bir analiz olmadığı değerlendirilmektedir. İç ve dış çevre analizleri de bazı havayollarında planlı ve sistematik biçimde yapılırken bazı havayolları tarafından yapılmamaktadır. Havayolu işletmeleri ile yapılan görüşmelerde, bu analizleri nerede kullandıkları veya strateji geliştirme hususunda nasıl yararlandıkları net olarak ortaya konulamamıştır. İşletmelerde performansın etkinlik ve verimlilik bazında değerlendirildiği gözlenmektedir.

Havayollarının yöneticilerine rakiplerinden ayrıldığı temel yetenekler sorulduğunda pek çoğu ortak yanıt olarak diğer işletmelerden daha hızlı karar alıp hızlı uygulayan esnek bir işletme olduklarını söylemişlerdir. Her ne kadar yöneticiler hızlı karar alıp uygulamaya geçmeyi ve esnek olmayı kendilerine özgü bir temel yetenek veya ayırt edici bir özellik olarak düşünseler de, ortak özellikleri olmuş durumundadır. Esneklik genel olarak olumlu bir özellik olsa da aynı zamanda planlama eksikliğinin de bir göstergesidir. *“Bir defasında seferi açılması istenmişti bizden, 30 dakika içerisinde biletler satışa çıkarıldı, ekip hazırlandı, seferler hazırlandı. O kadar hızlıyız.”* ifadesi her ne kadar hat açma stratejik değil, taktik bir karar olsa da stratejik yönetim süreçlerinin doğru uygulanmadığını ortaya koymaktadır. Hat açma için uzun dönemli araştırmalar ve işletme yeterlilikleri ile endüstri yapısının gerçekçi bir biçimde ortaya

konulması gerekmektedir. Bu şekilde patronların anlık kararı ile 30 dk. içerisinde açılan hatların başarılı olması şansı var ise de, uzun vadede her hat için bu başarıyı sürdürmek mümkün değildir. İşletmelerin bu tür anlık kararlar ile idame ettirilmesi de sürdürülebilir bir yönetim anlayışına uymamaktadır.

Türkiye'deki havayolu sektörünün endüstri yapısına bakıldığında her ne kadar serbestleşme ve rekabet kuralları uygulanmaya çalışılsa da işletmelerin genellikle kendi niş hatlarında yoğunlaşmaya çalıştıkları ve kırııcı rekabete girmemeye çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Ancak büyük havayolu işletmelerinin ve düşük maliyetli havayollarının, charter havayollarının uçuş yaptığı destinasyonlara sefer koyarak tur operatörlerine split charter (belli miktarda koltuğun tur operatörüne toptan satılması) şeklinde koltuk satmaları gibi uygulamalar aynı zamanda sektörde ezici bir rekabet yaşandığını da ortaya koymaktadır. Bu kapsamda THY'ye çeşitli ayrıcalıklar tanınmış olduğu durumu aynı yöneticiler tarafından bazen doğal, bazen de rekabeti olumsuz etkileyen bir durum olarak değerlendirilmiştir. Bu durum rekabet koşulları konusunda daha açık durum tespitlerinin yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle Ankara-İstanbul hattında uçuşun yalnızca THY tarafından yapılabilmesi iç hatlarda firmalar arası rekabet koşullarının ve serbestleşmenin tam olarak işlemediğini ortaya koymaktadır. Türkiye'de hava taşımacılığı sektörüne yeni girişler hakkında üst düzey yöneticilerinin tamamı şu an yeni bir havayolunun sektöre girişinin uygun olmadığını, pazarın yeni bir oyuncuyu kaldıramayacağını tespitini yapmalarına karşın, yöneticiler tarafından Türkiye'de bölgesel havacılık ihtiyacı bulunduğunun da altı çizilmiştir. Her ne kadar yasal mevzuattaki koşulların ağırlığı nedeniyle sektöre yeni girişlerin zorluğu bilinen bir durum olsa da bu ifadeler sektöre benzer iş modelleri ile yeni girişlerin arzulanmadığı ya da beklenmediği şeklinde anlaşılmaktadır.

IATA verilerine göre, 2036 yılına kadar Türkiye; Çin, ABD, Hindistan ve Endonezya'nın ardından dünyada en hızlı gelişen 5. pazarı olacağıdır. IATA'nın tahmini, Türkiye pazarının 2036 yılında 119 milyon yeni yolcu ile beraber 196 milyon yolcuya ulaşacağı yönündedir (http-29). Bu durum nüfus artışı, harcanabilir gelirdeki artış, ekonomi ve turizmdeki büyüme, istikrar beklentisi, üçüncü havalimanı gibi faktörlerle birleşince gelecekte başka oyuncuların da pazara girmesi tamamen olasılık dışı bir durum değildir. Avrupa Birliği ile görüşmeleri devam eden Kapsamlı Anlaşma benzeri daha liberal anlaşmaların kabulü halinde Avrupalı düşük maliyetli taşıyıcıların iç hatlara da

girmeleri durumu gerçekleşirse, rekabet stratejileri yeniden oluşturulacaktır. Türk tescilli havayolu işletmelerinin strateji oluşturma süreçlerinde genellikle bu durumu göz ardı ettikleri görülmektedir.

6.3. Öneriler

Bu çalışmanın sonuçları sektörel ve akademik anlamda önemlidir. Türk hava taşımacılığını analiz eden kapsamlı bir çalışma olarak alanyazında bundan sonra gelecek çalışmalara ışık tutacaktır.

Yönetimsel anlamda kapsamlı bir biçimde yönetici görüşlerinin elde edilmesi ve yorumlanması mümkün olmuştur. Çalışma sonuçları Türk havayolu sektörünü gerek firma gerekse endüstri bazında daha da güçlendirmek açısından önemli görülmektedir. Günümüzde rekabet küresel ölçeğe taşınmaktadır. Sektörde yönetimsel süreçlerin tam olarak işletilmesi ve kurumsallaşmanın gereği bu çalışma ile ortaya çıkmıştır. İşletmeler ve yöneticilerinin stratejileri konusunda daha net oldukları, buna karşın strateji belirleme süreci konusunda netlik olmadığı görülmektedir. Bu açıdan çalışma gerek mevcut gerekse sektöre girmesi olası potansiyel işletmelerin yöneticileri için bir rehber teşkil edebilir. Aynı zamanda bu çalışma sektör düzenleyici kurumları için de yararlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Türkiye’de piyasa koşullarının gözden geçirilmesi ve hava taşımacılığının geliştirilmesi için fırsatlar sunmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin hayati öneme haiz olduğu, pekçok bilimsel yayında vurgulanmasına ve bu anlayış içerisinde olmayan işletmelerin uzun ömürlü olmadığına dair farklı sektörlerde acı tecrübeler bulunmasına rağmen, havayolu işletmelerinin stratejik yönetimi sistematik bir şekilde uygulamadıkları görülmüştür. Bazı analizlerin dosyalarda kalarak strateji geliştirme sürecinde veya işletmelerin geleceğini şekillendirme hususunda kullanılmadığı ve teoride olan yönetim süreçlerinin pratikte uygulanmadığı anlaşılmıştır. Sektördeki işletmelerin mevcut stratejik yönetim süreçlerini ve stratejik analizleri uygulama safhasına geçirdikleri takdirde, sürdürülebilirliklerini, rekabet edebilirliklerini, kârlılık ve verimliliklerini artıracabilecekleri değerlendirilmektedir.

Havayolu işletmeleri yöneticilerinin stratejik yönetim sürecini uygulama konusunda daha kararlı bir yapı sergilemeleri ve yönetim sürecini biçimselleştirmeleri gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinin ilk basamağını oluşturan misyon ve vizyon geliştirmeye gereken önemi vermeleri yerinde olacaktır.

Devlet eliyle turizm sezonunun 12 aya yayılmasının sağlanması ile sadece turizm sektöründe değil, havacılık sektöründe de bir yoğunluk ve kârlılık olacaktır. Bu sayede charter işletmelerinin de kış sezonunda harekât yapmasının önü açılacak ve sezonsallık sona ererek yılın her günü yolcu taşıyabilecek hale geleceklerdir.

Havacılık otoriteleri açısından bakıldığında ise, tam rekabet koşullarının adil bir şekilde uygulanması ile havacılık sektörünün daha sağlıklı gelişebileceği değerlendirilmektedir. Devlet, kriz anlarında ekonominin bel kemiği durumundaki sektörlerden birisi olan havacılık sektörünü yalnız bırakmamalı ve gereken desteği vermelidir. Devlet, atıl durumda olan havaalanlarını kullandırmak ve sektörü canlandırmak maksadı ile havayolu işletmelerine teşviklerde bulunmalıdır. Bu sayede havayolu taşımacılığı yaygınlaşacak ve gelişecektir.

Akademik olarak yapılan incelemeler sonucunda bazı konularda alanyazın oluşmadığı ve eksikliği de hissedilmiştir. Avrupa, ABD ve Türkiye’deki havacılık sektörünün mevzuatlarını inceleyen akademik çalışmalara yer verilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Türkiye’de iflas eden havayolu işletmeleri ile ilgili ayrıntılı çalışmalar yapılmasının sektördeki havayollarının sürdürülebilirliklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir. Karl R. Popper’ın yanlışlama teorisi çerçevesinde daha önce kurulmuş fakat yaşamlarını sürdürememiş bu havayollarının rekabet etme ve/veya yönetimsel hataları ortaya konulmasının hem yaşayan havayolları açısından hem de sektöre yeni girmek isteyen havayolları açısından çok değerli sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir. Charter havayollarının tarifeli havayoluna geçiş aşamaları ile ilgili akademik çalışmaların alanyazında bulunmaması büyük eksiklik olarak görülmektedir. Havacılık sektöründe bakım, tedarik, uçak kiralama, sigortalama, yer işletmeciliği gibi dışarıdan temin (outsourcing) ile ilgili konularda çalışmalar yapılarak havayolu işletmelerinin işlerliği ve bu işletmelerde çarkların nasıl döndüğü daha iyi anlaşılabilir. Havaalanlarının, havayollarının rekabet stratejilerine etkisinin incelenmesinin havacılık sektörüne farklı bir ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. ve Karabulak, S. (2015). Competition between full service network carriers and low cost carriers in Turkish airline market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 642 – 651.
- Adler, N. ve Smilowitz K. (2007). Hub-and-spoke network alliances and mergers: Price-location competition in the airline industry. *Transportation Research Part B*, 41, 394–409.
- Aldemir, H.Ö. ve Şengür, F. (2017). Academic foundations of air transportation research in an emerging country: A bibliometric analysis. *International Journal of Aviation Systems, Operations and Training*, Volume 4 (1), 15-27.
- Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P. ve Rietveld P. (2012). Competition in the European aviation market: the entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*, 24, 223–233.
- Alkoç, G.P. (2010). *Misyon ve vizyon ifadelerinin işletme stratejisindeki yeri ve işletme performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anwar, J., Shah, S., ve Hasnu S. (2016). Business strategy and organizational performance: measures and relationships. *Pakistan Economic and Social Review*, 54 (1), 97-122.
- Ateş, M. (2006). *Kriz yönetimi ve rekabet stratejileri: Türk Hava Yollarında bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baetz, M.C. ve Bart, C.K. (1996). Developing mission statements which work. *Long Range Planning*, 29(4), 526-533.
- Barlas, Ö. (2006). *Herausforderungen für passagierfluggesellschaften-aufbau von wettbewerbsvorteilen in transatlantikflügen am beispiel der Türkischen luftverkehrsgesellschaft (THY) -Atlantikötesi uçuşlarda havayollarının rekabet avantajı sağlayabilmesine yönelik bir araştırma- Türk Hava Yolları örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Baş, A. (2012). *Rekabet analizi ve strateji belirleme süreci*. Stratejik Yönetim Ders Notları.
- Berg, L.B. (2009). *Qualitative research methods for social sciences*. 7th edition, Pearson Education Inc.
- Brueckner, J.K., Lee, D. ve Singer, E.S. (2013). Airline competition and domestic US airfares: A comprehensive reappraisal. *Economics of Transportation*, 2, 1–17.
- Bubalo, B. ve Gaggero, A.A. (2015). Low cost carrier competition and airline service quality in Europe. *Transport Policy*, 43, 23–31.
- Bustamam, U.S.A. ve Pech, R. (2016). An examination of Malay business growth strategies using Miles and Snow’s strategic typology. *Scientific Cooperations 2nd International Conference on Social Sciences*, Istanbul-Turkey.
- Campbell, A. ve Yeung, S. (1991a). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Campbell, A. ve Yeung, S. (1991b). Brief case: Mission, vision and strategic intent. *Long Range Planning*, 24 (4), 145-147.
- Castro, R. ve Lohmann, G. (2014). Airport branding: Content analysis of vision statements. *Research in Transportation Business & Management*, 10, 4-14.
- Clark, R. ve Vincent, N. (2012). Capacity-contingent pricing and competition in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 24, 7-11.
- Coffey, R., Cook, C., and Hunsaker, P. (1994). *Management and organizational behavior*, Irwin.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Sage Publications Inc.

