

ETKİN HAVAALANI YÖNETİMİ İÇİN HAVAALANI PAZARLAMA PLANI  
ÖNERİSİ: İSTANBUL HAVALİMANI PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN  
İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Emine HASANÇEBİ ÖZENEN

Eskişehir, 2019

ETKİN HAVAALANI YÖNETİMİ İÇİN HAVAALANI PAZARLAMA PLANI  
ÖNERİSİ: İSTANBUL HAVALİMANI PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN  
İNCELENMESİ

Emine HASANÇEBİ ÖZENEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı  
Danışman: Doç. Dr. Vildan DURMAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2019

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emine HASANÇEBİ ÖZENEN'in "Etkin Havaalanı Yönetimi için Havaalanı Pazarlama Planı Önerisi: İstanbul Havalimanı Pazarlama Faaliyetlerinin İncelenmesi" başlıklı tezi 22 Mayıs 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Vildan DURMAZ

Üye : Prof.Dr.Deniz KAĞNICIOĞLU

Üye : Doç.Dr.Ferhan ŞENGÜR

İmza



Prof.Dr.Hasan TUTAR  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

# ETKİN HAVAALANI YÖNETİMİ İÇİN HAVAALANI PAZARLAMA PLANI ÖNERİSİ: İSTANBUL HAVALİMANI PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

Emine HASANÇEBİ ÖZENEN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2019

Danışman: Doç. Dr. Vildan DURMAZ

Günümüzde havaalanları yolcuların sadece hava ulaşımını kullanmak için geçiş yaptıkları bir hava taşımacılığı alt sistemi olmaktan çıkıp yolcuların uzun zaman geçirdikleri, eğlendikleri, alışveriş yaptıkları, sosyalleştikleri birer yaşam alanlarına dönüşmektedir. Çeşitli hizmetlerin sunulduğu, ticari faaliyetlerin bir arada yürütüldüğü havaalanı sistemi etkin ve verimli yönetilmesi durumunda buldukları şehirlerin ve bölgelerin ve hatta ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarında gittikçe artan önemli paya sahip olmaktadır. Liberalleşme, küreselleşme ve ticarileşme paralelinde hızla büyüyen havaalanı pazarında ulusal ve uluslararası rekabetin artmasıyla havaalanlarının pazarlanması da kaçınılmaz duruma gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki sivil trafiğe açık havaalanlarında uygulanan veya uygulanması gereken pazarlama faaliyetlerinin önemini ortaya koymak, havaalanı işletmecilerinde havaalanı pazarlanması konusunda farkındalık yaratmak ve havaalanı işletmecilerine destek olabilecek, Türkiye hava taşımacılığı sektörü koşullarına uygun havaalanı pazarlama adımlarını sunmaktır.

Bu çalışmada dünyadaki havaalanı işletmelerinin pazarlama konusundaki yaklaşımı ve örnek seçilen İstanbul Havalimanı pazarlama faaliyetlerinin hangi aşamada olduğu nitel araştırma yöntemi kapsamında betimsel bir çalışma yürütülerek durum analizi gerçekleştirilmiştir.

Alanyazına dayalı araştırmayla oluşturulan araştırma soruları ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler ve e-posta ile soru-cevap şeklinde uzman kişilerle iletişim gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma ile uzun yıllar Türkiye'de kamu mülkiyeti ve işletiminde olan havaalanlarının hem kamu mülkiyetine hem de monopol yapılarına bağlı olarak pazarlama faaliyetlerinin önemi üzerinde yeterince durulmadığı ancak değişen pazar şartlarına bağlı olarak havaalanlarının teknolojik, ekonomik ve sosyal yapısında ihtiyaç duyulan değişim farkındalığının yakalandığı gözlenmiştir. Bu çalışmada; küresel havaalanı pazarında önemli aktörlerden biri olabilmek için rekabet üstünlüğü sağlayacak ve havaalanı pazarlama faaliyetlerinde başarıya götürecek adımlar ortaya konulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Havaalanı, Havaalanı Pazarlaması, İstanbul Havalimanı, Havaalanı Pazarlama Adımları

## **ABSTRACT**

### **A PROPOSAL OF AIRPORT MARKETING PLAN FOR AN EFFECTIVE AIRPORT MANAGEMENT: A STUDY ON MARKETING OPERATIONS OF İSTANBUL AIRPORT**

Emine HASANÇEBİ ÖZENEN

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Vildan DURMAZ

Nowadays, airports are no longer a system where passengers can only move to use airport transportation, but they have been transformed into a living environment.

Airport systems, where various services are offered and commercial activities are carried out together, when they are managed effectively and efficiently, have the most important share in the economic and social development of the cities and regions where they are located. Therefore, airport marketing is inevitable since the competition within the airport industry is increasing.

This study aims to demonstrate the importance of the marketing activities, to create awareness for the importance of marketing airports for the airport operators and to prepare the step by step marketing guidelines suitable to conditions in Turkey that will be able to support the airport operators in Turkey.

In this study, situation analysis has been performed by conducting a descriptive study within the context of qualitative research method to reveal the situation of the marketing of airports in Turkey and global airport marketing approach.

Face to face semi-structured interviews were conducted with the research questions that were formed as a result of the literature research.

As a result of the study, it was observed that depending on both public ownerships and monopolistic structures, the importance of marketing activities of the public airports in Turkey are underrated. However, based on changing environment of the airport industry, the needed awareness of technological, economical, and social structures of airports was captured by the public sector as well. The study presents the guide and the steps that will lead to success in airport marketing activities that will provide competitive advantage in order to be one of the important actors in the global airport market.

Keywords: Airport, Airport Marketing, İstanbul Airport, Airport Marketing Steps.

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında değerli katkı ve eleştirileriyle yol gösteren, sabırla beni her zaman araştırma ve çalışmaya teşvik eden, bana inanan ve güven veren değerli danışmanım Doç.Dr. Vildan DURMAZ'a, beni sabırla dinleyen ve değerli katkılarını esirgemeyen değerli jüri üyelerim Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU ve Doç. Dr. Ferhan ŞENGÜR'e, çalışmamın her aşamasındaki destek ve bilgi paylaşımlarından dolayı Dr. Öğretim Üyesi Serap CAVKAYTAR'a, yoğun çalışmalarım sırasında gösterdiği anlayış ve manevi desteği için eşim Cem Galip ÖZENEN'e, çalışmalarım sırasında bana fırsat tanıyan ve beni hep mutlu eden oğullarım Deniz Efe ve Can'a, benden ümit ve desteğini esirgemeyen anne ve babama, İstanbul Havalimanı ile ilgili ihtiyacım olan tüm verileri sağlayan ve her türlü destek veren LİMAK Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK, İGA Pazarlama Direktörü Fırat OCAK ve İGA Havayolu Pazarlama Uzmanı Efe Buğra ÇINAR'a ve çalışmam sırasında her şekilde bana destek veren ve inanan herkese teşekkürlerimi sunarım.

Emine HASANÇEBİ ÖZENEN

Mayıs, 2019

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu yüksek lisans tezinin 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 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.

  
Emine HAŞANÇEBİ ÖZENEN

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
RESİMLER DİZİNİ	xiii
HARİTALAR DİZİNİ	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE HAVAALANI: TANIMI ve ÖZELLİKLERİ</b>	<b>6</b>
1. Havaalanı Tanımı	11
1.1. Havaalanı Fiziksel Yapısı	19
1.2. Havaalanı Sınıflandırılması	22
1.3. Havaalanı Faaliyet Alanı	23
1.4. Havaalanı Ekonomik Yapısı: Gelir-Gider Durumu	25
1.5. Havaalanı Mülkiyeti ve İşletim Yapısı	28
1.6. Havaalanlarının Ekonomik ve Sosyal Etkileri	32
1.7. Havaalanı Çevresi: Kullanıcılar ve Paydaşlar	33
1.8. Küresel Gelişimin Hava Taşımacılığına Etkileri ve Havaalanlarında Yaşanan Gelişmeler	36
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>HAVAALANI PAZARLAMASI: TANIMI ve GELİŞİMİ</b>	<b>41</b>
2. Havaalanı Pazarlaması Tanımı	42
2.1. Havaalanı Pazarlama Çevresi: Mikro Çevre, Makro Çevre	43



<b>2.1.1. Havaalanı Mikro Çevresi</b>	<b>44</b>
<b>2.1.2. Havaalanı Makro Çevresi</b>	<b>51</b>
<b>2.2. Havaalanı Pazarlaması Gelişimi; Ürün, Satış ve Müşteri Odaklı Evre</b>	<b>58</b>
<b>2.3. Havaalanında Pazarlama Karması (4P)</b>	<b>62</b>
<b>2.4. Dünyada ve Türkiye Havaalanı Pazarlama Stratejileri</b>	<b>68</b>

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>HAVAALANININ ETKİN YÖNETİMİ İÇİN PAZARLAMA PLANININ 7 ADIMI</b>	<b>82</b>
<b>3. Havaalanı Pazarlama Planı</b>	<b>82</b>
<b>3.1. Pazarlama Planının 7 Adımı</b>	<b>90</b>
<b>3.1.1. 1. ADIM: Pazarlama Amaç ve Hedeflerini Tanımlamak</b>	<b>92</b>
<b>3.1.2. 2. ADIM: SWOT Analizi ve Kaynak Değerlendirmesi</b>	<b>99</b>
<b>3.1.3. 3. ADIM: Amaç ve Hedefleri Gözden Geçirmek</b>	<b>108</b>
<b>3.1.4. 4. ADIM: Hedef Kitle, Mesaj ve Eylemleri Tanımlamak</b>	<b>109</b>
<b>3.1.5. 5. ADIM: Pazarlama Araçlarını Seçmek</b>	<b>113</b>
<b>3.1.6. 6. ADIM: Planı Uygulama</b>	<b>135</b>
<b>3.1.7. 7. ADIM: Planı İzleme ve Değerlendirme</b>	<b>136</b>

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>ETKİN HAVAALANI YÖNETİMİ İÇİN HAVAALANI PAZARLAMA PLANI ÖNERİSİ: İSTANBUL HAVALİMANI PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ</b>	<b>140</b>
<b>4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi</b>	<b>140</b>
<b>4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları</b>	<b>141</b>
<b>4.3. Araştırmanın Yöntemi</b>	<b>142</b>
<b>4.3.1. Araştırma Modeli</b>	<b>142</b>
<b>4.3.2. Araştırma Katılımcıları</b>	<b>144</b>
<b>4.3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması</b>	<b>145</b>
<b>4.3.4. Araştırma Verilerinin Çözümlemesi</b>	<b>146</b>
<b>4.3.5. Araştırmacının Rolü</b>	<b>146</b>
<b>4.3.6. Etik Kurallara Uygunluk</b>	<b>147</b>

<b>4.4. Araştırmanın Bulguları</b>	<b>147</b>
<b>4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi</b>	<b>164</b>
<b>4.5.1. İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı</b>	<b>164</b>
<b>4.5.2. İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı için Öneriler</b>	<b>165</b>
<b>SONUÇ</b>	<b>169</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>172</b>
<b>EK LİSTESİ</b>	<b>181</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

<b>TABLolar DİZİNİ</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.</b> Literatür Taraması	<b>3</b>
<b>Tablo 2.</b> Havaalanı Gelirleri	<b>28</b>
<b>Tablo 3.</b> Peter F. Drucker'ın Öğreti ve Sözleri	<b>42</b>
<b>Tablo 4.</b> HumberSide ve East Midlands Havalimanları Hizmetlerinin Tedarikçileri	<b>47</b>
<b>Tablo 5.</b> Londra Heathrow Havalimanı Paydaşları	<b>50</b>
<b>Tablo 6.</b> Yolcu Sayısına Göre Dünyadaki ilk 15 Havaalanı	<b>69</b>
<b>Tablo 7.</b> Türkiye'de DHMİ Dışındaki Havaalanı İşletmeleri	<b>78</b>
<b>Tablo 8.</b> Pazarlama Planı Taslağı Örneğı	<b>86</b>
<b>Tablo 9.</b> Havaalanı Pazarlama Planının Özellikleri	<b>87</b>
<b>Tablo 10.</b> Havaalanı Yönetimlerinin İfade Ettiğı Pazarlama Amaçları	<b>99</b>
<b>Tablo 11.</b> Olası SWOT Verileri	<b>103</b>
<b>Tablo 12.</b> SWOT Örnekleri	<b>105</b>
<b>Tablo 13.</b> Havaalanı Pazarlamasında Destekleyen Finans Kaynakları	<b>108</b>
<b>Tablo 14.</b> Pazarlama Araçlarının Yaklaşık Maliyetleri	<b>114</b>
<b>Tablo 15.</b> Havaalanlarının Sıkça Kullandığı Pazarlama Araçları	<b>115</b>
<b>Tablo 16.</b> Kazanılan Medya Çeşitleri	<b>120</b>
<b>Tablo 17.</b> Havaalanı Etkinlik Çeşitleri	<b>122</b>
<b>Tablo 18.</b> Havaalanı Promosyon Çeşitleri	<b>123</b>
<b>Tablo 19.</b> Havaalanı Sponsorluk ve Gönüllülük Çeşitleri	<b>125</b>
<b>Tablo 20.</b> Diğer Halkla İlişki Yazılı Materyalleri	<b>126</b>
<b>Tablo 21.</b> İnternet Fırsatları	<b>130</b>
<b>Tablo 22.</b> İletişim Fırsatları	<b>132</b>

**Tablo 23.** İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı ve Havaalanı Pazarlama Planının 7 Adımının Karşılaştırılması

**163**

<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Havaalanı Şehri ve Aerotropolis Terminolojisi	<b>8</b>
<b>Şekil 2.</b> Hava Taşımacılığı Sistemi ve Çevresi	<b>8</b>
<b>Şekil 3.</b> Hava Taşımacılığı Sektöründeki Kilometre Taşları	<b>10</b>
<b>Şekil 4.</b> 2017 Yılı İtibariyle Turizm Amaçlı Ulaşımdaki Dağılım ve Hareketliliğin Nedenleri	<b>11</b>
<b>Şekil 5.</b> Havaalanı Sistemi	<b>13</b>
<b>Şekil 6.</b> Genel Aerotropolis Şeması	<b>16</b>
<b>Şekil 7.</b> Ekonomik Kalkınmanın Mekânsal Etkisi	<b>16</b>
<b>Şekil 8.</b> Havaalanı Şehirlerinin Gelişimi için Kritik Faktörler	<b>17</b>
<b>Şekil 9.</b> Operasyonel Süreç Açısından Havaalanı Sistemi	<b>22</b>
<b>Şekil 10.</b> Havaalanı Büyümesi ve Bölgesel Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki	<b>25</b>
<b>Şekil 11.</b> Havaalanı Paydaşları	<b>35</b>
<b>Şekil 12.</b> Paydaş Gruplarının İlişkisi	<b>35</b>
<b>Şekil 13.</b> Pazarlama Döngüsü	<b>41</b>
<b>Şekil 14.</b> İşletme Pazarlama Çevresi	<b>43</b>
<b>Şekil 15.</b> Kopenhag Havaalanı Organizasyon Şeması	<b>45</b>
<b>Şekil 16.</b> Küresel Hava Trafiği Yolcu Talebinde 2006'dan 2019'a Kadar Yıllık Büyüme	<b>53</b>
<b>Şekil 17.</b> Pazarlama Kavram ve Anlayışında Gelişmeler	<b>60</b>

<b>Şekil 18. 4P Pazarlama Karması</b>	<b>62</b>
<b>Şekil 19. Hizmet Pazarlama Karması</b>	<b>63</b>
<b>Şekil 20. Havaalanı Pazarlanma Nedenleri</b>	<b>84</b>
<b>Şekil 21. Hava Hizmeti Gelişim Döngüsü</b>	<b>89</b>
<b>Şekil 22. Pazarlama Planının 7 Adımı</b>	<b>91</b>
<b>Şekil 23. Havaalanı Pazarlama Planı Amaç, Hedef ve Eylemlerine Örnek</b>	<b>95</b>
<b>Şekil 24. SWOT Analiz Diyagramı</b>	<b>100</b>
<b>Şekil 25. Halkla İlişki Araçları</b>	<b>119</b>
<b>Şekil 26. Reklam Araçlarının Kapsamı</b>	<b>127</b>
<b>Şekil 27. Havaalanlarının Stratejik Ortaklıkları</b>	<b>134</b>
<b>Şekil 28. Araştırma Sürecinde İzlenen Adımlar</b>	<b>143</b>

<b>RESİMLER DİZİNİ</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Resim 1.</b> İstanbul Havalimanı Projesi'nden Resimler	<b>17</b>
<b>Resim 2.</b> İstanbul Havalimanı Konumu	<b>18</b>
<b>Resim 3.</b> Havaalanı Hava Tarafı; Pist ve Apron	<b>20</b>
<b>Resim 4.</b> Havaalanı Kara Tarafı; Terminal İçi	<b>20</b>
<b>Resim 5.</b> Havaalanları Birleşmelerine Örnekler	<b>31</b>
<b>Resim 6.</b> Havaalanı Bölgesinin Karışık- Pazarlamasına Örnekler	<b>64</b>
<b>Resim 7.</b> Norwich Uluslararası Havalimanı'nda Dış Mekan Reklamı	<b>72</b>
<b>Resim 8.</b> Metropolitan Havalimanı Komisyonunun Teşekkür Belgesi	<b>73</b>
<b>Resim 9.</b> Chicago Midway Havalimanı Yolcu Yoga Salonu	<b>73</b>
<b>Resim 10.</b> Bazı Havaalanlarının Pazarlama Mesajları	<b>74</b>
<b>Resim 11.</b> İstanbul Havalimanı'nda Düzenlenen TeknoFest Havacılık Fuarı Afişi	<b>80</b>
<b>Resim 12.</b> Havaalanlarının Basılı Medya Yayınları	<b>80</b>
<b>Resim 13.</b> Atatürk Havalimanı İşleticisi TAV'ın Ücretsiz Dergisi; Gate	<b>80</b>
<b>Resim 14.</b> Dalaman Havalimanı İşleticisi YDA'nın Eğitim Semineri Reklam	<b>80</b>
<b>Resim 15.</b> TAV Havalimanları'nın Medyada Yayınlanan Bir Haberi	<b>80</b>

## HARİTALAR DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Harita 1.</b> 2019 Yılı İtibari ile Türkiye'deki Havaalanları	<b>76</b>
<b>Harita 2.</b> İstanbul Havalimanı'nın Jeopolitik Konumu	<b>79</b>



## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>A-CDM</b>	Havaalanı-Müşterek Karar Verme	Airport Collaborative Decision Making
<b>ACI</b>	Uluslararası Havaalanları Konseyi	Airports Council International
<b>AOPA</b>	Uçak Sahipleri ve Pilot Birliği	Aircraft Owners and Pilots Association
<b>ATM</b>	Avrupa Hava Trafik Yönetimi	Air Traffic Management
<b>BAA</b>	İngiliz Havaalanı Otoritesi	British Airports Authority
<b>BRIC</b>	Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin	Brazil-Russia-India-China
<b>CAG</b>	Singapur Changi Havalimanları Grubu	Changi Airport Group
<b>EC</b>	Avrupa Komisyonu	European Commission
<b>CUSS</b>	Ortak Kullanımlı Self-servis	Common Use Self-service
<b>DHMİ</b>	Devlet Hava Meydanları İşletmesi	State Airports Authority
<b>FAA</b>	Federal Havacılık Dairesi	Federal Aviation Administration
<b>GDP</b>	Gayrisafi Milli Hâsıla	Gross Domestic Product
<b>HEAŞ</b>	Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.	Airport Management&Aeronautical Industries Inc.
<b>ICAO</b>	Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü	International Civil Aviation Org.
<b>ICE</b>	İngiltere İnşaat Mühendisleri Enstitüsü	England Civil Engineers Institution
<b>İGA</b>	İstanbul Büyük Havalimanı	İstanbul Grand Airport
<b>KÖİ</b>	Kamu Özel Sektör İşletmeciliği	Public Private Cooperation
<b>LCC</b>	Düşük Maliyetli Havayolları	Low Cost Carrier
<b>MAHB</b>	Malezya Havalimanları Holdings Berhad	Malaysia Airports Holdings Berhad
<b>NAS</b>	Ulusal Havaalanları Sistemi	National Airports System
<b>NATS</b>	Ulusal Hava Trafik Hizmetleri	National Air Traffic Services
<b>PESTE</b>	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknik Faktörler	Politic, Economic, Social, Technic Factors

<b>SESAR</b>	Tek Avrupa Sahası ATM Araştırması	Single European Sky ATM Research
<b>SHGM</b>	Sivil Havacılık Genel M¼d¼rl¼ę¼	Directorate General of Civil Aviation
<b>SWOT</b>	G¼çlü, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler	Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats
<b>YİD</b>	Yap-İşlet-Devret	Built-Operate-Transfer

## GİRİŞ

20. yüzyıldan itibaren hızla gelişen hava taşımacılığı sektörünün maliyet, hız, güvenilirlik, emniyet ve konfor gibi ön plana çıkan özellikleri diğer ulaşım sistemlerine göre daha fazla tercih edilmesine yol açmıştır. Hava taşımacılığı sektörüne artan talep ve değişen havaalanlarının cazibesi ile birlikte mevcut havaalanlarının kapasiteleri yetersiz kaldığı için geliştirilmeleri ve daha büyük yeni havaalanlarının yapılması ihtiyacı doğmuştur. Ancak bu büyüklükte yatırımlar kamunun sağlayabileceğinden büyük finans kaynakları gerektirmektedir.

Geleneksel kamu havaalanı anlayışı, 1970’li ve 1980’lerde meydana gelen deregülasyonun etkisiyle havaalanı ticarileştirme süreci ve sonrasında 1990’larda havaalanı özelleştirme çalışmaları sonucu daha rekabetçi ve pazar odaklı bir havaalanı sisteminin ortaya çıkmasıyla değişime uğramıştır. Bu değişim havaalanı pazarındaki hem ulusal hem bölgesel hem de küresel rekabeti artırmaktadır. Bunun sonucunda, havaalanı işletmeleri müşteri sadakatini artırırken kendilerini rakiplerinden ayırmak ve farklılaşmak amacıyla havaalanları için bir marka yönetimi gibi pazarlama stratejileri oluşturmaya başlamışlardır (Butgel Tunalı, 2017). Ticarileşme sonucu oluşan tamamen ticari odaklı yeni havaalanı yönetim yaklaşımı, havaalanında pazarlama faaliyetlerinin yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde havaalanları uçakların iniş ve kalkış yaptıkları teknik altyapı sağlayan alanlar olmanın yanında, insanların vakit geçirip dinlenebilecekleri, yemek yiyebilecekleri, alışveriş yapabilecekleri kısaca zaman geçirdikleri birer yaşam alanlarına dönüşmüşlerdir.

Havaalanları ekonomik ve sosyal açıdan insanların, işletmelerin, kurumların varlığındaki rolünü hızla artırmaktadır. Toplumların, bölgelerin ve ülkelerin ekonomik gelirlerini artıran ana kaynaklardan biri olan havaalanları ekonomik gelişmede önemli bir ticari girdi kaynağı, ekonomik güç, ticari hareketlilik ve bölgenin dünya pazarlarına hızlı ulaşımını sağlamakta ve istihdam olanağı yaratarak topluma sosyal statü kazandırmaktadırlar. Ulusal ve uluslararası platformda ekonomik etkinlik ve büyümenin ateşleyicisi durumunda olmalarının yanı sıra havaalanları, özellikle iş dünyası ve turizmin ivme kazanması açısından önemli rol oynamaktadırlar (Durmaz, 2018).

Havaalanlarından beklentilerin artması ile havaalanları da bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik pazarlama stratejileri geliştirmek zorunda kalmışlardır (Graham, 2014). Pazarlama stratejisi geliştirmenin birinci sebebi havaalanı sistemindeki rekabetin artmasıdır. Birçok ekonomik ve teknik kısıtlarla faaliyet gösteren havayollarının önündeki pazara giriş, erişim, kapasite, fiyat engellerinin kaldırılması veya liberalleştirilmesi havaalanlarının daha agresif bir pazarlama yapmasını gerektirmiştir. Havaalanları en önemli müşterisi konumunda olan havayollarını kendine çekmek ve onların taleplerini yerine getirmek için yarışır konuma gelmiştir. İkinci sebep ise, serbestleşme ve ekonomik gelişmeler neticesinde hava taşımacılığına artan taleptir. Bu trafik artışından havaalanları da kendi payına düşeni alabilmek için çaba sarf etmeye başlamıştır. Bunun yanında bu değişim, hava taşımacılığı kullanıcılarının, yani tüketicilerin de istek ve ihtiyaçlarının değişmesine ve karmaşıklaşmasına neden olmuştur (Ünder ve Atalık, 2016). Geçmişten beri kamu kuruluşu olarak nitelendirilen havaalanları merkezi veya yerel otoriteden ayrılarak, havaalanı finansman, işletim ve yönetim hizmetlerinin ticari bir kuruluş anlayışıyla yapıldığı, global faktörlerin devreye girdiği ve yeni küresel oyuncuların ortaya çıktığı uluslararası bir pazara dönüşmeye başlamışlardır. Eskiden altyapı sağlayıcıları olarak işletilen havaalanları, günümüzde iş modelleri her geçen gün gelişen modern işletmelere dönüşmektedir (Gerber, 2002).

Tüketiciler havaalanında en iyi kalite çeşitli markalar bulmayı ummanın yanısıra, ödedikleri ücrete değecek ve kişisel seviyede iletişim kurabilecekleri benzersiz bir seyahat deneyimi isterler. Gelecekte havaalanları çevrelerindeki insanların bireysel ihtiyaçlarına, ortaklarının isteklerine, markalarına ve mobil dünyada kendilerine alan oluşturmaya daha çok odaklanmak zorunda hissedeceklerdir.

Havaalanlarının pazarlanması konusundaki literatürde yer alan çalışmaların bazılarında Tablo 1’de yer verilmiştir. Burada; yapılan çalışmanın niteliği, tarihi, kim tarafından yapıldığı, konusu ve sonuçlar özet olarak sunulmaktadır. Ancak bu çalışmaların Türk hava taşımacılığı sektöründe yer alan havaalanlarına yönelik olmadığı görülmektedir. Türkiye’de havaalanı pazarlaması konusunda yeterli akademik çalışma bulunmamaktadır.

**Tablo 1. Literatür Taraması** (Hasançebi Özener, 2018 tarafından hazırlanmıştır.)

LİTERATÜR TARAMASI					
Çalışmanın Türü	Yılı	Adı	Yazarı	Anahtar Kelimeler	Sonuç
Makale	2018	The Route Development Strategies of Romanian Airports: A Key Challenge in Modern Aviation	Bogdan AVRAM, Expert Journal of Business and Management,	Havaalanı rota gelişimi, ağ gelişimi, havaalanı rekabeti, havayolu rekabeti, havaalanı pazarlama, havaalanı karlılığı, havaalanı satışları	Yenilik geleceğin bir parçasıdır. Sektördeki yenilik ve değişiklikler havaalanı rekabetlerini şiddetlendirmiştir. Bu nedenle hava trafiğini artırmak ve tüm havayolları için güvenli bir Pazar ortamı yaratmak için havaalanları hedeflerine odaklanırlar ve havayollarına cazip teşvikler sunarlar.
Sustainable Airport Areas 2015-2017 isimli Metropolis Initiative tarafından hazırlanan Raporun özetidir.	Eylül 2017	The Marketing & Branding of Airport Areas / Aerotropolis	World Association of the Major Metropolises, IAU	-	Havaalanı Bölgesi Yönetimi ve pazarlama birimleri çeşitli yetenek ve etkinlikleri çekmek ve elde tutarak pazardaki yerlerini korumak için pazarlama ve markalama stratejilerini kullanmak zorundadırlar. Havaalanı Bölgesinin pazarlanmasında başarılı olmak için anahtarlar anlatılmaktadır.
Araştırma Çalışması	Temmuz 2011	What's in a name? Analysis of airport brand names and slogans.	Nigel Halper Uttam Kumar Regmi <a href="https://www.researchgate.net/publication/288260586">https://www.researchgate.net/publication/288260586</a>	Havaalanları, pazarlama, markalama, isimler, sloganlar	Havaalanı tüketicileri sadece yolcular değil aynı zamanda havayolları ve diğer ticarilerdir.
Makale	2009	Marketing innovation: Sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas	Nigel Halpern, Journal of Air Transport Management	Pazarlama İnnovasyonu, Havaalanları, Avrupa'nın çevre bölgeleri	Havaalanlarının stratejik odağından bağımsız olarak pazarlama innovasyonu tüm havaalanları için önemlidir.

Bilindiği üzere; Türkiye’deki trafiği en yoğun, destinasyonu en fazla olan ve uluslararası piyasada en çok tanınan Atatürk Havalimanı kapasite sıkıntısı, mekân sorunu vb. nedenleriyle İstanbul Havalimanı adıyla İGA tarafından işletilmek üzere ve dünyadaki en büyük havaalanlarından biri olma vizyonuyla yeni bölgesine taşınmıştır. Bu çalışmada; araştırma yöntemi olarak görüşme yönteminin uygulanması amacıyla İstanbul Havalimanı seçilmiştir. İstanbul Havalimanının geleneksel havaalanı anlayışından farklı olarak; barındırdığı mağazaları, yeme- içme yerleri, sinemaları, toplantı, kongre, sergi salonları hatta gelecekte yapılacak hastaneleriyle bir “havaalanı şehri” olarak planlandığı İGA tarafından lanse edilmiştir. Böylece havaalanı pazarlaması konusunda yapılacak görüşme için İstanbul Havalimanı doğru bir seçenek olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın;

Birinci bölümünde; havaalanı ve ilişkili tüm kavramlar tanımlanmış ve birbirleriyle olan etkileşimleri açıklanmıştır.

İkinci bölümünde; havaalanı pazarlama kavramının geçmişten bugüne gelişimi, havaalanı pazarlama çevresi, havaalanı pazarlama karması, dünyadaki ve Türkiye’deki havaalanlarının pazarlanma stratejilerine örnekler ele alınmıştır.

Üçüncü bölümünde; büyük yatırım gerektiren havaalanları için havaalanı pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında rehber nitelik taşıyan “Havaalanı Pazarlama Adımları” detayları ile anlatılmıştır.

Dördüncü bölümünde ise; Türkiye’de sivil trafik oranı ve destinasyon sayısı en yüksek olan İstanbul Havalimanı pazarlama üst düzey yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve e-posta ile iletişim sonucu İstanbul Havalimanı pazarlama faaliyetlerine ilişkin durum analizi gerçekleştirilerek bir önceki bölümde ele alınan havaalanı pazarlama adımlarının Türkiye özeline uyarlanması uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı; pazarda yaşanan hızlı ekonomik, sosyal ve teknolojik yeniliklere bağlı olarak değişen havaalanı yapısını ve havaalanı pazarlamasının önemini ortaya koymak, etkin ve verimli bir pazarlama planı oluştururken her havaalanı için uyarlanması mümkün adımları temel pazarlama planı olarak havaalanı işleticilerine sunmak ve literatürdeki konuyla ilgili yapılan araştırmalara ve yapılacak araştırmalara katkı

sağlamaktır. “Dünyanın en büyük havaalanı” konumlandırmasıyla 1. fazının açılışı yapılarak hizmete verilen İstanbul Havalimanı örneğinden yola çıkılarak Türkiye’de havaalanı pazarlama stratejilerinin genel durumu ortaya konmuştur. Bu çalışmada; hava taşımacılığı sektörüne olan talebin önümüzdeki yıllarda ülkemizde de artacağı yönündeki sektör tahminlerine dayanarak, giderek artan rekabet karşısında havaalanlarının etkin yönetimi ve sürdürülebilir gelişimi için havaalanı pazarlamasının önemi, temelleri, kaynak ve araçları ile pazarlama planı önerisi sunulmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE HAVAALANI: TANIMI ve ÖZELLİKLERİ**

Hava taşımacılığı sektöründeki deregülasyon yani serbestleşme hareketi sektöre köklü değişiklikler getirmiştir. Bu değişimler hava taşımacılığının tüm sistem ve alt sistemlerini etkilemiş olup, havaalanı sistemine en önemli etkisi ise havaalanlarının ticarileşmesi olmuştur. Ticarileşme neticesinde tamamen ticari odaklı yeni havaalanı yönetim yaklaşımı ile havaalanlarında pazarlama faaliyetlerinin yapılması gereksinimi doğmuştur (Ünder, 2016). Söz konusu pazarlama faaliyetleri ile havaalanları geleneksel yapısından çok farklı bir yapıya bürünmüştür.

Havaalanı pazarlama faaliyetlerine neden ihtiyaç duyulmuştur?

- Havaalanı sistemindeki rekabetin artması, havaalanlarının pazarlanma ihtiyacını doğuran ilk nedendir. Birçok ekonomik ve teknik kısıtlarla faaliyet gösteren havayollarının önündeki pazara giriş, erişim, kapasite, fiyat engellerinin ticarileşme ile kaldırılması, havaalanlarının daha agresif bir pazarlama yapmasını gerektirmiştir. Havaalanları en önemli müşterileri konumunda olan havayollarını kendine çekmek ve onların taleplerini karşılamak için rekabetçi konuma gelmiştir.
- Dünyadaki serbestleşme ve ekonomik gelişmeler nedeniyle hava taşımacılığına talep artmıştır. Buna ilave olarak hava taşımacılığı kullanıcılarının, yani tüketicilerin istek ve ihtiyaçları değişmiştir. Havaalanından beklentilerin değişmesi ve artması havaalanlarının bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik pazarlama stratejileri geliştirmelerini gerektirmiştir (Graham, 2014).
- Havaalanları kamu kısıtlamaları sebebiyle geleneksel kaynaklardan (havacılık gelirleri) elde ettiği gelirlerde bir artışa gidemediğinden, havacılık dışı gelirlere yani kamu kısıtlamasının olmadığı kaynaklardan gelir elde etme yoluna gitmişlerdir (Baron ve Wass, 1996). Havacılık dışı gelirleri artırmak için havaalanının pazarlanması ilk adım olmuştur.



Havaalanı pazarlamasının gündeme gelmesiyle tipik havaalanları aşama aşama “Aerotropolis” veya “Aviapolis” olarak adlandırılan havaalanı şehri modeline dönüşmeye başlamıştır. Bu model ile havaalanları ekonomik olarak verimli, estetik olarak tatmin edici, sosyal ve çevresel olarak sürdürülebilir bir şehir olarak görülmektedir (UDHB, 2013).

Aerotropolis; merkezinde havaalanı olan bir şehirdir. Aerotropolis, entegre ulaşım linkleri, sosyal/alışveriş hubları,<sup>1</sup> iş çevresi ve rezidansları ile bulunduğu bölgeye ekonomik fırsatlar ve bağlantılar sunar. Şekil 1’de aerotropolis terminolojisi gösterilmektedir. Havaalanları önce havaalanı şehrine ve oradan da aerotropolise dönüşerek bir evrim geçirmiştir. Hatta aerotropolisin daha gelişmiş şekli olarak havaalanı bölgesi olarak kimi kaynaklarda ifade edilmektedir.

Aerotropolis eğer doğru planlanırsa;

- İnsanları birleştirir.
- Bir hedeftir.
- İş dünyasını büyüme ve yeni iş imkânları ile bölgesel ve küresel pazarlarda birbirine bağlar. Ekonomik aktiviteyi ve bölgenin rekabet gücünü artırır.
- Mantıklıdır.

---

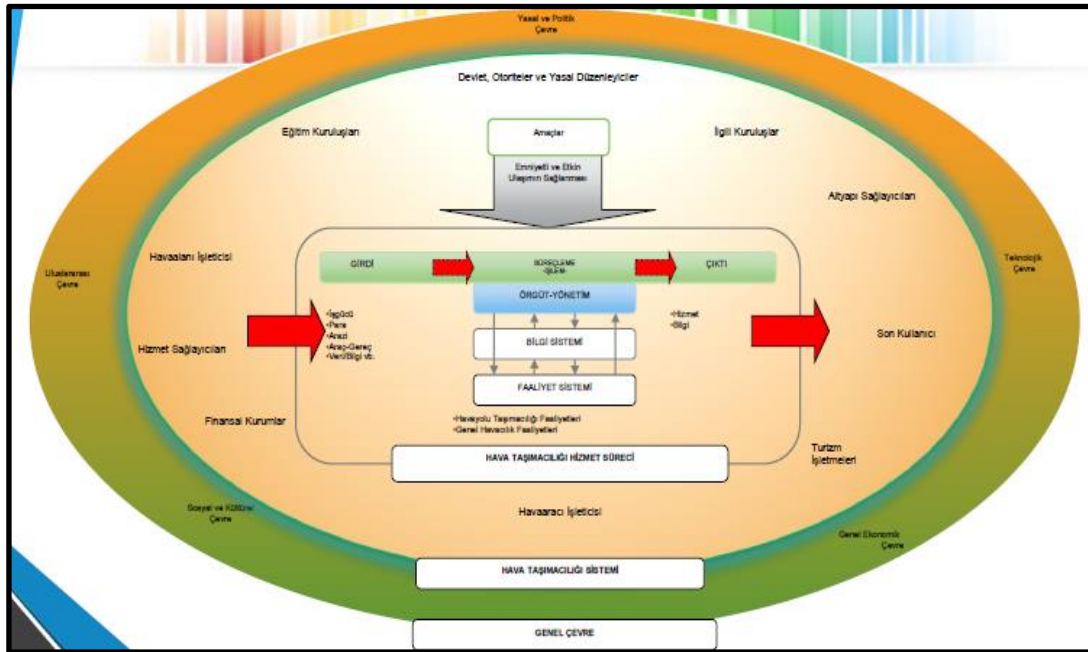
<sup>1</sup> **Hub**, Air hub ya da hub airport, hava yolu firmalarının merkezleri dışında kullandıkları havalimanlarına verilen isimdir. Transfer ya da aktarma merkezi olarak Türkçe’ye çevrilebilir. (<https://www.flypgs.com/seyahat-sozlugu/hub-airports-aktarma-merkezi>)



### HAVAALANI BÖLGESİ

Şekil 1. Havaalanı Şehri ve Aerotropolis Terminolojisi (Airportcentric, 2017)

Havaalanlarında yaşanan bu değişimlere paralel olarak, havaalanından hizmet talep eden kitlenin yoğunluğu ve çeşitliliği de artmıştır. Günümüzde havaalanları; tüketicileri kişisel, durumsal ve çevresel olarak etkileyecek farklı bir atmosfer olarak karşımıza çıkmaktadır (Baron ve Wass, 1996). Şekil 2’de hava taşımacılığı sistemi ve çevresinin tüm elemanlarıyla karmaşık yapısı gözler önüne serilmektedir.