- Cummings, S. (1995). Pericles of Athens- Drawing from the essence of strategic leadership. *Business Horizons*, 38(1), 22-27.
- Dalrymple, D.J. ve Parsons, L.J. (1995). *Marketing management text and cases*, 6. Baskı, New York: John Wiley & Sons.
- David, F.R. (2011). *Strategic management concepts and cases*, 13th Edition, Pearson Education Inc.
- Demir, C. ve Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Desarbo, W.S., Benedetto, C.A., Song, M. ve Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategy types, capabilities, environmental uncertainty and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26, 47-74.
- Detzen, D., Jain, P.K, Likitapiwat, T. ve Rubin, R.M. (2012). The impact of low cost airline entry on competition, network expansion, and stock valuations. *Journal of Air Transport Management*, 18, 59-63.
- Devine, P.J., Lee, N., Jones, R.M. ve Tyson, W.J. (1993). *An introduction to industrial economics*, 4th Ed., Routledge, London.
- Dikyol, S. (2007). *Sivil hava taşımacılığı sektöründe Michael Porter' ın rekabet stratejisi faktörlerinin analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları kıyaslaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Dresner, M., Eroglu, C., Hofer, C., Mendez, F. ve Tan, K. (2015). The impact of Gulf carrier competition on U.S. airlines. *Transportation Research Part A*, 79, 31–41.
- Drucker, P. (1974). *Management tasks responsibilities and practices*, New York: Harper and Row.
- DPT, (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

- Ekicikol, D. (2016). *Türkiye'deki havayolu şirketlerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ve yolcuların satın alma davranışları üzerine etkileri (İzmir ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, U. (2014). *Havayolu taşımacılığında regülasyon ve deregülasyonların rekabet stratejilerine etkileri: Türkiye üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fageda, X. ve Fernandez-Villadangos, L. (2009). Triggering competition in the Spanish airline market: The role of airport capacity and low-cost carriers. *Journal of Air Transport Management*, 15, 36–40.
- Foss, N.J. ve Knudsen, T. (2000). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Copenhagen Business School*, Copenhagen.
- Fraenkel, J.R. ve Wallen, N.E. (2000). *How to design and evaluate research in education*, McGraw-Hill, Boston.
- Fu, X., Lei, Z., Wang, K. ve Yan, J. (2015). Low cost carrier competition and route entry in an emerging but regulated aviation market – The case of China, *Transportation Research Part A*, 79, 3–16.
- Gaggero, A.A. ve Piga, C.A. (2010). Airline competition in the British Isles. *Transportation Research Part E*, 46, 270–279.
- Gemici, E. ve Alpkan, L. (2015). An application of disruptive innovation theory to create a competitive strategy in Turkish air transportation industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 797 – 806.
- Gibcus, P. ve Kemp, R.G.M. (2003). Strategy and small firm performance, *Research Report H200208, SCALES Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Zoetermeer.
- Gimenez, F.A.P. (1999). Miles and Snow's strategy model in the context of small firms.
- Grant, R. (2005). *Contemporary strategy analysis*, 5th Edition, Backwell Publishing (UK).
- Grattan, R. F. (2002). *The strategy process: A military-business comparison*, Houndmills, Palgrave Macmillan.

- Grauberger, W. ve Kimms, A. (2016). Revenue management under horizontal and vertical competition within airline alliances. *Omega*, 59, 228–237.
- Greenfield, D. (2014). Competition and service quality: New evidence from the airline industry. *Economics of Transportation*, 3, 80–89.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hamel, G. (1998). Strateji bir devrimdir, *İstanbul Konferansı Notları*, Capital, 80-85.
- Hart, B.H. L. (1967). *Strategy*, Basic Books.
- Hernandez, M.A. ve Wiggins, S.N. (2014). Nonlinear pricing strategies and competitive conditions in the airline industry. *Economic Inquiry*, 52 (2), 539-561.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (1999). *Strategic management*, 3rd ed., South Western.
- Homsombat, W., Lei, Z. ve Fu, X. (2014). Competitive effects of the airlines-within-airlines strategy – Pricing and route entry patterns. *Transportation Research Part E*, 63, 1–16.
- Hopalı, E. (2016). *Havayolu endüstrisinde rekabet gücü analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Jou, R.C., Lam, S.H., Hensher, D.A., Chen, C.C. ve Kuo, C.W. (2008). The effect of service quality and price on international airline competition. *Transportation Research Part E*, 44, 580–592.
- Kantabutra, S. (2008). What do we know about vision?. *The Journal of Applied Business Research*, 24(2), 127-138.
- Karabulak, S. (2016). *Türkiye’de havacılık sektöründeki rekabet stratejilerinin geleneksel havayolu ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri bağlamında karşılaştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasu, E. (2007). *Havayolu ulaşımında düşük maliyetli taşıyıcılar ve uzun mesafeli hatlarda rekabet olasılıkları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kaşıkcı, M.İ. (2007). *Globalleşme sürecinde uluslararası hava taşımacılığı ve Türk sivil havayollarının rekabet gücü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, İ., Öncü, M.A. ve Taşgit, Y.E. (2012). A study on the competition strategies of the airline companies in Turkey. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 7 (1), 325-338.
- King, D. L., Case, C. J. ve Premo, K. M. (2010). Current mission statement emphasis: Be ethical and go global. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(2), 71-87.
- King, D. L., Case, C. J. ve Premo, K. M. (2013). 2012 Mission statements: A ten country global analysis. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(1), 77-93.
- Klophaus R., Conrady R. ve Fichert F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54-58.
- Ko, Y.D. (2016). An airline's management strategies in a competitive air transport market. *Journal of Air Transport Management*, 50, 53-61.
- Koch, A. (2010). 'Aviation strategy and business models' in Wald, A., Fay, C. and Gleich R. (Eds.): *Introduction to Aviation Management*, pp.143–184, Lit Verlag Dr. W. Hopf, Berlin.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. 2nd edition, Sage Publications.
- Kuş, E. (2003). *Nicel-Nitel araştırma teknikleri*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Latham, J. R. (1995). *Visioning: The concept, trilogy and process*, Quality Progress, 65.
- Leuthesser, L. ve Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statement. *Business Horizons*, 40 (3), 59-66.
- Lian, J.I. (2010). Network dependency and airline competition – Consequences for remote areas in Norway, *Journal of Air Transport Management*, 16, 137–143.
- Lichtenstein, B. ve Brush, C. (1997). *Salient resources in new ventures: A longitudinal study of the composition and changes of key organizational resources in three entrepreneurial firms*, Babson Entrepreneurship Research Conference.

- Lin, Y. ve Ryan, C. (2016). From mission statement to airline branding. *Journal of Air Transport Management*, 53, 150-160.
- Lobbenber, A. (1995). Strategic responses of charter airlines to single market integration. *Journal of Air Transport Management*, 2 (2), 67-80.
- Mak, B. ve Go, F. (1995). Matching global competition-cooperation among Asian airlines. *Tourism Management*, 16 (1), 61-65.
- Mahoney, J.T. ve Pandian, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- 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.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons Inc.
- Miles, R.E., Snow, C.C, Meyer, A.D. ve Coleman Jr., H.J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mirzai, K. (2014). *Competitive strategies of airline carriers in Turkish aviation, case study "growth process of Turkish domestic market since 2003"*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Coventry University, Engineering Management Department.
- Moin, M.F., Ali, A., Khan, A.N. (2012). An analysis of mission statement of Pakistani commercial (scheduled) banks using a nine points scale approach of Fred R. David. *Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus.*, 4 (2), 102-120.
- Nickols, F. (2011). *Strategy: Definitions and meaning*, Distant Consulting LLC.
- Obel, B. ve Gurkov, I.B. (2013). *Revisiting Miles-Snow typology of strategic orientation using stakeholder theory*, ICOA Working Papers Series, 2013-02, Aarhus University, Business and Social Sciences, Interdisciplinary Center for Organizational Structure.

- O'Regan, N. ve Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategic of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: the applicability of the Miles and Snow typology. *Journal of Manufacturing Technology*, 17 (5), 603-620.
- Otamış, İ.V. (2013). *Türkiye'de hava ulaştırma sektörünün yapısal incelemesi ve rekabet analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Othman, R., Arshad, R., Aris, N.A. ve Arif, S.M.M. (2015). Organizational resources and sustained competitive advantage of cooperative organizations in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 120 – 127.
- Özdemir, M. (Silverman'dan aktaran (2001), Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction, SAGE Publication, London), Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1).
- Pearce, J. A. ve David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line, *Academy of Management Executive*, 1(2), 109–116.
- Pearson, J., O'Connell, J.F., Pitfield, D. ve Ryley, T. (2015). The strategic capability of Asian network airlines to compete with low-cost carriers. *Journal of Air Transport Management*, 47, 1-10.
- Peksatıcı, Ö. (2010). *Competitive strategies of airline companies operating in Turkish domestic aviation market*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pels, E. (2008). Airline network competition: Full-service airlines, low-cost airlines and long-haul markets. *Research in Transportation Economics*, 24, 68–74.
- Pitfield, D.E. (2008). Some insights into competition between low-cost airlines. *Research in Transportation Economics*, 24, 5–14.
- Pitfield, D.E., Caves, R.E. ve Quddus, M.A. (2010). Airline strategies for aircraft size and airline frequency with changing demand and competition: A simultaneous-equations approach for traffic on the north Atlantic. *Journal of Air Transport Management*, 16, 151–158.

- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M.E. (1998). Strateji dersleri, *İstanbul Konferansı Notları*, Capital.
- Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, Rekabet Kavramı, 4054 Sayılı, Resmi Gazetede Yayımlandığı Tarih: 13.12.1994.
- Saldıraner, N. (2016). *Türkiye'deki havayolu taşıyıcılarının rekabet stratejileri: Düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları için model önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci, A. (2013). *Bilim, felsefe ve metodoloji*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Şengür, Y. and Şengür, F.K. (2017). Airlines define their business models: a content analysis. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 6 (2), 141–154.
- Schoemaker, P. J. H. (1992). How to link vision to core capabilities. *Sloan Management Review*, Fall, 67-81.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage Publications.
- Snow, M. ve Hrebiniak, D.C. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 317-336.
- Sollmann, U. ve Heinze, R. (1995). *Vizyon yönetimi*, yay.haz. Veli Karaöz, İstanbul, Evrim Yayınevi ve Tic.Ltd.Şti.
- Steiner, G. (1979). *Strategic planning*, The Free Press.
- Shaw, S.L., Lu, F., Chen, J. ve Zhou, C. (2009). China's airline consolidation and its effects on domestic airline networks and competition. *Journal of Transport Geography*, 17, 293–305.

- Şağbanşua, L. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Akademik Bakış*, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – Kırgızistan, Sayı 9.
- Tanrıverdi, G. (2016). *Havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet stratejisi: Geleneksel havayolu şirketleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşgit, Y.E. (2008). *Havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejileri: Türk şirketlerine yönelik nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tokatlıoğlu, İ. (1999). İktisadi analizde rekabet kavramının gelişimi, *Ekonomik Yaklaşım*, 10 (33), 5-26.
- Torlak, G., Şevkli, M., Sanal, M. ve Zaim, S. (2011). Analyzing business competition by using fuzzy TOPSIS method: An example of Turkish domestic airline industry. *Expert Systems with Applications*, 38, 3396–3406.
- Tunç, E.C. (2007). *Müzakere sürecinde Türkiye'deki havayolu şirketlerinin Avrupalı rakipleri karşısındaki rekabet gücü ve analizi*. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu (2012). Türkçe Sözlük, 11. Baskı.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Wang, Y. ve Lin, J. (2011). Empirical research on influence of mission statements on the performance of nonprofit organization. *Procedia Environ. Sci.*, 11, 328-333.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Yaba, C. (2015). *Tactical competition of two airlines in fleet assignment* *İki hava yolu şirketinin filo atama probleminde taktiksel düzeydeki rekabeti*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. *Corp. Commun. An Int. J.*, 6 (3), 131-136.

- Yan, W., Cui, Z. ve Gil, M.J.A. (2016). Assessing the impact of environmental innovation in the airline industry: An empirical study of emerging market economies. *Environmental Innovation and Societal Transitions*.
- Yaşar, M. (2016). *Rekabet gerilimini etkileyen unsurlar üzerine Türkiye iç hat havayolu taşımacılığı pazarında bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2004). *Nitel araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zahra, S.A. ve Pearce II, J.A. (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, 16 (4), 751-768.
- Zito, P., Salvoa, G., ve Franca L.L. (2011). Modelling airlines competition on fares and frequencies of service by bi-level optimization. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 20, 1080–1089.
- SHY-6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi: 16.11.2013, Resmi Gazete Sayısı: 28823.
- http-1:** <http://web.shgm.gov.tr/havacilik-isletmeleri/2063-hava-tasima-isletmeleri> (Erişim Tarihi: 30.04.2018)
- http-2:** <http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/tr/hakkimizda/dunden-bugune-pegasus> (Erişim Tarihi: 30.04.2018)
- http-3:** <http://www.pegasusinvestorrelations.com/hakkimizda/dunden-bugune-pegasus.aspx> (Erişim tarihi: 22.06.2016)
- http-4:** <https://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/genel-bakis#filter=.filter-step2> (Erişim tarihi: 22.06.2016)
- http-5:** <http://www.pegasusinvestorrelations.com/hakkimizda/urun-is-modeli.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2018)
- http-6:** <https://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/yetki-ve-sertifikalarimiz> (Erişim Tarihi: 30.04.2018)
- http-7:** <http://www.sunexpress.com/tr/irket/irket-profil/> (Erişim Tarihi: 28.06.2016)
- http-8:** <https://www.sunexpress.com/tr/sirket/sunexpress-duenyasi/sirket-profil/>

(Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-9: <https://www.sunexpress.com/tr/sirket/sunexpress-duenyasi/filomuz/>

(Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-10:

http://www.sunexpress.com/images/stories/pdfs/flight_connections_summer16.pdf

(Erişim Tarihi: 28.06.2016)

http-11: <http://www.sunexpress.com/tr/irket/irket-profil> (Erişim Tarihi: 30.06.2017)

http-12: <http://www.sunexpress.com/tr/servis-ve-bilgi> (Erişim Tarihi: 30.06.2017)

http-13: <http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0>

(Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-14: <http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Hakkimizda/3/1/0>

(Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-15: <http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Filosu/33/30/0>

(Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-16: <http://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Noktaları/41/27/0>

(Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-17: <http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/İlkeler-ve-UcusSertifikaları/16/24/0>

(Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-18: <http://markalartarihi.blogcu.com/atlasjet-in-kurulus-hikayesi-tarihcesi/8132303>

(Erişim Tarihi: 29.06.2016)

http-19: <http://www.atlasglb.com/hakkimizda/>

(Erişim Tarihi: 29.06.2016 ve 30.04.2018)

http-20: <http://www.atlasglb.com/filo/> (Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-21: <https://www.freebirdairlines.com/tr/kurumsal-sirket-politikasi.asp>

(Erişim Tarihi: 30.06.2016)

http-22: <https://www.freebirdairlines.com/tr/bakim-muhendislik.asp>

(Erişim Tarihi: 30.06.2016)

http-23: <https://www.freebirdairlines.com/tr/filomuz.asp> (Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-24: <https://www.freebirdairlines.com/tr/freebird.asp> (Erişim Tarihi: 30.04.2018)

http-25: <http://www.corendonairlines.com/tr/> (Erişim Tarihi: 29.06.2016 ve 30.04.2018)

http-26: <http://www.turkishny.com/erdal-izgi/129-erdal-izgi/96622-izair-gitti-ortagi-bitti#.V3eSyLh97IU> (Haber Tarihi: 08 şubat 2012)

http-27: <http://izair.com.tr/tr> (Erişim Tarihi: 02.07.2016 ve 30.04.2018)

http-28: <http://www.tailwind.com.tr> (Erişim Tarihi: 07.07.2016 ve 30.04.2018)

http-29: <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-10-24-01.aspx>

(Haber Tarihi: 24.10.2017)

EKLER

EK 1

TÜRKİYE’DE YOLCU TAŞIMACILIĞI YAPAN ÖZEL HAVAYOLU İŞLETMELERİ

1. PEGASUS HAVAYOLLARI

1.1. Genel Bilgiler ve Tarihçe

Pegasus Hava Yolları, 1990 yılında Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding'in ortak girişimiyle İstanbul'da kurulmuştur. Mayıs 1990'da ilk uçuşunu gerçekleştiren Pegasus, 2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alınmıştır. Aynı yıl Kasım ayında düşük maliyetli havayolu taşıyıcısı olarak tarifeli iç hat seferlerine başlayarak Türkiye’de faaliyet gösteren 4. tarifeli havayolu olmuştur.

Pegasus, tarifeli uçmaya başladığında yurt içinde 6 noktayla başladığı uçuş ağını 2018 Nisan ayı itibariyle 36 yurt içi, 72 yurt dışı 40 ülke 108 noktaya çıkarmıştır.

Pegasus, 10 senelik süre içerisinde 700 kişilik bir ekipten Mart 2017 sonu itibariyle 5.165 kişilik bir çalışan grubuna ulaşmıştır.

Uçuş emniyeti ve teknoloji konularında gerçekleştirdiği yatırımlarla yolcularına ekonomik, güvenli ve tam zamanında seyahat imkânı sunan Pegasus, Türkiye’nin en yeni uçuş eğitim merkezini kurmuştur. Ayrıca sistemlerinin izlenilebilirliği açısından büyük öneme sahip olan çift yönlü data aktarımını gerçekleştiren Wireless Groundlink End to End Network Solutions sistemini de filosuna entegre eden öncü havayolu şirketlerinden biri olmuştur.

İstikrarlı büyümesini sürdüren Pegasus; 2011, 2012 ve 2013 yıllarında Official Airline Guide (OAG) raporunda koltuk kapasiteleri baz alınarak yapılan sıralamaya göre Avrupa’nın en büyük 25 havayolu arasında “Avrupa’nın En Hızlı Büyüyen Havayolu” olarak gösterilmiştir.

Paylarının yüzde 34,5’lik kısmını halka arz ederek 26 Nisan 2013 tarihinde Borsa İstanbul’da “PGSUS” kodu ile işlem görmeye başlayan Pegasus Hava Yolları; Türkiye’de borsaya kote olan ilk özel havayoludur (http-2).

Türkiye'nin en genç filosuna sahip Pegasus, ülkemizde zamanında kalkış oranlarını yayınlayan ilk havayoludur. Bu uygulamasıyla sektörde öncü bir rol üstlenen Pegasus,

2016 yılının ilk dört ayına ortalama 80,69 oranda misafirlerini gidecekleri yere zamanında ulaştırmıştır.

Şirketin 500.000.000 TL kayıtlı sermaye tavanı içerisinde çıkarılmış sermayesi 102.272.000 TL olup, 14 Mart 2016 itibarıyla sermaye ve ortaklık yapısı aşağıda belirtildiği şekildedir:

Pay Sahibi	Pay Adedi	Pay Oranı
Esas Holding A.Ş.	64.353.570	%62,92
Halka Açık Paylar	35.294.000	%34,51
Emine KAMIŞLI	874.810	%0,86
Ali İsmail SABANCI	874.810	%0,86
Kazım KÖSEOĞLU	437.405	%0,43
Can KÖSEOĞLU	437.405	%0,43
Toplam	102.272.000	%100

Kaynak: 2015 yılına ait 7 Nisan 2016 tarihli olağan genel kurul toplantısına ilişkin bilgilendirme notu

Şirket tarafından ihraç edilmiş imtiyazlı pay bulunmamakta ve her bir Pegasus payı Genel Kurulda pay sahibine bir oy hakkı vermektedir.

Pegasus'un kilometre taşları yıllara bağlı olarak aşağıdaki şekildedir:

1990 Aer Lingus, Silkar ve Net Holding ortak girişimiyle 2 uçaktan oluşan filoyla kurulmuştur.

2005 Ocak ayında, ESAS Holding tarafından satın alınmıştır. Tarifeli uçuşlar için İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nı ana üs olarak seçmiş ve Kasım ayında 6 destinasyon ile tarifeli iç hat uçuşlarına başladı. 14 uçaklık filosu bulunmaktaydı. İlk defa ekopark hizmetini başlatmıştır.

2006 Stuttgart seferi ile İstanbul'dan dış hat tarifeli uçuşlara ve İzmir, Bodrum, Dalaman, Kayseri, Gaziantep, Malatya, Lefkoşa ve Viyana uçuşları başlamıştır. Pegasus Cafe hizmete başlamıştır.

2007 Türk özel havacılık sektörünün en büyük çaplı yatırımı olan 3.2 milyar USD değerinde 40 uçaklık Boeing 737-800 siparişinin ilk uçağı "Hayırlı" teslim

alınmıştır. Online seyahat sigortası satışına başlanmıştır. Amsterdam, Düsseldorf, Münih, Kopenhag, Londra ve Zürih uçuşları başlamıştır. PWA Windsurf Dünya Kupası'na sponsorluğu başlamıştır.

2008 Samsun ve Köln seferlerini ve online araç kiralama hizmetini başlatmıştır. HSBC Bankası ve Pegasus Hava Yolları'nın iş birliğinde hayata geçen uçuş ve alışveriş kartı Pegasus Kart'ı çıkarmıştır. Teslim alınan uçaklara Pegasus Ailesi'nin yeni doğan kız çocuklarının isimlerini verme geleneğini başlatmış ve Ağustos ayında teslim alınan yeni nesil Boeing 737-800 uçağına "Gölce" ismini vermişlerdir.

2009 Pegasus Ailesi bireylerinin çocuklarıyla uçak içi güvenlik demosu çekildi ve uçaklarda yayınlanmaya başlanmıştır. Konya, Atina, Basel, Brüksel, Berlin ve Krasnodar uçuşları başlamıştır.

2010 Türkiye'de ilk defa Barkod ile Mobil Check-in uygulaması, online ekstra kg satışı ve online opsiyon satışını başlatmıştır. Yolculara uçuştan önce yemek siparişi Pre-order hizmeti sunmaya başlamıştır. Yeni Boeing 737-800 uçaklar teslim alarak, siparişini verdiği 40 uçaktan 14'ünü filosuna kattı. 8.6 milyon yolcu uçurmuştur. 2006-2010 yılları arasında Türkiye'de iç hatlarda taşınan yolcu sayısı %15 artarken, Pegasus'un iç hatlarda taşıdığı yolcu sayısı %42 yükselmiştir. Hatay, Paris, Marsilya, St. Etienne/Lyon, Roma, Milano, Stokholm, Beyrut, Tiflis, Kharkiv ve Sofya uçuşlarına başlamıştır.

2011 Çift yönlü data aktarımını gerçekleştiren Wireless Groundlink End to End Network Solutions sistemini filosuna entegre eden dünyadaki ilk havayolu şirketi olmuştur. 22.3 milyon USD değerindeki son 2 teknolojik yatırım ile dünya havacılık tarihinde de bir ilke imza atmıştır. Uçuş ağıını yurt dışında 30, yurt içinde 19 olmak üzere toplam 22 ülkede 49 noktaya genişletmiştir. Sivas, Bükreş, Tahran, Üsküp ve Priştina uçuşlarına başlamıştır. Yılın ilk 6 ayında; yeni Boeing 737-800 uçaklarından altısını daha teslim alarak, siparişini verdiği 40 uçaktan 24'ünü filosuna katmıştır. Türkiye'nin en yeni simülatörüne sahip uçuş eğitim merkezini kurarak, dünyadaki 582 havayolu arasında simülatör sahibi olan yüzde 10 havayolu şirketi arasına girmiştir.

2012 12 milyar USD değerinde toplam 100 adet (25 adet ilave uçak opsiyonu ile birlikte, 75 adet yeni uçağı kapsayan Airbus Siparişi) Airbus A320neo ve A321neo tipi yeni uçaklar katmak üzere anlaşma imzalamıştır.

2013 Yüzde 34,5'i "PGSUS" kodu ile Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlamıştır.

2015 Uçuşlarda yaşanabilecek her türlü acil duruma karşı hazırlık senaryolarının uygulanabildiği yeni kabin simülatörünü bünyesine katmıştır (http-3 ve http-4).

1.2. Filo Yapısı

31.12.2017 itibarıyla Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. bünyesinde toplam 76 adet uçak mevcuttur. 67 adeti Pegasus, 7 adeti Izair-İzmir Havayolları A.Ş. ve 2 adeti Pegasus Asia (Air Manas LLC. Co.) adına uçmaktadır. Pegasus'un bünyesindeki 67 uçaktan 40 adet B 737-800 ve 27 adet A320-200 uçağı bulunmaktadır. Aralık 2016 itibariyle yaş ortalaması 5,4 olan 60 adet Boeing 737-800 NG yer almaktadır (http-5).

1.3. Yurtiçi ve Yurtdışı Uçuş Noktaları

Pegasus, tarifeli uçmaya başladığında yurt içinde 6 noktayla başladığı uçuş ağını bugün 36 yurt içi 72 yurt dışı 40 ülke 108 noktaya çıkardı.

Pegasus, iç hatlarda Adana, İzmir, Kayseri, Antalya, Bodrum, Diyarbakır, Dalaman, Ankara, Elazığ, Gaziantep, Hatay, Konya, Malatya, Mardin, İstanbul, Samsun, Trabzon, Van, Sivas, Şanlıurfa, Batman, Erzincan, Gazipaşa/Alanya, Kahramanmaraş, Muş, Merzifon/Amasya, Denizli, Nevşehir, Balıkesir/Edremit, Erzurum, Kastamonu, Kars, Ordu-Giresun'a uçuşlar düzenlemektedir.

Dış hatlarda ise Köln, Roma, Dusseldorf, Almati, Münih, Priştine, Stuttgart, Kuzey Kıbrıs/Ercan, Berlin, Beyrut, Viyana, Üsküp, Brüksel, Bükreş, Krasnodar, Kopenhag, Marsilya, Paris, ST. Etienne/Lyon, Tiflis, Amsterdam, Londra Stansted, Londra Gatwick, Tahran, Stokholm, Basel, Zürih, Milan - Malpensa, Milan-Bergamo, Kharkiv, Donetsk, Atina, Erbil, Tel Aviv, Bologna, Lviv, Dubai, Belgrad, Saraybosna, Nürnberg, Barselona, Doha, Tiran, Moskova, Frankfurt, Madrid, Kuveyt, Hamburg, Bişkek, Bahreyn, Prag, Cenevre, Mineralnye Vody, Budapeşte, Hurgada, Şarm-El Şeyh, Nice, Oslo, Kutaisi, Bağdat, Eilat – Ovda, Zaporijya'ya tarifeli seferler ile uçuyor (http-2).