Şekil 2. Hava Taşımacılığı Sistemi ve Çevresi (Kuyucak Şengür, 2017)

Şekil 3'de hava taşımacılığı sektörü kilometre taşları genel olarak sıralanmıştır. 1832 yılında Hezarfen Ahmet Çelebi'nin<sup>2</sup> İstanbul Boğazı'nı kanatlı geçişiyle başlayan uçuş sevdası, 1819'da hizmet vermeye başlayan dünyanın ilk havaalanı olarak bilinen Hounslow Heath Havalimanı ve günümüzde aerotropolis adı verilen havaalanı merkezli yaşam alanlarına dönüşen havaalanları ile hızlı bir gelişme göstermiştir. Hava taşımacılığı sektörü dinamik yapısıyla değişmeye ve gelişmeye devam etmektedir.

---

<sup>2</sup> 1632 yılında lodoslu bir havada Galata Kulesi'nden kuşkanatlarına benzer bir araç takıp kendini boşluğa bırakan ve uçarak İstanbul Boğazı'nı geçip 3358 m. ötede Üsküdar'da Doğancılar'a indiği varsayılan **Hezarfen Ahmed Çelebi**, Türk havacılık tarihinin en kayda değer kişilerden birisi olarak görülür. (<https://www.haberler.com/hezarfen-ahmed-celebi-nin-hayati-ahmet-celebi-9045230-haberi/>)



Hezarfen Ahmet Çelebi

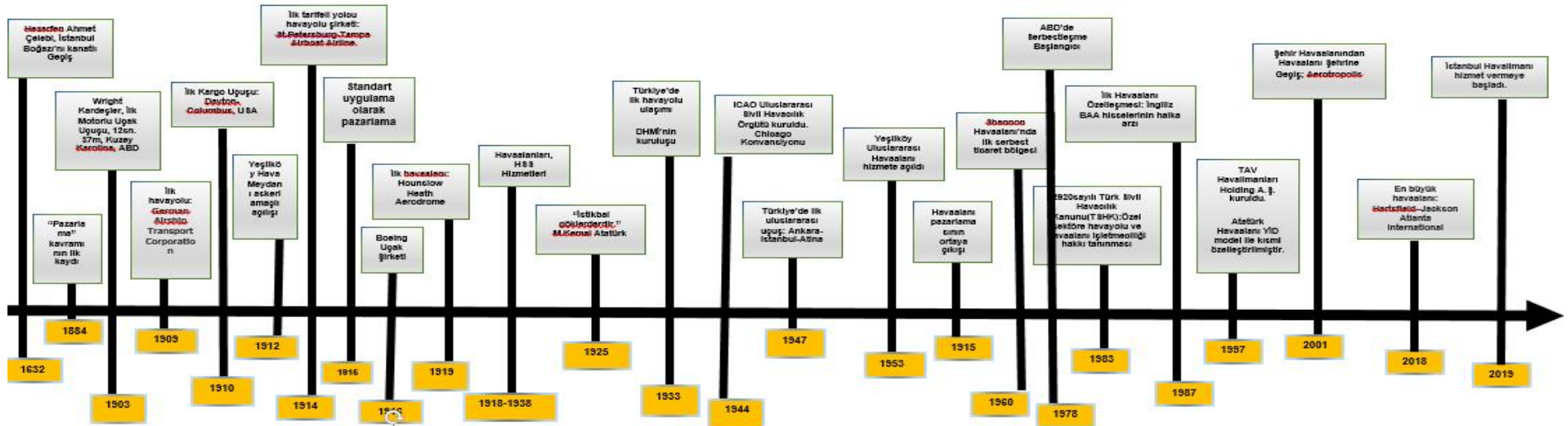
Boeing'in ilk uçaklarından

Cumhuriyet Dönemi

DHMI

Atatürk Havalimanı

Changi Havaalanı



Wright Kardeşler

İlk Havayolu

İlk Havaalanı

Yeşilköy Havaalanı

Aertropolis

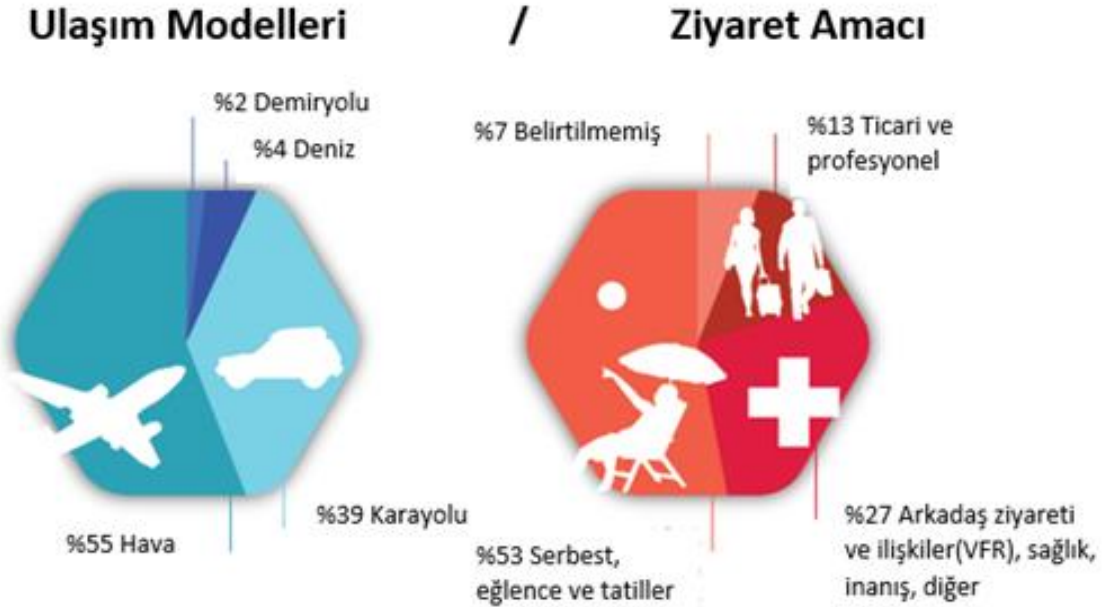
Terminal

İstanbul Havaalanı

Şekil 3. Hava Taşımacılığın Sektöründeki Kilometre Taşları (Hasançebi Özenen, 2018 tarafından geliştirilmiştir)

## Havaalanı Tanımı

Hava taşımacılığı sektörünün temel elemanlarından önemli bir tanesi havaalanıdır. Küreselleşen dünya ile hava taşımacılığı sektöründe yaşanan ekonomik, siyasi, teknolojik, sosyal ve kültürel değişimler/gelişmeler zaten kompleks bir sistem olan havaalanlarını etkisi altına alarak havaalanlarının daha karmaşık ticari bir yapıya dönüşmelerine neden olmuşlardır. Havaalanları, hava taşımacılığı sektörünün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli altyapı unsurlarını ve faaliyetleri bir araya getiren bir alt sistemdir. Hava taşımacılığı talebinin artışı karşısında havaalanlarının mevcut altyapısının artan talebi karşılaması zorlaşmaktadır. Şekil 4'te 2017 yılı itibariyle dünyadaki turizm amaçlı ulaşım dağılımı ve hareketliliğinin nedenleri gösterilmektedir. En büyük ulaşım modeli oranının %55 ile hava taşımacılığı olduğu görülmektedir.



Şekil 4. 2017 Yılı İtibariyle Turizm Amaçlı Ulaşım Dağılımı ve Hareketliliğinin Nedenleri (World Tourism Organisation, 2017)

Dünya ticareti büyüdükçe mobilite artmakta, ekonomik gelişme hareketlilikle sağlanmakta, şehirlerde pek çok aktivite hareketlilikle desteklenmekte ve bu hareketlilik için kullanılan hava taşımacılığı talebi hızla artmaktadır.

Havaalanı sistemini etkileyen diğer bir gelişme, havaalanlarının kar amacı gütmeyen kamu kuruluşlarından ticari anlayışı benimseyen işletmeler haline dönüşmeleridir. Bu dönüşüm mevcut havaalanlarının yeniden yapılanmasını ve yeni planlanan

havaalanlarının daha kapsamlı ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak inşa edilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Ayrıca artan hava taşımacılığı talebi havaalanları için altyapı gereksinimi olarak ortaya çıkmakta, bu altyapının finansı için gereken çok büyük miktarda kaynak kamu tarafından karşılanamayınca, hava taşımacılığı sektöründeki serbestleşme eğilimleri havaalanlarının daha ticari ve pazar odaklı olarak yönetilmelerini zorunlu kılmaktadır. Havaalanları dinamik bir sistem olup, hem fiziki hem de yönetsel açıdan gelişmeye ve değişmeye devam etmektedir.

Hava taşımacılığı ya da havayolu ulaştırması kavramları havadan yapılan taşımacılık (havayolu ile yük ve insan taşınması) anlamına gelmekte olup literatürde eş anlamlı olarak kullanılmaktadırlar.

Hava taşımacılığı; insanların, diğer canlıların ve eşyanın emniyetli bir şekilde havadan taşınabilmesi için hava aracı işleticileri, havaalanları ve hava seyrüseferiyle ilgili her türlü altyapı, destek ve tamamlayıcı hizmeti sunan birimlerden oluşan bir sektördür (Kuyucak Şengür, 2017).

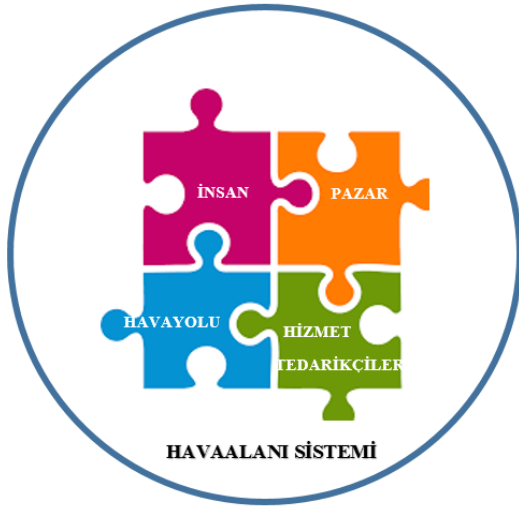
Hava taşımacılığı sektörünün temel elemanlarından bir tanesi olan havaalanları kendi içerisinde pek çok alt sistem barındırmaktadır. Terminal, otopark, free-shop, yakıt şirketleri, yer hizmeti şirketleri vb. havaalanlarının alt sistemleridir. Her bir ana sistem, ortak bir amaca hizmet etmek üzere bir araya getirilmiş, aralarında ilişki bulunan alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir. Alt sistemler ana sistemin amacına yönelik hizmet ederler ve alt sistemlerde meydana gelen bir değişim ana sistemi etkilemektedir. Dolayısıyla havaalanı sisteminin etkili işletilebilmesi için terminal, otopark, free-shop vb. alt sistemlerin de düzgün işletilmesi gerekmektedir.

Hava taşımacılığı sektörünün son çıktısı; yolcu ve kargonun emniyetli ve etkin bir şekilde son varış noktasına ulaştırılmasıdır. Dolayısıyla hava taşımacılığı sektörünü oluşturan tüm sistem ve alt sistemlerin kendi özel amaçları olsa da, hizmet ettikleri temel amaç ana sistemin amacıdır; o da insan ve kargonun emniyetli ve etkin biçimde ulaşımının sağlanabilmesidir.

Havaalanları ülkelerin “dünyaya açılan kapıları” konumunda olup buldukları ülkeler hakkında ilk izlenimlerin yansıtıldığı noktalardır. Özellikle hub durumundaki birçok

havaalanı 24 saat kesintisiz hizmet veren ve binlerce farklı insanın bir araya geldiği toplanma alanlarıdır. Ticarileşme ile havaalanları yolcuların sadece seyahat ihtiyacına cevap veren işletmeler olmak haricinde insanların vakit geçirdiği, eğlendiği, dinlendiği kısacası 24 saat yaşadığı birer yaşam merkezine dönüşmektedir. Mesela; bazı havaalanları başlı başına turistik merkezler olarak faaliyet göstermekte, günlük turlarla havaalanı ziyaretçilerine açılmakta, bazı havaalanları aktarma trafiğini çekebilmek için günlük şehir turları düzenlemektedir (Kuyucak Şengür, 2017).

Hava taşımacılığı sektörü; havaalanı ve hava aracı işletmeleri (havayolları), hizmet ve altyapı sağlayıcıları, kamu, otoriteler ve yasal düzenlemeler ile ilgili kuruluşlar, turizm işletmeleri, finansal kurumlar, eğitim kuruluşları ve son kullanıcı vb. elemanlardan oluşmaktadır. Bu elemanların en önemli olanlarından biri havaalanı olup, bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Şekil 5’de havaalanı sisteminin alt elemanları görülmektedir. Bunlar; havayolları, insan, pazar ve hizmet sağlayıcılarıdır.



Şekil 5. Havaalanı Sistemi (Mehdi, 2008)

Literatürde farklı havaalanı tanımları ile karşılaşılmaktadır:

- Amerikan Havacılık Otoritesi, FAA (Federal Aviation Administration)’e göre havaalanı; tarifeli veya tarifersiz yolcu operasyonları, büyük veya küçük hava taşımacılığı yapan uçaklara hizmet vermek üzere sertifikalandırılan alanlara denilmektedir (FAA, 2015).

- Havaalanı; tamamen veya kısmen hava araçlarının gelişi, kalkışı ve yüzey hareketi için kullanılması öngörülen, karada veya suda belirlenmiş bir alandır (herhangi bir bina, tesisat ve teçhizat dâhil) ( Kuyucak Şengür, 2017).
- Havaalanları, uçak, yolcu, kargo ve yüzey araçlarına hizmet etmek üzere tasarlanmış karmaşık ulaşım sisteminden oluşan bir tesistir (Young ve Wells, 2004).
- Havalimanı, yolcu ve yük taşımacılığı faaliyetlerinin hava araçlarıyla gerçekleştirilebilmesi için bir veya daha fazla pistten oluşan, yer operasyonu ile ilgili hizmetlerin verilebilmesi için ihtiyaç duyulan tesis ve teknik desteğin verildiği yapılardan meydana gelen yerdir (Güner ve Gülay, 2018).
- Sektörde en geçerli olan ICAO'nun tanımıdır. Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu'nun (ICAO, International Civil Aviation Organization) Annex 14'deki havaalanı tanımı şu şekildedir: *“Havaalanı, yolcu ve uçak trafiğinin düzenlenmesi için gerekli binaları, uçakları uçuşa hazırlamak için gerekli altyapıları kapsayan ve uçakların iniş ve kalkışını sağlamak için özel şekilde düzenlenmiş alandır.”*
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın Hava Alanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği'nin 4. Maddesi Tanımlarda; *“Hava alanı: Karada ve su üzerinde, içerisindeki bina, tesis ve donatımlar dâhil hava araçlarının kalkması, inmesi ve yer manevraları için hazırlanmış, hava araçlarının bakım ve diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına, yük ve yolcu indirilip bindirilmesine elverişli tesisleri bulunan yerleri”* olarak yer almaktadır.

Ancak; bu tanımlar günümüz ticarileşen havaalanı uygulamalarıyla örtüşmemekte ve/veya eksik kalmaktadır.

Dünya genelinde her sektörde yaşanan serbestleşme, küreselleşme ve ticarileşme hareketleri hava taşımacılığını da etkisi altına almış ve kademeli olarak tüm havaalanları bu değişimden etkilenmiştir. Havaalanının değişen fiziki ve sosyal yapısına istinaden havaalanı tanımının yenilenmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu değişen yapıya göre yeni tanım;

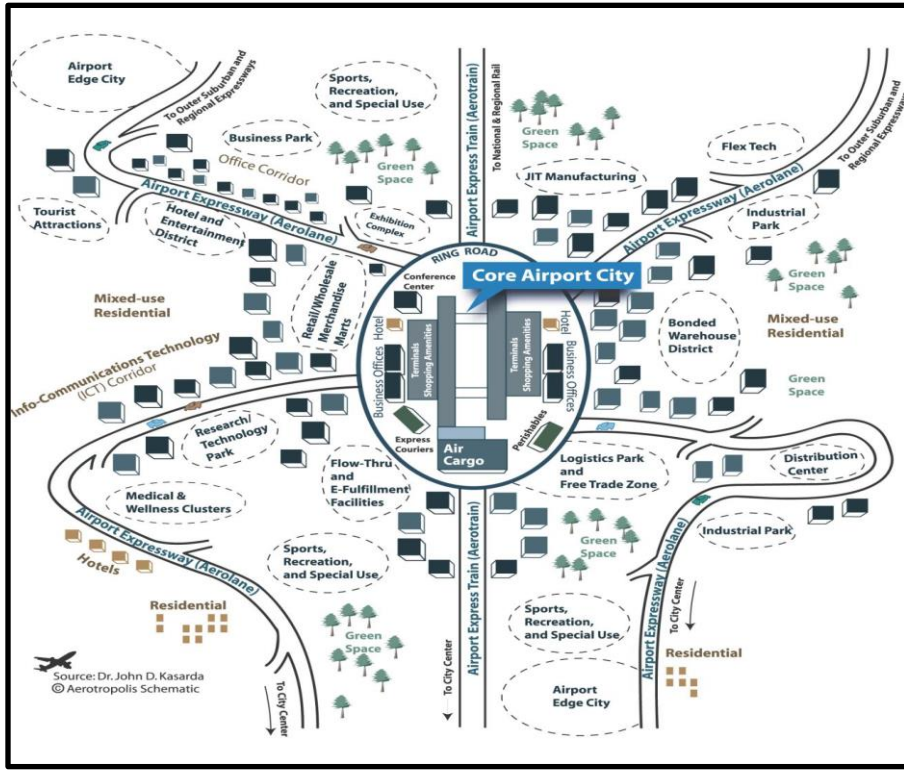


Havaalanı, yolcu ve yük taşımacılığı faaliyetlerinin hava araçlarıyla emniyetli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bir veya daha fazla pist ve terminalden oluşan, yer operasyonu ile ilgili hizmetlerin verilebilmesi için ihtiyaç duyulan her türlü ekipman ve personelin yer aldığı ve teknik desteğin verildiği yapı ve alanlardan meydana gelen fiziksel, sosyal ve ekonomik bir çevre oluşturan yaşam alanlarıdır.

Havaalanı bir ve/veya daha fazla pist, terminal ve/veya terminaller ve diğer tamamlayıcılardan oluşan bir alt sistemdir. Havaalanları havayolları ile taşınan yolcu ve yük değişiminin kolayca gerçekleştirilmesi için farklı eleman ve faaliyetlerin bir araya getirildiği karmaşık yapıya sahip işletmeler olup, sundukları çok çeşitli faaliyet ve hizmet ağı ile hava taşımacılığı içerisindeki rollerini gerçekleştirirler.

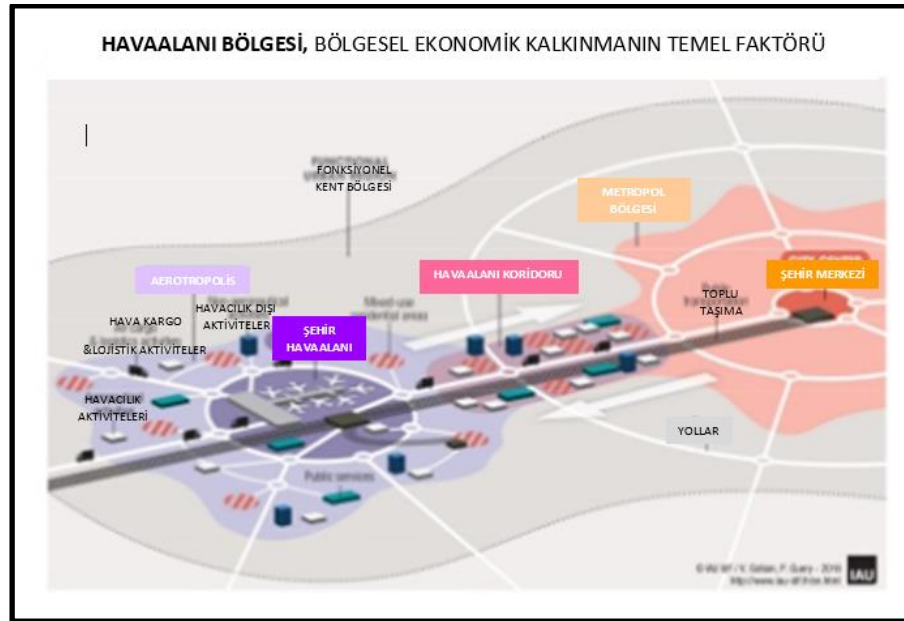
Havaalanları gittikçe çoklu fonksiyonlara sahip ticari işletmelere dönüşmekte ve özellikle büyük merkezlerde Şehir Havaalanı (City Airport) kavramından Havaalanı Şehri (Airport City) kavramına geçiş yaşanmaktadır. Havaalanı Şehirleri bölgesel ve ulusal ekonomik gelişme için rekabet araçları olarak işlevlerini sürdürmektedirler.

İlk olarak Kuzey Carolina Üniversitesi Hava Ticaret Merkezi'nden John Kasarda'nın ortaya attığı "City Airport - Havalimanı Şehri" tabiri, uluslararası camiadaki yeni tanımıyla "Airport City" havaalanı arazisinde pek çok kalkınma projesinin buluşturulduğu alanları ifade etmektedir (Habertürk, 2018). Havaalanları, sadece seyahatlerin başlayıp bittiği noktalar değil; yolcuların, havaalanı çalışanlarının ve ziyaretçilerin daha geniş ve modern mekânlarda, çok daha fazla imkânlar sunan ticari alanlarda, kaliteli ve verimli vakit geçirmesini sağlayan Aerotropolis olarak adlandırılan merkezler olarak değişmektedirler. Şekil 6'da genel Aerotropolis şeması verilmektedir. Günümüzde yeni inşa edilen havaalanları aerotropolis yapısına uygun şekilde planlanmaktadır. İstanbul Havalimanı gibi.



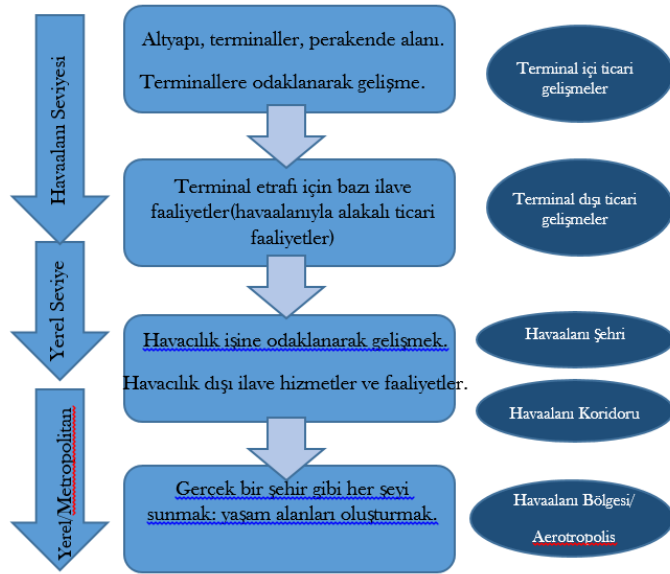
Şekil 6. Genel Aerotropolis Şeması (Kasarda, 2013)

Aerotropolis yapısının bir sonraki hali Havaalanı Bölgesi (Airport Region) olarak planlanmaktadır. Şekil 7’de ekonomik kalkınmaya bağlı olarak havaalanlarının geçirdiği evrim görülmektedir. En son gelinen havaalanı yapısı Havaalanı Bölgesi’dir.



Şekil 7. Ekonomik Kalkınmanın Mekânsal Etkisi: 3AR Modeli: Havaalanı Şehri, Aerotropolis, Havaalanı Koridoru, Bölgesel Seviye (Gollain, 2016)

Şekil 8’de havaalanlarının en ilkelden en gelişmişe doğru değişiminde etkili olan kritik faktörler gösterilmektedir.

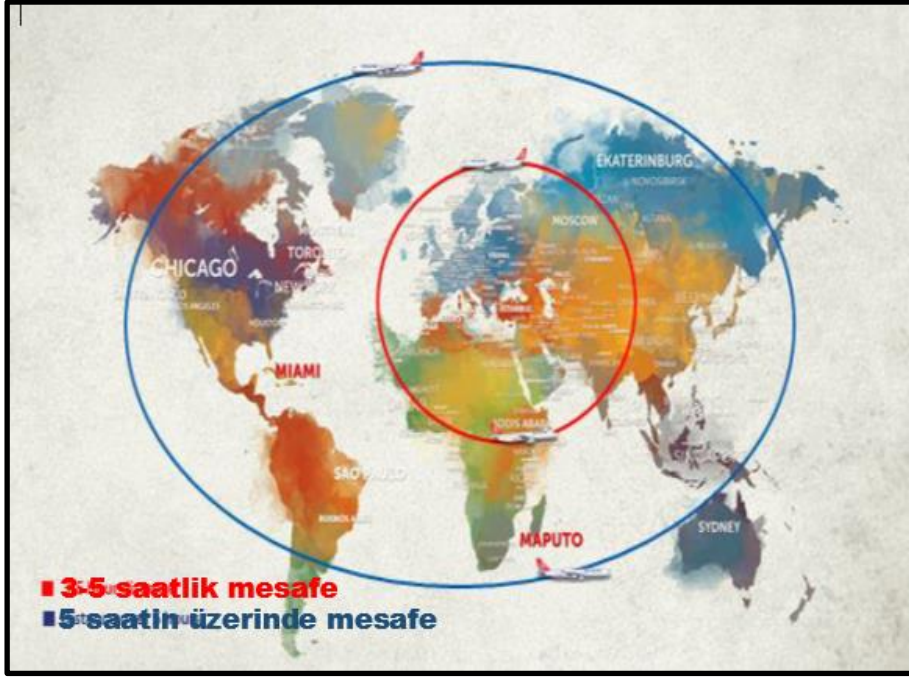


Şekil 8. Havaalanı Şehirlerinin Gelişimi için Kritik Faktörler (Peneda, Macario ve Reis, 2010)

Türkiye’de bu büyüklükteki ilk havaalanı projesi olan ve İGA Havalimanı İşletmesi tarafından İstanbul’da 1. fazı işletilmeye başlayan İstanbul Havalimanı’nın aerotropolis yapısında bir proje olduğu çeşitli medya araçlarında ifade edilmektedir. Bu ifadeye göre; İstanbul Havalimanı Projesi içinde yer alacak, alışveriş ve yaşam merkezi İstanbul Airport City’nin oteller, ofisler, alışveriş merkezleri, sosyal tesisler, hastaneler, okullar ve sergi salonlarıyla birlikte yeşil, sürdürülebilir bir tasarıma sahip olması hedeflendiği ve sadece havalimanı müşterilerine değil, tüm kente hizmet vermesi amaçlanmakta olan, eğitim kampüslerinin bulunduğu uluslararası bir girişim ekosistemi şeklinde projelendirildiği İGA tarafından beyan edilmektedir (Emlaksayfası, 2018). Resim 1’de İstanbul Havalimanı’nın havadan çekilmiş ve terminal içi resmi görülmektedir. Nisan 2019 itibariyle İstanbul Havalimanı 1. fazı hizmet vermeye başlamıştır.



Resim 1. İstanbul Havalimanı Projesi’nden Resimler (Avrupagazete, 2019)



Resim 2. İstanbul Havalimanı'nın Konumu (Aksoy ve Osman, 2018)

Resim 2'de; İstanbul Havalimanı'nın coğrafi konumunun avantajı görülmektedir. İstanbul dünyanın doğu ve batı kesiminin merkezinde yer alması ve dar gövdeli filo kullanma imkânı ciddi maliyet avantajı sağlaması nedeniyle kapatılan Atatürk Havalimanı'na sonrasında da İstanbul Havalimanı'na rekabet avantajı sağlamaktadır. Dar gövdeli uçakların 3-5 saat mesafede kullanılmasına olanak sağlayan avantajlardan dolayı, İstanbul bugün dünyanın en hızlı büyüyen havacılık merkezlerinden biri haline gelmiştir. Yeni altyapı yatırımları ve coğrafi konumu nedeniyle, İstanbul üzerinden aktarılan uluslararası transfer yolcu sayısı hızla artmaktadır (Aksoy ve Osman, 2018).

Benzer bir proje Norveç'in başkenti Oslo Havalimanı'nın yanında yaklaşık 4 milyon metrekarelik bir alanda hayata geçirilecektir. Oslo Havalimanı Şehri'ni tasarlayan mimarlık firmaları HapticArchitects ve Nordic Office of Architecture; projede şoförsüz araçlardan havalimanı pisti manzarası sunan büyük yüzme havuzlarına kadar ilginç deneyimler sunmayı amaçlandığı, bütün araçlar ve sistemlerde yenilenebilir enerji kullanılacağı gibi çevre binalara, topluluklara veya şehirlere de enerji satma kapasitesine sahip ilk 'enerji pozitif' havalimanı şehri olması hedeflendiği, burada üretilen enerjiyle uçaklara uçuş öncesi uygulanan buz çözüme; 'de-icing' işlemlerinin de gerçekleştirilmesi planlandığı, yüksek hızlı tren sistemleri de dâhil olmak üzere, tüm araçların elektrikle çalışacağı havalimanı şehrinde, yolcuların havalimanına ulaşması toplu taşıma araçlarıyla beş dakikadan fazla sürmeyeceği ve merkezin de araçlardan arındırılacağı, ayrıca iş

dünyası için otel, mağaza, ofis ve karma ticari alanların yanı sıra eğlence ve spor aktivitelerine de yer verileceği, böylece ziyaretçilerine, rakiplerine nazaran daha kentsel bir hissiyat sunacaklarını ifade etmektedirler. Ayrıca inşaatın ilk aşamasının 2019 veya 2020'de başlaması planlanırken, ilk binaların 2022'de hizmete girmesi, projenin ise 30 yılda tamamlanması öngörülmektedir (Habertürk, 2018).

Kompleks bir işletme olan havaalanını diğer işletmelerden ayıran genel özellikler şunlardır: (Ashford, Norman, Martin Stanton, Clifton, Moore, 1997 ve Kuyucak Şengör, 2001)

- Nihai ürün hizmettir.
- Yüksek ölçüde düzenlenmiş ve ileri teknolojilerin kullanıldığı bir faaliyet çevresi vardır.
- Politik kararların etkili olduğu bir çevrede hizmet vermektedir.
- Faaliyet çevresi uluslararasıdır.
- Faaliyetlerinde genellikle 24 saatlik bir süreklilik söz konusudur.
- Acil durumların yaşanması olasılığı her zaman mevcuttur.
- Asıl müşterileri havayolu işletmeleri ve ticari işletmelerdir. Havaalanları her ne kadar yolculara ve kargo acentelerine hizmet sağlıyor olsalar da bunu dolaylı biçimde yaparlar.
- Yatırım maliyetleri son derece yüksek olup yatırım kararlarının sonuçlanması uzun zaman alır. Bu sebeple havaalanlarında yatırım kararları göreceli olarak nadir gerçekleşir.

Yukarıda sıralanan özellikler daha çok geleneksel havaalanını işaret etmekte olup, ticarileşme faaliyetlerinin ön planda olduğu günümüz havaalanlarında bu özellikler kısmen değişmiş ve gelişmiştir. Mesela; ticari havaalanlarında politik kararlar daha az etkili, yatırım oranları daha yüksek, müşteri ihtiyaç ve istekleri daha önemli vb.

### **1.1. Havaalanının Fiziksel Yapısı**

Hava ve yer ulaşımı arasında yolcu ve kargo geçişinin/değişiminin gerçekleştiği havaalanları fiziksel olarak hava sahası, hava tarafı ve terminal/diğer işletme alanları olmak üzere üç alt sistemden oluşmaktadır. Ancak havaalanının hava tarafı (uçuş hattı) ve kara tarafı (terminal hattı) olarak iki bölümden oluştuğu kabul edilmektedir (Young ve Wells, 2004).



**a. Hava Tarafı:** Uçakların inip kalktığı pistler ile pist ve terminal arasındaki yer hareketleri için kullanılan taksi yolları, uçak bekleme alanları, yolcuların uçağa inip bindikleri ve uçakların park ettikleri apron ve kapı alanlarından oluşmaktadır. Havaalanını çevreleyen hava sahası da hava tarafının bir parçası sayılmaktadır. Pist-apron-taksiyolu sistemi kısaca PAT sahası olarak da anılmaktadır. Resim 3'te havaalanının hava tarafında yer alan kısımlardan pist ve apron görüntülenmektedir.



**Resim 3.** Havaalanı Hava Tarafı; Pist ve Apron (Havayolu101, 2019)

**b. Kara Tarafı:** Yolcu bindirme ve bekleme alanları, bilet satış yerleri, bagaj teslim kolaylıkları, restoranlar, mağazalar ve araba kiralama hizmetlerinin verildiği terminal binaları ile havaalanına ulaşım sistemini ve araç park alanlarını da içermektedir. Ayrıca kargo ve postanın yüklendiği, işlendiği ve boşaltıldığı terminaller de bazen hava bazen de kara tarafında yer alabilmektedir. Resim 4'te havaalanının kara tarafında yer alan kısımlardan check-in bankosu ve terminal binasının iç görüntüsü yer almaktadır.



**Resim 4.** Havaalanı Kara Tarafı; Terminal İçi (Havayolu101, 2018)

Kara tarafında yer alan terminal, güncel havaalanı tanımındaki ticari işletme kavramının kilit noktasıdır. Terminal havaalanı ticari yapısının en temel elemanıdır. Terminal yolcu ve kargonun hava ulaşımı ile kara ulaşımı arasındaki bağlantısını sağlayan fiziki birimdir. Bu sebeple terminalin asıl kullanıcısı yolcuların istek ve ihtiyaçlarının maksimumda karşılanması havaalanı işleticilerinin asıl hedefidir. Bu sebeple havaalanlarının pazarlanma faaliyetleri özellikle yolcu faktörü üzerinden planlanmaktadır. Havaalanı kargo planlama faaliyetleri ikinci planda yer almaktadır. Hâlihazırda kargo terminalleri miktar olarak da yolcu terminallerine göre az sayıdadır.

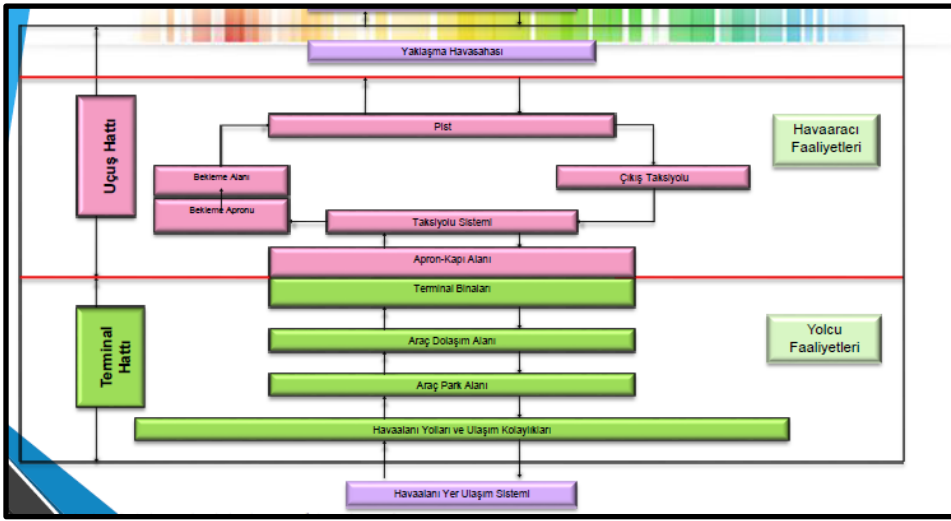
Terminaller; yolcular için bilet kontrol, güvenlik ve gümrük kontrolleri ile bagaj süreçlerinin gerçekleştirildiği alanlar olmalarının yanı sıra; uçuşlar öncesi, arası ve sonrasında bekleme ve transfer olanaklarını, alışveriş, dinlenme, spor ve diğer olanakları sağlamak ve ait oldukları ülkenin giriş kapısı işlevini üstlenmektedirler.

Günümüz havaalanları buldukları bölge ve ülke için önemli miktarda ekonomik girdi sağlarlar. Bu ekonomik girdiyi sağlayan asıl faktör yolcu olduğundan, terminaller planlanırken yolcu rahatlığı, kullanım kolaylığı, operasyonel etkinlik, yatırım miktarı, estetik görünüm vb. faktörler arasında dengeli bir dağılım yapılmalıdır.