1.4. Yetki, Sertifika ve Üyelikleri

Kalite Yönetim Sistem Belgeleri

- IATA - IOSA Belgesi,

- ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi,
- ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi,
- OHSAS 18001:2007 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi.

Operasyonel Yetkileri

- İşletme Ruhsatı (AOC),
- B737 400/800 LVO (CAT IIIA) Düşük Görüş Operasyonları CAT IIIA Yetkisi,
- B737 400/800 B-RNAV, P-RNAV, RVSM, RNP 5 Yetkisi,
- EFB (Electronic Flight Bag) Class 1 Type A&B Software Onayı,
- DGR (Tehlikeli Maddeler) Taşıma Yetkisi.

Teknik Yetkileri

- SHY-145 / JAR-145 Onaylı Bakım Kuruluşu,
- SHY-147 Onaylı Bakım Eğitimi ve Sınav Kuruluşu Yetkisi,
- SHY-M Bakım Yönetim Yetkisi,
- SHY-33A Gayrisihhi İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı (Sabiha Gökçen),
- SHY-33A Gayrisihhi İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı (Antalya Havalimanı).

Eğitim Yetkileri (http-6)

- B737-300/900 TRTO (Type Rating Training Organisation) Yetkisi,
 - ✓ Tip İntibak Eğitimi,
 - ✓ Tip İntibak / Simulatör Öğretmeni Eğitimi,
 - ✓ Tip İntibak / Simulatör Kontrol Pilotu Eğitimi,
 - ✓ MCC Temel ve Öğretmenlik Eğitimi,
 - ✓ Fark Eğitimi (B 737-800 > 400 & B 737-400 >800),
 - ✓ Familirization Eğitimi (B 737 400>300/500 & B737 800>600/700/900),
- Simulatör Eğitim Merkezi (PFTC),
- FSTD Uçuş Simulatör Eğitimi Yeterlilik Sertifikası,
- Kabin Memuru Temel Emniyet Eğitimi Organizasyonu,
- Havacılık Bakımında İnsan Faktörü Eğitimi.

Üyelikleri

- TÖSHİD Üyeliği,
- LIDO Flight Plan System Üyeliği,

- WSI Fusion Meteoroloji Sistemi Üyeliği,
- WTM (World Tracer Management) Üyeliği.

1.5. Hizmetler (http-2)

Uçuş ile İlgili Hizmetler

- Koltuk Seçimi,
- Online Yemek Siparişı,
- Bagaj Hakkı Satışı.

Diğer Seyahat Hizmetleri

- Uçuş Paketleri,
- Araç Kiralama,
- Otel Rezervasyonu,
- Pegasus Flex: Satın alınan bilete esneklik kazandıran sınırsız bilet değiştirme hakkıdır.
- Havaalanı Otopark,
- Kolay Vize,
- Havaalanı Ulaşım,
- LGM Lounge: İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı LGM Lounge’da sınırsız açık büfe, kablosuz internet, başta olmak üzere kendilerine özel olarak sunulan ikram ve hizmetlerle donanmış konforlu bir ortamda diledikleri gibi vakit geçirebilme imkânı sunulmaktadır.
- ING Bank Pegasus Plus Kart: Yapılacak harcama tutarının %0.5’i oranında Uçuş Puan kazanılır. ING Bank Pegasus Plus Kart sahipleri, Pegasus Plus programının tüm avantajlarına da sahip olacağı gibi, hem kart aidatı ödemiyor, hem de ING Bonus’un taksit yapma ve Bonus puan kazandırma avantajlarından faydalanıyolar.
- AIG Seyahat Sigortası: tedavi masraflarından, amatör spor kazalarına, bagaj kaybından, seyahatin iptaline kadar geniş kapsamlı teminatlarla seyahatlerinizde sizi güvence altına alan Travel Guard® ile bir seyahatte bulunabilirsiniz.
- Hızlı Geçiş (Fast Track): X-ray geçişlerinden, güvenlik ve pasaport kontrollerinden vakit kaybetmeden geçmeni sağlayan Fast Track hizmetinden Pegasus yolcusuysan %25 indirimli olarak faydalanabilme imkânı bulunmaktadır.

2. SUNEXPRESS

2.1. Genel Bilgiler ve Tarihçe

SunExpress, Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın eşit ortaklığında (joint venture) 1989 yılında Antalya'da kurulmuştur. İlk uçuşunu 1990 yılında gerçekleştirmiştir.

Almanya başta olmak üzere, uzun süre Avrupa ile Antalya arasında turistik charter seferleri düzenleyen SunExpress, 2001 yılında başlattığı Antalya-Frankfurt uçuşlarıyla, Türkiye'nin yurtdışına tarifeli sefer düzenleyen ilk özel havayolu oldu. O günden bu yana tarifeli uçuşlarının sayısını hızla artıran SunExpress, 2006'nın Mart ayında 2. merkezini İzmir'de açtı ve buradan iç hat seferlerine başlamıştır. SunExpress, iç hat seferleriyle birlikte İzmir'i Anadolu şehirlerine aktarmasız uçuşlarla bağlayan ilk havayolu oldu ve halen İzmir'den Türkiye'nin farklı bölgelerine en çok uçuş gerçekleştiren havayolu şirketi olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

SunExpress 2010 yılında, Türkiye'de ilk kez Anadolu şehirlerinden Almanya'nın önemli merkezlerine tarifeli direkt uçuşlara başlamış ve yolcu avantaj programı SunPoints'i müşterilerinin hizmetine sunmuştur.

SunExpress, 2011 yılına gelindiğinde ise, Almanya'daki kardeş kuruluşu "SunExpress Almanya"yı kurmuş ve Almanya ile Türkiye arasındaki uçuşlarının yanı sıra Almanya'da Mısır'ın Kızıldeniz Bölgesi, İspanya'nın Kanarya Adaları ile Girit ve Rodos gibi Yunan Adaları'na da turistik uçuşlar düzenlemeye başlamıştır.

SunExpress'in pek çok departmanı, açılışı 8 Haziran 2012'de gerçekleştirilen "SunExpress Plaza" isimli binada görev yapmaktadır. Antalya'da toplam 8.019 metrekare alan üzerine kurulu ve 87 ofis alanı, 12 toplantı, 10 briefing, 6 eğitim ve 1 simülasyon odası ile 270 kişilik oturma kapasiteli 1 oditoryuma sahip olan "yeşil" bina, çatısındaki güneş panelleriyle kendi enerjisini üretebilmekte ve güneşin yararlı ışığını binaya dağıtırken, istenmeyen sıcaklığı dışarıda bırakan yepyeni teknolojiler kullanmaktadır.

SunExpress 2014 yaz tarifesinde Türkiye ve Almanya merkezli operasyonlarında, haftada 1020'den fazla tarifeli ve charter uçuş gerçekleştirmiştir. SunExpress'in, Türkiye ve Avrupa genelindeki birçok ülkeden 3.800'ü aşkın çalışanı bulunmaktadır.

SunExpress, hedefleri doğrultusunda istikrarlı büyümesini sürdürerek, 10 tanesi opsiyonlu olmak üzere toplam 50 adet Boeing 737-800NG ve 737-8 MAX için Boeing ile antlaşma yapmıştır. SunExpress, yapılan antlaşma çerçevesinde 25 adet B737-

800NG's (New Generation/Yeni Nesil) ve yıllardır başarısını kanıtlamış olan serinin geliştirilen son modeli olan 15 adet B737-800 MAX'ı kesin, 10 adet B737-800 MAX'ı ise opsiyonlu satın almıştır.

Yeni uçaklar kademeli olarak 2015 ve 2021 yılları arasında teslim edilecektir. Orta menzilli jet kategorisinde yer alan bu uçaklar, çevre kirliliğine karşı daha duyarlı bir şekilde geliştirilmiş olup % 14 oranında daha az yakıt sarfıyatı yapmaktadır. Ayrıca birçok teknolojik yenilik sayesinde daha az gürültü yapıp, emisyon üreterek eski modellerine göre çok daha az bakım gerektirmektedir.

Aynı zamanda yolcularına daha iyi hizmet vermek amacıyla yeni ücret sınıflarını tanıtmıştır. Yeni sistem içinde SunExpress yolcuları, yeni ücret/hizmet sınıfları olan SunEco, SunClassic ve SunPremium'dan birini bütçelerine göre seçebilecek ve uçak içi eğlenceye de, kablosuz bağlantı sayesinde akıllı telefonları ya da tabletleriyle rahatlıkla ulaşabileceklerdir.

Bütün bu yeniliklerin yanı sıra, SunExpress uçak içi eğlence de yeni bir konsept ile yolcuların uçak içinde daha kaliteli zaman geçirebilmelerine olanak sağlayan, merkezi İrlanda'da bulunan Media in Motion ile gerçekleştirdiği iş birliği sayesinde Kablosuz Eğlence Sistemini sunmaktadır. Böylelikle SunExpress uçak içinde kablosuz bağlantı ile eğlence hizmeti sunan ilk havayolu olmuştur.

İstatistiksel Bilgi 2015

Yolcu Sayısı	:	8.743.624
Uçuş Saati	:	141.601
Uçuş	:	56.075
Doluluk Oranı:		85,4%
Ciro	:	1.116.992.582 € (+8,9% PY)

Kaynak: [http-7](http://7)

İstatistiksel Bilgi 2017

Yolcu Sayısı	:	8.800.000
Uçuş	:	57.675
Doluluk Oranı:		84%

Uçak : 66 B737-800NG, 6 A330-200

Kaynak:http-8

2.2. Filo Yapısı

SunExpress tüm özelliklere ve toplam 13.950 koltuk kapasitesine sahip, toplam 70 adet uçağıyla Avrupa'nın en modern filolarından biridir. Bu uçakların 64 adedi B737-800, 6 adedi ise A330 modelidir (http-9).

2.3. Yurt İçi ve Yurt Dışı Uçuş Noktaları

SunExpress yurt içi ve yurt dışı uçuş noktalarının yanı sıra Avrupa içerisinde de bir ağ oluşturmuştur. Avrupa'da bazı şehirler arasında ve Türkiye'den Avrupa'daki farklı şehirlere de tarifeli uçuşları bulunmaktadır. Antalya ve İzmir ana hub'ları olmakla beraber, Adana, Ankara, Kayseri, Samsun, Trabzon'dan da farklı Avrupa havalimanlarına uçuşları bulunmaktadır. Türkiye'deki noktalardan hangi noktalara uçuş olduğu aşağıda listelenmiştir.

Antalya (AYT)	İzmir (ADB)	Adana (ADA)	Ankara (ESB)	Gaziantep (GZT)	Kayseri (ASR)	Samsun (SZF)	Trabzon (TZX)
Adana	Adana	Antalya	Cologne/	Antalya	Antalya	Antalya	Antalya
Amsterdam	Amsterdam	Cologne/	Bonn	Berlin (TXL)	Cologne/B onn	Dusseldorf	Cologne/B onn
Basel	Antalya	Bonn	Dusseldorf	Cologne/	Dusseldorf	Frankfurt	Dusseldorf
Berlin (TXL)	Basel	Dusseldorf	Frankfurt	Bonn	Frankfurt	Hanover	Frankfurt
Bremen	Berlin (TXL)	Frankfurt	Hanover	Dusseldorf	Izmir	Izmir	Izmir
Cologne/Bonn	Bremen	Hanover	Munich	Frankfurt	Munich	Stuttgart	Stuttgart
Copenhagen	Brussels	Izmir	Stuttgart	Hanover	Stuttgart		
Diyarbakir	Cologne/Bo nn	Munich		Izmir			
Dortmund	Copenhagen	Stuttgart		Stuttgart			
Dresden	Diyarbakir						
Dusseldorf	Dortmund						
Erfurt	Dusseldorf						
Friedrichshafe n	Erzurum						
Frankfurt	Frankfurt						
Gaziantep	Gaziantep						
Geneva	Hamburg						
Graz							

Hamburg	Hanover						
Hanover	Helsinki						
Istanbul (SAW)	Istanbul (SAW)						
Izmir	Kars						
Karlsruhe	Kayseri						
Kayseri	Konya						
Leipzig/Halle	London (LTN)						
Linz	Milan(MXP)						
Muenster/Osnabrueck	Malatya						
Munich	Muenster/Osnabrueck						
Nuremberg	Munich						
Paderborn	Nuremberg						
Paris (CDG)	Oslo						
Saarbruecken	Paris (CDG)						
Salzburg	Samsun						
Samsun	Stockholm						
Stockholm	Strasbourg						
Stuttgart	Stuttgart						
Trabzon	Trabzon						
Van	Van						
Vienna	Vienna						
Zurich	Zurich						

Kaynak:http-10

Alanya-Gazipaşa (GZP)'dan Dusseldorf ; Bodrum'dan Dusseldorf, Frankfurt, Hanover, Munich, Stuttgart; Dalaman'dan Cologne/Bonn, Dusseldorf, Frankfurt, Munich, Stuttgart; Elazığ'dan Dusseldorf, Frankfurt, Hanover, Stuttgart; Konya'dan Copenhagen ve İzmir; Şanlıurfa'dan Hanover; Van, İstanbul (SAW) ve Diyarbakır'dan İzmir ve Antalya'ya; Erzurum, Kars ve Malatya'dan İzmir'e de tarifeli uçuşlar düzenlenmektedir.

Türkiye'den yapılan seferler incelendiğinde, Sunexpress'in Anadolu şehirlerini Almanya'daki şehirlere bağladığı görülmektedir.

2.4. Yetki, Sertifika ve Üyelikleri

SunExpress kalite yönetimi açısından ISO 9001, çevre yönetimi bakımından ISO 14001, sağlık ve güvenlik değerlendirmesi alanında da OHSAS 18001 ve müşteri memnuniyeti yönetim sistemleri bakımından ISO 10002 sertifikalarına sahiptir. SunExpress buna ek olarak IATA'nın IOSA (yüksek güvenlik standartları) onayına sahip olmanın yanı sıra, dâhili işlemleri de örgütsel yöntemleri ve yönetim sistemleri açısından uluslararası bir denetim sürecinden geçmiştir. Yönteme yönelik bu sistemler şirketin tümüne uygulanmakta olup, profesyonel kalite yönetimi tarafından denetlenmektedir.

SunExpress; Emniyet ve Güvenlik, Kârlılık, Kalite ve Ekip Bütünleşmesi konusunda şirket taahhütlerini oluşturmuştur. Ayrıca Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği ile müşteri memnuniyeti konularının şirket içi uygulamalarına ve hedeflerine yönelik “Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası” ve “Müşteri Memnuniyeti Politikası” oluşturulmuştur.

SunExpress ayrıca Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından başlatılan Yeşil Havaalanı Projesi kapsamındaki yapmış olduğu çalışmalar sonucunda 04 Ocak 2012 tarihinde “Yeşil Kuruluş” ünvanını almaya hak kazanmıştır. SunExpress çevre çalışmaları kapsamında 2013 yılında Antalya’da yapmış olduğu uçak bakım faaliyetleri için sera gazı emisyon hesaplamalarını yapmış ve Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından yapılan doğrulama sonucunda makul güven seviyesinde “Sera Gazı Doğrulama” sertifikasını almıştır. Yine Antalya Havaalanı’nda yapmış olduğu ofis ve hat bakım faaliyetleri çerçevesince Yeşil Havaalanı Projesi kapsamında “Sektörel Kriterler” belgesini almıştır.

SunExpress engelli ve hareket kabiliyeti kısıtlı yolcularına sunduğu hizmetler genelinde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından başlatılan Engelsiz Havaalanı Projesi kapsamında 21 Mart 2014 tarihinde “Engelsiz Havaalanı Kuruluşu” ünvanını almaya hak kazanmıştır (http-11).

2.5. Hizmetler (http-12)

Yolculuk Öncesi

- Online check-in
- Önceki günden check-in
- Koltuk rezervasyonu

- Hizmet ekleme: Uçuştan 72 saat öncesine kadar SunClassic veya SunPremium yükseltme işlem gerçekleştirilebilir ve Premium yemek menüsü satın alınabilir. X-Leg koltuk siparişini ise uluslararası uçuşlar için uçuştan 36, Türkiye içi uçuşlar için ise 3 saat öncesine kadar verilebilir. Uçuştan 3 saat öncesine kadar ek bagaj hakkı satın alınabilir.
- Havalimanı transferi
- Havalimanı park etme

Uçakta

- Uçakta eğlence/program
- Uçak içi ikram
- Özel yemek servisi
- SunShop
- Elektronik cihazların kullanımı

3. ONUR AIR

3.1. Genel Bilgiler ve Tarihçe

Onur Air, merkez üssü İstanbul Atatürk Havalimanı olan ve düşük maliyetli taşıyıcılık hizmeti veren bir Türk firmasıdır. Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş., 14 Nisan 1992’de kurulmuş ve ilk uçuşunu 14 Mayıs 1992 tarihinde A-320 tipi uçakla Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı’na gerçekleştirmiştir. Takip eden zaman içinde, Temmuz 1992’de ikinci uçağını, Aralık 1992’de üçüncü uçağını ve Nisan 1993’te dördüncü uçağını filosuna dâhil etmiştir.

Turizm sektörünün önde gelen şirketlerinden Ten Tour ile 1994 tarihinde yapılan iş birliği sonucu yolcu kapasitesini artıran Onur Air, bu artışı karşılamak amacıyla Nisan 1995 tarihinde A-320 tipi beşinci ve altıncı uçağını, Temmuz 1995 tarihinde ise yedinci uçağını filosuna dâhil etmiştir. Aynı yıl içinde 2 adet A-320 tipi uçağı sub-charter olarak filosuna dahil eden Onur Air, 1995 tarihinde 9 uçak ve 1.566 koltuk kapasitesine ulaşmış ve kurulduğunda 150 olan personel sayısını 512’ye çıkarmıştır.

Onur Air’in 1996 yılında tamamen Ten Tour’a katılmasıyla daha fazla yolcu kapasitesine sahip üç adet A-321 tipi uçak filoya dâhil edilmiştir. Aynı yıl içinde iki adet A300 tipi uçağın da filoya eklenmesiyle, Onur Air’in koltuk sayısı 2.192’ye, personel sayısı ise 725’e çıkmıştır.

Büyümesine 1997 yılında da devam eden Onur Air, Amerikan Mc Donnell Douglas firmasından fabrika teslim beş adet MD-88 tipi ve bir adet A300 tipi uçağı sub-charter olarak filosuna dahil etmiştir. 1997 sezonu başında 16 uçak ve 3.503 koltuk kapasitesine ulaşan Onur Air, bu dönemde 912 personelle Türk ekonomisi ve iş dünyası açısından önemli bir konuma gelmiştir.

1997 yılında diğer havayollarına A-320 serisi uçaklarda hizmet ve teknik danışmanlık verecek uzmanlığa erişen Onur Air, 1998 yılı başında Türkiye ve dünyadaki ekonomik ve sosyal problemlerin artışı sonucu diğer firmalar gibi küçülmek zorunda kalmıştır. Yaşanan bu durgunluk sonucunda Onur Air'in filosundaki uçak sayısı 1998 tarihinde 13'e, 1999 tarihinde ise 9'a inmiştir. Onur Air, krizden lider bir firma olarak çıkma hedefiyle, ekip kiralama yöntemi ile uçuş personelinin yabancı ülke şirketlerinde çalıştırılması yolunu izlemiş, hac döneminin başlamasıyla da bu dönemi minimum zarar ile geçirerek 2000 yılında yeniden büyümeye başlamıştır. Onur Air, 2000 yılında filosuna eklediğı 2 adet A-300 tipi uçakla, uçak sayısını 11'e, koltuk kapasitesini ise 2.560'a çıkarmıştır. 2001 Kasım ayında bir adet A-300 tipi uçağı filosuna dâhil eden Onur Air, 12 uçak ve 2.883 koltuk kapasitesine ulaşmıştır.

İstikrarlı bir şekilde büyümeye devam eden Onur Air, filosundaki uçak sayısını 2002 yılında 14'e, takip eden yıllarda ise sırasıyla; 20, 24 ve 28'e çıkartmıştır. 2006 yılında 31 adet uçakla 7.012 koltuk kapasitesine ulaşan Onur Air'in filosundaki uçak sayısı 2007 yılında 29, 2008 yılında ise 25 olmuştur.

Türkiye'de iç hat hava taşımacılığının 2003 yılında özel sektöre de açılmasının ardından iç hatlarda uçuşlara başlayan ilk özel havayolu olan Onur Air, düşük maliyetli hava taşımacılığına yönelik tüketici talebinin etkisi ve tarifeli/tarifesiz uçuşlar düzenlenen üslerin açılmasıyla gelişimini sürdürmüştür.

Günümüzde 1626 personel istihdam eden Onur Air, tamamı Airbus'tan oluşan 24 uçaklık filosuyla faaliyet göstermektedir. Şirket, günümüzde iç hatlarda 14 önemli noktaya, dış hatlarda ise tarifeli ve tarifesiz olarak 25 ülkede 120'yi aşkın noktaya uçuş düzenlemektedir. Onur Air, kuruluş yılı olan 1992'den bu yana 90 milyonun üzerinde yolcunun güvenli bir şekilde seyahat etmesini sağlamıştır (http-13 ve http-14).

3.2. Filo Yapısı

Onur Air, 24 uçaktan oluşan Airbus filosuyla faaliyet göstermektedir. Şu anki koltuk kapasitesi 5670'dir.

Uçak Tipi ve Modeli	Sayısı	Koltuk Kapasitesi
A330	10	2888
A321	7	1522
A320	7	1260
TOPLAM	24	5670

Kaynak: http-15

3.3. Yurt İçi ve Yurt Dışı Uçuş Noktaları

Tarifeli Hatlar

Günümüzde yurt içinde iç hatlarda; İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan Adana, Antalya, Diyarbakır, Elazığ, Gaziantep, İzmir, Kayseri, Malatya, Samsun, Şanlıurfa, Trabzon olmak üzere 11, dış hatlarda Amsterdam, Berlin, Düsseldorf, Erbil, Lefkoşa, Nalçik, Odessa ve Paris olmak üzere toplam 8 noktaya karşılıklı olarak seferler düzenliyor.

Kod Paylaşımı

Onur Air ile Zagrosjet arasında mevcut bulunan Code Share Anlaşması çerçevesinde, İstanbul-Erbil-İstanbul ve Ankara-Erbil-Ankara hatlarında Zagrosjet tarafından icra edilen tüm seferler ortak yapılmakta olup, bu doğrultuda söz konusu ortak uçuşlar için, tüm satış kanallarından Onur Air kodu ve uçuş numarası ile Onur Air biletleri satılabilmektedir.

Tarifesiz Hatlar

Tarifesiz Bodrum, Dalaman, Antalya, İzmir ve İstanbul'dan büyük bir çoğunluğu Avrupa'da olan 20 ülkeye ve 95 destinasyona sefer düzenlemektedir.

Wet Lease Uçuşlar

Onur Air uzun süredir wet-lease olarak da Saudia Havayolları'na ekipleriyle birlikte uçak kiralyor. Halen Onur Air'in 4 adet geniş gövdeli A330 tipi uçağı Saudia Havayolları'nda kiralık olarak hizmet veriyor (http-16).

3.4. Yetki, Sertifika ve Üyelikleri (http-17)

- 2006 yılında, ISO9001 Belgesi'nin yanı sıra, havacılık alanında uygulamalarının standardize olduğunu gösteren EN9100:2003 Belgesi'ni almaya hak kazanmıştır.
- Onur Air Türkiye'de EN9100:2003 Belgesi'ne sahip ilk ve tek havayolu kuruluşudur.
- İstanbul merkezli olarak hizmet veren Onur Air Teknik Organizasyon yapısı, Türk SHGM tarafından SHY-145 sertifikası ile belgelendirilmiştir.
- Onur Air, Almanya merkezli TUV Rheinland firması tarafından yapılan denetimler sonucu, havacılık standartlarına uygunluğu belgeleyen EN9110 sertifikasına sahiptir.
- Onur Air eğitime verdiği önemi TRTO (Tip İntibak Eğitimi Organizasyonu) yetkisi alarak göstermiştir.
- Başta İngiltere olmak üzere tüm Avrupa ülkelerine tahditsiz CAT II / III yaklaşması ve iniş iznine sahip olan Onur Air, şu anda tüm tiplerde CAT II / III sertifikalıdır.

Yetkiler ve Sertifikalar:

- İşletme Ruhsatı
- Tip Eğitimi Organiasyonu (TRTO)
- Uçuş Harekât (Dispeçer) Eğitim Organizasyonu
- SHY-M Onay Sertifikası
- IATA Sertifikası
- IOSA Sertifikası
- ISO 9001 Sertifikası
- EN9110 Sertifikası

3.5. Hizmetler

- Mobil uygulamalar,
- İkramlar,
- Otobüs servisleri,
- Nitelikli bilet uygulamaları.

4. ATLASJET

4.1. Genel Bilgiler ve Tarihçe

Atlasjet Havacılık A.Ş. 14 Mart 2001 tarihinde Öger Holding A.Ş. tarafından kurulmuş, İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılmış ve ilk uçuşunu 1 Haziran 2001 tarihinde gerçekleştirmiştir.

Uçuş operasyonuna 2 adet Boeing B-757-200 tipi uçak ile başlamıştır. Takip eden zaman içinde, Eylül 2001 ayında aynı tipte üçüncü ve Temmuz 2003 tarihinde yine aynı tipte dördüncü uçağını filosuna dâhil etmiştir.

14.06.2004 tarihinde, SHGM tarafından "İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı" yapmak üzere ruhsatlandırılarak, 01.07.2004 tarihinden itibaren iç hatlarda tarifeli seferlerine başlamıştır (http-18).

Nisan 2004'te Ets Grup, Öger Grubu'ndan önce havayolunun yüzde 50 hissesini, ardından Şubat 2006'da tüm hisselerini satın almıştır. 2004 yılında yolculara dünya standartlarında kaliteli ve konforlu hizmet sunma amacıyla yurt içi ve yurt dışı tarifeli uçuşlara başlamıştır.