Havaalanının hava tarafındaki fiziki birimlerin bazen tümü kamu tarafından işletilmekle birlikte, bazı havaalanlarında kısmen/tamamen özel sektör tarafından işletilmektedir. Yakıt şirketleri, free-shoplar, havayolları, restoranlar vb. hava tarafında faaliyet gösteren birimlerden bazılarıdır. Bu birimlerin işletilmesi havaalanı pazarlaması ile doğrudan ilişkilidir. Havaalanı pazarlaması planlanırken bu birimler ticari amaç göz önünde bulundurularak, yolcu istek ve ihtiyaçlarına göre geliştirilmeli ve yönetilmelidirler.

Havaalanının kara tarafındaki fiziki birimlerinin bazen tümü hava tarafında olduğu gibi kamu tarafından işletilmekle birlikte, bazı havaalanlarında kısmen veya tamamen özel sektör tarafından işletilmektedir. Bazı havaalanlarında bu tip ticari faaliyet yapan birimler havaalanı işleticisi tarafından kiralanarak gelir sağlanmaktadır ki bu tip gelirler havacılık dışı gelirler olarak adlandırılmaktadır. Ticari amaçlı havaalanlarında bu tip havacılık dışı gelirler çok önemli bir paya sahip olduğu için havaalanı pazarlamasında havacılık dışı gelirleri artırıcı yönde çalışmalar yapılmaktadır.

Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler için ulusal ve uluslararası turizmin gelişmesinde katalizör role sahip hava taşımacılığının önemi her geçen gün artmaktadır. Büyük kapasiteli yeni nesil uçakların üretilmesi ve turistik seyahatlerin artması; yeni ve daha gelişmiş havaalanları ihtiyacını doğurmaktadır. Bu uçaklar sadece daha geniş ve uzun pistlere sahip havaalanlarına değil; aynı zamanda çok daha fazla sayıda yolcu ve bagaj işleminin kısa sürede ve konforlu yapılabildiği modern havaalanı terminallerine gereksinim duymaktadır. Şekil 9'da Havaalanı Sistemi görülmektedir. Havaalanı sistemini oluşturan tüm alt sistemler ve birimler bu yapıda görülmektedir.



Şekil 9. Operasyonel Süreç Açısından Havaalanı Sistemi (Kuyucak Şengür, 2017)

## 1.2. Havaalanı Sınıflandırılması

Havaalanları farklı kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Havaalanının büyüklüğü, pist özellikleri, trafik hacmi, hava trafik hizmet standartları, sunduğu hizmetler ya da havacılık kuruluşları vb. kriterler havaalanlarının sınıflandırılmasında etkindir.

Mesela; işletme şekli kriterine göre havaalanları üçe ayrılır:

- a. Sivil Havaalanları
- b. Askeri Havaalanları
- c. Teknik Havaalanları

Ya da yapı kriterine göre havaalanları beşe ayrılır;

- a. Ticari Havaalanları
- b. Kargo Havaalanları
- c. Birincil Havaalanları



- d. İkincil Havaalanları
- e. Genel Havaalanları

Bir başka kriter olarak havacılık otoritesi Amerikan Federal Havacılık Dairesi FAA'ye göre ise havaalanı sınıflandırması şu şekildedir: (FAA, 2015)

- a. Ticari Hizmet Veren Havaalanı: Yıllık olarak en az 2.500 yolcuya hizmet veren ve tarifeli taşımacılığa açık havaalanı.
  - a.1. Birincil Olmayan Ticari Havaalanı: Yıllık olarak 2.500 ile 10.000 yolcuya hizmet veren havaalanı.
  - a.2. Birincil Ticari Havaalanı: Yıllık olarak 10.000'den fazla yolcuya hizmet veren havaalanı.
- b. Kargo Hizmeti Veren Havaalanı: Diğer hava taşımacılığı hizmetlerinin yanında, yıllık 100 milyon pounddan fazla yalnızca kargo taşıyan hava araçlarına hizmet veren havaalanı. Bir havaalanı hem ticari hizmet hem de kargo hizmeti veren havaalanı olabilir.
- c. Trafiği Rahatlatıcı Havaalanı: Ticari havaalanlarında yaşanan tıkanıklığı azaltmaya yardımcı olan havaalanları.
- d. Genel Havacılık Havaalanı: Diğer tanımlamaların dışında kalan ve kapsamı en geniş olan havaalanı kategorisidir. Yıllık olarak 2500'den fazla tarifeli havayolu yolcusuna hizmet veren özel havaalanları da bu kapsamda ele alınır.

Farklı sınıflardaki havaalanları amaç ve hedefleri doğrultusunda farklı yöntemlerle işletilmektedir. Mesela; ticari havaalanlarında kar amacına yönelik işletme teknikleri kullanılırken, askeri havaalanlarında tamamıyla kamu hizmeti ön plandadır. Bu sebeple her havaalanı amaç ve hedeflerine göre pazarlanmalıdır.

### **1.3. Havaalanı Faaliyet Alanı**

Bir havaalanının faaliyet alanını; büyüklüğü, coğrafi konumu, yolcu karması gibi faktörler belirlemektedir. Mesela; uluslararası hizmet verilen havaalanlarında pasaport, gümrük işlemleri için ayrı alanlar olması gerekirken, sadece iç hat trafiğine hizmet verilen havaalanlarında pasaport bankoları oluşturmak gereksizdir.

Genel olarak havaalanı hizmet ve faaliyetleri üç ana grupta toplanmıştır: (Kuyucak Şengür, 2017)

- a. Temel Havaalanı Hizmetleri
- b. Yer Hizmetleri
- c. Ticari Faaliyetler

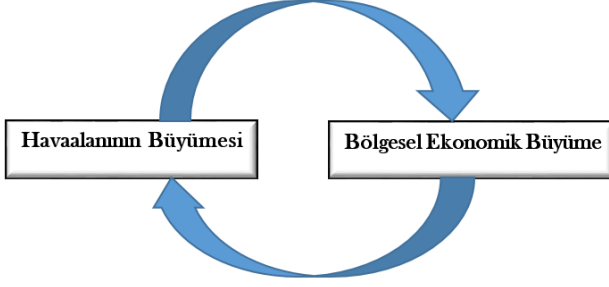
**a. Temel Havaalanı Hizmetleri:** Bu hizmetler operasyonel hizmetler olarak da adlandırılmaktadır. Uçağın yaklaşma ve inişinde gerekli hava trafik, meteoroloji, iletişim, polis ve özel güvenlik, itfaiye, ambulans, arama kurtarma, pist ve binaların bakım hizmetlerinin emniyetli olarak sunulmasıdır. İlk hedef uçağın, havaalanı kullanıcılarının ve kargonun emniyetinin sağlanmasıdır. Temel havaalanı hizmetleri çoğunlukla güvenlik sebebiyle doğrudan kamu ya da havaalanı işleticisi tarafından sağlanmaktadır.

**b. Yer Hizmetleri:** Uçakla ilgili temizlik, güç kaynağı sağlanması ve bagaj/kargonun yüklenip boşaltılması gibi doğrudan uçağa ya da yolcu/kargoya verilen hizmetlerin yanında uçuş operasyon ve yolcu trafik gibi diğer yer hizmetleri ise yolcu, bagaj ve kargonun ilgili terminallere ve uçağa gönderilmeleri sürecinin çeşitli aşamalarını kapsamaktadır.

**c. Ticari Hizmetler:** Yolcuların ve havaalanını kullanan diğer müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve kargonun iletilmesi amacıyla sunulan ticari ürün ve hizmetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetler havaalanı işleticisi tarafından karşılanabildiği gibi günümüzde daha çok başka işleticilere devredilmektedir. Mesela; vergisiz mağazalar, restoran ve kafeler, eğlence merkezleri, oteller, bankalar, araba kiralama ve park hizmetleri, toplantı ve iletişim kolaylıkları, kuaför, kuru temizleme, kişisel hizmetler, reklam etkinlikleri, vb.

Temel Havaalanı Hizmetleri ve Yer Hizmetleri *havacılık hizmetleri* olarak anılırken, Ticari Hizmetler *havacılık dışı hizmetler* olarak adlandırılmaktadır. Havacılık hizmetleri uçak operasyonu, yolcu ve kargo ile ilgili süreçleri kapsamakta olup, havacılık dışı hizmetler terminal ya da havaalanı arazisi üzerinde verilen ticari amaçlı hizmetlerle ilgilidir. Havaalanları günümüzde ticari işletmeler olarak yönetilmeye başlandığı için, havacılık dışı gelirlere yönelik faaliyet ve hizmetlere çok önem verilmektedir ve doğru pazarlanan havaalanlarında havacılık dışı gelirler daha fazla kar sağlamaktadır.

#### 1.4. Havaalanı Ekonomik Yapısı: Gelir-Gider Durumu



**Şekil 10.** Havaalanı Büyümesi ve Bölgesel Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki (Schaar, D. ve Sherry, L. 2010)

Şekil 10'daki döngüde; havaalanı işletmelerinin karşılaştığı zorlukların; altyapıyı kurmak, bu altyapıyı hizmet sağlayıcılara kiralamak ve müşterilere kaliteli hizmet sunulmasını için hizmet sağlayıcıları yönetmek ve bölgesel ekonominin büyümesini desteklemek olduğu görülmektedir. Havaalanı işleticileri performanslarını izlemek ve havaalanı değişim ve büyümesini yönetmek için havaalanı performansı ve hizmet sağlayıcılarını karmaşık ve işbirlikçi bir hizmet ortamında ölçmek ve karşılaştırmak zorundadırlar (Schaar ve Sherry, 2010).

Günümüzde havaalanları buldukları bölge için hayati öneme sahip ticari işletmeler olup, kapasitelerindeki yetersizlik gelişimi engelleyici rol oynamaktadır. Bulunulan bölgenin hava taşımacılığı talebi ve genel politikalarına bağlı olarak havaalanları pek çok durumda doğal monopoller olarak faaliyet göstermektedir.

Havaalanı operasyonları ölçek ekonomilerine dayanmaktadır. Havaalanının trafik hacmi arttıkça birim başına maliyetler düşmektedir. Havaalanları çok büyük miktarlarda yatırım gerektirmektedir. Bu sebeple devlet elindeki havaalanlarının gelişimi kısıtlı yatırımlar nedeniyle yavaş olmuş, ancak özelleştirmelerle birlikte havaalanlarında yapılan yatırımlar artmaya ve havaalanları ticari anlamda değer kazanmaya başlamışlardır.

Havaalanını kullanan yolcuların demografik karakteristikleri (cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, meslekleri, eğitimleri, etnik alt yapıları, aile yapıları) havaalanı gelir ve maliyetleri üzerinde doğrudan etkilidir. Toplam hava trafiği içerisindeki uluslararası yolcu oranı arttıkça birim gelirlerinin ve birim maliyetlerinin arttığı görülmektedir. Birim gelirler birim maliyetlere göre daha hızlı arttığından uluslararası yolcunun çokluğu kârlılık

açısından arzulanan bir durumdur.

Havaalanlarının artan trafik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çok büyük gelişme ya da genişleme programlarının uygulamaya konması veya değişikliklerin çok kısa bir sürede gerçekleştirilmesi kısa ve orta dönem birim maliyetlerini artırmaktadır. Mesela; yeni ve büyük bir terminalin yolcu sayısı kapasitesinin altında da olsa ısınma, ışıklandırma, temizlik, bakım ve iş gören gibi ihtiyaçlarının karşılanması zorunludur. Birim maliyetlerini birdenbire yükselten büyüme çalışmaları havaalanlarına büyük paralar kaybettirmektedir. Bu nedenle havaalanı otoritelerinin mümkün olduğunca ani yatırım kararlarından kaçınmaları gerekir. Birim maliyetlerini yükseltme oranı dikkate alınarak yatırımın ne ölçüde gerekli olduğuna karar verilmelidir. Yatırımın mutlaka yapılması gerekiyorsa bu zamana yayılmalı ve tek aşamalı yatırımlar yerine küçük adımlarla ilerlemek tercih edilmelidir.

Tüm bu ekonomik özellikler dikkate alındığında havaalanlarının uzun süre kamu bakış açısıyla işletilmelerinin şaşırtıcı olmadığı açıktır. Geleneksel anlayışta havaalanları sadece hizmet veren kamu kuruluşları olup, kar amacı güdülmemiştir. Buna ek olarak, gerekli yatırımın büyüklüğü, nakit akış ve risk yapısı, havaalanı için ikincil pazarların mevcut olmayışı ve havayollarıyla uzun dönemli sözleşmelerin yapılmasındaki güçlük gibi faktörlerin etkisiyle havaalanlarının finans piyasalarından yararlanmaları kolay bir süreç olmamıştır (Hooper, 2002). Öte yandan havaalanlarının nispeten doğal monopoller olması ve çoğu zaman rekabetin olmayışı hava taşımacılığı hizmetinin gerçekleşmesi için alternatiflerinin bulunmayışı ve büyüme potansiyelleri gibi faktörler ise havaalanlarını yatırımcılar için çekici kılmıştır (Graham, 2003).

### **Havaalanı Gelirleri ve Giderleri:**

Havaalanları gelir ve giderleri incelendiğinde ülkeden ülkeye ya da aynı ülkedeki havaalanları arasında farklı sınıflamalar yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflamalarda ülkenin siyasal ve hukuki yapısı ile havacılık otoritesinin yasal düzenlemeleri de etkili olmaktadır.

#### **a. Havaalanı Gelirleri**

Tablo 2’de görüldüğü üzere havaalanı gelirleri temelde; havacılık gelirleri ve havacılık dışı gelirler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır:

**a.1. Havacılık Gelirleri:** Doğrudan uçak, yolcu ya da kargo işlemleri ile elde edilen gelirlerdir.

**a.2. Havacılık Dışı Gelirler:** Terminal ve apron bölümlerinde hava aracı faaliyeti ile doğrudan bağlantılı olmayan ticari kaynaklı gelirlerdir.

Ancak bu iki tip gelirin ayrımı her zaman net değildir. Bazı gelirler hem havacılık geliri hem de havacılık dışı gelir olarak sınıflandırılabilir. Örneğin; havaalanı işletmesi tarafından tahsil edilen yakıt ücretlerinin havacılık geliri olarak mı, yoksa havacılık dışı gelir olarak mı kabul edileceği kesin değildir. Havaalanı işleticisi tarafından havacılık yakıt işletmelerinin kullanmış oldukları arazi ve diğer hizmetler için bir kira bedeli alındığı düşünülürse, bu yakıt ücretinin havacılık dışı ticari gelir olarak değerlendirilmesi daha uygun olacaktır. En büyük karışıklık ise uçak, yolcu, bagaj ya da kargoya sunulan yer hizmetlerinden elde edilen gelirlerde yaşanmaktadır. Birçok havaalanında bu gibi hizmetler havayolu şirketleri ya da yer hizmeti şirketleri tarafından sunulmaktadır. Bu durumda havaalanı işleticisinin yer hizmeti şirketlerince sunulan bu hizmetlerden aldığı komisyon havacılık dışı ticari gelirdir. Fakat diğer yandan kargo yükleme/boşaltma gibi bazı işlemleri havaalanı işleticisi kendisi yapmaktadır ki bu durumda kazanılan gelir havacılık geliri olmaktadır. Bu durumda analizler yapılırken yer hizmeti işlemlerinden havaalanı işleticisi kendisi gelir elde ediyorsa, havacılık geliri şeklinde; diğer yer hizmeti işletmelerinin gelirlerinden pay alıyorsa havacılık dışı gelir şeklinde değerlendirilmektedir. Bu çalışmada konusunu havacılık dışı gelirlerin pazarlanması oluşturmaktadır.

**Tablo 2. Havaalanı Gelirleri** (Kuyucak Şengür, 2007)

Havacılık Gelirleri	Havacılık Dışı Gelirler
1. İniş ücretleri	1. Kullanım hakkı (imtiyaz) gelirleri
2. Yolcu ücretleri	2. Kiralar (ofis alanları ve bilet kontrol masalarının havayollarına kiralama gelirleri)
3. Uçak park ve hangar ücretleri	3. Direkt satış gelirleri (mağazalar, ikram ve havaalanı tarafından sunulan diğer hizmetler)
4. Yer hizmeti ücretleri	4. Araba park ücretleri
5. Havacılıkla ilgili diğer ücretler (hava trafik kontrol, ışıklandırma, körük vb.)	5. Yeniden satış gelirleri (elektrik, su, gaz, vb.)
	6. Diğer havacılık dışı gelirler (danışmanlık, ziyaretçilerden ve işletmelerden elde edilen gelirler vb.)

Havaalanı için asıl gelir kaynakları yolcu, kargo ve ticari varlığı olup en önemlisi müşteriye sunulan hizmettir. Bu hizmetler; terminal operasyonları, perakende satış, hava trafik kontrol hizmeti, araç park ve terminalin sunduğu ticari hizmetlerdir.

### **b. Havaalanı Giderleri**

Havaalanı giderleri genel olarak; havacılık giderleri ve havacılık dışı giderler olarak iki ana başlık altında incelenebilir: (Kuyucak Şengür, 2007)

**b.1. Havacılık Giderleri:** Havaalanı hizmetlerinin gerçekleştirilmesi ve bu faaliyetlerin devamlılığının sağlanması için yapılan harcamalardır. Söz gelimi; terminal bakım, elektronik sistemler, trafik hizmetleri vb.

**b.2. Havacılık Dışı Giderler:** Genellikle finans giderlerini (banka kredileri, tahvil, bono, vb. faizleri), faaliyet dışı gelirlerle ilgili giderleri (komisyonlar, kambiyo zararları vb.), karşılık giderlerini, vergi cezalarını, çalıştırılmayan kısım giderlerini, çeşitli afetlerden ve diğer olağandışı durumlardan kaynaklanan gider ve zararları kapsamaktadır.

### **1.5. Havaalanı Mülkiyeti ve İşletim Yapısı**

Geleneksel yapıda havaalanı mülkiyeti ve işletimi kamu tarafından yapılmaktadır. Ancak hava taşımacılığı sektöründe art arda yaşanan serbestleşme, ticarileşme ve özelleştirme faaliyetleri neticesinde bu yapı hızla değişime uğramış ve farklı mülkiyet ve işletim biçimleri uygulanmaya başlamıştır. Bu uygulamalar ülkeden ülkeye hatta bazen ülke içinde bölgeler arası farklılık gösterebilmektedir. Havaalanı mülkiyet ve işletimi kamu ile

özel sektör arasında çeşitli düzeylerde paylaşımaya dayalı bir ortaklık içermektedir. Bunlar; (Humphreys, 1999)

- a. Mülkiyeti ve işletimi kamuya ait havaalanları
- b. Kamu ve özel teşebbüs ortak mülkiyetinde ve işletiminde olan havaalanları
- c. Özel mülkiyete ait havaalanları

**a. Mülkiyeti ve İşletimi Kamuya Ait Havaalanları:** En yaygın ve geleneksel biçim budur. Birçok ülkede havaalanları halen kamu hizmeti kapsamında yer almaktadır.

**b. Kamu ve Özel Teşebbüs Ortak Mülkiyetinde ve İşletimindeki Havaalanları:** Havaalanı mülkiyet ve işletiminde özel sektörün de yer almaya başlamasıyla özelleştirme kavramı kullanılmaya başlamıştır. Genel anlamda özelleştirme; işletmenin yönetim, sermaye veya mülkiyet yapılarından bir ya da birkaçındaki değişikliklerle gerçekleşmektedir. Havaalanı sisteminde özelleştirme, kamunun mülkiyetindeki ürün ya da hizmetlerden sadece satış yoluyla değil, aynı zamanda kamu/özel ortaklığı ve kiralama yoluyla feragat etmesi anlamına gelmektedir. Genelde havaalanı özelleştirmeleri kısmi özelleştirme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Böylece kamu, havaalanı gibi önemli yatırımlar üzerinde az da olsa bir payı elinde tutarak güveni temin etmektedir.

**c. Özel Mülkiyete Ait Havaalanları:** Tam özel mülkiyet daha çok genel havacılıkta görülmektedir. Ancak günümüzde tamamen özel mülkiyete ait havaalanları da artmaya başlamıştır. Bu iki şekilde gerçekleşmektedir: Kamu şirketi olarak işletilen mevcut bir havaalanının tamamen devredilmesi ya da yeni bir havaalanı kolaylığının yapımında ya da genişletilmesinde özel mülkiyet veya işletilmenin devreye girmesidir.

Ekonomik, sosyal, politik ve yasal çevredeki değişimler havaalanı mülkiyet ve işletim yapısını değiştirirken, bunun yanında sektörel değişimler de havaalanlarının değişiminde etkili olmuştur. Hava taşımacılığı sektöründeki değişimler:

- Serbestleşme - liberalleşme - özelleştirme,
- Uçuş ağ yapılarının değişimi,
- Havayolu işbirlikleri,
- Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yükselişi,
- Hava taşımacılığı sektörünün büyümesi ve talepteki artış,
- Yolcuların istek ve gereksinimlerindeki değişim,
- Güvenlikle ilgili gelişmeler,

- Çevre ile ilgili gelişmeler,
- Teknolojik gelişmeler.

Havaalanı mülkiyet ve işletiminde yukarıda görüldüğü üzere farklı metotlar kullanılmaktadır. Hangi metodun kullanılacağı konusunda kararı, riskin kamu ve özel teşebbüs arasındaki dağılımı belirlemektedir. Bir metodun diğerinde daha üstün olduğu konusunda bir netlik olmayıp, her bir havaalanının amacına uygun metot seçilmelidir.

### **Çokuluslu Havaalanı İşleticileri:**

“Önümüzdeki 10-12 yıl içerisinde çeşitli ülkelerde 10 veya daha fazla havaalanını sahiplenen 5-6 tane büyük havaalanı şirketlerinin ortaya çıktığını göreceğiz. Avrupa’daki havaalanı endüstrine bu çok uluslu şirketler hükmedecektir.” (Doganis, 1999). Doganis’in bu tahminin doğruluğu bugünkü havaalanı işbirliklerinin varlığıyla doğrulanmaktadır.

Küreselleşme neticesinde bazı havaalanı işleticileri çokuluslu bir yapıya kavuşmuştur. Küresel havaalanı işleticilerinin ve küresel havaalanı işbirliklerinin ortaya çıkışı havaalanı sisteminde küreselleşme olarak tanımlanmaktadır. Özelleştirme ya da ticarileşmede havaalanı işletmeciliği konusunda dünyanın önde gelen havaalanı işleticisi durumuna gelen büyük işleticiler için küreselleşmede temel amaç pazarı genişletmektir. Havaalanı işletmecisi için ulusal pazarlar diğer birçok işletmecilik alanına göre çok daha hızlı biçimde doygunluğa ulaşmakta ve havaalanı işletmecisi yeni pazar arayışlarına girmektedir. Böylece bu tip havaalanı işleticileri deneyim ve uzmanlıklarını diğer ülkelere pazarlamaktadırlar.

Havaalanı işletmeciliğinin cazibesi günümüzde geleneksel havaalanı işletmecilerinin dışında birçok farklı sektörden işletmeyi de bu sektöre çekmektedir. Ancak küresel bir havaalanı işletmecisi haline gelebilmek son derece zordur. Başarılı olabilmek için küresel havaalanı değer zinciri oluşturacak temel yetkinlikler, havaalanı yapımında ve faaliyetlerinde uzmanlık, sözleşme pazarlık gücü, iş liderliği ve pazarlama/değişim yönetimi gibi bir takım yetkinlikler olmazsa olmazlardandır.

Küreselleşme ortamında havaalanı işletmeleri maliyetlerini azaltmak, kalitelerini geliştirmek ve işletmelerine değer eklemek için çeşitli düzeylerde işbirliğine gitmektedir. Genellikle ulaşım ağını genişletmeyi ve pazara erişebilirliği artırmayı hedefleyen



havayolu işbirliklerinin aksine havaalanı işbirlikleri bilgi, deneyim ve finansal kaynakların paylaşımından faydalanma amacını taşımaktadır. Diğer sektörlerdeki gibi işbirlikleri havaalanları için de sinerji ve ölçek ekonomileri yaratan bilgi, beceri ve teknoloji transferi sağlamaktadır. Özellikle uluslararası projelerdeki işbirlikleri riskin ve yatırım gereksiniminin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Mesela; 1999 yılı sonlarında gerçekleşen Schipol-Fraport İşbirliği havaalanı sisteminde görülen ilk büyük işbirliğidir. Bu havaalanı işletmeleri; her ikisinin de Avrupa'da merkez olmaları, birbirlerini tamamlayıcı hizmet sunmaları, benzer küreselleşme aşamasında olmaları ve aynı stratejik amaçları paylaşmaları gibi nedenlerle işbirliğine karar vermişlerdir. Bu havaalanları yer hizmetleri, ticari alan işletmeciliği, kolaylık yönetimi, gayrimenkul yönetimi, bilgi teknolojileri ve diğer (pazarlama, AR-GE, eğitim vb.) olmak üzere işbirliği için uygun gördükleri yedi alan belirlemişlerdir (Graham, 2001).

Görüldüğü üzere, havaalanları günümüzde pek çok işletmecilik yetkinliği ve becerisi gerektiren karmaşık teşebbüsler haline gelmişlerdir. Havaalanlarının rolü artık basit olarak yalnızca altyapı sunumu olmaktan çıkarak kullanıcılarının gereksinimlerini/isteklerini karşılama şekline dönüşmüştür (Kuyucak Şengür, 2006).

Çokuluslu havaalanı işleticileri havaalanları arasındaki rekabeti şiddetlendirmekte, bu da havaalanı işleticilerini farklı pazarlama taktiklerine yönlendirmektedir. Resim 5'te dünyadaki çeşitli havaalanı ittifak örnekleri yer almaktadır. Bu ittifaklar çeşitli seviyelerde gerçekleştirilmektedir.



**Resim 5:** Havaalanları Birleşmelerine Örnekler (Gollain, 2013)

## 1.6. Havaalanlarının Ekonomik ve Sosyal Etkileri

ACI Europe (Avrupa Uluslararası Havaalanları Konseyi) 1992 yılında havaalanlarının ekonomik etkileri üzerine yayınladığı raporun sonuç bölümünde şu ifadeler yer vermiştir: *“Havaalanları büyük ekonomik geri dönüşler ve faydalar sağlayan büyük ekonomik varlıklardır. Havaalanları konusunda alınacak kararların yerel ve bölgesel ekonomik performansı etkileyeceği unutulmamalıdır.”* (ACI, 1992).

Havaalanları hava taşımacılığının temel elemanıdır ve buldukları bölgeye ekonomik ve sosyal anlamda büyük katkıları vardır. Havaalanı sisteminin ana çıktısı hava taşımacılığı hizmetidir. Havaalanları buldukları bölgede doğrudan istihdam, ekonomik refah ve stabilite getirmektedirler. Havaalanının yarattığı ekonomik değer istihdam, gelir artışı ve vergi getirisi şeklinde katkı sağlamaktadır. En önemli katkı olan istihdamın en belirgin ve ölçülebilir biçimi doğrudan havaalanı faaliyet sahası içerisinde yaratılan iş imkânlarıdır.

Havaalanları özellikle turizm sektörünün gelişiminde temel role sahiptir. Bugün düşük maliyetli havayolları turizm talebini yönlendirmektedir (ACI, 2012). Havaalanları ayrıca sundukları dinamik hizmet ve konferans salonu gibi ek hizmetlerle işadamlarını çekerken; oteller, restoranlar, mağazalar ve sergi salonları ile de yolcuların çeşitli taleplerini karşılarlar.

Havaalanları çevresindeki yerleşim merkezlerinin sosyal konumlarını etkilerler. Havaalanları yerel ölçekte belediyelerin ulusal ölçekte milletin gururu; kentin gelişiminde önemli bir etken; serbest pazarda adını duyurmak isteyen girişimci için de fırsat olarak özel bir yer edinmiştir. Havaalanının sosyal katkıları aşağıda sıralanmıştır: (Durmaz, 2016)

- Uzak bölgelere ve ülkelere ulaşım fırsatı
- Sürdürülebilir kalkınmaya katkı
- İnsani yardımların zamanında yerine ulaştırılabilme fırsatı
- Bölge halkının refahına katkı

Her sistemde olduğu gibi havaalanlarının da bazı olumlu ve olumsuz sosyal-ekonomik-çevresel etkileri bulunmaktadır. Mesela; hava kirliliği, gürültü, trafik vb. Havaalanlarının ulusal ekonomiye etkisi yıllarca sürebilecek faydası bulunduğu bilinmektedir. Havaalanı

ağları, ulusal ve bölgesel bazda dünyadaki temel merkezleri birbirine bağlamakta, bulunduğu bölgeye sosyal ve ekonomik katkı sağlamaktadır.

Havaalanlarının en önemli olumlu etkileri ticaret, turizm ve yatırımlar olarak ifade edilebilir. Bu etkiler ise şu şekilde özetlenebilir: (Turan ve Turan, 2015)

- Turizm sektörünün gelişmesine katkıda bulunması
- Ekonomik kalkınma stratejilerinin gelişmesine katkıda bulunması
- Ülke içine ve ülke dışına kolayca ulaşımın sağlanması
- İş olanakları sağlanması
- Seyahat olanaklarını artırması
- Nüfus artışı ve nüfus hareketliliği
- Hizmetlere olan talebin artması
- Ekonomik faaliyetlerde ve iş olanaklarında farklılaşma/değişme

## **1.7. Havaalanı Çevresi: Kullanıcılar (Müşteriler), Paydaşlar**

### **a. Kullanıcılar**

“Sadece bir tane patron vardır. Müşteri, parasını herhangi başka bir yere harcayarak, genel müdür dâhil işletmedeki herkesi işinden edebilir. “ Sam Walton<sup>3</sup>

Havaalanı kullanıcıları geleneksel olarak; yolcular, havayolları ve kargo nakliye şirketleri olarak sıralanmıştır. Bu tip kullanıcılar son kullanıcı olarak da adlandırılmaktadır. Ancak günümüzdeki ticari havaalanı tanımıyla birlikte kullanıcı tanımına uyan pek çok kullanıcı daha ortaya çıkmıştır. Hava taşımacılığı hizmetinin sunulduğu havaalanlarında emniyetli ve etkin bir uçuşun sağlanması sürecinde yer alan tüm bireyler ve işletmeler havaalanı kullanıcıları olarak tanıma eklenmiştir. Mesela; yer hizmeti kuruluşları, ikram işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat şirketleri gibi turizm kuruluşları, ürün satan işletmeler ve yolcular için sunulan diğer hizmetleri sağlayan havaalanı kullanıcılarının bazıları, yolcu uğurlamaya ve karşılamaya gelenler ve havaalanı çalışanları vb. Hatta havaalanına ziyaret amaçlı gelenler de havaalanı kullanıcılarına dâhil edilmektedir. Günümüzde ziyaret amacıyla havaalanına gelenler havaalanı işleticisi açısından potansiyel bir hedef pazar olarak değerlendirilmektedir.

---

<sup>3</sup> Ünlü işadamı ve girişimci. Walmart'ın kurucusu. Kendisi kesinlikle dünyanın en başarılı girişimcilerinden birisi olarak kabul edilebilir.

## **b. Paydaşlar**

Paydaşlar; bir organizasyon, kurum, kuruluş ya da şirketin faaliyetlerinden, hedeflerinden, politikalarından, aldığı sonuçlardan etkilenebilen veya sonuçları etkileyebilen kişiler, gruplar, organizasyonlar veya sistemlerdir (Strateji-Nedir, 2011).

Havaalanı işletmeleri birlikte çalışmak zorunda olduğu pek çok paydaşa sahiptirler. Mesela; müşteriler, toplum, kamu, çalışanlar, havacılık endüstrisi, vb. Farklı kapasitedeki havaalanlarının farklı tip ve sayıda paydaşları bulunmaktadır. Havaalanı paydaş gruplarının farklı beklentileri vardır: Müşteriler kalite, etkili işletim ve değer; çalışanlar güvenlik, yeterli ücret ve iş memnuniyeti; kamu bölge için ekonomik gelişme veya vergi geliri ve toplum da yaşam kalitesi ve sosyal gelişimin artışı ile çevreye dost faaliyetlerde bulunan havaalanı için beklenti içindedirler.

Havaalanları için iki tip paydaş tanımlanmaktadır. Ancak pek çok havaalanında paydaş grupları iç içe geçmiş durumdadır.

### **b.1. İç Paydaşlar (Personel)**

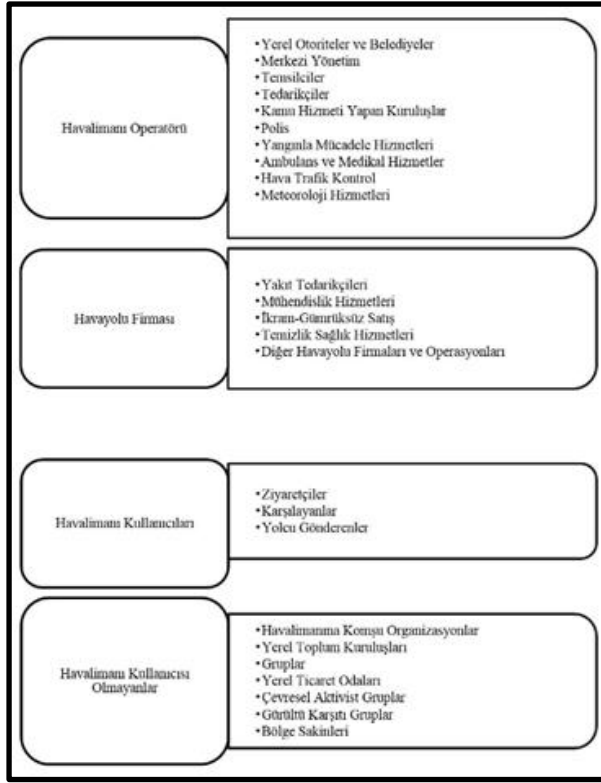
İç paydaşlar öncelikle havaalanı çalışanlarıdır. Ayrıca havaalanı iç çevresindeki işletme sahipleri, ortaklar/hissedarlar, üst düzey yöneticiler de iç paydaşlara dâhil edilebilmektedir.

### **b.2. Dış Paydaşlar (Sektörel Paydaşlar)**

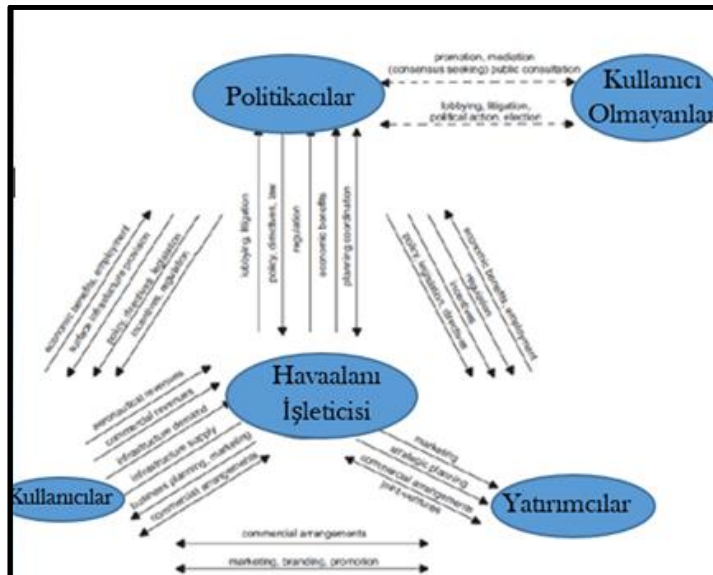
Dış paydaşlar sektörel paydaşlardır. Bunlar; öncelikle müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerdir. Ayrıca ulusal dış çevredeki Ulaştırma Bakanlığı, SHGM, DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü) ve uluslararası dış çevredeki ICAO, IATA, ACI dış paydaşlar arasındadır.

Dış paydaşlar; ulusal ve uluslararası olabilmektedir. Bunlar; yasal mevzuat, hukuki statü ve yürütülmekte olan hizmetler ve faaliyetler itibariyle ilgili kamu kuruluşları, hizmetten yararlanan havayolu şirketleri, yer hizmetleri kuruluşları ile özel sektör terminal işleticileri, kuruluş hizmet ve faaliyetleri ile çalışanlar tarafından oluşturulmuş sivil toplum kuruluşlarıdır. Bunlar: Ulusal resmi kurumlar ve ilgili bakanlıklar (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, DHMİ, sivil toplum kuruluşları (Türkiye Çevre Vakfı, TUSİAD vb.), devlet kurumları ve yerel yetkililer (Belediyeler, İl Çevre

Müdürlüğü vb.), yerel medya, üniversiteler, iş dernekleri. Şekil 11’de havaalanı paydaşları farklı bir sınıflamayla verilmiştir. Bu sınıflamalar farklı kaynaklarda farklı şekillerde yapılmakta olup, genel hatları itibariyle benzer yapı göstermektedirler. Şekil 12’de çeşitli paydaş grupları arasındaki etkileşim gösterilmekte ve bir havaalanının paydaş gruplarıyla kurduğu iletişim belirtilmektedir.



Şekil 11: Havaalanı Paydaşları ( Auzeffalmsstorage. ?)



Şekil 12: Paydaş Gruplarının İlişkisi (Peneda, Macario ve Reis, 2010)

## 1.8. Küresel Gelişimin Hava Taşımacılığına Etkileri ve Havaalanlarında Yaşanan Gelişmeler

### a. Hava Taşımacılığındaki Gelişim Dinamikleri

Dünyada son yıllardaki en önemli gelişim/değişimlerden biri küresel pazarın ortaya çıkışı olarak adlandırılan küreselleşmedir. Küreselleşme; hammadde, sermaye, işgücü, bilgi ve teknoloji ile malların ve hizmetlerin akışının önündeki sınırların kalkması ve uluslararası dolaşımın gerçekleşmesidir (United Nations University, 2007).

Küresel gelişim dinamikleri yedi madde olarak değerlendirilmektedir. Bu dinamikler her bir sektörde ve tabii ki hava taşımacılığı sektöründe farklı etkileşimlere yol açmıştır. Genel Olarak bu değişimler:

- Ekonomik değişim,
- Siyasi değişim,
- Teknolojik değişim,
- Sosyo-kültürel değişim,
- Ekolojik değişim,
- Demografik değişim,
- Örgütsel değişim

Çağımızda bilim ve teknoloji hızla gelişirken, ekonomiden sosyal yaşama, kültürden siyasete kadar insanı içeren her şey gelişim/değişim içindedir. Küresel çapta yaşanan gelişmeler hava taşımacılığı sektörünü de temelden etkilemiş, bu kapsamda etkilenen hava taşımacılığı ve havaalanlarında yaşanan gelişmeler, şehir havaalanı yapısından havaalanı şehri yapısına geçiş yaşanmasına neden olmuş ve daha ötesi aerotropolis ve havaalanı bölgesi kavramları ortaya çıkmıştır.

Hava taşımacılığı sektörünün temel elemanlarından biri olan havaalanı; sektörde yaşanan gelişmelerden doğrudan etkilenmektedir. Küresel değişim dinamiklerinin etkisiyle hava taşımacılığında meydana gelen ve havaalanlarını etkileyen sektörel değişimler/dinamikler şu şekildedir: (Kuyucak Şengür, 2006)

- **Serbestleşme - Liberalleşme - Özelleştirme:** Hava taşımacılığı sektörü, 24 Ekim 1978 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri'nin iç hatlarında, hatlar ve fiyatlar üzerindeki

her türlü devlet kontrolünü kaldırdığı Havayolu Serbestleşme Yasası (Airline Deregulation Act) ile değişmeye başlamıştır. Bu yasa uluslararası hava taşımacılığını doğrudan etkilemiş ve ABD'nin diğer ülkelerle ikili anlaşmalarını liberalleştirilmesiyle başlayan süreçte; domino etkisiyle tüm dünyada hava taşımacılığındaki devlet ve uluslararası kuruluşların ekonomik düzenleyici rolünü azaltmaya yüz tutmuştur.

- **Uçuş Ağ Yapılarının Değişimi:** Liberalleşmenin en önemli sonuçlarından biri dünyadaki hat yapısının büyük ölçüde topla-dağıt (hub&spoke) sistemine dönüşmesi olmuştur. Ortalama gelirlerin ortalama maliyetlere göre daha hızlı biçimde azalması ağ yapılarının topla-dağıt şeklinde yeniden organizasyonunu gündeme getirmiştir.

- **Havayolu İşbirlikleri:** Hava taşımacılığında yaşanan serbestleşmenin son aşaması ise havayolu işbirlikleri ve uluslararası yatırımlar şeklinde ortaya çıkan konsolidasyon eğilimidir.

- **Düşük Maliyetli Havayolu Şirketlerinin Yükselişi:** Gelirleri düşen ve rekabet ortamında gelirlerini artıramayan havayolları için maliyet kontrolü kilit faktör konumuna gelmiş ve düşük maliyetli taşıyıcı (LCC) kavramı ortaya çıkmıştır.

- **Hava Taşımacılığı Sektörünün Büyümesi ve Talepteki Artış:** Tüm küresel gelişmeler bağlamında yapılan tahminler yolcu ve kargo talebinin katlanarak artacağı ve hava taşımacılığı sektör hacminin her geçen yıl büyüyeceği yönündedir.

- **Yolcuların İstek ve Gereksinimlerdeki Değişim:** Tüketicinin öneminin artması yolcuların istek ve gereksinimlerinde de değişim yaratarak, yolcuları bekledikleri hizmet konusunda daha seçici hale getirmekte; aynı zamanda yabancı ülke ve kültürlerini tanıma isteklerini artırmaktadır.

- **Güvenlikle İlgili Gelişmeler:** Küresel iklimdeki sosyal adaletsizlik ve 11 Eylül saldırılarında dünyada ilk defa bir uçağın doğrudan terörist amaçla kullanılması ile hava taşımacılığı için güvenlik en güncel konulardan biri haline gelmiştir. Bir yandan iniş ücretlerinde ve yolcu hizmet ücretlerindeki artış ile ek güvenlik gereklilikleri ve sigorta primlerinin getirdiği maliyet artışı, havayollarını bilet fiyatlarını yükseltmeye zorlarken; diğer yandan uçuş korkusu nedeniyle azalan talebi çekebilmek için bilet fiyatlarını düşürme baskısı ortaya çıkmıştır.

- **Çevre ile İlgili Gelişmeler:** Küresel hava taşımacılığı sektörünün büyümesi yönündeki öngörüler ekonomik açıdan olumlu olsa da gürültü ve emisyon açısından endişelere neden olmakta ve alınması gereken önlemler çevresel maliyetleri artırmaktadır.

- **Teknolojik Gelişmeler:** Malzeme ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler yeni geniş uçakların kullanımı, elektronik ticaret ve biyoteknoloji gibi yeniliklerle hava taşımacılığının yapısını değiştirmektedir.

#### **b. Havaalanlarında Yaşanan Değişimler**

Küresel değişim dinamikleri ve hava taşımacılığı sektöründeki dönüşüm havaalanlarında yapısal etkiler meydana getirmektedir. Bu değişimlerin havaalanı sistemine etkileri şu şekildedir: (Kuyucak Şengür, 2006)

- **Altyapı ve Kapasite Sorunları:** Talep baskısı havaalanı altyapısında büyük yatırım gereksinimi doğurmaktadır. Trafik artışları birçok büyük havaalanında kapasite kısıtları yaratmaktadır.
- **Havaalanları Arasındaki Rekabetin Artması:** Rekabetçi bir havayolu sisteminin etkileri havaalanları açısından da değişimi başlatmıştır. Özellikle hub havaalanları arasında kıtalararası uçuşlarda transfer trafiğini ve ikincil havaalanlarında da düşük maliyetli taşıyıcıları çekebilmek için rekabet gündeme gelmektedir.
- **Kamu Yönetiminin Havaalanlarına Karşı Tutum Değişikliği:** Geleneksel kamu hizmeti olarak adlandırılan birçok hizmetin günümüzde bu özelliğini yitirmesine ek olarak; havaalanlarının artan finansal gereksinimlerini karşılama baskıları, kamu yönetimi anlayışındaki değişimi zorunlu kılmakta ve hükümetler havaalanı sermaye yatırımlarını karşılamaktan feragat etmektedirler. Havaalanı finansmanının kamunun kıt kaynakları üzerinde gitgide daha ağır baskılar yaratması ile bu yükün tüm vatandaşlara paylaştırılması yerine, doğrudan kullanıcıları tarafından finanse edilmesi gerektiği konusunda görüşler güçlenmektedir. Yalnızca devletler değil Avrupa Birliği gibi uluslar üstü birlikler de bu konuda kararlar almaktadır.
- **Piyasa Değişkenliğinin Artması:** Havayolları için piyasa değişkenliğinin artması ve havaalanları arasındaki rekabet gibi nedenler; geçmişte son derece kararlı olan havaalanı piyasasını değişken ve riskli hale getirmiştir. Bu artan değişkenliğin olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için havaalanlarının geleneksel planlama, yönetim ve tasarım yöntemlerini değiştirmesi gerekmektedir. Esnek tasarım yöntemleri geliştirilerek mevcut faaliyetlerin değişen müşterilere uygun hale getirilmesi ve kısa dönemli anlaşmalar yapılması havaalanlarının finansal ve operasyonel risklerini azaltacaktır.
- **Ağ Yapılarına Bağlı Gereksinimler:** Belirli saatlerde trafiğin tepe noktasına ulaştığı dalgalar şeklindeki trafik akışı, topla-dağıt sisteminin temel özelliği olduğundan,



yığılma sonucu havaalanı kapasitesi aşırı ölçüde yetersiz kalabilmektedir. Bu amaçla havaalanlarının tasarımlarının da buna uygun olması temel gerekliliktir. Düşük maliyetli taşıyıcılara uygun terminal gereksinimleri de buna uygun olarak diğer havayollarınınkinden farklıdır

- **Havacılık Gelirlerinin Düşmesi ve İşletim Maliyetlerinin Artması:** Havayolları arasındaki rekabet sonucu bilet fiyatlarının, özellikle ekonomi sınıfı yolcu bileti fiyatlarının düşmesi, ortalama bilet fiyatı içerisinde havaalanı maliyetlerinin önemini artırmıştır. Havaalanı ücretlerinin toplam maliyetler içerisindeki artan önemi havayollarını havaalanları üzerinde baskı kurmaya yönlendirmekte, havaalanları havacılık ücretlerini artıramamakta hatta düşürmek durumunda kalmaktadır. Bunlara ek olarak, havaalanlarının işletme maliyetleri yükselmiş durumdadır. Özellikle artan güvenlik önlemlerinin getirdiği ek maliyetler ve sürekli yenilenen teknolojiye uyum sağlama gereği havaalanlarının maliyetlerini artırmakta, bu durum da kârlılıklarını azaltmaktadır.

- **Güvenlikle İlgili Gelişmelerin Havaalanlarına Etkisi:** Güvenlik hava taşımacılığında her zaman en önemli konudur. Ancak 11 Eylül sonrasında hava taşımacılığı talebinin azalması havaalanlarının iniş-kalkış, yolcu gibi havacılık gelirlerinin ve ticari gelirlerinin azalmasına neden olmuş, aynı zamanda ek maliyet getirmiştir. Örneğin ABD’de havaalanlarına yeni patlayıcı madde tespit cihazlarının yerleştirilmesinin maliyeti \$2,3 milyar civarındadır. Bu yatırım maliyetine ek olarak yeni güvenlik önlemlerinin gerektirdiği şekilde havaalanı tasarımının da değiştirilmesi gerekmektedir. Yeterli alana sahip olmayan havaalanları için bu, yer elde etmek amacıyla park yerleri, kiralık araba alanları ya da imtiyazlı mağazalar gibi temel ticari gelir kaynaklarının azaltılması anlamına gelmektedir. Artan güvenlik önlemleri yolcuların havaalanına daha erken gelmelerini gerektirdiğinden, havaalanlarında uzun kuyruklar oluşmakta, bekleme alanları yetersiz kalmakta ve yığılmalar hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir. Yolcu süreçlerinin yanında bagaj kontrolü için de yeni önlemler gerekmektedir.

- **Çevre ile İlgili Gelişmeler:** Kapasite kısıtlarının hızla arttığı bir ortamda çevresel baskılar nedeniyle yeni havaalanı yapımı ya da mevcut havaalanlarının genişletilmeleri gitgide zorlaşmaktadır. Havaalanı yer seçimi genel olarak karmaşık ve zor bir süreç olmasına rağmen, günümüzde gürültü, emisyon, ekoloji gibi çevresel baskılarla yeni bir havaalanı inşa etmek ya da pist gibi hava tarafı kolaylıklarını genişletmek çok daha zor

hale gelmektedir. Böyle bir ortamda havaalanları için mevcut kapasiteden en yüksek verimi elde etme zorunluluğu öne çıkmaktadır.

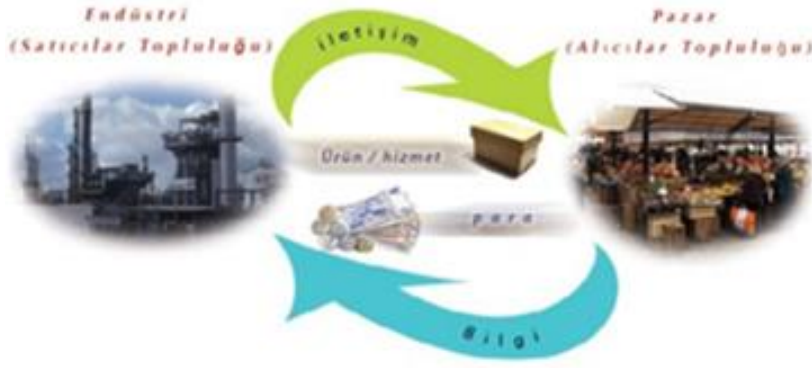
- **Havaalanı Tasarımında Değişim:** Günümüzde havaalanı tasarımında göz önüne alınması gerekli dört önemli unsur söz konusudur. Bunlar; artan güvenlik gereksinimin getirdiği yeni donanım ve yeni süreçler; topla-dağıt sistemi, düşük maliyetli ve bölgesel taşıyıcılar gibi yeni gelişen ulaşım modellerinin gereksinimleri; yeni geliştirilen uçakların gereksinimleri ile ticari gelir artırmaya yönelik ve hedef müşteri grubuna uygun tasarım gereksinimidir.

Küresel değişim dinamiklerinin havaalanı sistemine etkileri havaalanı pazarlamasının planlanmasında çok önemli girdilerdir. Bu etkiler havaalanı pazarlamasında pazarlama ekibinin yol haritasını çizmesinde yardımcı olacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVAALANI PAZARLAMASI: TANIMI ve GELİŞİMİ

Pazarlama; bir değer yaratma sürecidir. Şekil 13'te pazarlama döngüsü görülmektedir. Pazarlama, satıcılar ve alıcılar topluluğu arasında kurulan iletişim ve neticesinde bilgi akışı sağlanarak ürün/hizmet ve paranın yer değiştirdiği bir sistemdir.



Şekil 13. Pazarlama Döngüsü (Mucan, 2011)

Pazarlama konusunda pek çok başarılı bilim insanının çalışmaları literatürde yer almakta ve bunlar tüm pazarlama çalışmalarında yol gösterici olmaktadır. Bu bilim insanlarından Avustralya'lı ünlü gazeteci, profesör, tarihçi, ekonomist, yönetim bilimci Peter F. Drucker'ın<sup>4</sup> çalışmalarının en önemli katkısı işletme alanındaydı. Keynes ekonomi için, Deming kalite için neyse, Drucker da yönetim için oydu. Bugün kullanılan neredeyse tüm modern yönetim kavramlarını önce Drucker ifade etmiş ya da geliştirmiştir. Tablo 3'te ünlü ekonomistin bazı öğretisi ve sözleri verilmektedir.

<sup>4</sup> Peter Ferdinand Drucker (19 Kasım 1909 – 11 Kasım 2005), Avusturyalı yazar, konuşmacı, danışman, öğretim üyesi ve yönetim bilimci. ([https://tr.wikipedia.org/wiki/Peter\\_F.\\_Drucker](https://tr.wikipedia.org/wiki/Peter_F._Drucker))

**Tablo 3:** Peter F.Drucker'ın Öğreti ve Sözleri (Sözkimin. ?)

Öğretiler	Sözler
Organizasyon üzerine: Etkin organizasyonlar kendilerini tatmin etmek için değil, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. Liderler organizasyonu oluşturan çalışanların kendilerini sürekli yenileyebilecek şekilde dışarı odaklanmasını sağlamalıdır.	Değer yaratan iki faaliyet vardır. Yenilik ve pazarlama geriye kalan herşey maliyettir.
Liderlik üzerine: Hiçbir zaman 'ben' diye düşünme ve söyleme. 'Biz' diye düşün ve konuş. Etkin liderler sadece organizasyonun güvenine sahip oldukları için otoriteye sahip olduklarını bilirler. Organizasyonun ihtiyaç ve imkânlarının kendi ihtiyaçlarından önce geldiğini anlarlar.	Bir işin sadece tek bir geçerli amacı olabilir: müşteri kazanmak.
Çalışma üzerine: Sorunlara değil imkânlara odaklanın. Sorun çözümü zarar engeller, ama imkânları kullanmak sonuç üretir. Gerçek bir kriz olmadan sorunlar yönetim toplantılarında imkânlar incelenip ele alınmadıkça tartışılmamalıdır. Değişimi bir fırsat olarak kullanın ve bir tehdit olarak görmeyin.	İyi bir yönetici, sıradan insanları sıradışı işler yapar hale getirir.
Karar verme üzerine: Her karar risklidir. Karar, kaynakları bilinmeyen ve belirsiz bir geleceği sunma taahhüdüdür. Eğer kararın gerekli olduğunu, sorunları açıkça ifade etmeyi ve doğrudan başa çıkmayı, sonunda uzlaşma yapmanız gerektiğini biliyorsanız, riskler en aza indirgenebilir.	Gideceğiniz yeri bilmiyorsanız, vardığınız yerin bir önemi yoktur.

## 2. Havaalanı Pazarlaması Tanımı

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, işletmelere sundukları fırsatların yanında, tehlike ve güçlüklerin de kaynağı olabilmektedirler. İşletmelerin fırsatlardan istifade edip tehditlerden korunabilmeleri için çevrelerini sürekli analiz etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin ekonomik sürdürülebilirlik için pazarlama faaliyetlerine etki eden mikro ve makro çevre faktörlerini belirlemesi ve bu faktörlerin pazarlama faaliyetlerine yaptığı etkileri incelemeleri gerekmektedir (Akgün, 2007).

Havaalanı pazarlama faaliyetleri, havaalanının bulunduğu çevreden bağımsız olarak düşünülemez. Her bir havaalanı, pazarlama stratejisi ve planlama kararlarını etkileyen bir

pazarlama çevresinde faaliyet göstermektedir. Bu çevreler havaalanları için bazen fırsatlar bazen de tehditler sunmaktadır. Havaalanı çevresi sürekli ve beklenmedik şekilde değişim gösteren dinamik bir yapıdadır. Bu sebeple havaalanı pazarlama ekibi havaalanlarına ait pazarlama çevrelerini tam olarak analiz edebilmek için pazarlama tekniklerini çok iyi geliştirmeliler ve bu tekniklere hâkim olmalıdırlar.

## 2.1. Havaalanı Pazarlama Çevresi: Mikro (İç) Çevre, Makro (Dış) Çevre

İşletmelerin pazarlama çevresi uzmanlarca çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Şekil 14'te bir işletmenin pazarlama çevresi görülmektedir. Bir görüşe göre pazarlama çevresi mikro ve makro çevre olarak ikiye ayrılmaktadır (Halpern ve Graham, 2017, Kotler, Wong, Saunders ve Armstrong, 2008).

Mikro çevre; işletmenin müşterilerine hizmet sunan ve pazarlama stratejilerini doğrudan etkileyen işletmeye yakın faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler; işletme ya da şirketin kendisi, tedarikçiler, pazarlama arabulucuları, müşteriler, rakipler ve paydaşlardır.

Mikro çevrenin aksine makro çevre; belli bir pazarda işletilen tüm işletmeleri etkileyen daha uzak topluma ait faktörleri kapsamaktadır. Böylece makro faktörler mikro çevreyi ve böylece pazarlama aktivitelerini de etkilerler. Bunlar; demografik, ekonomik, doğal, teknolojik, politik ve kültürel çevrelerdir.



Şekil 14. İşletme Pazarlama Çevresi (Candemir, 2011)

Mikro ve makro çevre faktörlerini sınıflandıran farklı yöntemler vardır. Bu çalışmada PESTE (politik ve yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve çevresel) Analizi göz önünde bulundurulmaktadır. PESTE Analizi, stratejik planlama yaparken içinde yer

aldığımız çevresel faktörleri irdelememize yarayan, bunların bizim üzerimizdeki etkilerinin neler olduğunu ve olacağını görmekte kullandığımız ve politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik anlamda çevrenin ne olduğunu ve nereye gitmekte olduğunu gösteren bir analizdir (Kobitek, ?). Asıl amaç işletmeyi etkileyen tüm harici faktörleri ve etkilerini incelemektir.

Havaalanı pazarlama planı sürecinde durum analizi (SWOT) yapabilmek için mikro ve makro çevre bilgisi çok önemlidir. Özellikle etkili bir dış pazarlama kontrolü için tedarikçi, müşteri, rakipler ve PESTE faktörlerini kavramak gerekmektedir. Pazarlama çevresi sürekli değişim gösterdiği için, pazarlama çevresindeki araştırmalar sürekli güncellenmelidir. Böylece pazarlama çevresindeki değişiklikler analizlere yansıtılabilir ve gerçekçi fırsat ve tehditler tanımlanabilir. Mikro çevre işletmenin denetleyebileceği pek çok kontrol edilebilir faktör içermektedir. Bazen işletmeler değişiklikleri teşvik için etki edebilse de (kamuya kulis yaparak veya medya kampanyaları hazırlayarak), pek çok makro çevre faktörü daha az kontrol edilebilmektedir.

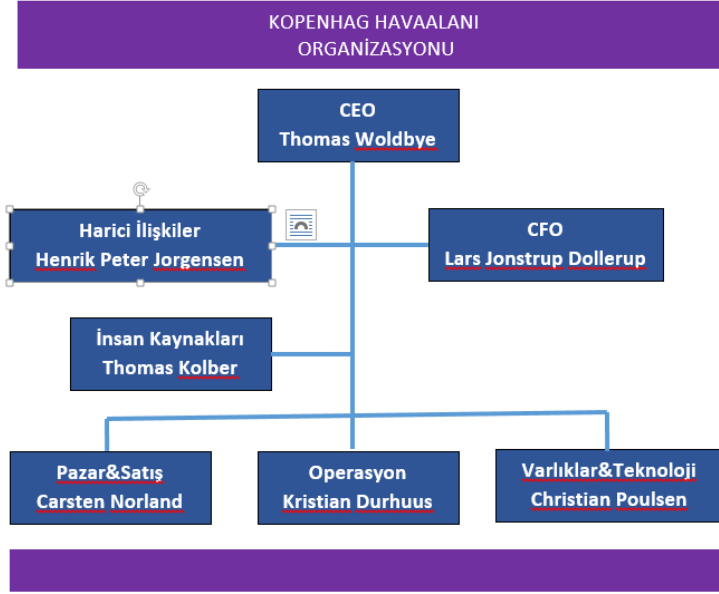
### **2.1.1. Havaalanı Mikro Çevresi ( Kontrol Edilebilen Çevre)**

Mikro çevre; havaalanı işleticisi veya terminal işleticisi, tedarikçiler, arabulucular, müşteriler, rakipler ve paydaşlar gibi işletmeye yakın altı faktörden oluşmaktadır ki bu nedenle İç Çevre de denilmektedir. Her bir faktörü tek tek inceleyelim:

#### **a. Havaalanı İşleticisi ve/veya Terminal İşleticisi**

Mikro çevredeki işletici faktörü, işletmenin tüm iç fonksiyonlarını ifade etmektedir. Bu fonksiyonların her biri pazarlama kararlarını etkilemektedir. Pazarlama ekibi pazarlama kararlarıyla bağlantılı üst yönetimle yakın çalışmalı ve pazarlama planlarının işbirliği girişimleri ve diğer bölümlerin stratejileriyle tutarlı olmasını sağlamalıdır. Daha da önemlisi, herhangi bir işletmenin pazarlama planının başarılı olabilmesi için herkes tarafından iç aktivite olarak kabul edilip benimsenmesi gerekmektedir.

Havaalanlarının organizasyon yapısına bağlı olarak pazarlama aktivitelerinin dağılımı çeşitlilik içermektedir. Mesela; Şekil 15'te Kopenhag Havalimanı Organizasyon Şemasında altı temel bölümden bir tanesi Pazarlama ve Satış Bölümü'dür. Diğer bölümler Dış İlişkiler, İnsan Kaynakları, Pazarlama ve Satış, Operasyonlar, Değerler ve Teknoloji, Finans ve Ticari Destek'tir. Pazarlama Bölümünde alınan kararların İnsan Kaynakları ve Finans gibi diğer bölümler üzerinde etkisi olmaktadır.



Şekil 15. Kopenhag Havalimanı Organizasyon Şeması (Poulsen, 2013)

Pek çok havaalanında havacılık faaliyetlerinin ve havacılık dışı faaliyetlerin pazarlanmasında farklılıklar vardır ama bu iki faaliyet arasında sıkı bir iletişim ve koordinasyon olmalıdır. Mesela; Kansai Uluslararası Havalimanı'nda hem Havacılık Satış ve Pazarlama Bölümü hem de Terminal Satış ve Pazarlama Bölümü mevcuttur.

Bazı havaalanlarında özel olarak sınıflandırılmış bir pazarlama bölümü olmayabilir. Mesela; Singapur Changi Havalimanları Grubu'nun (CAG) beş ana bölümü vardır: Havaalanı Yönetimi, Hava Hub Gelişimi, Tüzel ve Finans Bölümü. Changi Uluslararası Havalimanları Grubu pek çok havaalanının hem yatırımcısı hem de yöneticisi konumundadır. Pazarlama aktiviteleri Hava Hub Bölümü ve Havaalanı Yönetimi Bölümü arasında paylaştırılmıştır. Hava Hub Bölümü, yolcu ve kargo trafiğini düzenler, Changi Havalimanı markasını pazarlar ve pazar araştırmaları yapar. Havaalanı Yönetimi Bölümü ise yolculara yönelik pazarlama aktivitelerini yürütür. Ek olarak, Ticari Bölüm ticari geliri artırmaya odaklanır ve bu nedenle yolculara yönelik pazarlama stratejilerinden çok etkilenir.

Yukarıdaki örnekler farklı havaalanı organizasyon yapılarını ifade etmektedir. Bu farklı yapılardan bağımsız olarak, havaalanı pazarlama ekibi diğer bölümler ve fonksiyonlarla yakın çalışmalıdır. Çünkü diğer bölüm ve fonksiyonların pazarlama strateji ve planlarının başarılı olarak yürütülmesinde önemli etkileri vardır.

## **b. Tedarikçiler**

İşletmelerin ürünlerini/hizmetlerini oluştururken ihtiyaç duydukları alt ürün ve hizmetleri tedarikçiler sağlarlar. Eğer sağlanan ürün/hizmet düşük kaliteli ve pahalı ise bu durum son ürün/hizmet kalite ve fiyatını ve dolayısıyla hedef pazarlardaki cazibesini de etkileyecektir. Benzer şekilde tedarik edilen ürün/hizmetteki gecikme de işletmenin talepleri zamanında karşılamasını etkileyecektir. Bu sebeplerden işletmelerin tedarikçileri ile güçlü ve etkili ilişki kurmaları çok önemlidir.

Havaalanı sisteminde tedarikçi faktörü daha karmaşıktır, çünkü havaalanları hava trafik kontrol hizmeti, güvenlik, yer hizmetleri ve perakende gibi pek çok farklı ürün ve hizmet karışımını sunarlar. Havaalanı işleticisi sunduğu pek çok hizmeti outsource (dışarıdan tedarik) etmeyi tercih edebilir. Eğer rakip başka outsourcing şirketleri varsa, outsource edilen hizmetler işleticinin sunduğu hizmet fiyat ve kalitesini etkileyecektir. Böylece tedarikçi seçimi sadece havaalanı finansmanını değil ayrıca havaalanının hedef pazarının ihtiyaçlarının etkili şekilde karşılanmasını da etkileyecektir. Bununla birlikte göçmenlik, gümrük ve güvenlik gibi hizmetlerin sağlanmasında havaalanı işleticisinin kamudan başka seçeneği yoktur ve kamu hizmetini tek tedarikçi olarak kabul etmek zorundadır.

Tablo 4'te; İngiltere'deki iki havaalanında hizmetlerin sağlanmasındaki ve süreçlerindeki çeşitlilik gösterilmektedir. Humberide Havalimanı'nda hemen hemen tüm hizmetleri kendileri sağlarlarken, East Midlands Havalimanı'nda pek çok hizmet dışarıdan temin edilmektedir. Bu sebeple pazarlama ekibi tedarikçilerin gelişimini iki seviyede takip etmelidir: Havaalanı işleticisinin kendi aktivitelerinin tedarikçileri ile ilgili ve havaalanında dışarıdan temin edilen hizmetlerle ilgili.



**Tablo 4.** *Humberide ve East Midlands Havalimanları Hizmetlerinin Tedarikçileri* (Halpern ve Graham 2017)

Havaalanı Hizmeti	Humberide Havalimanı	East Midlands Havalimanı
Yolcu Aramak	Havaalanı İçinde	Dışardan Temin
Bagaj	Havaalanı İçinde	Dışardan Temin
Giriş Kontrol	Havaalanı İçinde	Dışardan Temin
Trolley Sirkülasyonu	Havaalanı İçinde	Havaalanı İçinde
Yangın Hizmeti	Havaalanı İçinde	Havaalanı İçinde
Hava Trafik Kontrolü	Havaalanı İçinde	Havaalanı İçinde
Araba Park	Havaalanı İçinde	-
Doğrudan Perakende Satış	İmtiyaz	İmtiyaz
Temizlik	Havaalanı İçinde	Dışardan Temin
Yolcu Handling	Havaalanı İçinde	Dışardan Temin
Bagaj Handling	Havaalanı İçinde	Dışardan Temin
Yük Handling	Havaalanı İçinde	Dışardan Temin
Yakıt	Havaalanı İçinde	Dışardan Temin

### c. Pazarlama Arabulucuları

Pazarlama arabulucuları genel anlamda işletmenin ürünlerini/hizmetlerini müşterilere sunmak, satmak ve dağıtmak işlerine yardım eden firmalardır. Mesela üretim yapan şirketlerde eşyaları depolayan ve taşıyan fiziki dağıtım arabulucuları çok önemlidir.

Havaalanlarında arabulucuların önem sırası farklıdır, çünkü havaalanı hizmeti sabit olup depolanamaz veya taşınmaz. Havayolu hizmetini satan seyahat acentaları dağıtım arabulucuları olarak değerlendirilebilir. Hizmetlerin satın alınması ve satışında yardımcı olan banka ve kredi şirketleri de finansal arabuluculardır. Sigorta şirketleri işletme faaliyetlerini risklere karşı sigorta eden finansal arabuluculardır. Geleneksel olarak kamunun işlettiği havaalanları farklı finansal arabulucuları limitli olarak kullanabilirler. Günümüzde daha fazla özel sektörün havaalanlarına ilgi duyması ve havaalanlarının yüksek miktardaki kamu borçları sebebiyle bu durum değişmektedir.

Pazar araştırma şirketleri, reklam acentaları, medya ve pazarlama danışman firmaları gibi arabulucuları içeren pazarlama hizmet acentaları vardır. Havaalanları ihtiyaçları doğrultusunda farklı arabulucu tipleri kullanırlar. Londra Heathrow Havalimanı işleticisi pazar araştırma faaliyetlerini yaparken kendi ekibine sahip olmanın ne kadar önemli

olduğunu görmüştür. Arabulucular özellikle havaalanı dağıtım sürecinde yer alırken, Anna.aero ve Routes gibi organizasyonlar havaalanı hizmetini havayollarına sunmada havaalanlarına yardım eden arabuluculardır. Asıl nokta havaalanı pazarlayıcılarının kullanabilecekleri tüm arabulucuları tanımaları ve bu arabuluculardan sağlayabilecekleri yarar ve geri dönüşümleri değerlendirebilmeleridir.

#### **d. Müşteriler**

Müşteriler, bir işletmenin ürettiği ürün ve hizmetleri satın alan/kullanan bireyler veya firmalardır. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek işletmenin başarısı için çok önemlidir.

Havaalanı sisteminde bu mikro faktörün tanımı farklıdır. Havaalanı sisteminde iki temel tip müşteri tanımlanmıştır: havayolları (havaalanı hizmetlerini kullanma hakkı için doğrudan havaalanına ödeme yaparlar) ve yolcular (havaalanı hizmetlerini kullanıp doğrudan havaalanına ödeme yapmazlar). Pek çok havaalanı havayolu ve yolcuları temel müşterisi olarak tanımlarken, kimi havayolları yolcuları tamamen kendi müşterileri ve kendilerini de havaalanlarının ana müşterisi olarak tanımlarlar. Boş zaman seyahati veya tatil seyahati kapsamında havaalanlarının asıl ticari müşterileri havayollarından ziyade tur operatörleridir. Seyahat acentaları tekrar satıcı olarak sınıflandırılabilirler. Yer hizmetleri, perakende imtiyazlılar ve yük taşıyıcılar gibi ticariler belirsiz bir alanda tanımlanırlar. Bunlar havaalanı hizmetinin bir kısmını kullanarak (imtiyazlı ücret ve kira ödeyerek) kendi hizmetlerini satarlar ve bu nedenle müşteri olarak tanımlanabilirler. Ancak, havaalanı işleticisinin hizmetinin oluşumuna katkı sağladıkları için tedarikçi olarak da tanımlanabilirler. Benzer durum havaalanı işleticisinin havaalanı şehri ya da aerotropolis geliştirme stratejisi sonucu havaalanı arazisinde terminal yanında geliştirilen diğer ticari işler için de geçerlidir.

Ayrıca, günümüzde yolcular ve havayolları haricinde havaalanı müşterisi olarak sınıflandırılan başka bireyler de vardır. Bunlar yolcuları uğurlayan ya da karşılayan kişilerdir. Havaalanına olan ilgisinden dolayı ziyarete gelen kişiler ve havaalanı ticari ya da toplantı faaliyetlerini kullanmak için havaalanına gelen kişiler de müşterilerdir. Havaalanında herhangi bir organizasyonda çalışan personel de havaalanı faaliyetlerinden faydalanabilir ve geniş bir anlamdan bakılırsa havaalanı müşterisi olarak sınıflandırılabilirler. Bu durumda tipik bir havaalanı pek çok farklı müşteri pazarına

hizmet verir. Hava taşımacılığı sektörünün küresel yapısından dolayı bu pazarların pek çoğu doğal olarak uluslararasıdır. Her bir müşteri pazarının kendi özel yapısı, ihtiyaçları ve istekleri vardır.

#### **e. Rakipler**

Rakip, bir işletmenin kendi pazar çevresinde sunduğu ürün/hizmete benzer ya da onunla yer değiştirebilecek standartta ürün oluşturup pazarlayan diğer işletmelere denir. Havaalanı pazarlama ekibi potansiyel rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarını kontrol altında tutarak daha üstün bir ürün/hizmet oluşturmalıdır. Küreselleşme ve pazara giriş kısıtlamalarının azaltılması gibi eğilimler nedeniyle pazara pek çok yeni giriş olmuş ve bu durum mevcut ürün/hizmetleri tehdit etmeye başlamıştır.

Havaalanı rekabeti karmaşık bir yapıdır ve her bir havaalanının rakiplerinin sayısı ve doğası çeşitli faktörlere göre değişiklik gösterir. Havaalanı lokasyonu rekabette belirleyici bir faktördür, fakat sunulan kolaylık ve hizmetlerin erim kolaylığı, kalitesi ve ödenen ücret de rekabette önemli paya sahiptir. Özellikle yolcu pazarı rekabeti karmaşıktır çünkü yolcunun havaalanı seçimini belirleyen faktörler o havaalanına uçan havayolunun ücret, destinasyon ve sunduğu hizmetler gibi faktörlere de bağlıdır. Bu bağlamda havaalanı rekabeti o havaalanına uçan havayollarının rekabetine de doğrudan bağlıdır (Graham, 2014).

Sonuçta, aynı catchment area'ı paylaşan ya da ortak transfer trafiğine hizmet veren havaalanları rekabet halindedir. Mesela; bir havaalanı LCC merkezi olmak için rekabet edebilir, özellikle Avrupa'da pek çok Avrupalı taşıyıcı vardır (Easyjet, Ryanair ve Norwegian). LCC'ler havaalanı lokasyonlarının yakınlığından ziyade işletme çevresi ve ücretlerle ilgilenirler. Benzer şekilde yük taşıyıcı şirketler de havaalanının yerinden ziyade ücret, tarife ve yer hizmeti faktörlerine bakarak hangi havaalanını kullanacaklarına karar verirler.

Özellikle Avrupa'da çoğu uzun erim kargo taşımacılığı kamyon ile yapılmaktadır. Daha geniş bir anlamda bir havaalanının rakipleri diğer havaalanları olmayabilir. Mesela; diğer ulaşım metotları da rakip olabilir. Mesela; yüksek hızlı tren (Avrupa'da bazı bölgelerde ve Japonya'da bazı şehirlerde) veya video-konferans kolaylıkları. Yolcu ticari faaliyetleri

açısından havayolları, vergisiz alışveriş, indirimli mağazalar ve internet satışı gibi geniş kapsamlı bir rakip listesi vardır.

#### f. Paydaşlar

Bir işletmenin pazarlama stratejilerini başarıyla uygulayabilmesinde ilgisi veya etkisi olan gruplar paydaş olarak tanımlanırlar. Genelde bu gruplar şu şekilde sınıflandırılırlar: Finansal (bankalar, yatırımcılar), kamusal (kamu bölümleri, acentalar), medya bağlantıları (gazete, TV), citizen-action focused (tüketici organizasyonları, baskı grupları), yerel (sakin ve birlik grupları) (Halpern ve Graham 2017 ve Kotler, Wong, Saunders ve Armstrong, 2008).

Mesela; Tablo 5'te Londra Heathrow Havaalanı'nın temel paydaşları görülmektedir. Her bir havaalanı paydaş grubunun farklı beklentileri vardır: Müşteriler kalite, etkili operasyonlar ve değer ararken, çalışanlar güvenlik, yeterli ödeme ve iş memnuniyeti arar, kamu bölge ve ülke için ekonomik gelişme ve vergi geliri arar ve yerel gruplar ve toplum çevrenin korunması ve hayat kalitelerine önem verirler. Havaalanı pazarlama ekibi için bu farklı grupların çıkarlarını doğru olarak anlamak ve etkili iletişim ve işbirliği kurmak önemlidir.