2015 yılında kurumsal kimliğinde girdiği yenilenme süreci kapsamında yola Atlasglobal adı ile devam eden şirket, "Hayallerin üstünde bir dünya" sloganı ile yurt dışında uçuş ağını genişletmeye devam ederken, daha geniş kitleleri kaliteli ve konforlu uçuş ile tanıştırmaktadır.

Atlasglobal Türkiye'de IOSA sertifikalı ilk IATA üyesi özel havayolu olmuştur ve kısa bir süre içerisinde uçuşlarını %80 artırmıştır. İki uçak ile faaliyete başlayan Atlasglobal filosunu 26 uçağa çıkartmıştır. Atlasglobal 35 farklı ülkede 50'den fazla noktaya uçmaktadır. Türkiye içerisinde ve Asya, Rusya, BDT Bölgesi, Orta Doğu ve Avrupa'ya tarifeli uçuşlar gerçekleştirmektedir.

Atlasglobal profesyonel pilot ve kabin ekibi eğitimi sunmak için AFA'yı (Atlantik Uçuş Okulu) ve oldukça deneyimli ve sertifikalı mühendis ve teknisyen ekibinin Atlasglobal'in yanı sıra çeşitli uluslararası havayollarına bakım hizmetleri sunduğu ATS Team'i kurmuştur (http-19).

4.2. Filo Yapısı

Atlasglobal filosunda toplam 25 uçak ile operasyonlarına devam etmektedir.

- 1 adet A319
- 8 adet A320
- 16 adet A321 (http-20)

4.3. Yurt İçi ve Yurt Dışı Uçuş Noktaları

İç Hat Uçuşları

İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan: Adana, Antalya, Bodrum, Dalaman, Gaziantep, Kayseri, Konya, İzmir, Trabzon.

(1 Temmuz'da Antalya-Trabzon-Antalya uçuşları)

Dış Hat Uçuşları

Adana-Ercan-Adana

Antalya'dan: Almaty, Astana, Karaganda

Gaziantep-Ercan-Gaziantep

Hatay-Ercan-Hatay

İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan: Amsterdam, Bağdat, Bişkek, Çimkent, Kopenhag, Kuveyt, Londra(Luton), Lyviv, Mahaçkale, Mykonos, Nizhnekamsk, Paris, Sharjah, Stockholm, Süleymaniye, Tahran, Tiflis, Zaporijya.

(1 Temmuz'dan itibaren Doha, Dusseldorf, Erbil, Ercan, Hamburg, Kharkov, Zürih)

İzmir-Ercan-İzmir (1 Temmuz)

(Glober, Haziran-2016 dergisinden istifade edilerek hazırlanmıştır.)

4.4. Yetki, Sertifika ve Üyelikleri

- TRTO Eğitim Yetkisi (B.757, A.320, A330)
- LVO CAT-III A yetkisi,
- RVSM Yetkisi,
- PRNAV Yetkisi,
- IATA Member (KK)
- IOSA

- ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası,
- EFQM Mükemmellikte Kararlılık Sertifikası,
- TÖSHİD Üyeliği,
- WTM (World Tracer Management) Üyeliği (<http-19>).

4.5. Hizmetler

Atlasglobal, uçuşlarında sunduğu 77cm koltuk aralıkları, ücretsiz ikramlar, ücretsiz koltuk seçimi, ücretsiz bagaj taşıma hakkı gibi hizmetleri barındıran EkonomiPlus konsepti ve Business Class hizmetinin yanı sıra, üç saat ve üzeri uçuşlarında başlattığı “Uçan Şef” uygulamaları ile üstün hizmet sunmaktadır. Atlasglobal’ın Uçan Şefleri, üç saat ve üzeri uçuşlarda konuklarla bire bir ilgilenerek Türk ve dünya mutfağından farklılaştırılmış lezzetleri özel sunumlar eşliğinde onların beğenisine sunmaktadır.

Atlasglobal, birçok havalimanından şehir merkezlerine ücretsiz servis hizmeti sağlayarak Fly&Bus adını verdiği uçak+otobüs modelini başlatan ilk havayolu olma özelliğini taşımaktadır. Ayrıca 70’den fazla yabancı havayolu ile yaptığı iş birlikleri sayesinde, yolculara dünyanın dört bir yanına bağlantılı uçuş yapma imkânı sağlamaktadır.

- Özel yemekler,
- Atasmiles Sadakat Programı: Atasmiles Sadakat Programı ile uçuşlarınızdan ve alışverişlerinizden toplayacağınız miller ile ücretsiz uçak biletinizi temin edebilir, indirim dönemlerinde atasmiles kartınız ile avantajlardan yararlanabilirsiniz (<http-19>).

5. FREEBIRD HAVAYOLLARI (HÜRKUŞ)

5.1. Genel Bilgiler ve Tarihçe

Freebird, Haziran 2000 yılında kurulmuş ve 2001 yılında, 3 adet MD-83 tipi uçakla operasyona başlamış olan uluslararası bir charter havayolu şirkettir.

Freebird, havacılık sektöründe temsil, gözetim, yakıt, denetleme, brokerage ve güvenlik alanında 85’den fazla şirkete yer hizmetleri veren Gözen Holding’in bir şirkettir.

Freebird amacını; hem kârlılığı, hem de keyifli bir çalışma ortamını bir arada sağlayan bir havayolu yaratmak olarak ifade etmektedir. Emniyet ve güvenlik ise, en önemli önceliğe sahip olan temel hedefleri durumundadır.

Güvenilirlik, dakiklik, verimlilik ve saygınlık, sürekli gözden geçirilmesi ve müşteri beklentilerini göz önünde bulundurarak geliştirilmesi gereken diğer faktörlerdir (http-21).

Teknik Başkanlıkta üç ana birim bulunmaktadır: Mühendislik, Bakım ve İkmal/Lojistik. 7 mühendis, 30 lisanslı uçak teknisyeni, 2 ikmal/lojistik uzmanı ve diğer yardımcı personel bu birimlerde görev yapmaktadır. Teknik Başkanlık yönetimi, Mühendislik ve İkmal birimleri İstanbul'daki şirket merkezinde görev yapmakta, bakım birimi ve uçak yedek parça depoları ise ana operasyon üssü olan Antalya Uluslararası Havalimanında bulunmaktadır. Bunun yanında yüksek sezonda hizmet veren Brüksel hat bakım istasyonu bulunmakta ve Antalya'dan desteklenmektedir.

İş yeteneği olarak; Uçuş Öncesi Kontrol, Günlük Bakım, Haftalık Bakım, Uçak İkmal, A Bakımı, büyük/küçük parça değişimleri, küçük yapısal tamirler dâhil arıza giderme işlemleri sayılabilir. Tüm bunları gerçekleştirecek yeterli altyapı, takım/teçhizat, yedek parça ve sarf malzeme mevcuttur (http-22).

5.2. Filo Yapısı

Türk özel sektör havayolu taşıyıcıları arasında sağlam bir altyapı üzerinde hızlı yükselişiyle dikkat çeken Freebird, filosunda bulunan 7 Adet A320 uçağı ile Avrupa ve Ortadoğu'da operasyonlarına devam etmektedir (http-23).

5.3. Yetki, Sertifika ve Üyelikleri

Freebird, SHGM tarafından, Yolcu/ Kargo Taşımacılığı, Bakım Kuruluşu ve Eğitim Kuruluşu olmak üzere 3 ayrı faaliyet alanında yetkilendirilmiştir.

Freebird Havayolları mükemmelliğe ulaşma çabasıyla müşterileri, çalışanları ve hissedarları için değer yaratmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, 2002 yılında, TÜV Rheinland tarafından ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alan Türkiye'deki ilk Havayolu şirketi olduğu gibi, 2006 yılında ise IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) tarafından, IOSA (IATA Operasyonel Emniyet Denetimi) tescilini alan ilk özel havayolu şirketi olmayı da başarmıştır. (http-24)

6. CORENDON HAVAYOLLARI (TURİSTİK HAVA TAŞIMACILIK)

6.1. Genel Bilgiler ve Tarihçe

Corendon Havayolları, 2004 senesinde havayolu yolcu taşımacılığı yapmak üzere Atılay Uslu ve Yıldırım Karaer ortaklığı ile kuruldu ve ilk uçuşunu 2005 senesinin Nisan ayında gerçekleştirmiştir. Corendon Havayolları, Türkiye'deki en büyük turizm gruplarından biri olan Corendon'un bir parçası olarak kurulmuştur. 2005 senesinde 6.200 saat olan uçuş saati, 2006 senesinde 10.500 ve 2007 senesinde 14.000 uçuş saatine ulaşmıştır. 2005 senesinde taşınan 220.000 yolcu sayısı ise 2007 senesinde 780.000 yolcu rakamına ulaşmıştır. 2009 senesinde inşaatına başlanan ve aynı yıl içinde tamamlanan Antalya Havalimanı içindeki Corendon Hava Yolları Teknik Hizmet Binası 26 Mayıs 2010'da faaliyete geçmiştir.

Corendon Havayolları'nın kurumsal bölümünde “Benim tatil havayolum. Genç, dinamik, güler yüzlü!” ifadesi yer almaktadır (<http-25>).

Hollanda, Belçika, İskandinav ülkeleri, Almanya gibi destinasyonlarda ismini Türkiye ile özdeşleştiren ve taşıdığı turist sayısı ile Türkiye turizmine önemli bir katkı sağlamaktadır. (<http-25>)

Corendon Havayollarının bağlı bir kuruluşu (subsidiary) olarak Corendon Dutch Airlines 2011 yılında kurulmuştur. Türkiye dışındaki tüm destinasyonlara Hollanda'dan uçuş yapmak niyeti ile kurulan Corendon Dutch Airlines, 2015 yılında 50.000 koltukluk taşıdığı yolcu sayısını 2016 yılında %90 artışla 90.000'e çıkarmayı hedeflemektedir. 4 Mayıs 2016 yılında Ibiza'ya uçuşlarına başlayan Corendon Turizm Grubu, 2016 sezonunda İspanya üzerine odaklanmayı planlamaktadır. (Corendon Magazine, Summer edition 2016, Issue 29, p 18-19)

6.2. Filo Yapısı

Corendon Havayolları'nın filosunda 10 adet Boeing 737-800, Corendon Europe Havayolları'nın filosunda da 1 adet Boeing 737-800, Corendon Dutch Havayolları'nın filosunda da 3 adet Boeing 737-800 olmak üzere toplam 14 uçakla hizmet verilmektedir (<http-25>).

6.3. Yurt İçi ve Yurt Dışı Uçuş Noktaları

Corendon Havayolları, 2016 yılı itibarıyla 41 ülkede 170 havalimanına uçuş yapan uluslararası bir havayolu şirketidir.

Bu zamana dek gerçekleştirmiş olduğu “wet-lease” operasyonları; İran, Sudan, Kamerun, Çad, Ukrayna, Macaristan, Mısır, Kazakistan, Irak devletlerini kapsamaktadır.

Avusturya: Viyana, Graz, Salzburg, Linz

Belçika: Bürüksel

Bosna-Hersek: Saraybosna

Bulgaristan: Burgaz, Sofya, Plovdiv, Varna

Çek Cumhuriyeti: Prag, Ostrava

Hırvatistan: Zagreb

Danimarka: Kopenhag, Billund, Alborg, Aarhus

Mısır: Hurghada, Marsa Allam

Estonya: Talin

Finlandiya: Helsinki, Jvaskyla, Joensuu, Kajaani, Koupio, Oulu, Vaasa, Turku, Tampere

Fransa: Paris, Lyon, Nantes, Marseille, Toulouse

Gambiya: Banjul

Almanya: Berlin, Bremen, Köln, Dortmund, Dusseldorf, Dresden, Erfurt, Frankfurt, Friedrichshafen, Hamburg, Hannover, Leipzig, Münih, Munster, Nurnberg, Paderborn, Stuttgart

Yunanistan: Korfu, Heraklion, Kos, Rodos, Zakynthos, Lesbos

Macaristan: Budapeşte, Debrecen

İran: Tahran, Tebriz, Urumiye, Mashhad, Shiraz

İrlanda: Dublin

İsrail: Telaviv

İtalya: Roma, Malpenza, Venice, Bergamo, Bologna, Verona, Genoa, Bari, Parma, Rimini

Kosova: Piriştina

Letonya: Riga

Lübnan: Beyrut

Litvanya: Vilnius

Makedonya: Skopje, Ohrid

Fas: Nador

Karadağ: Podgorica

Hollanda: Amsterdam, Eidhoven, Groningen, Maastricht, Rotterdam

Kuzey Kıbrıs: Ercan

Norveç: Oslo, Bergen, Bodo, Rygge, Stavanger, Tromso, Trondheim, Torp, Haugesund, Alta, Aalesund, Kristiansand

Polonya: Varşova, Krakov, Wroclaw, Poznan, Katowice, Gdansk

Portekiz: Faro

Romanya: Bükreş, Cluj, Timișoara

Slovakya: Bratislava, Sliac

Slovenya: Ljubljana

İspanya: Tenerife, Malaga, Mallorca, Las Palmas, Ibiza, Girana, Lanzarote, Fuerteventura, Sevilla, Madrid, Barcelona, Valencia

İsveç: Goteborg, Arlanda, Vasteras, Borlange, Norrköping, Sundsvall, Umea, Visby, Örnsköldsvik, Örebro, Östersund, Karlstad, Skelleftea, Kristianstad, Ronneby, Lulea, Malmo, Angelholm

İsviçre: Zurich, Geneva, Basel

Tunus: Monastir, Enfisha

Türkiye: Antalya, Alanya, Bodrum, Dalaman, İstanbul, İzmir, Ankara, Elazığ, Kayseri, Konya, Sivas

Birleşik Arap Emirlikleri: Dubai, Sharjah

Birleşik Krallık: Londra, Manchester, Newquay, Norwich, Bournemouth, Birmingham

(Corendon Magazine, Summer edition 2016, Issue 29, p 90-91)

6.4. Yetki, Sertifika ve Üyelikleri

Kurulduğu 2004 yılından bugüne çevre konusunda birçok sosyal sorumluluk projesine imza atan Corendon Airlines, ilgili tüm denetimlerden başarıyla geçerek Bureau Veritas tarafından verilen; dünyada çok az sayıda havayolu firmasının sahip olduğu ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikasını almaya hak kazanmıştır (http-25).