**Tablo 5.** Londra Heathrow Havalimanı Paydaşları, 2012

Paydaş Grubu	Paydaşlar
Havacılık Endüstrisi	Havalimanları, havayolları, uçak ve motor üreticileri ve hava seyrüsefer hizmet sağlayıcılarını kapsar(Ulusal Hava Trafik Hizmetleri: NATS)
Müşteriler	Yolcu, havayolları, perakendeciler ve diğer kiracılar
Çalışanlar	Havaalanında çalışan personel, Heathrow Express ve diğer ticari işler
Kamu	Ticaret yasama ve politika açısından düzenlerken kamu önemli role sahiptir.
Yerel Topluluklar	Havaalanında çalışan personeli de içeren havaalanı operasyonunda etkilenen insanları kapsar.
NGOs	Çevresel konularda özel ilgileri olan grupları ve ulusal organizasyonları içerir.
Düzenleyiciler	UK CAA ve UK CC'i kapsar.
Sağlayıcılar	Havaalanının işletilmesi için gerekli eşya ve hizmetleri sağlayan şirketlerdir.

### **2.1.2. Havaalanı Makro Çevresi (Kontrol Edilemeyen Çevre)**

Havaalanı makro çevresi kontrol edilemeyen çevre olarak da bilinmektedir. Makro çevre; politik ve yasal faktörler, global politik durum, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel faktörler, teknolojik faktörler, çevresel faktörler ve PESTE Analizi gibi işletmeye uzak yedi faktörden oluşmaktadır. Her bir faktörü tek tek inceleyelim:

#### **a. Politik ve Yasal Faktörler**

Bu faktörler tüm kamu politikaları ve birleşmiş düzenleme, konvansiyon ve kanunları kapsamaktadır. Tüm bunların dikkate alınması demek politik stabilite, ideoloji ve motivasyon gibi genel konuların değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Söz konusu politikalar işletmenin çevresine müşterileri, çalışanları ve diğer paydaşları koruyucu sınırlamalar koyabilir ve yeni iş fırsatları oluşturabilir.

Havaalanı sisteminde pek çok politik ve yasal faktör vardır. Bu faktörleri havayolları ve hava trafik kontrolü gibi hava taşımacılığı sektörünün diğer alt sistemlerinden ayrı olarak ele almak mümkün değildir. Çünkü tüm bu alt sistemler havaalanı ile sıkı ilişki içerisindedir. Ayrıca havacılığın uluslararası yapısı gereği pek çok ülke diğer ülkelerden bağımsız olarak her politikayı uygulama özgürlüğüne sahip değildir. Havacılıkla ilgili pek çok karar ICAO tarafından küresel seviyede belirlenmektedir. Pek çok havacılık politikası 1944 Şikago Konvansiyonu sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunlardan başka havaalanı pazarlama ekibi bölgesel etkilere de dikkat etmelidir. Mesela; Avrupa Komisyonu (EC) Avrupa'daki havacılık politika ve düzenlemelerinde gittikçe daha fazla aktif rol almaktadır.

#### **b. Global Politik Durum**

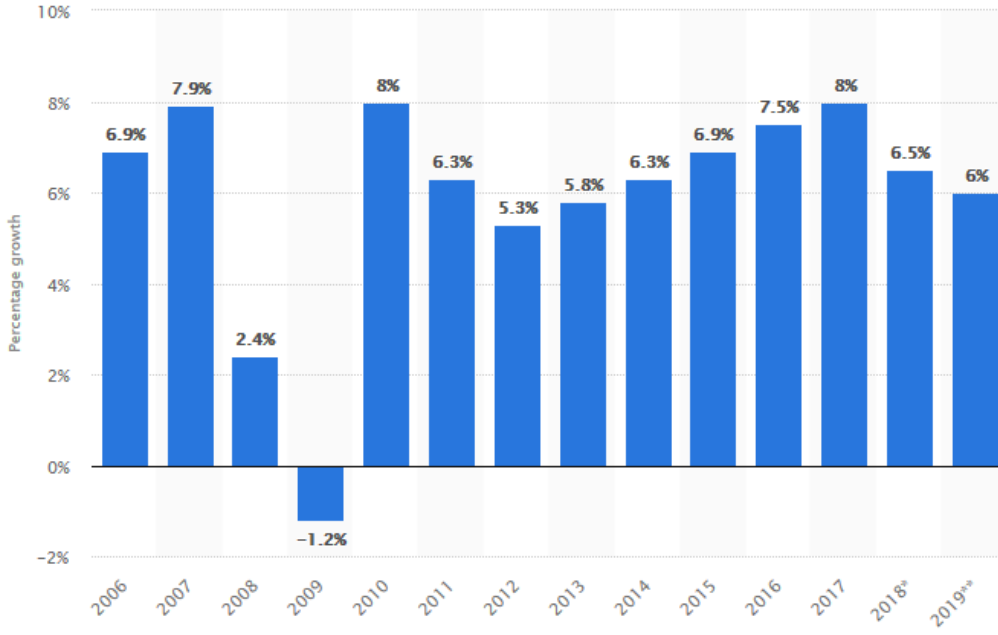
Dünyanın belli bölgelerinde genel politik çevrelerde istikrarsızlık söz konusudur. Bunun sonucu olarak terör saldırısı, savaş ve iç çatışma gibi tehditler devam etmektedir. Bu durum havaalanı hizmetlerinin talep ve arzını etkilemekte, geçici ve belirsiz bir işletme çevresi yaratmaktadır. Emniyet ve güvenlik zafiyeti nedeniyle taleplerin düşmesi sonucu havayolları uçuşlarını azaltmakta hatta iptal etmektedirler. Bu tip etkiler yaygın olabilir. Mesela; 9/11 olayından sonra küresel havaalanı yolcu trafiği 2001 yılında %2,6 oranında ve 2002 yılında %0,4 oranında düşmüştür. Kuzey Amerika'da bu etki daha büyük olmuştur. Yolcu sayısı %6,3 ve 2,7 oranlarında düşmüştür. Bu gibi durumlarda, havaalanları da dâhil olmak üzere seyahat endüstrisinin tüm sektörlerinin pazarlama

stratejilerinde etkili kriz ve iyileştirme yönetimi temel çözüm olmalıdır. Daha yakın bir zamanda Kuzey Afrika'daki politik karışıklık, 2011 Arap Baharı, 2011 yılının genelinde turistler farklı destinasyonlara yöneldikleri için Afrika'da uluslararası yolcu sayısında bariz düşmeye neden olmuştur.

### **c. Ekonomik Faktörler**

Ekonomik faktörler ulusal ve küreseldir. Bu faktörlerin bir işletmenin ürünlerine olan talep üzerinde, işletilmesinde ve karar almasında temel etkileri vardır. Bazı önemli ekonomik faktörler: Gelir büyümesi ve dağılımı, enflasyon oranları, kambiyo oranları, ticari model ve iş döngüsü, satın alma gücü ve harcama isteği ve iş verme ve vergilendirme seviyeleri.

Havacılık hizmetleri talebi gelir büyümesini her zaman çok yakın takip etmiştir (Doganis, 2000). Tipik olarak, gelir veya gross domestic product (GDP) yükseldiğinde, yolcu ve kargo hacmi artmakta, GDP düştüğü veya durgunlaştığında durum tersine dönmektedir. Ekonomik refah söz konusu olduğunda, boş zaman yolcuları için tüketicinin kendine güveni, daha fazla gelir ve daha fazla iş ortaya çıkacaktır. Bunun zıttı olarak da, ekonomi yavaşladığı ya da gerilediği zaman harcanabilir gelir azalacak, işsizlik artacak ve güvensizlik artacaktır. Şekil 16, 2006'dan 2019'a kadar ki küresel hava trafiği yolcu talebindeki yıllık büyümeyi göstermektedir. 2018 yılında küresel hava trafiği yolcu talebinin önceki yıla göre %8 oranında büyümesi beklenmektedir. 2019 yılında ise trafiğin %6 daha artması beklenmektedir.



**Şekil 16.** Küresel Hava Trafiği Yolcu Talebinde 2006'dan 2019'a Kadar Yıllık Büyüme (Statiska, 2019)

Değişken ekonomik şartlarda az veya azalan yolcu ve kargo büyümesinin sonucu olarak havayollarının doluluk oranı düşer, frekanslar ve bazı hizmetler azaltılır. Bu da havaalanı işleticisinin havacılık gelirlerinde ciddi negatif etki yapar. Ayrıca, sadece az yolcunun uçuşu değil ticari hizmetlere daha az para harcanması ve düşük güven nedeniyle ticari gelirler düşecektir. Bu nedenle havaalanı pazarlama ekibi ekonomik gidişatının oynadığı rolü, ekonomi ve pazarın kötü gittiği zamanlarda trafik seviyesini büyütme ya da en azından aynı tutmak için sıkı çalışmak gerektiğini anlamalıdır. Mesela; 9/11'den sonra Singapur Changi Havalimanı kendi havayollarına destek vermiştir. Sonra bu desteği küresel ekonomik durgunluk nedeniyle 2009 yılında da sürdürmüştür. Bu destek kapsamında konma ücretlerinde %15 yerine %25 indirim ve ofis kiralarına havayolu loungelarına ve depolara %15 indirim sunmuştur.

Ekonomik faktörlerin hava trafiğinin bölgesel dağılımında da temel etkileri vardır. BRIC ülkeleri (Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin) ve gelişen diğer ülkeler için tahmin edilen hızlı büyüme bu bölgelerde yolcu ve kargo trafiğinin artışına neden olacaktır (Boeing, 2012). Bu demektir ki Latin Amerika/Caribbean bölgesi pazarın %10'unu paylaşırken, Asya-Pasifik bölgesi gelecekte dünyanın en büyük havacılık pazarı olacaktır (ACI, 2011).

Maliyet faktörleri diğer önemli bir ekonomik etkidir. Bu faktörler havayolunun etkili operasyon yapmasını ve yolcunun seyahat edebilmesini etkilemektedir. Daha etkili operasyonlarla birlikte deregülasyon ve liberalizasyon sonucu bilet fiyatları önemli derecede düşmüştür.

Bir diğer maliyet faktörü de kamuya ödenen yolcu veya bilet vergileridir. Bu vergiler çevre veya tasarruf vergisi olarak adlandırılır. Bu tip vergiler UK, İrlanda ve Almanya gibi pek çok ülkede uygulanmaktadır. Bu tip uygulamalar hava seyahatini maliyetini artırır ve havaalanının cazibesi üzerinde etkisi vardır. Bu tip vergiler tartışmalı konulardır. Yolcu talebi üzerinde etkisi çok net olmamakla birlikte, eğer yakınlarda havaalanı varsa, mevcut havaalanının rekabet gücünü azaltmaktadır (Gordijn ve Kolkman, 2011).

#### **d. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Nüfus ve demografi ile ilgili sosyal faktörler ve kültürel faktörlerin (yaklaşımlar, tercihler, değerler, inanışlar, din ve yaşam tarzı) bir işletmenin pazar potansiyeli ve müşteri ihtiyaçları üzerinde pek çok etkisi vardır. Havacılık hizmetleri açısından bakıldığında, bu faktörlerin ekonomik faktörlerle birleşimi yolcu ve kargo talebinin hacim ve doğasını etkilemektedir.

Havaalanı yönetimlerinin dikkate alması gereken bir husus; aile yapısına, yaşam stiline ve yaşam kalitesine bağlı pek çok seyahat trendlerinin olduğudur. Çünkü bu trendler sadece havayolu hizmetlerinin hacim ve doğasını değil aynı zamanda havaalanında sunulan faaliyetler ve ticari geliri de etkilemektedir. İş seyahati yapan yolcuların doğası daha geniş bir yaş aralığı ve kadın yolcu sayısına doğru değişmektedir (Graham, 2008).

Değişken politik çevre, karışıklık ve terör tehditlerinin yolcunun seyahat yetenek ve motivasyonuna etkisi vardır. Yine diğer doğal afetler, iklimsel kazalar ve sağlıkla ilgili krizlerin de benzer etkileri vardır.

#### **e. Teknolojik Faktörler**

Makro çevrenin en hızlı değişen faktörü teknolojik çevredir. Yeni teknoloji ve teknolojik avantajlar; ürün sunan işletmenin yanı sıra müşterilerin yararlanabileceği yeni ürünler ve süreçler oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeler maliyetleri düşürür, kaliteyi yükseltir ve yeniliğe yol açar.



Teknoloji hava taşımacılığı sektörünün gelişmesinde her zaman temel rol oynamıştır. Uçak teknolojisi ve yeni uçak tiplerinin piyasa sürülmesiyle havayollarının sunduğu hizmet tipleri ve bunlarla bağlantılı güvenilirlik ve maliyetler de etkilenmiştir (Snow, 2011). Bu da dolaylı olarak belli havaalanlarının cezbediği havayolları ve yolcuları etkilemektedir. Mesela; uzun erimli uçakların gelişmesiyle (Boeing 777 ve Airbus A330/340) Asya'daki gibi pek çok havaalanı hiçbir teknik iniş gerektirmeden Avrupa'dan direk uçulabileceği için cazip hale gelmiştir.

Yeni tip uçakların avantajlarından faydalanabilmek için de havaalanları bu tip filolar için hazırlıklı olmalıdırlar. Airbus A380 tipi uçak daha fazla yolcuya hizmet verilebilmesi için hem havaalanı altyapısında değişiklikler (asfaltın sağlamlaştırılması, pistin uzatılması, gatelerin ve köprülerin genişletilmesi) ve diğer proseslerin modifiye edilmesini (check-in, göçmenlik, gümrük, güvenlik ve bagaj) gerektirmektedir. Bir havaalanı eğer mevcut havayolu müşterilerinin kullanabileceği yeni tip uçaklara uyum sağlayamazsa, bu o havaalanı için dezavantajdır. Ama havaalanı yeni cihaz ve kolaylıkları sunmak için yatırım maliyetlerini hesaba katmak zorundadır (Forsyth, 2007).

Operasyonları daha etkili kılacak, uzun dönemde maliyetleri düşürecek ve havacılığın çevreye olan etkilerini azaltacak havaalanı ve hava sahası altyapısıyla ilgili pek çok teknolojik gelişmeler vardır. Tüm Avrupa Hava Trafiği Yönetimi (ATM) açısından Tek Avrupa Sahası Projesi, SESAR Programı ve Havaalanı-Müşterek Karar Verme (A-CDM) gibi havaalanı bireysel girişimleri söz konusudur. A-CDM konsepti ile bilginin gerçek zamanda paylaşılmasına fırsat veren gelişmiş teknoloji ile havaalanı operasyonları ve trafik akışının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Münih, Brüksel ve Paris Charles de Gaulle Havalimanları 2011 yılında A-CDM uyumlu olan ilk gruptur. Tüm bu gelişmeler havaalanı hizmetinin etkileyiciliğini artırmaktadır. Bununla birlikte hızlı tren veya video konferans gibi teknolojik gelişmeler tersi yönde etki göstermekte olup sürekli takip edilmelidirler.

Terminallerde de teknolojik gelişmeler söz konusudur. Önemli bir husus check-in'dir. 1990'lı yıllarda self-servis kioksları öncelikle havayolları tarafından havaalanlarında kullanılmaya başlanmıştır. Ardından ortak kullanımlı self-servis (CUSS) gelmiştir. CUSS kioksları geliştirilme sonucunda Vancouver ve Narita Uluslararası Havalimanlarında 2002 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Aynı dönemlerde havayolları internet check-in'i

teşvik etmeye başlamıştır. Check-in'de en son gelinen nokta mobil check-in'dir. Mesela; Rynair gibi bazı havayolları London Stransted gibi havaalanlarında geleneksel check-in yöntemini kullanmamaktadır. Pek çok self-servis kioks günümüzde uçuş transferi ve pasaport ve vize seyahat dokümanlarını araştırmak için kullanılabilir.

Teknolojinin havaalanlarında diğer yolcu işlemlerinde kullanımı artmaya başlamıştır; otomatik e-gates, boarding gates (SITA, 2012). Bagaj işlemlerinde ve kargo için kâğıtsız ve modern süreçlerde de yenilikler söz konusudur (self-servis çanta etiketleme, self-servis bag drop). Bazı teknolojik gelişmeler şu an için çok yaygın değildir; e-gates, common bag drops ve bazı mobil hizmetler, ama kullanımın artması beklenmektedir. Bu nedenlerle havaalanı pazarlama ekibi tüm bu teknolojik gelişmeleri ve yolcu ve diğer müşterilere sağlayacağı yararları yakinen takip etmesi gerekmektedir.

#### **f. Çevresel Faktörler**

Çevresel faktörler her zaman için makro pazarlama çevresinde ana özellik olmuştur. Fakat son yıllarda çevresel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla kamu ve özel sektörün yaklaşımları bu faktörü çok daha ön plana çıkarmıştır. Çevresel faktörler; global ısınma, salınım kontrol, çöp atığı, enerji dönüşümü ve diğer doğal kaynaklar gibi faktörleri içermektedir.

Pek çok havaalanı işletmecisi havaalanı çevresinde oluşan gürültü ve hava kirliliği nedeniyle faaliyetleri için çevreden gelen dirençle karşılaşmaktadır. Havaalanı genişleme planlarının ortaya çıkmasıyla bu karşıtlık daha da açığa çıkmıştır. Uçakların daha sessiz ve daha az hava kirleten özelliklerde üretilmeye başlamasına rağmen, çevresel konulardaki halkın duyarlılığı ve hava seyahat talebi katlanmıştır. Bu da demektir ki havaalanı işleticisinin havaalanının iyi işleyişini sağlayabilmesi amacıyla bu tip çevresel konularla her zamankinden daha fazla ilgilenmesi gerekmektedir.

Çevresel etkilere karşı havaalanlarının alabileceği önlemler havayollarını da etkilemektedir. Bu sebeple havaalanı pazarlama ekibi bu konuyu dikkate almalıdır. Mesela pek çok havaalanı uçakların gürültü ve hava kirliliği seviyesine göre ücretlerinde ayarlama yapmıştır (London Heathrow, Frankfurt, Zurich, Stockholm Arlanda Havalimanları). Bu sebeple eski uçak filosu olan havayolları için bu havaalanları pahalı konuma gelmiştir. Havaalanları kamunun zorladığı gece, gürültü sınırı veya

kısıtlamalarla karşı karşıyadır. Özellikle bu kısıtlamalar Wellington Uluslararası, Ronald Reagon Washington Ulusal, London Heathrow, Madrid Barajas, Brüksel, Frankfurt ve Amsterdam Schipol Havalimanlarında uygulanmaktadır. Bu durumda özellikle kargo havayolları için bu tip havaalanları cazibesini kaybetmektedir. Mesela; DHL Brüksel'deki gece gürültü limiti uygulaması nedeniyle Avrupa kargo merkezini Brüksel Havalimanından Leipzig/Halle Havalimanı'na kaydırmıştır.

Uçak hareketlerinden kaynaklanan çevresel etkilerin yanında, havaalanlarına ulaşımı kolaylaştırmak için oluşturulan yer ulaşım olanakları da emisyon ve gürültü problemi yaratmaktadır. Gittikçe artan sayıda havaalanı kamu ulaşımının kullanımını desteklemek için teşvikler sunmaktadır. Bu durum havaalanı hizmetini yolcular için cazip hale getirmekte ancak negatif sonuçlar da doğurmaktadır (park alanı azlığı ve yüksek ücretler).

Global ısınma konuları gündemde olduğu için, havayolu ve havaalanı hizmetlerine olan talepler bu durumdan etkilenecektir. Mesela; havayolu ulaşımının tercih edilmemesi, diğer ulaşım tiplerinin tercih edilmesi ya da seyahat edilmemesi şeklinde. Ticari amaçlı yolcuların seyahat etmek yerine video-konferans kullanmaları için de baskılar yapılabilir. Turistik destinasyonlardaki çevresel politikalar da yolcuların tercih ve tatil tercihlerini etkileyebilir.

Dünyadaki diğer organizasyonlar gibi havaalanları da havaya saldığı karbonu ölçmek ve bunu azaltmak için baskı altındadır. İsveç'te Swedavia 2012 yılında kendi 10 havaalanında karbon tarafsızlığını başaran dünyadaki ilk ulusal havaalanıdır. Norveç'te Oslo ve Trondheim Havalimanlarında ve İtalya'da Malpensa ve Linate Havalimanlarında da karbon tarafsızlığı uygulanmaktadır. Havaalanı pazarlama ekibi çevre için yapılan tüm bu girişimlerin önemini kavramalı ve tüm paydaşlarıyla kamu ilişkileri ve çeşitli aktiviteler vasıtasıyla etkili iletişim sağlamalıdır.

#### **g. PESTE Analizi**

PESTE Analizi pazarlama ekibinin havaalanının makro çevresindeki olanak ve tehditleri analiz etmeleri için bir çerçeve sağlar ve durum analizi için önemli bir girdidir. Makro çevre faktörlerinin önem sırası, havaalanının hizmet ettiği pazar ve sunduğu hizmetlere bağlı olarak değişmektedir. PESTE Analizi pazarlama planı sürecinde yol gösterecek pek çok senaryoyu tanımlamak için kullanılabilir. Mesela; bir örnek İngiltere Civil Engineers

Enstitüsü (ICE) tarafından yapılmıştır. Enstitü havacılığın ve havacılık altyapısının gelecek senaryolarını endüstrisi temsilcileri ile görüşmüştür (ICE, 2010).

## **2.2. Havaalanı Pazarlaması Gelişimi: Ürün, Satış ve Müşteri (Pazar) Odaklı Evre**

1980'lere kadar havaalanları pazarlama konusunda genelde pasif bir yaklaşım izlemişlerdir. Yakın bir tarihe kadar havaalanları doğal tekel yapıdaydılar ve hedef pazarlarını etkileyebilecek bir yapıları söz konusu değildi. Artık havaalanlarının bu geleneksel yapısı değişmiştir. Doğası gereği pek çok havaalanındaki hizmetlerin büyük kısmı rekabete açıktır.

Havaalanı rekabeti pek çok faktör ile teşvik edilmiştir. Hava taşımacılığında uzun dönem büyüme olarak sınıflandırılan hava seyahati talebi 1970'den beri 15 yılda ikiye katlanmış ve gelecek 15 yılda da katlanması beklenmektedir. 2011 yılında 3 milyarın üzerinde yolcu hava seyahati yapmış ve gelecek 20 yılda bu büyümenin %4,7 oranında artacağı ve 2031'de bu rakamın 7,5 milyarın üzerinde olacağı tahmin edilmektedir. Kargo talebinin yolcu talebinden daha hızlı büyüyerek aynı dönemde her yıl 4,9 oranında artacağı beklenmektedir (Airbus, 2015).

Uzun dönem büyüme neticesinde hava taşımacılığı pazarı deregüle edilmiştir. Bu süreç 1978 yılında ABD iç pazarında başlamış ve ABD'ye gelen ve giden pek çok uluslararası rotanın liberalize edilmesiyle devam etmiştir. Bu kapsamda adı Açık Pazar olan anlaşmalar 1978 ve 1980 yılları arasında ABD ile Hollanda, Belçika, Almanya, Singapur, Tayland, Kore ve Filipinler arasında imzalanmıştır. 1980'lerde benzer anlaşmalar Avrupa'da da imzalanmıştır. Mesela; 1984'te İngiltere ile Hollanda, İrlanda ve Singapur arasında (Doganis, 2010).

Günümüzde pek çok hava taşımacılığı iç pazarı tamamen deregüle edilmiştir. Mesela Şili, Yeni Zelanda ve Kanada 1980'lerde ve Avustralya, Hindistan, Venezüella, Peru, Güney Afrika, Meksika, Arjantin, Malezya, Tayland, Kenya, Brezilya ve Avrupa'daki diğer ülkeler 1990'larda deregüle edilmiştir (Williams, 2002). Avrupa hava taşımacılığı pazarı deregüle edilen ilk uluslararası pazardır ve bu hareket 1987, 1990 ve 1993-1997 yıllarında yapılan üç adet liberalleşme paketi ile gerçekleştirilmiştir. Her bir paket ile ücretlerin, frekansların ve kapasitenin düzenlenmesindeki, pazara girişteki ve mülkiyet ve havayollarının kontrol altında tutma sınırlamaları Avrupa Birliği diğer ülkelerle

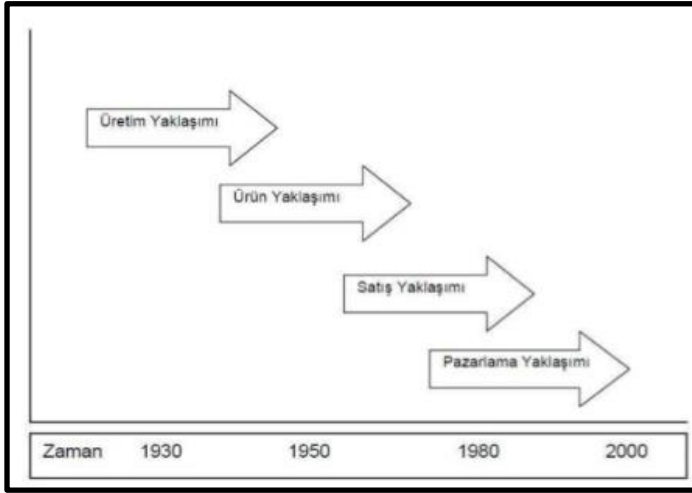
imzalanan pek çok Open Sky Anlaşması görüşmeleri yapmıştır. Mesela; ABD ile 2008'de. Deregülasyon ile LCC gibi yeni tip havayolu iş modelleri ortaya çıkmıştır. Bunlar havaalanlarına pek çok fırsatlar sağlamış ve ancak bunun yanında havaalanı pazarlama ekibinin eskisinden daha farklı bir yaklaşım sergilemelerini istemişlerdir (Barrett, 2004). Seyahat edenler de daha farklı havaalanı seçenekleri ve hizmetleriyle tanışınca, daha tecrübeli olarak bağlılıkları azalmaya başlamış ve daha kaliteli hizmet için taleplerini artırmışlardır.

Havaalanları büyüdükçe, ticari aktivitelerini geliştirmek için daha çok fırsatlara sahip olmakta ve ticari hacimlerini büyütmek için çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar. Havaalanı pazarlaması sadece yolcu ve havayolları gibi müşterileri değil havaalanındaki çalışanları, kamuyu, havacılık tedarikçilerini (yer hizmetleri ve catering hizmetleri), ticari yolcu hizmeti tedarikçilerini (yiyecek, içki, araba park ve araba kirala şirketleri), satın alıcılar (havaalanı reklamcılar, emlak veya havaalanı danışmanlık hizmetleri) ve tedarikçileri (inşaat ve mühendislik şirketleri) de kapsamaktadır.

Havaalanlarının buldukları çevreye sağladığı sosyal ve ekonomik faydalar fark edildikçe, havaalanı pazarlanmasının önemini gittikçe artırmaya başlamıştır. Bu sebeple, hem kamu hem de özel sektör mülkiyetindeki havaalanlarının pazarlanmasının havaalanı işleticisine sağladığı ticari yararlar haricinde daha kapsamlı amaçları vardır. Havaalanlarının yerel ticaret, turizm ve bölgesel gelişme acentaları gibi paydaşlarla yaptıkları işbirlikleri gittikçe artmaktadır. Çünkü o çevrede artan hava ulaşım trafiğinin bu endüstriler üzerinde büyük olumlu etkisi vardır.

Havaalanı ticari ortamındaki değişiklikler havaalanlarını pazarlamaya daha yenilikçi, proaktif ve girişken yaklaşımlar geliştirmeleri konusunda teşvik etmiştir. Bunun yanında havaalanlarının mülkiyet ve işletilmesi konularındaki dönüşümler de diğer teşvik unsurları olmuştur. Pek çok ülkede havaalanları kamu mülkiyetindeki ve ulusal ihtiyaçlara yönelik bir sistemden özel sektör mülkiyetinde ve özel sektör tarafından işletilen büyük uluslararası ticari sistemlere dönüşmüştür. İlk büyük havaalanı özelleştirilmesi 1987 yılında İngiltere'de BAA'in özelleştirilmesi ile gerçekleşmiş ve bu havaalanı özelleştirilmesi trendi artarak devam etmiştir. Kanada'daki National Airports System (NAS) Havalimanları gibi halen kamu mülkiyetinde ve kar amacı güdülmeyen işletilen pek çok küçük havaalanı da vardır. Avrupa'da havaalanlarının %20'inden fazlası

özelleştirilmiş veya kamu özel işbirliği olarak işletilmekte iken %74 oranında kamu mülkiyetindeki havaalanları şirketleştirilmiş girişimler olarak işletilmektedir (ACI Europe, 2012). Şekil 17’de pazarlama kavramının gelişimi yıllara göre gösterilmektedir. Pazarlama kavramının standart uygulaması 1915’li yıllarda başlamış olup, ancak 2000’li yıllarda müşteri odaklı evreye ulaşılmıştır.



Şekil 17: Pazarlama Kavram ve Anlayışında Gelişmeler (Mucan, 2011)

Havaalanlarında pazarlama gelişim süreci üç evrede gerçekleşmiştir:

**a. Ürün Odaklı Evre:** Hizmet çok az, tüketici var ama olanı kullanmak durumundadır.

Hava taşımacılığının başlangıç ve gelişim evrelerinde pazarlama faaliyetleri bu yönde yürütülmüştür. Genel anlamdaki pazarlamanın gelişimi ile havaalanı pazarlamasının gelişimi arasında paralel bir bağlantı vardır. Bir teoriye göre; 1950’lere kadar şirketler ürün odaklı pazarlama tekniği ile işletilmiştir. Ürün üzerine odaklanılmış ama müşteri ihtiyaç ve isteklerinin hızlı değişmeyeceği varsayılmıştır. Üretilen ürün ve hizmet çeşidi az olmakla birlikte tüketici bu ürün ve hizmetleri kullanmak zorunda kalmıştır. Hava taşımacılığının ilk yıllarında da yolcuların pek tercih şansı olmamıştır.

**b. Satış Odaklı Evre:** Uçak kapasiteleri artıyor, hava taşımacılığına olan talep renklenmeli, satış personelinin ikna gücü, kabiliyeti doğrultusunda pazarlama faaliyetleri gerçekleştiriliyor.

Ürün odaklı pazarlama dönemini 1950 ve 1960 arasında satış odaklı pazarlama dönemi izlemiştir. Bu dönemde müşteri ihtiyaç ve istekleri belirlenmeden şirketler mevcut bir ürün ya da hizmeti sunmaya odaklanmışlardır. Havayolları sayısının artış ve uçak kapasitelerinin artışı neticesinde hava taşımacılığına olan talebi artırmak için satış personelinin yolcuyla ikna gücü önemli hale gelmiştir. Havaalanı pazarlama ekibi ellerindeki hizmeti satmaya odaklanmışlardır.

İkinci Dünya Savaşı döneminde pek çok havaalanı sivil amaçtan ziyade askeri amaçlı olarak inşa edilmiştir. Bu askeri havaalanlarının askeriden sivile dönüştürülmesinde, mülkiyeti ve kontrolü kamu elindeki bu havaalanlarının hangileri arasında hangi havayollarının hizmet vereceğine dahi kamu karar vermiştir. Büyük havaalanları buldukları ülkelerin güç simgesi olacak şekilde sembol olarak geliştirilmişler ancak havaalanları o tarihlerde müşteri odaklı ya da kar amacı güdecek şekilde dönüştürülmemiştir. O dönem için havaalanlarının bu işletim yapısı sorun oluşturmamaktadır. Çünkü o yıllarda havaalanları halen kamu mülkiyetinde olup henüz yatırımları için kar amacı güden paydaşları yoktur. Diğer bölgesel ve yerel havaalanları da kamu mülkiyetindedir ki bu kamu genelde yerel otoritelerdir. Yerel otoriteler genelde havaalanlarını gurur kaynağı olarak sahiplenmişler ve bölgeye sağladıkları bağlantı imkânlarını koruma eğilimindedirler. Bu tip havaalanlarının çoğu bölgesel gelişmeyi desteklemek temel amacıyla kurulmuştur ki bu da yerel politikalarındadır. Gerçi bu politik yaklaşım günümüzde de geçerlidir. Mesela; İspanya'da 24 tane bölgesel havaalanı inşa edilmiştir (Jones, 2012). Bunlardan sadece 3 yıl işletilen Central Ciudad Real Havalimanı gibi pek çok havaalanı az trafik nedeniyle kapatılmıştır. Castellon Havalimanı gibi 2011 yılında tamamlanan ve o günden beri boş bekleyen bazıları ise ne yolcu ne de uçak ile tanışma fırsatı yakalamıştır.

**c. Müşteri Odaklı Evre:** 1970'lerde ortaya çıkan pazar odaklı evrenin günümüzde devam ettiği varsayılmaktadır. Bu dönem müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre ürün ve hizmetler geliştirmeye odaklanmış şirketler tarafından şekillendirilmektedir. Satış odaklı dönemde İspanya'da açılan hayalet havaalanlarına rağmen, pazar odaklı dönemin havaalanlarında bıraktığı izler vardır. Bu izler 1980'lere kadar çok net olarak devam etmiştir.

Pazar odaklı dönem başlayana kadar elbette şirketler pazarlama yapmışlardır. Ancak bu pazarlama teknikleri günümüzdekilerden farklı şekillerde gerçekleştirilmiştir. Havaalanları için de aynı durum söz konusudur. Her ne kadar kamu havaalanlarını güç sembolü olarak geliştirmiş olsalar da, havaalanları eskiden de bir anlamda pazarlanmaya çalışılmıştır. Elbette ki o zamanki pazarlama günümüzdeki gibi müşteri odaklı ve çeşitli değildir. Müşteri odaklı pazarlamada artık müşteri ihtiyaçlarından ziyade istekleri ön plana çıkmıştır. Zaten satış odaklı dönemde de kısmen müşteri ihtiyaçları göz ardı edilmemiş ve karşılanmaya çalışılmıştır.

Günümüzde pek çok çağdaş pazarlama yaklaşımları geliştirilmiştir: İlişki pazarlama (iyi müşteri ilişkileri kurmaya ve sadakate bağlı müşteri korumaya dayalı), endüstriyel pazarlama (diğer ticari işveren ve organizasyonlarla iyi ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye dayalı), sosyal pazarlama (topluma zarar vermeyen ve yarar sağlayan pazarlama aktivitelerine dayalı), e-pazarlama (internet tabanlı pazarlama) ve son dönemlerde yoğunlaşan sosyal medya pazarlaması. Havaalanları pazarlama konusunda en çağdaş yaklaşımları uygulamaktadırlar. Bular: Havaalanı sadakat planları sunmak, lokal paydaşlarla işbirliği yapmak, lokal toplum aktivitelerine sponsor olmak, interneti çeşitli pazarlama aktiviteleri için bir platform olarak kullanmak (sosyal medya pazarlaması).

### 2.3. Havaalanında Pazarlama Karması (4P, Marketing Mix)

Şekil 18'de pazarlama karması görülmektedir. Dört temel faktörden oluşmaktadır: Ürün, Yer, Ücret, Tutundurma.



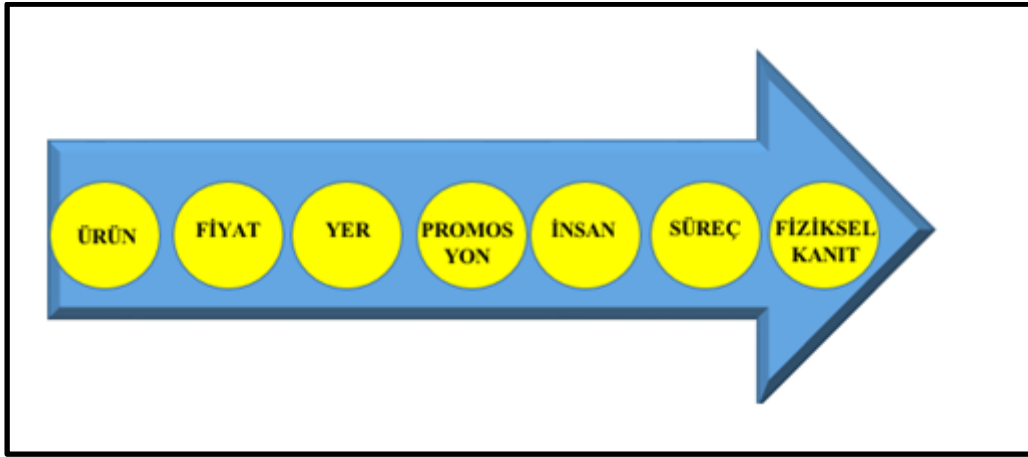
Şekil 18. 4P, Pazarlama Karması (İgeme, 2018)



Pazarlamanın dört temel faktörü vardır. Girişimci ürününü/hizmetini piyasaya sunmadan bu dört faktörü dikkate almalıdır. Bu faktörler:

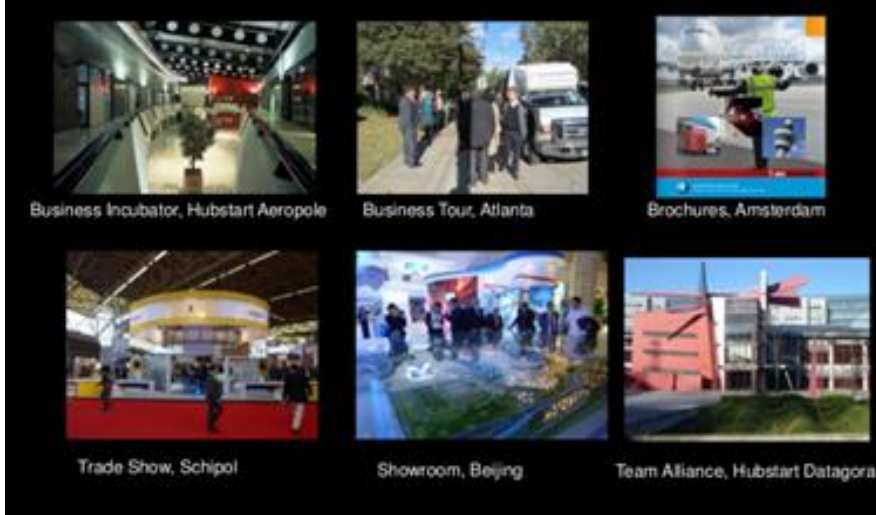
- a. Ürün/Hizmet (Product): Önce bir ürünün/hizmetin olması,
- b. Fiyat (Price): Bu ürüne/hizmete bir değer biçilmesi,
- c. Dağıtım (Place): Bu ürünün/hizmetin kullanıcıya hangi kanalla ulaştırılacağı,
- d. Tutundurma (Promotion): Ürünün/hizmetin piyasada belli bir konuma ulaştırılması.

Gelişen teknoloji, 4P konusunda uzmanlaşan büyük şirketler, rekabetin artması, pazarların daralması vb. ile tüm ürünler/hizmetler birbirine benzemeye başlamıştır. Bu aşamada üç yeni pazarlama faktörü daha ortaya çıkmıştır: People (İnsan), Process (Proses) ve Physical (Fiziki). Yeni P'lerin ortaya çıkması satın alınan ürünün/hizmetin önemini azaltmıştır. Böylece markalar da üründen/hizmetten çok ürünle ilgili hizmetini ön plana çıkartarak reklam yapmaya başlamıştır (Egirişim, 2015). Şekil 19'da hizmet pazarlama karması yedi adımda gösterilmektedir. Bunlar; ürün, ücret, yer, tutundurma, insan, süreç, fiziki kanıt.



Şekil 19: Hizmet Pazarlama Karması (Prem Vir Singh Chauhan, 2013)

Hava taşımacılığı sektörüne baktığımızda; havaalanı pazarında hizmet sunulduğu görülmektedir. Bu nedenle ürün pazarlama karışımının 4P kavramına ilave olarak, havaalanı pazarlama ekibi hizmet pazarlama karışımının 3P (İnsan (People), Process (Proses), Physical (fiziksel)) kavramlarını da dikkate alabilir. Ama sonradan ortaya çıkan 3P kavramı ilk 4P içerisinde mevcut olduğundan havaalanı pazarlama karışımı bu çalışmada sadece 4P olarak detaylandırılacaktır. Resim 6'da farklı havaalanı pazarlama karışımları gösterilmektedir.



**Resim 6.** Havaalanı Bölgesinin Karışık- Pazarlamasına Örnekler

Bu dört faktörü tek tek inceleyelim:

### **1P. Havaalanı HİZMETİ**

Havaalanı pazarında rekabet edecek havaalanlarının, havayollarının ne tip hizmet talepleri olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Bir havayolunun havaalanı seçerken ki öncelikli kriterleri pist uzunluğu, terminal kapasitesi ve iniş sistemleri gibi kolaylıklardır. Bir havaalanı altyapısı o havaalanının hedefleyeceği pazar veya havayollarının tipini belirleyecektir. Mesela; sadece pist uzunluğu 1600m'den uzun olan havaalanları Boeing 737 veya Airbus 319 ile yoğun rotalara uçan düşük maliyetli ve charter taşıyıcıları hedef pazar olarak seçebilirler. Daha kısa pisti olan havaalanları küçük uçaklarla yoğun olmayan rotalara uçan bölgesel havayollarını hedefleyebilirler.

Havayollarının tercihi için havaalanının altyapısı temel unsurdur ancak rekabet halindeki havaalanları benzer altyapı sundukları için tek başına yeterli avantaj değildir.

Havayolları bir havaalanından düşük maliyet (kullanışlı terminal ve hizmetler), hızlı servis (hızlı turnaround ve park etme), esneklik (çok fonksiyonlu ve esnek personel) ve erişim (Access) (uzun çalışma saatleri ve ulaşım metotları) beklerler.

Kimi havaalanları hedefledikleri pazarların çeşidine göre sundukları hizmeti segmentlere ayırabilirler. Mesela; Güney Fransa'daki Marseille Havalimanı farklı pazarlar için farklı

kolaylıklar sunan Avrupa'daki ilk havaalanlarından biridir. Marseille Havalimanı'nda taşıyıcılar farklı seviyede hizmet sunan terminalleri tercih etme şansına sahiptirler.

Havaalanı hizmeti ile bağlantılı olarak havaalanı markası önemli bir husustur. Havayollarını etkilemek isteyen havaalanları markalaşma ihtiyacı duymaktadırlar. Havaalanı markası bazen doğal, bazen insan yapımı bazen de tarihi önemi olan varlıklara dayandırılabilir. Havaalanı markası bazen de havaalanının büyüklüğü veya verdiği hizmetleri belirtecek şekilde şekillendirilmektedir. Marka, hedef pazarlarda farklılık yaratmaktadır. Marka tanınmayı, tercih edilmeyi ve sadakati desteklemektedir.

### **Havaalanı Tanıtımı**

Havaalanlarının uyguladığı en temel pazarlama yöntemi reklamdır. Amaç hedef pazarlarda farkındalık yaratmak ve mesajlarını iletebilmektir. Bununla birlikte reklam genel kitleye genel mesajlar iletmekte ve çok maliyetli olabilmektedir.

Havaalanlarının bir diğer pazarlama şekli de seminer, fuar gibi etkinliklere katılarak hedef gruplar üzerinde farkındalık yaratmaktır.

Günümüzde havaalanları hedef pazarlarıyla daha sıkı ve doğrudan iletişim kurma metodunu kullanmaktadırlar. World Route Development Forum (Routes) bu tip doğrudan satış metodlarından bir tanesidir. Routes ile havaalanları ve havayolları doğrudan görüşmelerle hızlı bir şekilde iletişim kurabilmektedir.

Pek çok havaalanı detaylı pazar araştırması yapacak parasal güce ve insan kaynaklarına sahip değildirler. Bu sebeple küçük havaalanları turizm acentaları ve bölgesel gelişim acentaları gibi yerel paydaşlarla stratejik işbirlikleri geliştirmektedirler. Böylece havaalanları ve yerel paydaşlar kaynaklarını bir havuzda toplayabilmekte, bölgesel turizmin gelişimi için bir yaklaşım sağlamakta ve havayolları veya tur operatörlerine o bölgenin genel durumu ve potansiyeli hakkında bakış açısı sunmaktadır.

### **2P. Havaalanı Hizmetini FİYATLANDIRMAK**

Tarifeli düşük maliyetli taşıyıcıları etkilemek için havaalanlarının ücret teşvikleri önemli hale gelmektedir (Francis, Fidato ve Humhreys, 2003). Bu tip teşvikler havaalanları

arasında çeşitlilik gösterse de geleneksel olarak düşürülmüş veya indirim yapılmış havaalanı kullanıcı ücretleri ve pazarlama desteği şeklindedir.

Havaalanı kullanıcı ücretlerinin esnekliği hususunda ulusal ve bölgesel havaalanları kısıtlamalarla karşılaşmaktadırlar. Bu tip havaalanlarında ücretlerin kontrolü kamunun elindedir. Bu durum havaalanlarının fiyatlandırma konusundaki rekabet gücünü elinden alır. Bu nedenle havayolları havaalanı kullanım ücretleri konusunda daha esnek olan ve indirimli fiyatlar sunan özel işletilen havaalanlarını tercih ederler.

Havaalanlarının sunduğu bir diğer fiyat teşviki de pazarlama desteğinin sağlanmasıdır. Havaalanlarının kendi reklam ve promosyon kampanyalarını yapmaktansa kampanyaları havayolu veya tur operatörleri gibi arabulucular vasıtasıyla desteklemeleri daha etkilidir. Bu tip arabulucuların son kullanıcı (yolcu) üzerinde marka tanıtım tesiri daha fazladır ve daha etkili pazarlama kampanyaları ile havaalanlarından daha etkin şekilde pazarlara girebilmektedirler.

### **3P. Havaalanı Hizmetinin DAĞITIMI**

Eskiden havaalanı işleticileri havaalanı kullanım haklarını doğrudan havayollarına veya tur operatörlerine satarlardı. Günümüzde havaalanları havayolu, tur operatörü, seyahat acentaları ve seyahat planlama portalları gibi arabulucular üzerinden son kullanıcılarına ulaşmaya başlamışlardır. Buna rağmen, havaalanları yolcu ve havayolları veya tur operatörlerine online olarak seyahat planlama desteği vermeyi artan şekilde tercih etmektedirler. 2003 ve 2004 yılları arasında Avrupa’da online seyahat satışları %41 oranında artmıştır (Marcuessen, 2005 ve Tourismintelligence, 2015). Online tarife hizmetlerinin (OAG ve Innovata gibi şirketlerin desteklediği) tanıtımı online desteğin temelidir ancak dünya havaalanlarının %10’undan azı online tarife hizmetlerini satın almıştır (Compton, 2005). Pek çok havaalanı online hizmet sunarken, havayollarına ve tur operatörlerine destekleri sınırlıdır ve ulusal havaalanı sistemine ait havaalanlarında web siteleri oldukça basittir.

Öncelikle havaalanları hedef pazarlarının hangi hizmetleri istediklerini tespit etmelidirler. Havaalanlarının yoğun bir rekabet ortamında rekabet etmesi zordur. Rekabette avantaj sağlamak için markalaşma tekniği kullanılmaktadır. Asıl mesele, farklı seviyelerde hizmet sunumu gerektiren farklı ürünler geliştirilip geliştirilmemesi konusudur.

İkinci olarak, havaalanları doğrudan ve daha etkili iletişim ve olayları seçmelidirler. Mesela; Routes büyük fırsatlar sunmaktadır ancak pazar araştırması ile desteklenmelidir. Bu tip araştırmalar yapmak için kaynağı olmayan havaalanlarının stratejik ortaklıkları çok önemlidir ve kaynakların birleştirilmesinde çok büyük payları vardır. Stratejik ortaklar sadece kaynak sıkıntısı olan değil tüm havaalanları için çok önemlidir.

Üçüncü olarak, havaalanları bazı rotalar için teşvikler sunabilirler ama Avrupa Komisyonu'nun bu konuda kuralları vardır.

Son olarak da, havaalanları havayollarının ve tur operatörlerinin dağıtım kanallarını ve son kullanıcıların seyahat planlama ihtiyaçlarını daha çok desteklemelidirler. Büyük uluslararası havaalanı sistemlerine ait havaalanları daha basit destek sağlamaktadırlar (Tourismintelligence, 2005).

#### **4P. Havaalanı Hizmetini TUTUNDURMA**

Tutundurma, marka bilinirliğini ve satışlarını artırabilen pazarlamanın çok önemli bir bileşenidir.

Tutundurma aşağıdaki unsurlardan oluşur:

- Satış Organizasyonu
- Halkla İlişkiler
- Reklam
- Satış Promosyonu

Reklam, genellikle televizyon reklamları, radyo reklamları, yazılı medya ve internet reklamları gibi ücretli iletişim yöntemlerini kapsar.

Öte yandan, halkla ilişkiler tipik olarak parası ödenmeyen iletişimdir. Buna basın bültenleri, sergiler, sponsorluk anlaşmaları, seminerler, konferanslar ve etkinlikler dahildir.

Ağızdan çıkan kelime aynı zamanda bir ürün tanıtım şeklidir. Ağızdan söz, memnun müşteriler ve sıradan kişiler tarafından yapılan ürünün yararları hakkında gayri resmi bir

iletişimdir. Satış ekibi halkla ilişkiler ve ağızdan sözlerde çok önemli bir rol oynamaktadır.

Etkili bir havaalanı hizmet tanıtım stratejisi oluşturulurken, aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır:

- Pazarlama mesajları potansiyel müşterilere nasıl gönderilir?
- Hizmeti tanıtmak için en iyi zaman ne zamandır?
- Potansiyel dinleyicilere ve müşterilere televizyon reklamları aracılığıyla mı ulaşılacak?
- Hizmeti tanıtırken sosyal medyayı kullanmak en iyisi midir?
- Rakiplerin tanıtım stratejisi nedir?

Promosyon stratejileri kombinasyonu ve promosyona nasıl devam edildiği; bütçeye, iletişim kurmak istenilen mesaja ve daha önce belirlenen hedef pazara bağlı olacaktır.

#### **2.4. Dünyada ve Türkiye Havaalanı Pazarlama Stratejileri**

Günümüzde hava taşımacılığı sektörü hem dünyada ve hem de Türkiye’de hızla gelişen ve büyüyen bir sektör olarak göze çarpmaktadır. Dinamik yapısı nedeniyle sürekli değişen hava taşımacılığı sektörünü dünyadaki gelişmeler ve Türkiye’deki gelişmeler olarak iki başlık altında değerlendirelim.

##### **a. Dünyadaki Havaalanı Pazarı ve Pazarlama Stratejileri**

Küresel değişim dinamikleri ve hava taşımacılığı sektöründeki dönüşüm havaalanlarında da yapısal değişiklikler meydana getirmektedir. Havaalanı sistemindeki bu gelişmeler ikinci liberalizasyon (birinci havayollarındaki liberalizasyon) olarak adlandırılan hava taşımacılığı altyapısında liberalizasyonu başlatmıştır. Havaalanı sistemi her geçen gün daha fazla finansman, işletim ve yönetim fonksiyonlarının ticari bir işletme anlayışıyla yerine getirildiği ve eski bölgesel bağlarından sıyrılan yeni küresel oyuncuların ortaya çıktığı uluslararası bir pazar haline gelmeye başlamıştır (Gerber, 2002).

Hava taşımacılığına talep arttıkça yolcu sayısı artmakta ve mevcut havaalanlarının büyütülmesi/modernleştirilmesi ve daha büyük ve modern yeni havaalanları ihtiyacını doğurmaktadır. Bugün dünya üzerinde yaklaşık 41.821 adet havaalanı (her türlü piste sahip) bulunmaktadır (CIA, 2013). Ancak bu havaalanlarının hepsi tam donanımlı

değildir. Tablo 6'da 2018 rakamlarına göre dünyada yıllık olarak en fazla yolcuya hizmet veren ilk 10 havaalanı gösterilmektedir.

**Tablo 6. Yolcu Sayısına Göre Dünyadaki ilk 15 Havaalanı (ACI. AERO, 2017)**

Sıra No	Şehir (Havaalanı)	Toplam Yolcu Sayısı	% Değişim
1	ATLANTA GA, US (ATL)	103 902 992	-0,26
2	BEIJING, CN (PEK)	95 786 442	1,47
3	DUBAI, AE (DXB)	88 242 099	5,48
4	LOS ANGELES CA, US (LAX)	84 554 534	4,32
5	TOKYO, JP (HND)	83 189 933	4,56
6	CHICAGO IL, US (ORD)	79 506 564	1,84
7	LONDON, GB (LHR)	78 013 771	3,04
8	HONG KONG, HK (HKG)	72 705 464	3,42
9	SHANGHAI, CN (PVG)	70 001 237	6,06
10	PARIS, FR (CDG)	69 473 157	5,37

İlk olarak havayolu sisteminde yaşanan radikal değişimin bir benzeri de günümüzde havaalanı sisteminde tekrarlanmakta ve altyapıda libelleşme gerçekleşmektedir. Böylece havayolları ve havaalanları arasındaki ilişki büyük ölçüde değişme eğilimine girmiştir. Çünkü havaalanları hâlihazırda serbestleşmiş olan havayolu sektörünün kurallarına uyum sağlamaya başlamıştır. Havaalanı sisteminde yaşanan üç temel değişim; (Graham, 2001)

- a. Ticarileşme
- b. Özelleştirme
- c. Küreselleşme

**a. Havaalanı Ticarileşmesi:** Havaalanının bir kamu teşebbüsünden ticari bir işletmeye dönüşümü, ticari amaçların ve ticari kurallara daha uygun bir yönetim felsefesinin benimsenmesidir (Humphreys, 1999). Ticarileşme, daha bağımsız havaalanı otoritelerinin kurulmasıyla, havaalanlarına özel şirketlerle yatırım ve ortaklık yollarının açılmasına imkân vermiş, bahsi geçen işletmeler bu sayede daha fazla ticari ve operasyonel özgürlüğe kavuşmuşlardır (Kuyucak Şengür, Şengür, Özenen, Koç, Güngören, Turhan ve Durmaz, 2016). Pek çoğu devlet tarafından kamu işletmesi şeklinde

işletilen havaalanları, devlet kuruluşu olarak yeniden yapılanma ya da özel sermaye girişi veya özelleştirme gibi yeni yöntemlerle rekabetçi havayollarını çeken rekabetçi bir yönetim anlayışını benimsemeye başlamıştır. Havaalanı sistemine özel sermayenin ve yeni yatırımcıların katılımı yalnızca gerekli finansal kaynakları sağlamakla kalmamış, özellikle havaalanlarında havacılık dışı alanlarla ilgili yeni iş alanlarının gelişimine ve mevcut etkinliğin artmasına yardım edecek yeni bilgi birikimini de beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda günümüzde havaalanlarının birçoğu gelirlerinin %50'den fazlasını havacılık dışı faaliyetlerden elde etmektedir (Gerber, 2002 ve Kuyucak Şengür, 2007).

**b. Havaalanı Özelleştirmesi:** Havaalanı yönetiminin ve birçok durumda havaalanı mülkiyetinin çeşitli yöntemlerle özel sektöre transfer edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde dünya çapında havaalanlarının mülkiyet ve işletim yapısı, devlet ile özel sektör arasında çeşitli düzeylerde paylaşılmaktadır.

Havaalanı özelleştirmesinin nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır: (Kuyucak Şengür ve Vasigh, 2011)

- Artan altyapı problemleri ve yatırım gereksinimi,
- Kamu finansman kısıtları,
- Kamu yönetiminin etkinlik, hesap verebilirlik ve kalite problemleri,
- Politik müdahalelerden kaynaklanan problemler,
- Değişen ulusal ve küresel iş çevresi,
- Havaalanı özelleştirmesi uygulamaları konusunda kamunun artan deneyimi.

Havaalanı sisteminde tam bir özelleştirme yerine, özel sektör işletmeciliğinin kamunun mülkiyet ve işletimindeki havaalanlarını çeşitli düzeylerdeki paylaşımı söz konusudur. Özelleştirme terimi havaalanları için düşünüldüğünde devletin mülkiyetindeki mal ya da hizmetlerden sadece satış yoluyla değil, aynı zamanda kamu/özel ortaklığı ve kiralamar yoluyla feragat etmesidir (Özenen, 2003). Gerçek anlamda özelleştirmeden bahsedebilmek için uygulamaya konu olan kamu iktisadi teşebbüsünün en az %51'inin kamudan özel teşebbüsün eline geçmesi gerekmektedir. Ancak havaalanı sektörü için birçok durumda %51 mülkiyet transferinin gerçekleşmediği ancak özelleştirme mantığına dayanan ve özelleştirme benzeri uygulamalar olarak da adlandırılan uygulamaların genelinin havaalanı özelleştirmesi başlığı altında incelendiği görülmektedir (Oyman,



1998). Dünya çapında serbestleşme ve ticarileşme sürecinin etkisiyle gelişen havaalanı özelleştirme eğilimlerinin kısmi özelleştirme şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Böylece ülkeler havaalanı gibi büyük yatırımlar üzerinde az da olsa bir payı ellerinde tutmakla güvence sağlamayı yeğlemektedirler. Havaalanlarında en sık kullanılan özelleştirme yöntemleri blok satış, imtiyaz devri, proje finansman yoluyla özelleştirme, yönetim sözleşmeleri ve ortak girişim şirketleridir (Kuyucak Şengür, 2017).

Havaalanı mülkiyet ve işletiminde hangi modelin seçileceğine karar vermede temel ölçüt; riskin devletin de aralarında bulunduğu çeşitli taraflar arasında nasıl paylaşılacağıdır (Hooper, 2002). Özel sektörün havaalanı finansmanına izin vermekle; hem gelirleri artıran ve maliyetleri düşüren daha etkin bir yönetim anlayışına olanak tanımış hem de müşteri hizmetleri ve kalite standartları yükseltilmiştir (Freathy ve O'Connell, 1999).

**c. Havaalanı Küreselleşmesi:** Küresel havaalanı işleticilerinin ve küresel havaalanı işbirliklerinin ortaya çıkışı havaalanı sisteminde küreselleşme olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşmede temel amaç pazarı genişletmektir.

Havaalanı işletmeciliği için ulusal pazar çok hızlı biçimde doygunluğa ulaşmakta ve havaalanı işletmeleri yeni pazar arayışlarına girmektedir. Böylece deneyim ve uzmanlıklarını bunlara gereksinim duyan diğer ülkelere pazarlamış olmaktadır. Havaalanı işletmeciliğinin cazibesi günümüzde geleneksel havaalanı işletmelerinin dışında birçok farklı sektörden işletmeyi de çekmektedir. Küreselleşme ortamında maliyetlerini azaltmak, kalitelerini geliştirmek ve işletmelerine değer eklemek isteyen havaalanları birbirleriyle çeşitli düzeylerde işbirliğine gitmektedir. Genellikle ulaşım ağını genişletmeyi ve pazara erişebilirliğini artırmayı hedefleyen havayolu işbirliklerinin aksine havaalanı işbirlikleri bilgi, deneyim ve finansal kaynakların paylaşımından faydalanma amacını taşımaktadır. Havaalanları işbirlikleri sinerji ve ölçek ekonomileri yaratan bilgi, beceri ve teknoloji transferi sağlamaktadır. 1999 yılı sonlarında gerçekleşen Schipol-Fraport İşbirliği havaalanı sektöründe görülen ilk büyük işbirliğidir. Bu havaalanı işletmeleri, her ikisinin de Avrupa'da merkez olmaları, birbirlerini tamamlayıcı hizmet sunmaları, benzer küreselleşme aşamasında olmaları ve aynı stratejik amaçları paylaşma gibi nedenlerle işbirliğine karar vermişlerdir (Graham, 2001).

Net bir şekilde görülmektedir ki, günümüzde havaalanları bir dizi işletmecilik yetkinliği ve becerisi gerektiren karmaşık teşebbüsler haline gelmektedirler. Havaalanları artık basit olarak yalnızca altyapı sunumu olmaktan çıkarak kullanıcılarının istek ve gereksinimlerini karşılayan cazibe ve yaşam merkezlerine dönüşmektedir.

**Çeşitli havaalanlarında uygulanan havaalanı pazarlama stratejilerine örnekler aşağıda yer almaktadır:**



**Resim 7.** Norwich International Havalimanı'nda Dış Mekan Reklamı (Alamy, 2013)

Resim 7'de Havaalanı Pazarlama Planı için kullanılan pazarlama araçlarına örnek olarak dış mekân reklamı görülmektedir. Norwich Uluslararası Havalimanı'nın "Your Local Gateway to the World" şeklindeki pazarlama mesajı dış mekân reklamı aracı vasıtasıyla topluma iletilmektedir.



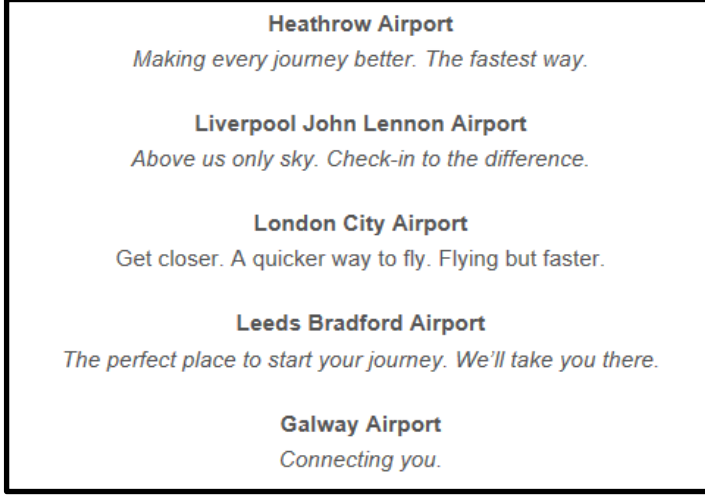
**Resim 8.** *Metropolitan Havalimanı Komisyonunun Teşekkür Belgesi (Ceilingprohq, ?)*

Resim 8’de Havaalanı Pazarlama Planı için kullanılan pazarlama araçlarına örnek olarak takdirname belgesi görülmektedir. Metropolitan Havalimanı bir temizlik firmasına takdirname göndererek teşekkürlerini iletmiştir.



**Resim 9.** *Chicago Midway Havalimanı Yolcu Yoga Salonu (Doyouyoga, ?)*

Resim 9’da Havaalanı Pazarlama Planı için kullanılan pazarlama araçlarına örnek olarak havaalanı içerisinde gerçekleştirilen spor aktivitesi görülmektedir. Chicago Midway Havalimanı’nda terminal içerisinde gerçekleştirilen yolcu yoga aktivitesi pazarlama araçlarına örnektir.



**Resim 10.** Bazı Havaalanlarının Pazarlama Mesajları

Resim 10'da Havaalanı Pazarlama Planının parçası olan pazarlama mesajına örnek olarak çeşitli havaalanı pazarlama mesajları yer almaktadır. Pazarlama mesajı kısa ama etkileyici olmalıdır.

Dünya genelinde havaalanı pazarlamasındaki gelişmelere değinilmiş olup, Türkiye'deki havaalanlarında yaşanan gelişmelere göz atalım.

### **b. Türkiye'deki Havaalanı Pazarı ve Pazarlama Stratejileri**

Türkiye'de havaalanları, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 34. maddesi gereğince, 3348 sayılı Kanunun 9. Maddesinde belirlenen esaslarla devlet veya kamu tüzel kişileri ile gerçek ve özel tüzel kişiler tarafından yapılır ve işletilir. Hava Alanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği (SHY-14A), 14 Mayıs 2002 gereğince Türkiye'de havaalanlarının işletilmesi ile Türkiye hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi, DHMİ Genel Müdürlüğünce yerine getirilmektedir. DHMİ, 1933 yılından bu yana değişik isim ve statülerle hizmetlerini, 1984 yılından itibaren faaliyetlerini tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak sürdürmektedir.

Kuruluşun ana statüsü ile belirlenen amaç ve faaliyet konuları ise 'havalimanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer

tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamak' şeklindedir (DHMİ, 2018).

Türkiye; hava taşımacılığı sektöründe son yıllarda önemli mesafeler kat ederek dünyadaki uçak ve yolcu trafik artışının üzerinde bir grafik yakalamıştır. Türkiye Ulaştırma ve İletişim Bakanlığı'nın Ülke Raporu'na (2011) göre, Türkiye yeni milenyumun başlangıcından bu yana sivil havacılık sektörünün gelişiminde muazzam bir büyüme göstermiş ve sektör dünya ortalamasından on kat daha hızlı büyümüştür. Türkiye'deki yolcu trafiğinin, ortalama artış oranının 2020 yılına kadar yıllık ortalama %10 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Tanyaş ve Düzgün, 2011).

2017 yılı itibariyle tüm havaalanlarımızda 147.245.919 (Türkiye geneli direk transit dâhil) yolcuya hizmet verilmiştir (DHMİ, 2018).<sup>5</sup>

Bu gelişmelere bağlı olarak havaalanlarında ortaya çıkan ihtiyaçlar ve kapasite sorunları ile ilgili geliştirilen metotlardan biri tanesi havaalanlarının özelleştirilmesidir. Dünyada havaalanı sisteminde yaşanan gelişmeler ışığında ülkemizdeki havaalanı sistemi incelendiğinde birçok ülkeye göre özellikle özelleştirme konusunda önemli aşamalar kaydedildiği görülmektedir.

2018 yılı Eylül ayı DHMİ verilerinden elde edilen bilgilere göre Türkiye'de hâlihazırda DHMİ Genel Müdürlüğü'nce tarifeli seferlere açık 56 adet havaalanı işletilmektedir. Bu sayıya Rize'de ve yurdun çeşitli noktalarında yapımı devam eden havaalanları dâhil değildir. Harita 1'de Türkiye'deki 56 adet havaalanı konumları itibariyle gösterilmektedir. Haritada hâlihazırda planlanan ve/veya yapımı devam eden havaalanları bulunmaktadır.

---

<sup>5</sup> Zonguldak Çaycuma, Gazipaşa Alanya, Zafer ve Aydın Cıldır Havalimanları DHMİ denetimli özel şirket tarafından işletilmektedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Savunma Sanayi Müsteşarlığı denetiminde özel şirket tarafından, Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi SHYO tarafından işletilmekte olduğundan DHMİ toplamında hariç tutulmuştur.



**Harita 1.** 2019 İtibari ile Türkiye'deki Havaalanları (DHMİ, 2019)

Türkiye'de havaalanlarının planlanmasında, tasarımında ve işletiminde ICAO'nun belirlediği uluslararası standartlar dikkate alınmaktadır. Bu havaalanlarının alt yapı ve üst yapı eksikliklerinin tamamlanması amacı ile Türk Sivil Havacılık sektörü içinde özel teşebbüsün katılımıyla Yap-İşlet-Devret Modeli uygulanmaya başlamıştır. YİD Modeli ülke kalkınmasında önem taşıyan, ileri teknoloji ve yüksek miktarda maddi kaynak gerektiren yatırım ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi için özel sektörün devreye girmesi amacıyla uygulanmaktadır.

Türkiye'de 1994 yılında yayınlanan 3996 sayılı kanun ile havaalanı özelleştirmesinin önü açılmıştır. Kamu adına havaalanlarını işletmekte olan DHMİ Genel Müdürlüğü 1996 yılında Antalya Havalimanı terminalleri ile özelleştirmeyi başlatmıştır. DHMİ özelleştirmeye havaalanının tamamını değil sadece terminal tesislerini özelleştirerek başlamıştır. Amaç, kamu kaynağı kullanılmadan, hızlı bir şekilde yeni terminaller yapılması ve hizmete açılmasıdır. Zira o tarihlerde ülkemizde bir havalimanı veya terminal tesisi yapımına karar vermek, yatırıma başlamak, kaynak ayırarak tamamlamak onlarca yılı alıyor, genellikle de tesis bittiğinde o günün ihtiyaçlarını karşılamıyordu. Günümüzde tümünden bir havalimanı yapımı 3-4 yıl, terminal yapımı ise en fazla 1-2 yıl sürmektedir.

Ülkemiz özel sektör şirketleri havaalanı (özellikle terminal) özelleştirmesine oldukça büyük ilgi göstermişlerdir. Antalya sonrasında İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir

Adnan Menderes, Muğla Dalaman ve Milas-Bodrum, Zafer, Alanya-Gazipaşa, Zonguldak Çaycuma Havalimanlarında özelleştirmeler yapılmıştır.

Bugüne kadar 18 YİD projesi gerçekleştiren DHMİ, artık YİD yerine Kamu Özel Sektör İşletmeciliği (KOİ) ifadesini kullanmaktadır. İstanbul Havalimanı hariç bu projeler ile 2 milyar ABD dolarına yakın yatırım sağlanmıştır.

Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nın büyük ortağı olduğu Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. (HEAŞ) tarafından işletilen İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı terminalleri de, 1 Mayıs 2008 tarihinde 1,9milyar euroya özelleştirilmiştir. Limak Holding, GMR Altyapı ve Malezya Havalimanları HoldingsBerhad (MAHB), havaalanı terminallerinin yanı sıra otopark işletmesi, yer hizmetleri, kargo, uçak yakıt ikmal operasyonları ve havalimanı oteli ile CIP tesisleri 20 yıl süre ile işletme hakkı kazanmıştır. GMR 2014 yılında hisselerini MAHB'a devretmiştir (Bağımsız Havacılar, 2015).

Çıkarılan yeni bir kanun (5335 sayılı, Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Resmi Gazete: 27.04.2005, Sayı: 25798.) ile DHMİ'nin statüsünde "havaalanı işlettirir" şeklinde değişiklik yapılmış ve DHMİ tarafından yapılan ihale ile İstanbul Atatürk Havalimanının işletimi Uzun Dönemli Kiralama yöntemiyle 15,5 yıllığına özel sektöre devredilmiştir. Yalnızca YİD modeli ile yapılan terminallerin değil, aynı zamanda DHMİ'nin işletiminde bulunan mevcut havaalanlarının da özel sektöre kiralanabilmesine ve/veya işletme hakkının devredilebilmesine olanak sağlayan bu kanun; ülkemiz havaalanı yönetimi uygulamaları açısından diğer bir önemli adımdır. Ülkemizdeki YİD projelerinin özellikle yapım hızı, teknoloji transferi, bilgi birikimi oluşturma, işletmecilik uygulamaları ve hizmet kalitesi hususlarında başarılı olduğunu çeşitli çalışmalar ortaya koymaktadır (Kaya, Başar, Gere, Kuyucak Şengür ve Sürmeli, 2005).

Küreselleşme açısından, ülkemizin özel sektör havaalanı terminal işletmecilerinin bölgesel bir dışa açılma politikası benimsedikleri görülmektedir. Özellikle Kuzey Afrika, Ortadoğu ve Eski Sovyet Cumhuriyetleri terminal inşaatı ve işletmeciliği açısından ülkemiz terminal işletmecileri için hedef pazarlar durumundadır. Tablo 7'de Türkiye'de DHMİ haricinde işletilen havaalanları ve işleticileri görülmektedir.

**Tablo 7. Türkiye’de DHMİ Dışındaki Havaalanı İşletmeleri** (Kuyucak Şengür, 2017)

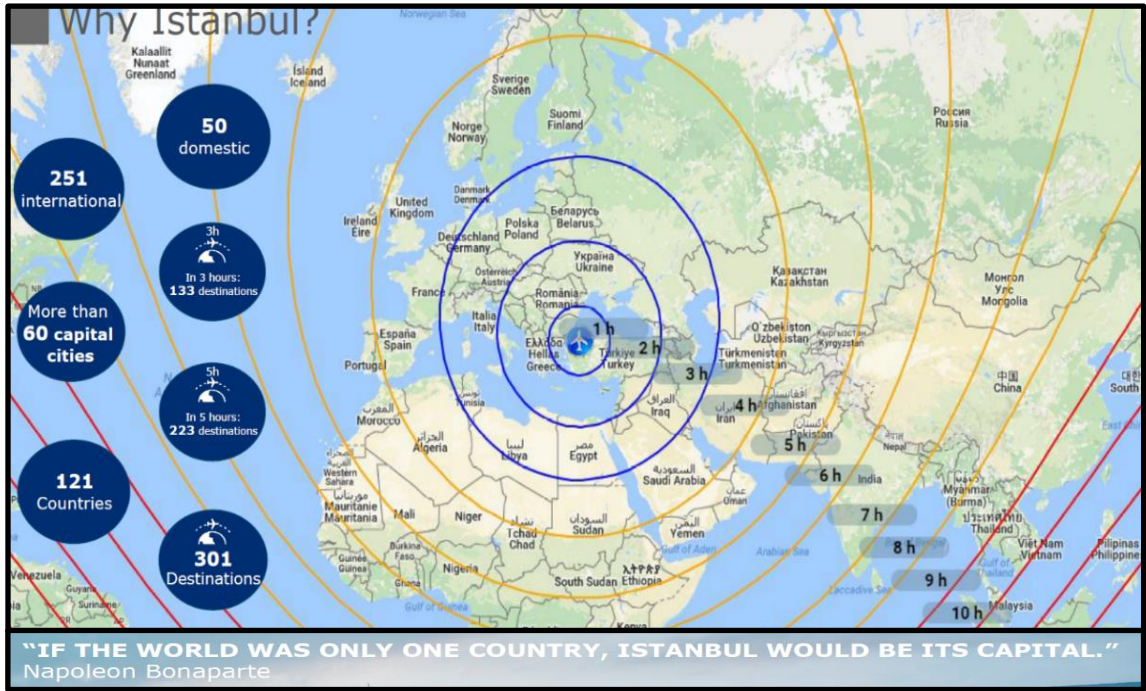
HAVAALANI ADI	İŞLETMECİNİN ADI
İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı	Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.
İstanbul Havalimanı	İGA
Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı	Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü
İstanbul Hezarfen Havalimanı	Hezarfen Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.
Antalya Gazipaşa Havalimanı	TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.
Zonguldak Çaycuma Havalimanı	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Zafer Havalimanı	IC İçtaş Zafer Uluslararası Havalimanı Yatırım ve İşl. A.Ş.
Aydın-Çıldır Havalimanı	Türk Havayolları
Etimesgut Havalimanı – Ankara Selçuk Havalimanı – İzmir İnönü Havalimanı – Eskişehir Karain Havalimanı - Antalya	Türk Hava Kurumu

Ülkemiz havaalanları açısından diğer bir önemli gelişme ise 2003 yılında “Bölgesel Hava Taşımacılığı” Projesinin hayata geçirilmesi ile yapılan düzenlemeler ve rekabet ortamının oluşması ile iç hatlarda meydana gelen talep artışıdır. DHMİ verilerine göre, 2008 yılı Ocak ayında 2.293.360 olan iç hat yolcu sayısı ve 25.298 olan iç hat uçak sayısı; 2017 yılı Ocak ayında iç hat yolcu sayısı 3.993.624 ve iç hat uçak sayısı 34.273’e ulaşmıştır. Dış hatlarda da önemli artışlar mevcuttur (DHMİ, 2018). İç hat seferlerinde yaşanan büyüme ile havaalanlarını kullanan yolcu sayısında üç; uçak sayısında ise iki kata varan artışlar meydana gelmiştir ve bu artışın sürmesi beklenmektedir. Dolayısıyla ülkemizde bazı havaalanları için atıl kapasitelerin kullanımı mümkün olabileceken, bazıları için yeni kapasite kısıtları ya da yeni yatırım gereksinimleri gündeme gelmektedir.