7. İHY İZMİR HAVAYOLLARI (İZAIR)

7.1. Genel Bilgiler ve Tarihçe

İzmir Ticaret Odası Başkanı Ekrem Demirtaş öncülüğünde 111 İzmirli bir araya gelerek 2005’de şirket kuruldu. Üyeleri arasında Arkas, Fiba Holding, Gürel Ailesi, Hüseyin Özdilek, İnci Holding, Gönen Otomotiv gibi isimler, firmalar vardı. 10 milyon dolar sermaye konuldu. Üç uçak alındı: Alsancak, Göztepe, Karşıyaka (http-26).

Kilometre Taşları:

NİSAN 2005 İZair’in kuruluşu

EYLÜL 2005 Landor firması ile kurumsal kimlik çalışmaları başladı.

ARALIK 2005 Seabury firması ile danışmanlık için anlaşma yapıldı. Adnan Menderes Havalimanı’nda Genel Müdürlük Binası’nın inşaatına başlandı.

OCAK 2006 3 adet 2005 model A319 için ILFC leasing anlaşması imzalandı.

MART 2006 Ön Müsaade alındı.

NİSAN 2006 Pilotlar Vakfı ortak oldu. Alsancak, Karşıyaka, Göztepe isimli 3 adet A319 tipli uçak İzmir’e geldi.

HAZİRAN 2006 “Tarifersiz Yük ve Yolcu Taşımacılığı Ruhsatı” alındı. **Pegasus Havayolları ile ilk “İşbirliği Sözleşmesi” imzalandı. 26 Haziran 2006 tarihinde Pegasus Havayolları adına uçuşlarına başladı.**

MART 2007 **Esas Holding %20 hisse ile ortak oldu.**

NİSAN 2009 A320 tipinde 4.uçağı Çeşme hizmete girdi.

MAYIS 2009 ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alındı.

TEMMUZ 2009 A320 tipindeki 5. Uçağımız Foça hizmete girdi.

EKİM 2010 **Pegasus Havayolları sermayenin %72,57’sini aldı.**

ARALIK 2010 IOSA (IATA Operational Safety Audit Program) Belgesi alındı.

OCAK 2011 **İş modeli değiştirilerek wet-lease operasyon tipine geçildi. Uçaklar Pegasus Havayolları'na kiralandı.**

MART 2011 737-800 tipli TC-IZB uçağımız hizmete girdi.

NİSAN 2011 737-800 tipli TC-IZC uçağımız hizmete girdi.

KASIM 2011 TC-IZB ve TC-IZC uçakları AirBerlin'e wet-lease olarak kiralandı ve Antalya merkezli olarak uçmaya başladı.

NİSAN 2012 TC-IZL Çeşme uçağı iade edilerek, filodan çıkarıldı. 737-800 tipli TC-IZF uçağımız hizmete girdi.

MAYIS 2012 TC-IZA Foça uçağı iade edilerek, filodan çıkarıldı. TC-IZM Alsancak uçağı iade edilerek, filodan çıkarıldı.

HAZİRAN 2012 TC-IZH Göztepe uçağı iade edilerek, filodan çıkarıldı. TC-IZR Karşıyaka uçağı iade edilerek, filodan çıkarıldı.

EYLÜL 2012 **AirBerlin, Pegasus Havayolları'na ait olan hisselerin %46,82'sini alarak Izair'e ortak oldu.**

MAYIS 2013 **Yapılan Genel Kurul sonucu alınan sermaye artırımı kararına göre hisse dağılımı; Pegasus Havayolları %69,12, AirBerlin %29,51, diğer %1,38 olarak gerçekleşti.**

TEMMUZ 2013 737-800 tipli TC-IZD uçağı hizmete girdi. 737-800 tipli TC-IZE uçağı hizmete girdi.

EKİM 2013 TRTO (Tip İntibak Eğitimi Organizasyonu) Yetki Belgesi alındı.

KASIM 2013 Tarifeli / Tarifesiz Ticari Hava Taşımacılığı Ruhsatı alındı.

OCAK 2014 737-800 tipli TC-IZG uçağımız hizmete girdi.

NİSAN 2014 TC-IZF uçağı iade edilerek, filodan çıkarıldı.

TEMMUZ 2014 737-800 tipli TC-IZI uçağı hizmete girdi.

OCAK 2015 737-800 tipli TC-IZJ uçağı hizmete girdi.

MAYIS 2016 737-800 tipli TC-IZK uçağı hizmete girdi (http-27).

Şirketin Unvanı : İHY İzmir Havayolları A.Ş.

Kuruluş Tarihi :25.04.2005

Şirket Merkezi : 9 Eylül Mah. Akçay Cad. No:289/1 35410 Gazimir / İZMİR

Ticaret Sicil No : 119105

Ödenmiş Sermaye : 59.500.000 TL (http-27)

Izair Yönetim Kurulu Başkanı olan Mehmet Tevfik Nane, aynı zamanda Pegasus Havayolları'nın CEO'sudur.

7.2. Filo Yapısı

Izair, 7 adet Boeing 737-800 ile operasyonlarını sürdürmektedir.

7.3. Yetki, Sertifika ve Üyelikleri

Kalite Yönetim Sistem Belgeleri

- IOSA (IATA Operational Safety Audit Program),
- ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi (Quality Management System).

Operasyonel Yetkileri

- İşletme Ruhsatı (Tarifeli/Tarifesiz) (AOC),
- B737-800 LVO (CAT IIIA) Düşük Görüş Operasyonları CAT IIIA Yetkisi,
- B737-800 RVR (Kalkış),
- B737-800 RNAV1, RNAV5, RNP APCH, RVSM Yetkileri,
- EFB (Electronic Flight Bag) Class 1 Type A&B Software Onayı,
- DGR (Tehlikeli Maddeler) Taşıma Yetkisi.

Teknik Yetkileri

- SHY-M Bakım Yönetimi Yetkisi,
- Sürekli Uçuşa Elverişlilik Yönetimi Yetkisi.

Eğitim Yetkileri

- Boeing 737- 800 TRTO (Type Rating Training Organization) yetkisi kapsamında;
 - ✓ Tip İntibak Eğitimi,
 - ✓ Tip intibak/Simülatör Öğretmeni Eğitimi,
 - ✓ Tip intibak/Simülatör Kontrol Pilotu Eğitimi,
 - ✓ MCC Temel Eğitimi,
 - ✓ ZFTT Eğitimi.

- Kabin Memuru Temel Emniyet Eğitimi Organizasyonu Yetkisi
- Havacılık Güvenliği Eğitim Kuruluşu Yetki Belgesi (http-27)

8. TAILWIND

8.1. Genel Bilgiler ve Tarihçe

Türk ve İngiliz ortaklığı olan Tailwind Havayolları; sivil havacılık sektöründe kalıcı ve etkin bir yere ulaşarak çağımıza uygun, kaliteli bir havayolu sunmak amacıyla 2006 yılında İstanbul merkezli olarak kurulmuştur. Bu amacı gerçekleştirecek sağlam altyapıyı oluşturmak için havacılığın en deneyimli ve en bilgili isimlerini Tailwind Havayolları'nın çatısı altında bir araya getirmiştir. Uluslararası turistik charter seferleri düzenlemektedir.

Yolcularına güvenilen ve saygı duyulan bir havayolu şirketi olarak hem ekonomik hem de kaliteli hizmet sunmayı hedef edinmektedir (http-28).

8.2. Filo Yapısı

Tailwind havayollarının filosu 5 adet Boeing 737-400'den oluşmaktadır (http-28).

8.3. Yurt İçi ve Yurt Dışı Uçuş Noktaları

Büyük çoğunluğu Avrupa olan 17 ülke ve 50 destinasyondan Türkiye'nin Antalya, Alanya - Gazipaşa, Bodrum, Dalaman, İzmir ve Eskişehir başta olmak üzere 16 şehrine tarifersiz seferler düzenlenmektedir.



Kaynak: http-28

8.4. Yetki, Sertifika ve Üyelikleri

Tailwind Havayolları, 2010 yılından bu yana IATA (Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği) Operasyonel Emniyet Denetim Programı (IOSA) tescilli bir havayoludur. IOSA, IATA önderliğinde yürütülen emniyet odaklı bir denetim programıdır. Havayollarının operasyonel yönetim ve kontrolünün emniyet seviyesinin değerlendirilmesinde kullanılan, dünya çapında tanınan ve kabul gören bir sistemdir. IOSA, denetimlerin sürekli ve standart şartlarda gerçekleşmesini güvence altına alan ve tüm dünya ülkeleri tarafından kabul gören denetim prensiplerini uygulamaktadır. IOSA sertifikasyonu, havayollarına, Emniyet performansının iyileştirilmesine ilave olarak, diğer havayolları ile kod paylaşımında kolaylık ve daha az denetim zorunluluğu yönünde faydalar sağlamaktadır.

Tailwind Havayolları, 2011 yılından bu yana ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (QMS) tescilli bir havayolu olma ayrıcalığına da sahiptir. ISO, şartları Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu tarafından belirlenmiş bir yönetim sistemidir. ISO her tür işletmeye uygulanabilen, dünya çapında tanınan ve kabul gören bir sertifika programıdır. ISO sertifikasyonu, havayollarına, Kalite performansının iyileştirilmesine ilave olarak, müşteri memnuniyeti, operasyonel standardizasyon ve maliyet azaltma yönünde faydalar sağlamaktadır (<http-28>).

8.5. Hizmetler

Turistik Charter Uçuşlar: Yerli ve yabancı tüm seyahat acenteleri ve Tur Operatörlerinin sezonluk veya belli bir dönemi kapsayan uçuşlarında uçak ihtiyaçlarını karşılamak.

Özel Uçuşlar: Firma, kurum ve spor kulüplerinin ihtiyaç duydukları münferit uçak kiralamalarında yardımcı olmak.

Ekipli Uçak Kiralama: Uçak ihtiyacı olan yerli ve yabancı havayollarına uçaklarımızın bakım sorumluluğu ve uçak sigortası tarafımıza ait olmak üzere uçuş ekibi ile birlikte kiralamak (<http-28>).

EK 2

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, “Türkiye’deki Özel Havayolu İşletmelerinin Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bir doktora çalışmasıdır. Çalışma, Hüseyin Önder Aldemir tarafından yürütülmektedir. Sonuçları ile havacılık sektörünün yapısı ve havayolu işletmelerinin rekabet stratejileri ortaya konacaktır ve bu doğrultuda havacılık sektörüne akademik bir pencere açarak ışık tutacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, yapılandırılmış ve yapı yapılandırılmış görüşme yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler ses kayıtları ve görüşme formları olarak korunacak, araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yönetimi Doktora Programından Hüseyin Önder Aldemir’e (mail/tel) yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı: Hüseyin Önder Aldemir
Email :hoaldemir3572@gmail.com
Cep Tel : 537 022 9399

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

EK 3

GÖRÜŞME FORMU

GÖRÜŞME FORMU

Tarih :

Yer :

İşletme :

Başlangıç S. :

Bitiş S. :

Üst Düzey Yöneticiye Ait Bilgiler

Ad Soyad :

Yaş :

İşletmedeki Unvanı :

Çalışılan Birim :

Görev Süresi :

En Son Alınan Eğitim Derecesi :

Sayın.....,

Bu görüşme, Doçent Doktor Ferhan ŞENGÜR danışmanlığında yürütülen “**Türkiye’deki Özel Havayolu İşletmelerinin Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı doktora tezimin verilerini oluşturma maksadıyla yapılacaktır.

Ülkenin ekonomik (dış ticaret, yurt dışı gelir) açıdan önemli ve turizm açısından en stratejik sektörlerinden biri olmasına rağmen, Türk havayolu işletmelerinin ulusal ve uluslararası rekabetle nasıl başa çıktıkları ve rekabet stratejilerini nasıl belirledikleri konusunda kapsamlı ve net bir çalışma bulunmamaktadır. Bu görüşme esnasındaki görüş ve düşünceleriniz bilim dünyasına ve sektörün gelişimine bu anlamda ışık tutacaktır.

Görüşme esnasında elde edilen bilgiler sadece akademik/bilimsel maksatla kullanılacaktır.