Türkiye’de özel bir şirket tarafından işletilen ilk havaalanı Ocak 2001’de hizmete açılan Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı’dır. Özellikle son yıllarda ülkemizde hava taşımacılığı sektörü büyük bir hızla gelişmektedir. En son örneği de İstanbul’da inşaatı devam eden İstanbul Havalimanı’dır. Bu havalimanı İstanbul’un uluslararası bir merkez olma rolünü güçlendirecek ve büyüyen yolcu talepleri ve kapasite yetersizliklerini ortadan kaldıracak bir yatırımdır.



DHMİ, 3 Mayıs 2013'te İstanbul Havalimanı'nın inşa edilmesi ve işletilmesi işini Cengiz-MAPA-Limak-Kolin-Kalyon Ortak Girişim Grubu'na ihale etmiştir. İhaleyi kazanan konsorsiyumun bu amaçla İGA ismini alarak 7 Ekim 2013 kurduğu şirket, İstanbul Havalimanı'nın inşaatını gerçekleştirmek ve 25 yıl süreyle işletmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Asya, Avrupa ve Orta Doğu'nun kesiştiği noktada önemli bir merkez olan İstanbul Havalimanı'nın tüm fazları tamamlandığında, yıllık 200 milyon yolcu kapasitesiyle 300'den fazla destinasyona uçuş fırsatı sunacağı deklare edilmektedir (Kanalfinans, 2019). Harita 2'de İstanbul Havalimanı'nın stratejik önemi gösterilmektedir. Napoleon Bonaparte'nin dediği: "Eğer dünya tek bir ülke olsaydı, başkenti İstanbul olurdu." sözü de İstanbul'un stratejik önemine vurgu yapmaktadır.



**Harita 2:** İstanbul Havalimanı'nın Jeopolitik Konumu (Acı-Economics, 2018)

İstanbul Havalimanı'nın inşaatı birçok umut ve yüksek beklentilerle çevrilmiş olup; turizm, ulaşım, uluslararası ticaret gibi Türkiye ekonomisinin sayısız alanını etkileyeceği aşikârdır. Bunun yanı sıra, yurtdışında Türkiye ve Türk kültürünü geliştirecek ve bölgesel ve küresel havacılık merkezi olma rolünü de güçlendirecektir. İstanbul Havalimanı Türkiye'nin bölgesel trafiğini önemli ölçüde etkileyecektir. İstanbul Havalimanı dört fazda tamamlanacak olup bunların ilki Nisan 2019'da tamamlanmış ve hizmet vermeye başlamıştır.

Türkiye'deki farklı havaalanlarında uygulanan havaalanı pazarlama stratejilerine örnekler aşağıda yer almaktadır:



**Resim 11.** İstanbul Havalimanı'nda Düzenlenen TeknoFest Havacılık Fuarı Afişi (Gökyüzühaberci, 2018)



**Resim 12.** Havaalanlarının Basılı Medya Yayınları



**Resim 13.** Atatürk Havalimanı İşleticisi TAV'ın Ücretsiz Dergisi; Gate (Tavhavalimanları, 2019)



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HAVALANLARININ ETKİN YÖNETİMİ İÇİN PAZARLAMA PLANININ 7 ADIMI

Pazarlamayı tek bir tanımla ifade etmek mümkün değildir. Ancak aşağıdaki iki tanım pazarlamanın önemli bileşenlerini ifade etmektedir:

*“Pazarlama, hedef kitlelerin davranışlarını etkilemek için oluşturulmuş planlama ve uygulama programları sürecidir.”* Alan R. Andreasen ve Philip Kotler.

*“Pazarlama; müşteriye memnuniyet, üreticiye kar ve paydaşlara yarar sağlayan müşteri ihtiyaçlarını belirleyip anlama ve çözümler üretme sanatıdır.”* Sean Mauger.

Bu bölümün amacı havaalanı işletmelerinin havaalanlarını pazarlayabilmeleri için;

- Düşük maliyetle toplumla ilişki kurması ve pazarlama planını hazırlaması,
- Doğru hedef kitlesini seçmesi,
- Tutarlı ve güçlü mesajını oluşturması ve
- Bu mesajı iletmesi için etkili araçları seçmesi vb. konularda yardımcı olmaktır.

Kısaca amaç; havaalanı işletmesine pazarlama faaliyetlerini kolay, etkin ve düşük maliyetle kendi havaalanlarında uygulamaları için yardımcı olmaktır.

#### **3. Havaalanı Pazarlama Planı**

Rekabetin yaygın olduğu günümüz hava taşımacılığı sektöründe havaalanları aktiviteleri çekmek ve finansal başarı sağlamak için etkili şekilde pazarlama yapmak zorundadırlar. Havaalanı işletmesi en iyi hava hizmetini sunmak ve sürdürebilmek için hizmet ettiği toplumun desteğini almalı, mevcut ve potansiyel müşterilerini havaalanlarının en doğru tercihleri olduğuna ikna etmelidir.

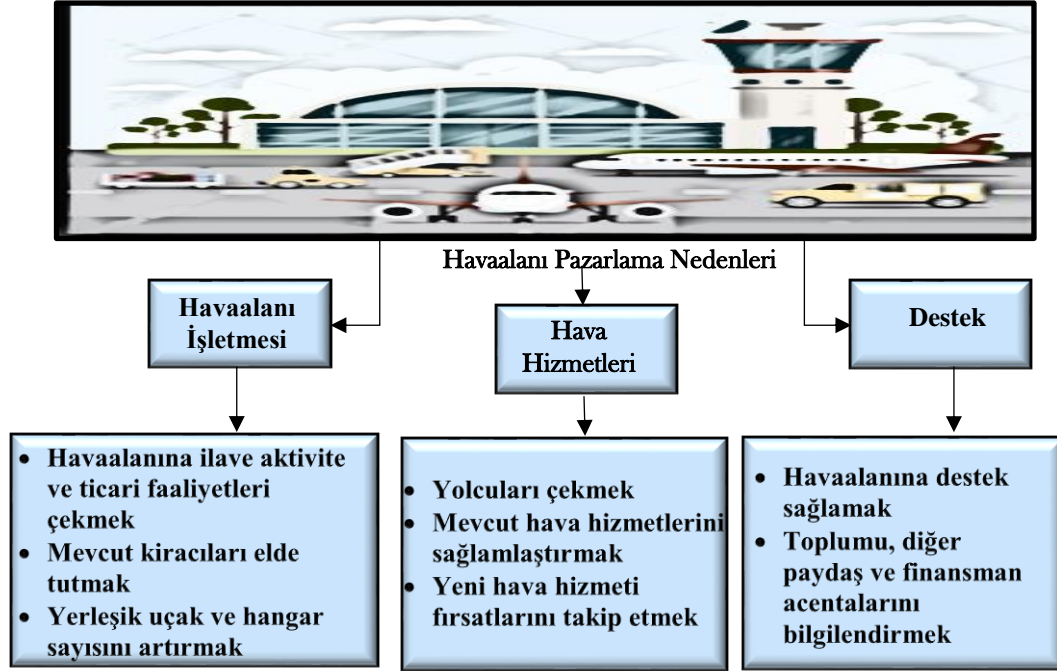
Havaalanı pazarlama planında mevcut kaynaklar etkin şekilde kullanılmalıdır. Başarıya ulaşmış bir pazarlama planı ile havaalanı, bulunduğu bölgedeki toplum, müşterileri, çalışanları ve kiracıları ile birlikte rakipleri karşısında etkin olarak varlığını sürdürecektir.

Pazarlama planı adımları; herhangi bir havaalanı için havaalanı işletmesinin küçük veya en az bütçe ile bir pazarlama planı geliştirmesine yardımcı olacaktır. Burada; pazarlamanın temelleri tartışılacak, havaalanı işletmesi bir plan geliştirme ve yürütme sürecine taşınacak, pazarlama ve halkla ilişkiye yönelik fikirler sunulacak, formlar tedarik edilecek ve öğretici örnek çalışmalar sunulacaktır. Ayrıca burada; kiracı ve toplumla nasıl iletişim kurulacağı, bölgede havaalanının nasıl etkin bir konuma getirileceği ve havaalanı aktivitesinin nasıl geliştirilip korunacağı hakkında fikirler verilecektir. Havaalanı işletmesi ve pazarlamadan sorumlu ve toplumla iletişim halindeki kişiler bu bölümde kendi durumlarını değerlendirebilecekleri, amaçlarını oluşturabilecekleri ve mesajlarını dağıtabilecekleri pek çok yararlı form ve araçlar bulacaklardır.

Havaalanları kendilerini topluma kabul ettirme ve ücretleri aşağı çekme baskısı altında oldukları için, havaalanının iyi niyet oluşturma, ilişkileri güçlendirme, havaalanının kullanımı artırma ve faaliyetlerini göstermek amacıyla etkili bir stratejiye sahip olmalıdırlar. Pek çok havaalanının çok küçük pazarlama kaynakları vardır ve deneme veya hata yapma şansları yoktur.

### **Havaalanları Pazarlama ve Halkla İlişkileri Nasıl Kullanırlar?**

Havaalanı yönetimi halkla ilişkiler ve pazarlamayı; sponsorlar, kiracılar, havayolları, ticari kimlikler ve toplum gibi çok çeşitli müşteri grupları ile iletişim kurarken araç olarak kullanırlar. Şekil 20’de havaalanının pazarlama nedenleri gösterilmektedir. Temel olarak bir havaalanı üç nedenle pazarlanmaktadır: Ticaret yapmak, hizmet sunmak ve havaalanını desteklemek.



Şekil 20. Havaalanının Pazarlanma Nedenleri (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

Tüm havaalanları büyüklüklerinden bağımsız olarak düzenli bir şekilde pazarlanmalıdırlar. Aşağıda havaalanlarının pazarlama ve halkla ilişki aktivitelerinin kapsamını gösteren örnekler yer almaktadır:

- Havaalanı yardım için hükümete başvurur.
- Gazete ya da radyolar söyleşi için havaalanı işletmesine başvurur.
- Bir havayolu bölgedeki bir havaalanında yeni bir bakım faaliyeti inşa edeceğini duyurur.
- Az sayıda kişi ya da gruplar havaalanı gürültüsü ve araç trafiği için şikâyette bulunur.
- Havaalanı mevcut hizmetler için daha çok yolcuyu etkilemeye çalışır.
- Havaalanı yerel ticari kimliklerden yeni bir hava hizmetinin desteklenmesini ister.

Bu bölümde amaç havaalanı işletmesine istenilen kitleyi hedefleyen, sabit ve güçlü bir mesaj oluşturan ve mesajı iletmek için spesifik aktiviteler gerçekleştiren düşük maliyetli bir pazarlama ve halkla ilişkiler planı hazırlaması için yardımcı olmaktır.

Etkili bir pazarlama planı için diğer havaalanlarının tecrübelerinden faydalanmak önemli bir husustur. Bu nedenle bu bölüm içerisinde çeşitli havaalanları ile yapılan araştırma ve anket bulgularına yer verilmektedir. Ayrıca pazarlama araçlarının doğru seçilmesi için



yönlendirmeler ve pazarlama planı çalışmalarında hazırlanacak dokümantasyon için gerek duyulacak form örnekleri temel bazda bu bölümde yer almaktadır. Burada anlatılacak pazarlama planının her adımı tüm havaalanı tipleri için uygun olmayabileceği gibi bazen de burada olmayan başka adımlara da ihtiyaç duyulabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı büyüklük, farklı amaç ve farklı koşullarda işletilen pek çok havaalanı olduğu unutulmamalıdır. Bu bölümde anlatılanlar tüm havaalanları için pazarlama planı genel adımları olarak dikkate alınmalı ve her havaalanı yönetimi tarafından kendilerine göre uygulanmalıdır.

Havaalanı işletmesi havaalanını etkin bir şekilde işletebilmek için uygun bir pazarlama planını hazırlamalı ve uygulamalıdır. Pazarlama planının adımları arasında yer alan pazarlama araçlarının seçiminde (halkla ilişkiler, reklam ve iletişim araçları) maliyet, etkinlik ve uygulamadaki kolaylıkları göz önüne alınmalıdır. Ayrıca mevcut ve ilave kaynaklar (personel ve finans) araştırılmalı ve pazarlama planı ona göre yapılandırılmalıdır. Pazarlama planı uygulayan başka havaalanlarıyla iletişim kurularak tecrübelerinden faydalanılmalı, süreç süresince doğru dokümantasyon oluşturulmalıdır.

### **Havaalanı Pazarlama Planı Temelleri**

En mükemmel planlar en basit ve sade olanlardır. Havaalanı pazarlama planı da sade ve net olmalıdır. Sadelik ve netlik pazarlama amaçlarının benimsetilmesi ve pazarlama mesajının hedef kitleye iletilmesini kolaylaştırmaktadır. Pazarlama planlarının oluşturulması çok maliyetli bir çalışma değildir. Planlama ve öngörü bir planın oluşturulmasında anahtar unsurlardır.

Genel anlamda bir pazarlama planı aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır:

- Pazarlama amaçları nelerdir?
- Hedef kitle kimlerdir?
- İletilmeye çalışılan mesaj nedir?
- Hedef kitleye ulaşmak için hangi iletişim araçları kullanılacaktır?
- Pazarlama çalışmalarını destekleyecek kadro kimdir ve finansal kaynaklar nelerdir?
- Planın başarısı nasıl değerlendirilecektir?

Havaalanı işletmesi pazarlama planını hazırlamaya başlamadan önce havaalanının mevcut durumunu değerlendirmeli ve pazarlama için önceliklerini belirlemelidir.

Pazarlama planı aynı zamanda havaalanının strateji planının bir parçası olmalıdır. Pazarlama planı pek çok kişinin desteği ve katılımıyla yürütülecek uzun vadeli ve dinamik bir çalışmadır. Pazarlama planı her yıl gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Tablo 8’de örnek bir Pazarlama Planı Taslağı görülmektedir.

**Tablo 8.** Pazarlama Planı Taslağı Örneği (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

<b>Durum Analizi(SWOT ve Kaynakların Değerlendirilmesi)</b>	Havaalanının güçlü ve zayıf yanları nelerdir?
	Temel hizmetler nelerdir, müşteriler ve kiracılar kimlerdir?
	Uygulanan pazarlama planı varsa, bir önceki yılın pazarlama performansı nasıldır ve havaalanında hangi pazarlama trendleri vardır?
	Her bir önemli hizmet alanında havaalanının rakipleri kimlerdir?
	Bölgedeki diğer pazar trendleri nelerdir?
	Havaalanının beklentilerini bozabilecek problemler nelerdir?
	Fırsatlar ve tehditler nelerdir?
<b>Pazarlama Amaç ve Hedefleri</b>	Havaalanının temel pazarlama amaçları nelerdir?
	Her bir amaç için; Hedef kitle kimdir? Havaalanının rekabet avantajı nedir? Bu amaca yönelik hedefler nelerdir? Spesifik hedefe ulaşmak için hangi eylemler gereklidir?
	Spesifik hedefler
	Hedeflere ulaşmak için pazarlama aktiviteleri
	Aktivitelerin sıralanması ve karışımı
<b>Eylem Planı (Mevcut Yıl için)</b>	Çalışanlar, diğer organizasyonlar ve gönüllü kaynakları
	Bütçe ve finansman kaynakları
	Yönetim ve gözden geçirme

### **Etkili Pazarlama Planının Özellikleri**

Pazarlama planı havaalanının amaçlarına ulaşması için bir araçtır. Pazarlama planı uygulandığında havaalanının pazarlama amaçlarına ulaşmasıyla sonuçlanan ve spesifik görevleri, programı, kaynakları ve bütçesi olan bir yapıdır.



Pazarlama planları içerik, format ve uzunluk olarak farklılık gösterirler. Havaalanı pazarlama planı uygulanmaya başladıktan sonra bile zaman zaman gözden geçirilmeli, Tablo 9'daki özelliklere sahip olup olmadığı kontrol edilmelidir.

**Tablo 9.** Havaalanı Pazarlama Planının Özellikleri (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

1. Müşteri ve hizmet odaklıdır. Temel odak, hedef kitlenin taleplerinin karşılanması olmalıdır.
2. Rakiplerinden farklıdır. Havaalanı mümkünse kendini rakiplerinden ayırmalı ve müşterilerinin bu havaalanını seçmeleri gerekliliğini ifade etmelidir.
3. Kolay iletilir. Plan hedef kitleleri kapsamak için basit ve net olmalıdır ki havaalanı personeli dahi planı kolayca kavrayabilsin ve anlatabilsin.
4. Motive edicidir. Havaalanı paydaşları böyle bir planı şevkle benimseyeceklerdir.
5. Esneklik. Plan çeşitli pazarlama aktivitelerini içerecek kadar kapsamlı olmalı, düzeltmelere ve pazarda önceden kestirilemeyen değişimlere izin vermelidir.

Bu özellikleri, havaalanı pazarlama planının içeriğini ve performansını değerlendirmek için bir kontrol listesi olarak değerlendirmek gerekir.

### **Pazarlama Planının Önemli Bileşenleri**

Pazarlama planları içerik, uzunluk ve format olarak çok çeşitlilik göstermektedir. Yine de pek çok pazarlama planı aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır:

**a. Havaalanının Mevcut Durumu:** Havaalanı kimliğine bakış, sunulan hizmetlerin temel tanımları, havaalanının ana kullanıcıları ve kiracıları, havaalanı aktivite seviyesi, bölgedeki rekabet yapısı, havaalanının hizmet verdiği havacılığın belirli sektörlerindeki trendlere bir bakıştır.

**b. Havaalanı Amaç ve Hedefleri:** Amaçların, pazarlama planının hedef kitlesinin, iletilen mesajın, havaalanının belirli bir sürede başarmaya çalıştığı ölçülebilir hedeflerin gözden geçirilmesidir.

**c. Eylem Planı:** Her bir hedefi başarmak için üstlenilen spesifik pazarlama aktiviteleridir. Ayrıca eylem planı bireysel görevler, personel ve gönüllülerin atanması, çizelgeler ve bütçe hakkında açıklamalar içermektedir.

**d. Yönetim ve İzleme:** Pazarlama kampanyasının sürecini gözden geçirmek, süreci izlemek ve gerektiğinde pazarlama planını güncellemek için bir mekanizmadır.

Pazarlama planı iki önemli fonksiyona hizmet eder:

- Havaalanı pazarlama amaçlarını spesifik aktivitelere dönüştüren bir yol haritasıdır.
- Havaalanı pazarlama kampanyasındaki tüm katılımcılar için geriye dönük bilgileri, eylem planını ve ölçülebilir sonuçları toparlayan referans bir dokümandır.

Pazarlama planı başarı ve modifikasyonları düzenli bir şekilde eylem planına yansıtılmak için güncellenmelidir.

### **Toplum Desteği**

Toplumun hava hizmetlerine desteğini artırmak için pazarlama planının hangi prensiplerden oluşturulduğu topluma ifade edilmelidir.

Havaalanlarının en sık belirttikleri pazarlama amacı hava hizmetlerini artırmaktır. Herhangi bir hava hizmeti geliştirme programı için hava hizmetine verilen toplum desteği en önemli yöntemdir. Havayolları yeni veya ilave bir hizmet taahhütü vermeden önce toplum desteğinin seviyesine bakarlar. Eğer toplum hizmetin farkında ve destekçisiyse, daha iyi hava hizmeti sağlamak için girişimde bulunurlar.

### **Toplum Hava Hizmetlerini Nasıl Destekler?**

Hava hizmetlerinin başarısıyla doğru orantılı olarak, havaalanı ne kadar çok yolcuyu çekerse başarı o kadar artar. Toplum destek programlarının nihai amacı, havaalanının sunduğu hava hizmetlerine olan bölgesel talebi yönetmek ve odaklamaktır. Hava hizmeti ne kadar çok yolcu tarafından talep görürse, talep güçlenir ve yeni hizmetlerin başlamasına neden olur.

Hava hizmetlerini artırmanın önündeki ana engel, yolcuların yakınlardaki havaalanlarına rağbet göstermesidir. Daha ucuz bilet fiyatları veya daha iyi hizmet algılandığında yolcular yakınlardaki başka havaalanlarını tercih edebilirler ve yolcu kaybı veya diversion meydana gelir. Ancak etkili pazarlama planlarıyla diversion miktarı azaltılabilir.

Toplum desteğini artırmayı hedefleyen pazarlama planlarının amacı, yerel olarak sunulan ticari hava hizmetlerinin farkındalığını artırmak ve başka havaalanlarına yönelen yolcuları elde tutmaktır.

## Mesaj – Yerel Hizmeti Desteklemek

Pek çok hava hizmeti gelişimi pazarı daha etkileyici hale getiren ve yeni hizmetlere yol açan trafiği oluşturur. Şekil 21’de Hava Hizmet Gelişim Döngüsü yer almaktadır. Döngü sürecin nasıl işlediğini gösterir ve toplum desteğini oluşturmak için iletilen mesajın bir parçasıdır.



Şekil 21. Hava Hizmeti Gelişim Döngüsü (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

Toplum havaalanındaki hava hizmetlerini kullanarak, ileride daha iyi hizmetlerin oluşturulmasına yol açar. Çünkü daha çok yolcu daha çok uçuş demek, bu da havaalanlarının yeni hava hizmeti arayışlarına girişmesi ve mevcut hizmetleri iyileştirmesi demektir.

Pazarlama sırasında pek çok havaalanının daha fazla yolcuyu etkilemede karşılaştığı engellerden bir tanesi yüksek uçuş ücretleridir.

Toplum desteğini almak için iletilen mesajın önemli bir kısmı havaalanının güçlü yanlarına odaklanmalıdır. Bu güçlü yanlar; hizmetler, daha kısa sürüş mesafesi, daha ucuz park ücretleri, kolay check-in işlemleri vb. Yerel hizmetlerin yararlarını yolculara hatırlatan pazarlama kampanyaları süresince toplumlar havaalanının kullanımını artırırlar.

Toplum farkındalık programları aşağıdaki hususları vurgularlar:

- Yerel hava hizmetinin sürmesi için onu kullanmalısınız.
- Farklı havaalanlarına bakmadan önce yerel bilet ücretlerini kontrol edin.

- Yerel havaalanı yüksek ücretiyle tanınıyorsa, toplum bununla doğrudan ilgilenmelidir. Yerel ücretlerin düşüklüğü ve daha uzak bir havaalanına gidildiğindeki maliyetler vurgulanmalıdır.
- Başka havaalanlarına giden yolculara odaklanın.

Yukarıdaki hususlar kampanya sırasında yerel basında ve çeşitli tanıtım kanallarında vurgulanabilirler.

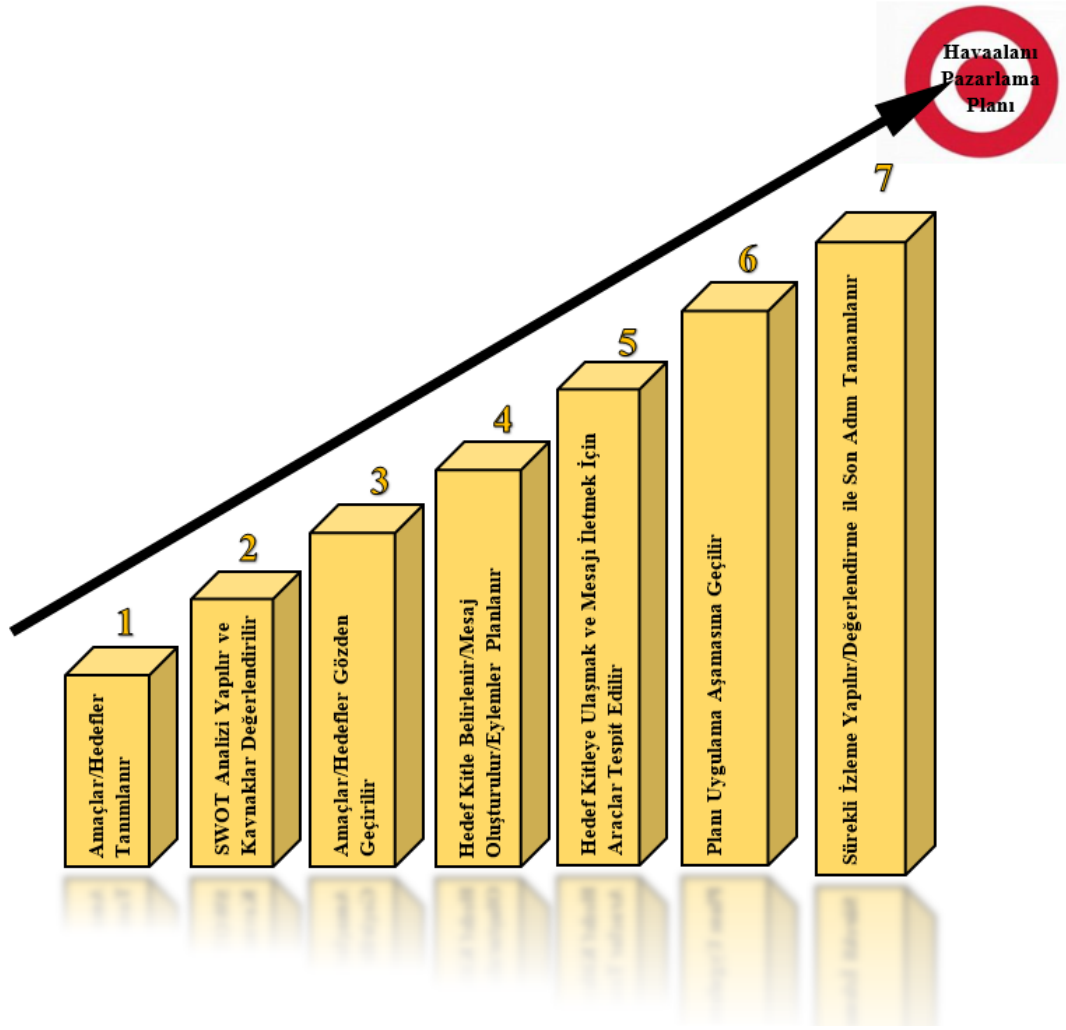
### **Güçlü Bir Yönetici Özeti nin Önemi:**

Her bir pazarlama planının güçlü bir yönetici özeti olmalıdır. Bu özet herkesi hedefe yönlendirmeli ve motive edici özellikte olmalıdır. Bu özet yönetimi eylem planı yapmak için ikna edici bir çağrı ve havaalanı pazarlama planı için güçlü bir reklam niteliğinde olmalıdır.

Yönetici özeti dinamik bir doküman olmalı ve gerektiğinde güncellenmelidir. Eğer ki havaalanı pazarlama kampanyasının yeni bir aşamasına geçerse, bir önceki aşamada neyin başarıldığı ve aktivitenin bu aşamasının nesinin farklı olduğuna dair bir özet eklenmelidir.

### **3.1. Pazarlama Planının 7 Adımı**

Pazarlama planı havaalanındaki diğer önemli planlar gibi aynı enerjiyle ortaya konulmalı ve aynı heyecanla sunulmalıdır. Pazarlama planı Stratejik Planın bir parçası olmalıdır. Limitli kaynaklar ve havaalanı pazarlamanın pek çok yöntemi olması nedeniyle, pazarlama planına ciddi şekilde odaklanmak, amaç ve hedefleri belirlemek, mesajı oluşturmak ve kaynakları tahsis etmek gerekmektedir. Bir pazarlama planı 7 adımda gerçekleştirilir. İlk 5 adım planın hazırlama evresi, son 2 adım planın uygulama evresidir. Planın tüm adımları zaman dilimleri ile sınırlandırılması ve paydaşlar bu planın her adımında yer almalıdır. Şekil 22’de Pazarlama Planının 7 adımı gösterilmektedir.



Şekil 22. Pazarlama Planının 7 Adımı (Hasançebi Özenen, 2018 tarafından geliştirilmiştir)

Pazarlama planını hazırlama evresi beş adımdan oluşur:

**1.Adım-Pazarlama Amaç ve Hedeflerini Tanımlama:** Plan hangi konuyu ortaya koymak için oluşturuldu? Yeni hava hizmetlerini çekmek, mevcut faaliyetleri genişletmek vb. ya da hangi konuyu ortaya koymak istiyoruz ve sonuçtan ne bekliyoruz?

**2.Adım-Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT) Analizini Yapmak ve Kaynakları Belirlemek:** SWOT Analizi ile havaalanları dört faktör açısından analiz edilir. Bu adımda önemli olan amaç ve hedefleri gerçekleştirirken destek verecek güçlü yanlar ve fırsatları ve çözülmesi gereken negatif faktörleri ve tehditleri doğru bir şekilde ortaya koymaktır. Amaç ve hedeflere ulaşmak için SWOT analizi ile bağlantılı olarak insan ve finans kaynağı araştırması yapılır. Bazen personel ve finans konuları SWOT analizinde güçlü yanlar veya zayıf yanlar faktörlerinde yer alır. Ancak

kaynak araştırması özel bir ilgi gerektirir çünkü pazarlama planının kapsamını ve hedef kitleye ulaşmak için kullanılan araçları etkiler.

**3.Adım-Amaç ve Hedefleri Gözden Geçirmek:** SWOT analizi ve kaynakların değerlendirilmesinden elde edilen bilgi ışığında; amaç ve hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olduğundan emin olmak için amaç ve hedefler yeniden ele alınır, ulaşılabilir değilse amaç ve hedefler yeniden belirlenir.

**4.Adım-Hedef Kitle, Mesajı Belirlemek ve Gerekli Pazarlama Eylemlerini Tanımlamak:** Önceki adımlarda elde edilen verilere dayalı olarak mesaj, hedef kitle ve eylemler belirlenir.

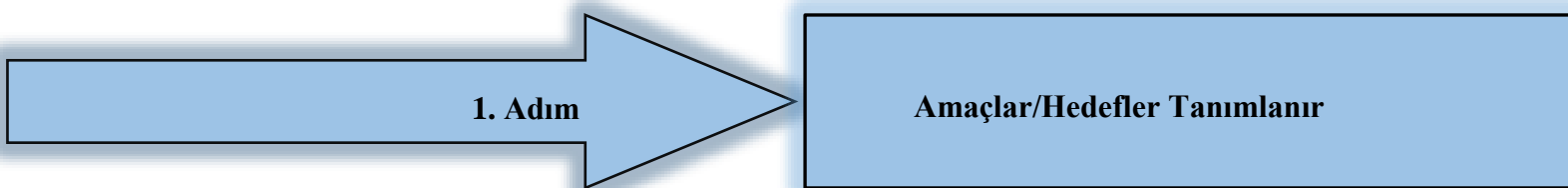
**5.Adım-Mesajı Kitleye İletecek Araçları Seçmek:** Mesajı hedef kitleye ulaştırmak için araçların (TV, billboard, internet) seçilmesinde mevcut kaynakları değerlendirmek önemlidir.

Pazarlama planını uygulama evresi iki adımdan oluşur:

**6.Adım-Planı Uygulamak:** Anlaşılması en kolay adımdır. İlk beş adım tamamlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilir. Havaalanı Pazarlama Planı uygulanmaya başlatılır.

**7.Adım-Planı İzlemek ve Değerlendirmek:** Tüm pazarlama planları belirlenen amaç ve hedeflere ulaştı mı diye izlenilir ve değerlendirilir. İzleme ve değerlendirme sonuçları bazı kampanyalarda doğrudan ölçülebilir olabilirken bazı kampanyalarda anektodal raporlar olabilmektedir. Temel yöntem “Pazarlama Planı 1. adımda belirlenen ve 3. adımda gözden geçirilen amaç ve hedeflere ulaştı mı?” sorusunun cevabını verebilmektir. Cevap hayır ise, plan modifiye edilmelidir.

### 3.1.1. Pazarlama Amaç ve Hedeflerini Tanımlamak: Pazarlama Planının Kapsamı



Havaalanı pazarlama planını oluştururken ilk adım amaç ve hedeflerin tanımlanmasıdır. Her pazarlama planının kapsamı, amaçları ve ölçülebilir hedefleri olmalıdır. Bu planda zaman sınırlamaları mutlaka olmalıdır. Bu plan dâhilinde beyin fırtınaları, analizler, gözden geçirmeler ve güncellemeler olacaktır. Havaalanının temel paydaşları bu plana dâhil olmalıdır.

### **Planlama Ekibini Kurmak**

Pazarlama planı havaalanı çalışanları, gönüllüler, paydaşlar ve müşterileri kapsamaktadır. Pazarlama ekibi en kısa sürede oluşturulmalıdır. Havaalanının uzun dönemdeki başarısından etkilenecek bireyler ve gruplar da bu ekipte temsil edilmelidir. Ekip üyeleri seçilirken; havaalanı temel paydaşlarını temsil eden, söz konusu çalışmaya zaman ayırabilecek ve aktif katılım sağlayabilecekler öncelikli olmalıdırlar. Planlama ekibi aşağıda sıralanan grupların temsilcilerinden oluşturulur:

- Havaalanı yönetimi
- Havaalanı kiracıları
- Havaalanını kullanan ticari kimlikler
- Havaalanı kamu yetkilileri
- Ekonomik gelişim grupları

### **Pazarlama Konuları**

Pazarlama planının kapsamı belirlenmeden önce planlanma ekibinin aşağıdaki ifadeleri tamamlaması gerekmektedir. Bu ifadelerden derlenecek veri havaalanı ile ilgili ilk izlenimi oluşturacaktır. Pazarlama planına başlangıç için ilk adım bu olmalıdır.

Havaalanı Planlama Ekibinin Tamamlayacağı İfadeler
Bizim müşterilerimize göre _____
Bizim çalışanlarımız her zaman _____
Rekabetten uzak duruyoruz çünkü _____
Bizim havaalanımızın en tanınan özelliği _____
İyi olduğumuz konu _____
Müşterilerimizden istediğimiz _____
Hatırlanmak istediğimiz konu _____
Gurur duyduğumuz konu _____
Bizi farklı kılan şey _____
Gittikçe daha iyiye gittiğimiz husus _____
Uğraştığımız şey _____
Başardığımız şey _____
Toplumun düşüncesine göre _____
Toplumun hoşlanacağı şey _____

Yukarıdaki ifadeler pazarlama ekibi tarafından tamamlanır, gruplanır ve sıralanır. Elde edilen veri ışığında havaalanının nasıl algılandığı ve pazarlama amacıyla ele alınması gereken temel konularının neler olduğu sonuçlarına ulaşılmış olur.

### **Pazarlama Amaç ve Hedefleri için örnek Taslak**

Havaalanı pazarlama amaç ve hedeflerine örnek taslak oluşturulacaktır. Öncelikle pazarlama ekibinin amaç ve hedeflerin tanımlarını gözden geçirmeleri yönlendirici olacaktır. Sonrasında pazarlama için en önemli konular belirlenir. Bazen amaç ve hedef tanımları karıştırılabilir. Bu sebeple pazarlama ekibi bu tanımları net olarak kavramalıdır.

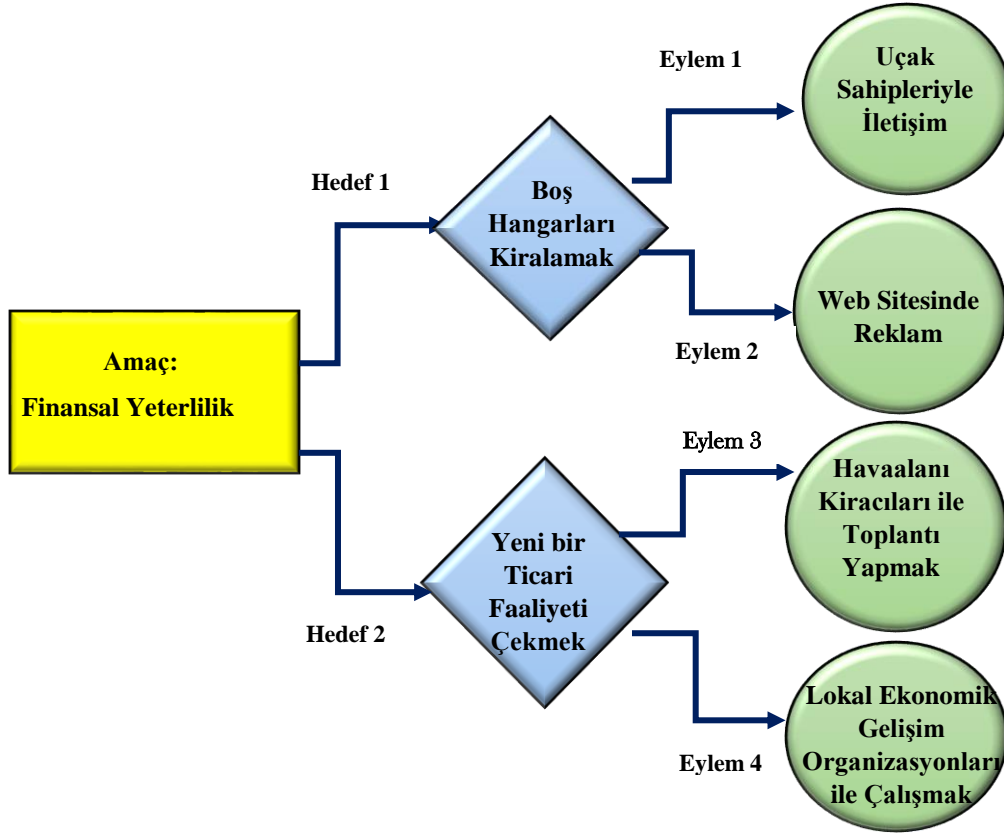
**Amaçlar:** Bir havaalanının gelecekte ne başarmak istediği ve ne umduğuna dair genel ifadedir.