Araştırmada işletmenizin ve kendi isminizin geçmemesini isterseniz bir kod kullanılarak görüşlerinize yer verilecektir. Görüşme sonunda kullanılmasını istemediğiniz bilgiler çıkartılabilir veya silinebilir.

İzin vermeniz durumunda, görüşmemizi daha sonra yazılı belge haline dönüştürmek maksadıyla görüşmeyi kaydetmek istiyorum.

Şimdiden katkılarınız için teşekkür ederim.

Hüseyin Önder ALDEMİR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Görüşme iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde verilen seçenekler arasından birini seçmeniz ya da sıralama yapmanız gerekmektedir. İkinci bölüm ise açık uçlu sorulardan oluşmaktadır

BÖLÜM I

ÇOKTAN SEÇMELİ SORULAR (YAPILANDIRILMIŞ)

1. İşletmenizdeki rekabet stratejileri ile ilgili üst düzey yönetimin rolünü aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar?
 - a. Yöneticiler çevredeki değişim ve belirsizlikleri her zaman için algılar ancak etkili tepki veremezler.
 - b. Yöneticiler, çalkantılı ve dinamik pazarlarda rakiplerini yeni fikirler bulmak için yakından izler ve en makul olanları hızla benimserler.
 - c. Yöneticiler işletmenin çalışma alanlarında oldukça uzmandır ancak kendi pazarları dışında yeni fırsatlar aramaya meyilli değildirler.
 - d. Sürekli pazar fırsatı ve yenilik aramakta ve geliştirmekte olan çevresel eğilimlere karşı potansiyel tepkiler üzerinde düzenli olarak deneyler yapmaktadırlar.
2. İşletmenizi aşağıdaki ifadelerden hangisinin en iyi tanımladığını düşünüyorsunuz?
 - a. Diğer havayolu işletmelerinin davranışlarını izlemekle yetiniriz, planlarımız ise kısa vadelidir.
 - b. Durağan piyasalarda hizmetimizi arttırırız. Dinamik piyasalarda ise yenilikler yaparız.
 - c. Verimliliği ön planda tutar ve gereksiz risklerden kaçınırız.
 - d. Değişimi takip eder, uygulamaya çalışırız, yenilikleri destekleriz ve esnek davranış tarzımız vardır.
3. İşletmenizin teknolojik gelişmelere ve yeniliklere bakış açısını aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar?
 - a. Diğer havayollarının kullandıkları teknolojilerden bünyemize uygun olanı alır ve uygularız.
 - b. Hem uygulanan pazarda hem de dinamik pazarlarda kullanılabilecek teknolojileri tercih ederiz. Çok sayıda ve etkili/başarılı bir mühendis ekibimiz vardır.
 - c. Düşük maliyetli teknolojileri kullanırız. Etkinliği sürdürebilmek için teknolojiye sürekli gelişimi ararız.
 - d. Esnek ve henüz prototip olan teknolojileri benimseriz. Rutin ve mekanik olan teknolojilerden uzak durmayı tercih ederiz.

4. İşletmenizde idari yapıdaki en güçlü ve en fazla söz sahibi olanlar kimlerdir?
- Öne çıkan kişi ya da gruplar yoktur
 - Pazarlama uzmanları ve mühendisler
 - Maliyet kontrol/finans ve üretim uzmanları
 - Pazarlama ve ARGE uzmanları
5. İşletmenizde stratejik planlama faaliyetlerinin niteliğini aşağıdaki ifadelerden hangisi en iyi şekilde tanımlamaktadır?
- Planlama diğer havayolu işletmelerinin hareketlerine göre yapılır ve kısa vadelidir.
 - Durağan pazarlar (sabit olan tarifeli hatlar) için hizmet üretimi ile pazarlama arasında yoğun bir ortak planlama, yeni pazar ve ürünler için ise pazarlama, mühendislik ve hizmet üretimi arasında kapsamlı bir planlama mevcuttur.
 - Planlama; yoğun, maliyet odaklıdır ve uygulama safhasından önce sonlandırılır.
 - Planlama kapsamlı, problem odaklıdır ve uygulama safhası başlamadan sonlandırılmaz.
6. İşletmenizin koordinasyon mekanizması nasıl çalışmaktadır?
- Oldukça gelişmiş bir koordinasyon mekanizması bulunmaktadır. Bazı çatışmalar ilgili müdürler tarafından, bazıları ise hiyerarşik düzen içerisinde çözüme kavuşturulur.
 - Basit koordinasyon mekanizması mevcuttur. Çatışmalar hiyerarşik kanallar tarafından çözülür.
 - Karmaşık bir koordinasyon mekanizması vardır ve çatışmalar arabulucular vasıtası ile çözülür.
 - Diğer (Lütfen açıklayınız.)
7. İşletmenizin kontrol mekanizması nasıl çalışmaktadır?
- Hem dikey hem de yatay geri bildirimle sahip katı olmayan bir merkezi kontrol sistemimiz vardır.
 - Merkezi kontrol ile uzun ve hiyerarşik bir bilgilendirme sistemimiz vardır.
 - Merkezi olmayan kontrol ve kısa yatay bilgilendirme sistemimiz vardır.
 - Diğer. (Lütfen açıklayınız.)
8. Örgütsel performansınızı nasıl ölçmektesiniz?
- Belirgin bir ölçüm aracı bulunmamaktadır.
 - Performans değerlendirilmesi etkinlik ve verimliliğe dayanır.
 - Örgütsel performans önceki yıllara göre ölçülür.
 - Örgütsel performans diğer rakiplere göre ölçülür.
 - Diğer

9. İşletmenizin dış çevre ile olan ilişkisini aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlamaktadır?
- a. Rakiplerimizi sadece izlemekle yetiniriz.
 - b. İzleme mekanizması çoğunlukla pazarla sınırlıdır, bazı araştırmaları ve gelişmeleri de takip ederiz.
 - c. Dış gelişmeleri göz ardı etme eğilimi mevcuttur.
 - d. Dış çevre değişimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz.
10. İşletmenizin büyüme ile ilgili tutumu nedir?
- a. Belirgin bir büyüme planımız yoktur.
 - b. Pazara nüfuz etme ve ürün-pazar gelişimi ile istikrarlı bir büyümeyi öngörmekteyiz.
 - c. Öncelikli olarak pazara nüfuz ederek temkinli ve artan bir büyümeden yanayız.
 - d. Ürün ve pazar geliştirme ile büyümeyi hedeflemekteyiz fakat ani çıkışlarla/hamlelerle büyüme de mevcut olabilir.
11. Sektörde işletmeniz açısından **risk** olarak aşağıdakilerden hangisini görmektesiniz?
- a. Risk değerlendirmesi etkili şekilde yapılamadığından yönetsel ve finansal sıkıntılara sürüklenme
 - b. Örgüt yapısı ve strateji uyumsuzluğu neticesinde etkin olmayan ve verimsiz bir işletmeye dönüşme
 - c. Sektördeki kritik değişimlere ayak uyduramama sonucunda verimsizliğe sürüklenme
 - d. Yenilik ortaya koymaya çalışırken düşük kârlılık ve ilave kaynak gereksinimine sürüklenme
12. Bugün ve gelecekte işletmenizin çevresel koşulları değerlendirmek suretiyle ortaya koyacağı tavrı aşağıdakilerden hangisi en iyi ifade etmektedir?
- a. Günlük olaylara tepki veririz, bununla birlikte gelecek için aktif bir tutum içerisinde bulunmayız.
 - b. Hem durağan hem de dinamik pazar koşullarında denge kurmayı başarabilmek için işletme yapısında uygun farklılaşmaya gideriz.
 - c. Bugünkü pazarın gereklerini tam olarak karşılıyoruz zira “yarın da bugüne benzer olacaktır” yaklaşımıyla hareket ederiz.
 - d. Yarının dünyasının taleplerine rakiplerimizden daha etkili bir şekilde cevap verebiliriz.

13. Havacılık sektöründe rekabet üstünlüğünü sağlamak üzere aşağıdakilerden hangisini daha fazla kullanmaktasınız?

- a. Faaliyetlerimizde maliyetleri düşürme
- b. Rakiplerimizden farklı hizmet üretme
- c. Pazarın belli bir bölümünde belirli bir müşteri grubuna odaklanma
- d. Diğer (Lütfen açıklayınız)

14. Aşağıdakilerden hangisi işletmenizdeki rekabet stratejileri oluşturma sürecini en iyi şekilde açıklamaktadır?

- a. Rekabet stratejileri oluştururken rakiplerimizi izler ona göre pozisyon alırız.
- b. Rekabet stratejilerine tek bir kişi karar verir (CEO/Yönetim kurulu başkanı).
- c. Üst yönetim kurulu tarafından oluşturulur.
- d. Bir önceki dönem verileri incelenerek üst yönetim kurulu tarafından oluşturulur.
- e. Bir önceki dönem verileri, müşteri geri bildirimleri ve rakip işletmelerin davranışları göz önünde bulundurularak üst yönetim kurulu tarafından karar alınır.
- f. Diğer

15. Rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlerinizi önceliklerine göre 1'den 9'a kadar sıralayınız?

- a. İçer yönelik lojistik faaliyetler
- b. Dışa yönelik lojistik faaliyetler
- c. Hizmet üretim faaliyetleri
- d. Pazarlama ve satış faaliyetleri
- e. Servis faaliyetleri
- f. Altyapı tedarik faaliyetleri
- g. Teknoloji geliştirme faaliyetleri
- h. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler
- i. İşletmenin yönetsel altyapısı ile ilgili faaliyetler

BÖLÜM II

AÇIK UÇLU SORULAR (YARI YAPILANDIRILMIŞ)

1. Rekabet (kârlılık, verimlilik, devletin yeri) açısından havacılık sektörümüzün şu anki durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Havayolu yolcu taşımacılık sektörüne yeni girişlerle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
3. Havayolu işletmeleri tedarikçilerinin pazarlık gücü hakkında ne söyleyebilirsiniz?
4. Yolcuların pazarlık gücü hakkında ne söyleyebilirsiniz?
5. Diğer ulaşım araçlarının hava ulaştırmasına rekabeti hakkında ne düşünüyorsunuz?
6. Havayolu işletmeleri arasındaki rekabet yoğunluğunu nasıl değerlendirmektesiniz?
7. Sektörün rekabet açısından gelecekteki durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir?
8. Sektördeki etik ihlaller ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
9. Havacılık sektöründeki yerinizi iç hatta ve dış hatta nasıl değerlendiriyorsunuz?
10. Havayolu sektöründe kendinize nasıl bir misyon belirlediniz?
11. İşletmenizin uzun vadede (5-10 yıl sonra) nerede olacağına dair vizyonunuzu açıkla mısınız?
12. Rekabet stratejilerinizi belirlerken işletmenizin güçlü ve zayıf yanlarını, pazardaki fırsat ve tehditleri ortaya koyan süreç ile ilgili bilgi verebilir misiniz?
13. Rekabet stratejilerinizi belirlerken hangi faktörler etkili olmaktadır?
14. Sektörde belli başlı rakipleriniz size hangi yönleri ile rakiptir?
15. Sizi rakiplerinizden ayıran temel yetenekleriniz nelerdir?
16. İç hat ve dış hatta rekabet stratejilerinizi belirlenmesinde ne tür farklılıklar vardır?
17. En sık başvurduğunuz rekabet stratejileri (yöntemleri) hangileridir? Neden?
18. İşletmenizde uzak ve yakın çevre/sektör analizi nasıl yapılmaktadır?
19. Yolcularınız daha çok ne tür ürünler talep etmektedirler?
20. Müşterileriniz sizi tercih nedenleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Görüşmemizin sonuna geldik. Bu soruların dışında eklemek istediğiniz herhangi bir husus mevcut mudur?

Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Hüseyin Önder ALDEMİR
Yabancı Dil : İNGİLİZCE
Doğum Yeri ve Yılı : İZMİR/1979
E-Posta : hoaldemir3572@gmail.com

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2003-2005, The PennState University, Makine Mühendisliği, Yüksek Lisans
- 1996-2000, Kara Harp Okulu, Sistem Mühendisliği, Lisans
- 1992-1996, Kuleli Askeri Lisesi

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- Aldemir, H.Ö. and Şengür, F. (2017). Academic Foundations of Air Transportation Research in an Emerging Country: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Aviation Systems, Operations and Training (IJASOT)*, Volume 4 (1), 15-27.
- Aldemir, H.Ö. and Şengür, F. (2015). *Analysis of Postgraduate Theses Written on Airlines in Turkey: 1982-2014*. 2nd Cyprus International Congress of Education Research, Kyrenia, North Cyprus.
- Aldemir, H.Ö. and Yavuzkurt, S. (2006). Implementation of a Free Stream Turbulence Diffusion Model in FLUENT Code for Calculation of Heat and Momentum Transport in a Flat Plate Boundary Layer. *ASME Turbo Expo 2006: Power for Land, Sea, and Air*, Volume 3: Heat Transfer, Parts A and B, Barcelona, Spain.
- Aldemir, H.Ö. and Yavuzkurt, S. (2005). *Prediction of Heat Transfer and Momentum Transport in Boundary Layers under High Free Stream Turbulence Using k-ε Models and Effects of Initial Profiles*. 3rd Ankara International Aerospace Conference, Ankara, Turkey.