**Hedefler:** Pazarlama planının uygulanma sürecini değerlendirmek ve izlemek için belirlenen gerçekçi ve ölçülebilir hedeflerdir.

**Eylemler:** Bir hedefin başarılı olmasını destekleyen spesifik aktivitelerdir.



Şekil 23’te bir havaalanı için örnek amaç-hedef-eylem zinciri gösterilmektedir. Hedefler gerçekçi ve uygulanabilir olmalıdır. Burada havaalanı pazarlama planının amacı olarak Finansal Yeterlilik ele alınmıştır.



**Şekil 23:** Havaalanı Pazarlama Planı Amaç, Hedef ve Eylemlerine Örnek (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

Pazarlama ekibinin öncelikli görevi pazarlama amaç ve hedeflerinin taslağını oluşturmaktır. Öncelikli konular belirlenmeli ve hangi konuların havaalanı pazarlanması ve halkla ilişkilerden doğrudan faydalanabileceği netleştirilmelidir. Bir planın amaç ve hedefleri ne kadar net olursa başarıya ulaşılması o kadar kolay olur. Çeşitli havaalanı işletmeleriyle yapılan çalışmaların bulgularına göre pazarlama planı amaçlarına örnekler aşağıda yer almaktadır:

Havaalanı Pazarlama Amaçlarına Örnekler
Toplumda havaalanı farkındalığı oluşturmak
Havaalanı projeleri, emniyet, gürültü ve arazi kullanımı konularında halkla ilişki kurmak
Hava hizmetlerinin gelişimi ve sürdürülmesi
Yolcu artışı ve sürdürülmesi
Mevcut aktivite ve ticari faaliyetlerin büyütülmesi
Yeni bir aktivite/ticari faaliyetin büyütülmesi veya geliştirilmesi

Eğer amaç ve hedefleri belirlerken zorlanıyorsanız, pek çok sektörün ortak pazarlama amaçlarından faydalanabilirsiniz: Pazar genişletme, pazara odaklanma ve pazar bölünmesi, maliyet önderliği, kalite. Bu dört ortak amaç aşağıda açıklanmıştır.

- a. Pazar Genişletme: En çok dikkate alınan pazarlama amacıdır. Havaalanına yeni müşteriler veya kullanıcılar çekerek gerçekleştirilebilir. Tipik olarak; yeni bir bölgenin kullanıcılarını etkilemek veya mevcut/yeni havaalanı kullanıcılarına yeni hizmetler sunmak şeklindedir.
- b. Pazara Odaklanma: Tek bir hizmeti farklılaştırmak veya tek bir müşteri grubuna odaklanmak şeklindedir.
- c. Maliyet Liderliği: En düşük maliyetli seçenekleri sunmak demektir. Mesela; en düşük havaalanı oran ve masrafları, en düşük maliyetli hava hizmetleri, vb.
- d. Kalite: Rakiplerine göre kullanıcılarına daha kaliteli hizmet sunmaya çalışmaktır.

### **SMART Hedefler ve Eylemler**

Havaalanının önceliklerine göre pazarlama planı için basit bir amaç taslağı hazırlanır. Her bir amaç için hedefler yazılır. Hedefler pazarlama planının başlangıç noktasıdır ve şu soruya cevap verecektir: “Nereye gitmek istiyoruz?” Pazarlama uzmanlarına göre hedefler SMART özelliklere sahip olmalıdır. SMART hedeflerin özellikleri:



- Spesifik
- Ölçülebilir
- Başarılabilir
- Gerçekçi
- Zamanlı

Yolcularla birlikte gerçekleştirilmesi gereken amaçlar, havaalanı gelişimi, havaalanı operasyonları veya havaalanı finansı SMART hedeflere katkı sağlarlar.

Çeşitli havaalanı işletmelerine yönelik yapılan çalışma bulgularına göre havaalanı aktivitesi için SMART hedef örnekleri aşağıda yer almaktadır.

Havaalanı Aktivitesi için SMART Hedef Örnekleri
Pazar Paylaşımı: Yolcu uçaklarını %5 artır
Hangar Doluluk Oranı: Havaalanına ait hangarları 12 ay içerisinde doldur.
Yakıt Satışları: Yakıt satışını %10 oranında artır.
Müşteri Büyümesi: 12 ay içinde Savunma Bakanlığı yakıt anlaşması edin.
Kiracı Artışı: 18 ay içinde yeni bir kiracıya yeni bir yer kiralama yap.

Ancak havaalanının farkındalığı ve kimliğini adresleyen bazı amaç ve hedefleri ölçmek zordur. Bu amaçları izlemek için çeşitli aktiviteler ve farkındalık anketleri yapmak gerekir. Mesela; havaalanının bu yılki pazarlama planı toplumun farkındalığını artırmaya yönelik olarak odaklanabilir.

Farkındalığı artırmak ve amaçları tanımlamak için gereken eylemler:

1. Hedef: Havaalanının medya ve internette görünürlüğünü artırmak.  
1.Eylem: Gelecek 12 ay için yerel medyada havaalanını anlatan 3 hikâye,  
2.Eylem: Havaalanı web sitesinde isabet oranını %15 artırmak,
2. Hedef: Okullarda havacılığın farkındalığını artırmak

- 3.Eylem: Havaalanına yapılacak okul turlarını yılda 5'e çıkarmak.
3. Hedef: Havaalanının topluluğa sağladığı ekonomik faydayla ilgili farkındalığı artırmak
4. Eylem: Ekonomik etkisini belirten magazin yayınlayıp dağıtmak
5. Eylem: Kent gruplarına üç ayda bir konuşmalar düzenlemek.

Havaalanı pazarlama planı oluştururken izlenecek adımlardan 1. amaç ve hedeflerin belirlenmesi adımı pazarlama ekibine destek olması amacıyla 1. Form hazırlanmıştır. Havaalanı pazarlama amaç ve hedeflerinin taslağını oluştururken kullanılacak Form 1, Ek 2'de yer almaktadır.

### **Araştırma Bulguları: Havaalanı İşletmelerinin Tespit ettiği Pazarlama Amaçları**

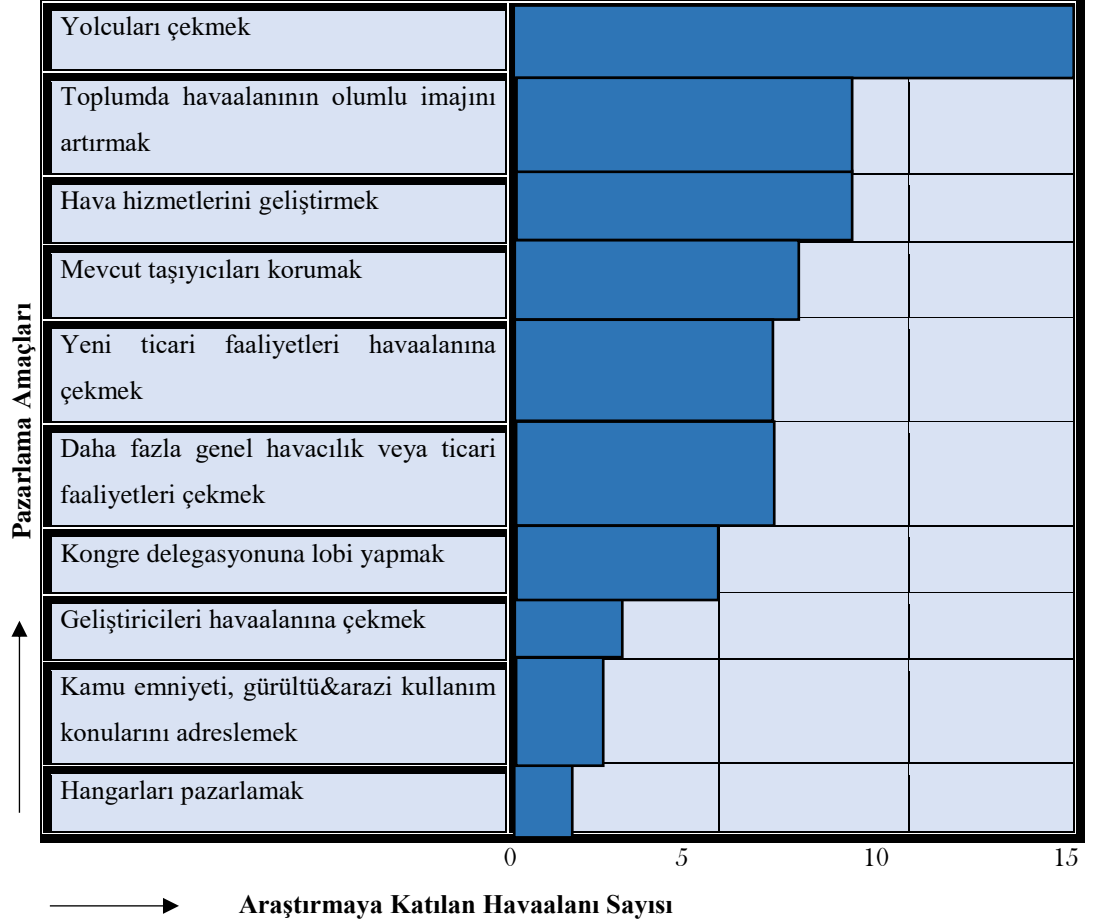
Daha önce de belirtildiği üzere; etkili bir pazarlama planı için diğer havaalanlarının tecrübelerinden faydalanmak önemli bir husustur. Bu nedenle havaalanı işletmeleri arasında yapılan bir araştırmanın bulgularına bakalım.

Havaalanı işletmelerine önemli olduğunu düşündükleri havaalanı pazarlama amaçları sorulduğunda alınan cevaplardan derlenen pazarlama amaçları:

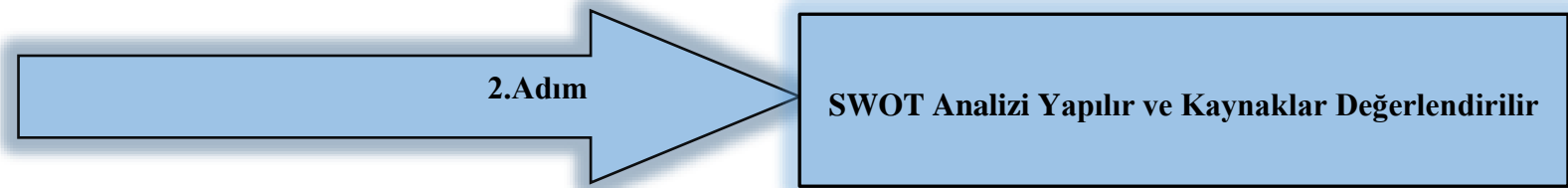
<b>Havaalanı Pazarlama Amaçlarına Örnekler</b>
Hemen hemen tüm havaalanlarına göre önem, ayrılan zaman ve harcanan paraya göre temel pazarlama amacının hava hizmetlerini geliştirmek olduğu tespit edilmiştir. Hava hizmetlerini geliştirmek, yolcuları çekmek ve mevcut taşıyıcıların varlığını sürdürmek çoğu havaalanının 3 temel pazarlama amaçlarıdır.
Hava hizmetleriyle bağlantılı olarak, kimi havaalanları buldukları bölgedeki farkındalığı artırmanın ana pazarlama amaçları olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, pek çok bölge sakini yerel havaalanlarının ticari hava hizmeti verdiğinden haberdar olmadıkları veya yerel havaalanı hava hizmetinin büyük havaalanlarındakiyle aynı seviyede olamayacağını zannettikleri ortaya çıkmıştır.
Toplumda havaalanıyla ilgili olumlu bir bakış açısı yayma amacının hava hizmet gelişimi amacı ile eşit önemde olduğu düşünülmektedir. Fakat ayrılan zaman ve harcanan para daha azdır.
Diğer pazarlama amaçları önemine göre sıralanırsa; önce havaalanı için yeni ticari faaliyetleri ve genel havacılığı çekmek şeklindedir.
Az sayıda havaalanı, havaalanını geliştirmekten ziyade kongre delegasyonlarına lobi yapmayı daha çok önemsemektedir.

Tablo 10’da havaalanı işletmeleri arasında yapılan araştırmaya göre; pazarlama amaçları önem sırasına göre yer almaktadır.

**Tablo 10:** Havaalanı İşletmelerinin İfade Ettiği Pazarlama Amaçları (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)



### 3.1.2. SWOT Analizi ve Kaynak Değerlendirmesi: Çevre ve Kaynaklar



1. adımda; havaalanının önemli pazarlama konularını tanımlamak için ilk adımlar atılmıştı. Havaalanı pazarlama planının 2. adımı olarak havaalanının pazarlanmasına

yardımcı olacak kaynaklar (insan ve para) gibi havaalanının güçlü ve zayıf yanları belirlenir.

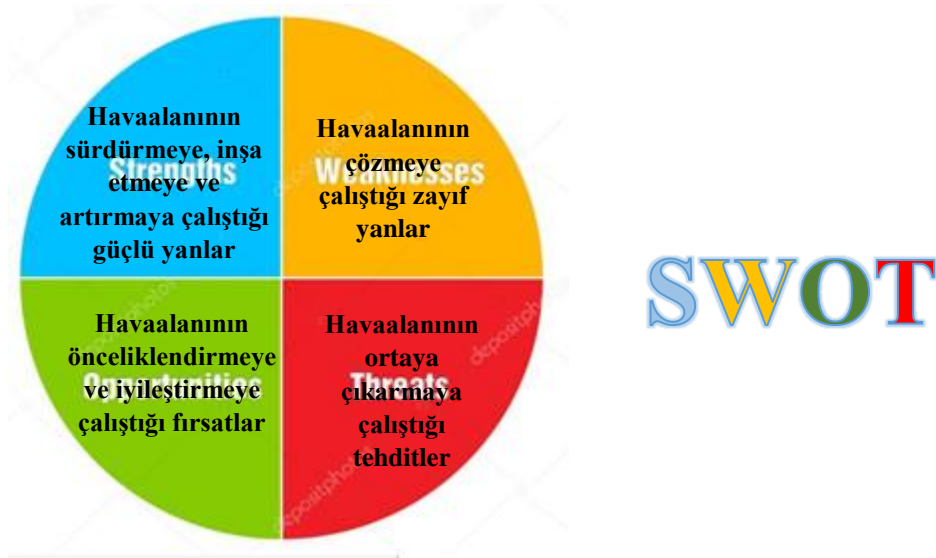
Etkili ve odaklanmış bir pazarlama planını formüle etmek için havaalanının SWOT analizi ve kaynak değerlendirmesi (öz değerlendirme) kritik konulardır. Bu analiz ile;

- Pazarlama planının amaçlarına odaklanmak,
- Havaalanının kimliğini güçlendirmek,
- Havaalanının ileteceği mesajları netleştirmek,
- Mevcut kaynaklarla bir pazarlama planı oluşturmak daha kolay olacaktır.

SWOT analizi ve kaynakların değerlendirilmesi havaalanının kendi kendini değerlendirme aşamasıdır.

### SWOT Analizi

Havaalanı pazarlama planının en önemli analizi SWOT'dur. SWOT Analizi; havaalanının güçlü, zayıf yanları ve tehlike ve fırsatlarını değerlendiren bir çalışmadır. SWOT analizinin sonuçları havaalanı pazarlaması için hangi planın gerçekçi hangisinin gerçekçi olmayan yaklaşımlar olduğunu göstermektedir. Şekil 24'te SWOT analiziyle elde edilen dört bilgi kategorisi gösterilmektedir.



Şekil 24. SWOT Analiz Diyagramı (Excelsior, 2018)

Hem durum değerlendirme sonuçları hem de harici kaynaklardan gelen çoklu veri SWOT Analizini tamamlamak için kullanılır. Bilginin kaynağından ziyade havaalanının güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve tehditler hakkında net ve doğru bilgilere ulaşılması önemlidir.

SWOT Analizinde kullanılan bilgi kaynaklarından bir tanesi müşteri görüşleridir. Müşteri görüşlerini toplamanın pek çok yöntemi vardır: Posta veya internet anketleri, yorum blogları veya havaalanı web sitesindeki anketler, terminaldeki yorum kartları. SWOT analizi için kiracılardan bilgi toplamanın en doğru yöntemleri; basit anketler veya toplantılar, happy hour veya takdir günleridir.

Aşağıda müşterilerin havaalanlarını nasıl kullandığı ve algılandığı ile ilgili görüşlerini almak için hazırlanmış ifadeler yer almaktadır. Havaalanları için müşteri kavramı çok geniştir: Ziyaretçiler, yolcular, pilotlar, kiracılar, vb.

<b>Müşteri Görüşlerini Almak için Oluşturulmuş İfadeler</b>
<b>Ziyaretçiler, Yolcular ve Pilotlar</b>
Havaalanını kullanma sebepimiz
Hizmetlerin fiyatları iyi, çünkü
Hizmetler çok pahalı çünkü
Havaalanının en uygun yönleri
Havaalanının uygun olmayan yönleri
Havaalanını başkalarına önerir misiniz?
Havaalanını ulaşmak kolay mı?
Uçak/araba parkları
Terminalin genel temizliği
Havaalanı personeli ile tanışmanız
Havaalanının en hatırlayacağım yanı
<b>Kiracılar</b>
Havaalanındaki en önemli gelişim
Bu havaalanında kiracı olmamızın nedeni
Bu havaalanında ilgi görebilecek diğer ticari konular
Müşterilerimizin bu havaalanını sevme nedenleri

Yukarıdaki ifadeler ilgili kişilerce tamamlandığında elde edilen veri SWOT Analizi için girdi olarak kullanılacaktır.

SWOT Analizinin temel amaçlarından biri rakiplerine karşı nasıl rekabet edeceğini ortaya koymaktır. Yolcu, pilot, ticariler ve kiracıları etkilemek için havaalanının sahip olduğu avantajların neler olduğu SWOT analizi ile ortaya çıkar.

Havaalanlarının mevcut durumlarını değerlendirirken rakipleri ile karşılaştırma yapacakları konular aşağıdaki listelenmiştir:

- Sunulan hava hizmeti; destinasyonlar, taşıyıcılar, frekanslar, uçak tipleri
- Havaalanı pazarlarındaki ticari ve tatil hava ücretleri
- Yakındaki havaalanlarının hava hizmetleri
- Pist uzunlukları ve seyrüsefer cihazları
- Rakip havaalanlarına yapılan divert oranları

#### **Araştırma Bulguları: SWOT Analizi için Örnekler**

Tablo 11’de bir havaalanında SWOT analizi sonucu elde edilen veriler yer almaktadır.



**Tablo 11.** *Olası SWOT Verileri* (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	Fırsatlar	Tehditler
İş seyahati için güçlü talep	1 saat yakınlıkta daha büyük bir havaalanı	İlave frekanslar veya yeni destinasyon hizmetleri	Alternatif havaalanlarındaki daha fazla hava hizmetleri
Bölge ve toplumdaki nüfus artışı	Havaalanının yolcu ve potansiyel kullanıcılar için yeterince varlığını gösterememesi	Havaalanına yakın endüstriyel veya ofis gelişim ve genişlemeleri	Rekabetçi olmayan yüksek bilet ücretleri
Jet aktivitelerinin güçlü varlığı	Karar almaya hükümetin karışması	Diğer ekonomik gelişme gruplarıyla ortak pazarlama	Gerçekçi olmayan mevcut hava hizmetleri
Toplumun aktif olarak havaalanını desteklemesi	Bakım ihtiyacı olan havaalanı	Kontrat kulesi	Havaalanına vokal rakipler
Yerel kolejlerin havaalanını havacılık programları için kullanması	Ticari planlama ve pazarlama finansmanının az olması	Yakıt satışlarında artış	Havaalanı yakınındaki gelişmelerin sınırı aşması
Mevcut askeri lojistik merkezi	Toplumda havaalanı gürültü ve araç trafiği kontrolü	İlave seyyar trafik	Havaalanını sürdürmek için geliştirmek için yetersiz finansman
Spesifik eğitim için uygun lokasyon	Havaalanı oran ve ücretlerinin tutarsızca uygulanması	Havaalanındaki eğitim faaliyetleri	
Mükemmel havaalanı veya terminal faaliyetleri	Mevcut yolcu tabanına duyarsız FBO	Kapasiteyi artırmak için yeni teknoloji	
Olası hangar sahası	Hava hizmeti yok		
24 saat duty-free			

### SWOT Bulgularının Özeti

Pazarlama ekibinin elde ettiği güçlü ve zayıf yanlar, tehdit ve fırsatları en önemliden en az önemliye sıralaması gerekmektedir. Elbette her havaalanının sıralaması farklı olacaktır. SWOT Analizi havaalanı için çok önemli bir resimdir.

Havaalanı SWOT Analizini yaparken kullanılabilir Form 2, Ek 2’de yer almaktadır. Pazarlama ekibi bu formu tamamlamalıdır.

### **SWOT Manueli**

SWOT Analiz sürecine ve formlarına başlamadan önce, SWOT maneline bakmak gereklidir. Böylece havaalanı hakkında ilk izlenim ya da farkındalığın en üst seviyesi belirlenir.

SWOT Manueli aşağıda yer almaktadır:

<b>SWOT Manueli</b>
Bizim müşterilerimize göre
Bizim çalışanlarımız her zaman
Rekabetten uzak durmamızın nedeni
Havaalanımızın en bilinen yönü
En iyi olduğumuz şey
Müşterilerimizden istediğimiz
Bizi hatırlatan şey
Gurur duyduğumuz şey
Bizi farklı kılan şey
Daha iyiye gittiğimiz şey
Yapmaya çalıştığımız şey
Başardığımız şey
Topluluğumuza göre
Bizim topluluğumuzun hoşlandığı şey

### **SWOT Örnekleri**

Tablo 12’de herhangi bir havaalanına uygun muhtemel SWOT analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 12.** SWOT Örnekleri (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	Fırsatlar	Tehditler
Lokasyon/Coğrafya: kolaylık	Yeteneklerdeki açıklar	Yeni hedef pazarlar	Ticarette düşüş
Müsait Arazi	Hava hizmeti kayıp	Yeni finansman Kaynakları	Ortak kaybı
Havaalanı altyapısı	Para azlığı	Ortaklıklar	Ulusal emniyet konuları
Fiyat, değer, kalite	Toplumdaki zayıf imaj	Altyapı Gelişmeleri	Yeni FAA kuralları
Müşteri hizmeti	Moral, taahhüt, liderlik	Yeni Uçaklar/Yeni Pazarlar	Çevresel Düzenlemeler
Hizmet için yoğun talep	Pist/taksi Yolu/Rampa Bakım İhtiyaçları	Yakın Havaalanlarındaki Yoğunluk	Havayolu Kazaları
Markanın tanınması	Arazi kısıtlılığı	Kullanılmayan Gönüllüler	Zayıflayan Ekonomi
Tecrübe/Bilgi	Talep nedeniyle Havaalanı Bakımı	Eğitimli İş Gücü	Yakıt ücretlerindeki Artış
Kaynaklar/İnsan	Hava sahası sınırlamaları	Özel Girişimcinin İlgisi	Rakip Planları
Hava	Rekabet Gücü Eksikliği		Havaalanına Saldırı
Toplum desteği	Mutsuz Çalışan veya Komşular		İmar Konuları

Havaalanı pazarlama ekibi SWOT Analizi kapsamında havaalanının algılanan güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve tehditlerini listelerken kullanılabilecek Form 3, Ek 2’de yer almaktadır.

### **Kaynak Değerlendirmesi**

Etkili bir pazarlama planı mevcut kaynakları dikkate almalıdır. Havaalanları; varsa en son pazarlama aktivitelerinin envanterini çıkarmalı, iç ve dış kadroyu ve mevcut uzmanları değerlendirmeli ve finans kaynaklarını dikkate almalıdırlar.

#### **a. Son Pazarlama Aktivitelerinin Envanterini Çıkarmak**

Bir havaalanını başarılı bir şekilde pazarlamak çeşitli aktiviteler gerektirmektedir; iletişim ve halka açık konuşmalar, pazarlama materyallerinin etkili listelenmesi,

havaalanı web sitesinin geliştirilmesi ve bakımı, yerel havaalanı organizasyonlarına toplumu dâhil etmek vb.

### **b. İç - Dış Kadroyu ve Mevcut Uzmanları Değerlendirmek**

Pek çok havaalanında uzman pazarlama personeli yoktur ve havaalanı yönetimi bu işi diğer işleriyle birlikte yürütmektedir. Ancak havaalanları toplumdaki maliyetsiz veya düşük maliyetli kaynaklardan faydalanarak bir pazarlama ekibi oluşturabilirler. Profesyonel reklam şirketleri maliyetli diye bu ekibin dışında tutulmamalıdır. Toplumdaki reklam şirketleri veya pazarlama şirketleri kendilerini kanıtlamak için bedava veya düşük ücret karşılığında böyle bir çalışmayı desteklemek isteyeceklerdir.

Aşağıda yer alan diğer yerel seçenekler de havaalanı tarafından nitelikli insan kaynakları olarak değerlendirilebilir:

- Yerel kolej ve üniversiteler
- Yerel, bölgesel veya ülke çapındaki ekonomik gelişme grupları
- Ticaret Odası
- Havaalanı Yönetim Kurulu veya Kamu Grubu
- Bireysel gönüllüler
- Yerel medya
- Danışmanlar
- Reklam Şirketleri
- Başka kaynak bulmak için yukarıdaki tüm kişi ve gruplarla bağlantıya geçmek

### **c. Mevcut Finans Kaynaklarının Değerlendirilmesi**

Mevcut iç ve dış kadronun değerlendirilmesine ilave olarak, havaalanı işletmesi veya pazarlama ekibi pazarlama için gerekli finans kaynaklarını değerlendirmelidir. Böylece havaalanı pazarlama planı için kendi bütçesinden ne kadar ayırmalı ve diğer finans kaynaklarından ne kadar yararlanılabilir gibi sorular netliğe kavuşacaktır. Bu finans kaynakları; hibe, bağış, katkılar, eşleştirme fonları ve diğer gruplarla maliyetin paylaşılması olabilir.

Pazarlama planı oluşturulma aşamasında iken; ön tahminler yapılarak pazarlama planının mevcut kaynaklarla gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği belirlenmelidir.

Havaalanı pazarlama planı için kaynaklar belirlenirken kullanılabilir Form 4, Ek 2’de yer almaktadır. Bu form pazarlama planı için insan kaynaklarını ve finans kaynaklarını tanımlamak için hazırlanmıştır.

### **Sonuçlar**

1. adımda pazarlama ekibi amaç ve hedefler taslağını hazırlamıştı. 2. adımda ekip bir pazarlama planını uygulamak için gerekli havaalanı SWOT analizini tamamlamış, personel ve finans kaynaklarını hesaplamıştır.

Havaalanını değerlendirme sonuçları için kullanılabilir Form 5, Ek 2’de yer almaktadır. Bu form ile yukarıdaki analizler kısa ifadelerle birlikte değerlendirilmektedir.

SWOT Analizinin bir parçası da; pazarlama planını uygulamak için gerekli kaynakların (insan ve finansal) tanımlanmasıdır. Havaalanı pazarlama envanterinin insan kaynakları için kullanılabilir Form 6, Ek 2’de yer almaktadır. Bu form ile hangi uzmanların bedava veya ücretli olup olmadığı belirlenir.

Havaalanı pazarlama envanterinin finansal kaynakları için kullanılabilir Form 7, Ek 2’de yer almaktadır. Bu form; pazarlama girişimlerini destekleyecek hangi finansal kaynakların mevcut olduğunun tahmin edilmesine fırsat sağlayacaktır.

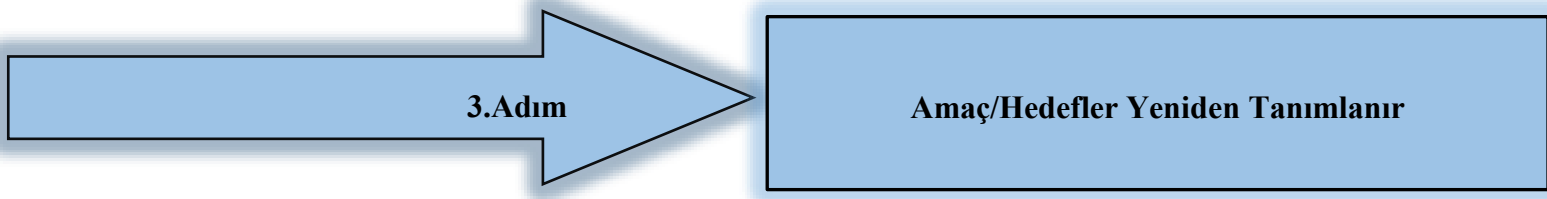
### **Finansal Kaynaklar**

Havaalanlarının pazarlama finans kaynakları; havaalanı işletme bütçesinden, hibeler ve bağış gibi çeşitli kaynaklardan gelmektedir. Tablo 13’te havalananlarının pazarlaması için kullanılan finans kaynak örnekleri yer almaktadır.

**Tablo 13.** Havaalanı Pazarlamasında Destekleyen Finans Kaynakları (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

Hibeler	Nakit Bağışlar	Diğer	Maliyet Paylaşımı
Ekonomik Gelişim Organizasyonları	Bireysel	Diğer Yerel hükümet bölümlerindeki uzmanlar	Ticaret Odası
Yerel Hükümet	Ticari Kimlikler	Havaalanı Yönetimindeki Uzmanlar	Ekonomik Gelişim Organizasyonları
	Bağış Etkinlikleri	Reklam Şirketleri	Havayolları
		Gazeteler	Diğer Havaalanları
		Yerel Radyo/TV	
		Üniversite veya kolej	
		Pazarlama Görüşmeleri	

### 3.1.3. Amaç ve Hedefleri Gözden Geçirmek



1. adımda belirlenen amaç ve hedefler bu adımda yeniden gözden geçirilecektir. 2. adımda elde edilen veriler ışığında; bu amaç ve hedeflerin pazarlamanın önceliklerini adreslediği, SWOT analizi bulgularıyla tutarlı ve mevcut kaynaklarla başarılabilir olduğu kesinleştirilmiş olacaktır. Eğer gerekiyorsa amaç ve hedefler; pazarlama öncelikleriyle tutarlı olmaları için yeniden belirleneceklerdir.

Mesela;

Havaalanının amacı: düşük maliyetli havayollarını çekmek(1. adımda belirlenir.)

Ama SWOT analizi sonucu: Havaalanının catchment alanı bölgesel jetlerden daha büyük uçaklara hizmet verecek kadar büyük değil(2. Adımda ortaya çıkar.)

Sonuç: Pazarlama amacı yenilenmelidir.(3. Adım bulgusu)

Ayrıca hedefler de gözden geçirilerek; spesifik, ölçülebilir, başarılabilir, gerçekçi ve zaman aralı (SMART) olduklarından emin olunmalıdır.

### 3.1.4. Hedef Kitle, Mesaj ve Eylemleri Tanımlamak: Kitle, Mesaj, Eylem



Pazarlama planı hazırlanmasının 4. adımında; hedef kitle belirlenir, mesaj oluşturulur ve spesifik pazarlama eylemleri kararlaştırılır.

Hedef kitleyi belirlemek önemlidir, çünkü havaalanlarının pazarlama için ayırdıkları sınırlı bütçeleri vardır ve etkin olarak doğru kitleye ulaşılmalıdır. Doğru mesajı belirlemek önemlidir, çünkü doğru mesaj verilmeden en kesin hedefli kampanyalar dahi etkili olamazlar.

Sonuç olarak; hedef kitleyle en iyi iletişimi kurmak için belirlenecek eylemler kritiktir. Hangi eylemlerin gerçekleştirileceğinin belirlenmesi sürecine pazarlama taktiklerinin geliştirilmesi denir.

#### **Hedef Kitle**

Pazarlama planında spesifik hedef kitle seçimi oldukça basit olmalıdır. Hedef kitle; coğrafik lokasyona (topluluğun içinde ya da dışında), demografik yapıya, kullanıcı grupları (pilot, yolcu, kiracı, beklentiler) veya psikografik özelliklere (ilgi alanları, tutum ve fikirler) göre tanımlanabilir.

Bazen hedef kitleler ardışıktır. Mesela; hava hizmetini geliştirmek için muhtemel hedef kitle toplumdur ve muhtemel hedefler hava hizmetlerinin farkındalığını artırmak ve hava hizmetlerini desteklemektir. İlk hedef kitleye ulaşıncaya, ikinci hedef kitle havayollarıdır ve hedefler mevcut hava hizmetlerinin sürdürülmesi, genişletilmesi veya yeni hava hizmetlerinin eklenmesidir.

Çeşitli havaalanı işletmelerine yönelik yapılan çalışma bulgularına göre havaalanları için örnek hedef kitleler aşağıda listelenmiştir. Havaalanı aşağıdaki her bir grubun alt gruplarına hedef kitle olarak odaklanmalıdır.

Hedef Kitle Örnekleri
Yerel yolcular
Destinasyon yolcuları
Havayolları
Lokal ticari gruplar
Geçici pilotlar
Bölgede kayıtlı uçakların sahipleri
Bölgedeki uçuş okulları
Havacılık uzmanları(bakım, helikopter, uçak boyama)
Mevcut kiracılar
Lider kiracılar
Okul ve kolejler
Kamu Kuruluşları
Kongre temsilcileri

### Mesaj

Pazarlama mesajı hedef kitleyi çeker ve seçimlerini etkilemeye çalışır. Havaalanının iletlediği pazarlama mesajı şu sorulara cevap verir: Hedef kitle tesis ve hizmeti neden kullanmalıdır? Müşteri için bu mesaj ne içermektedir?

Mesaj, hedef kitle ile doğrudan kurulan iletişimidir. O sebeple; *Müşteri için bu mesaj ne içermektedir?* sorusu, *Biz ne yaparız?* sorusunu açıklayan mesajdan daha önemlidir.

Havaalanı pazarlamasında her hedef kitle için odaklanılacak mesaj oluşturulurken kullanılabilir Form 8, Ek 2’de yer almaktadır. Mesajı geliştirmede yardımcı olması için bu formda hedef kitleyi adresleyen ifadeler yer almaktadır.

Pazarlama mesajı pazarlama planında yapılan her şeyden daha kritiktir. Etkili bir promosyon ile birleştirilen mesaj çok güçlü olabilir. Havaalanları az bir zaman ve hayal gücü ile pazarlama mesajlarını yaratabilirler. Mesajı oluşturmak pazarlama ekibi için diğer bir kritik görevdir.

Pazarlama mesajı netleştirilmeden önce hedef kitlenin üyelerine ön bir teste tabi tutularak test edilebilir.



## **Mesaj ve Havaalanı Markasının Tutarlılığı**

Pazarlama mesajı havaalanının tüm kimlikleri ve markası ile tutarlı olmak zorundadır.

Genel anlamda markalama; bir organizasyona özgün, olumlu ve ayırt edilebilir bir kimlik oluşturma sürecidir. Herhangi bir pazarlama kampanyası için logo ve slogan çok önemli olmakla birlikte, mesaj bunlardan daha önemlidir. Havaalanı kimliği; değerlerini, müşteri hizmetlerine yaklaşımını, odaklanılan ürün ve hizmetleri ve özünde hizmet ettiği topluma kendini nasıl tasvir ettiği gibi daha büyük misyonlarını kapsamaktadır.

Sınırlı kaynakları olan organizasyonlar için markalamanın uygun olmadığı düşünülmektedir. Ancak internet ve elektronik iletişim yöntemleri pek çok organizasyon için bazı temel markalama çeşitlerini karşılanabilir hale getirmiştir. Havaalanının kimliğini geliştirirken, rekabetin ne aşamada olduğuna bakmak önemlidir. Web sitesi, logo, slogan veya mesajları var mı? Markaları pazarlama araçları ve materyalleri ile tutarlı mı? Havaalanının kimliğini net olarak yansıtıyor mu? Rakiplerin markalaşma çabaları ve başarı seviyeleriyle ilgili cevaplar, havaalanına kendi kimliğini oluşturmak ve geliştirmek için yardımcı olur ve bu çalışmalar sırasında mevcut kaynak ve zamanı dikkate almasını sağlar.

## **Eylemler- Pazarlama Taktikleri**

Şu ana kadar ki çalışmalar ile pazarlama planının amaç ve hedefleri, hedef kitlesi ve mesajı hazırlanmıştır. Şimdi hedef kitle ile en iyi şekilde iletişim kurmak için yapılacak eylemlere karar verilecektir. Belirli bir strateji ve hedefi başarmak için gerekli uygulanabilir adımlara taktik denir. Önemli olan hedeflerinizi başarmak için gerçekleştirilecek eylemleri doğru seçmektir.

## **Taktikler ve Promosyon Seçenekleri**

Burada amaç ve hedeflerden eylemlere nasıl geçileceği anlatılacaktır. Aynı hedefe ulaşmak için çeşitli yaklaşımlar olabilir. Önemli olan çeşitli opsiyonları göz önüne almaktır. Pazarlama planı oluşturulduğu için seçenekler değerlendirilecek ve en iyi işleyecek ve zaman, para kaynaklarına en uygun pazarlama karışımı oluşturulacaktır.

## **Eylem Planı**

Eylem planı havaalanının başarmaya çalıştığı spesifik pazarlama aktivitelerini tanımlar. Eylem planları periyodik olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Eylem planı mevcut kaynaklara bağlı olarak oluşturulmalıdır.

Bir Eylem Planı oluşturabilmek için aşağıdaki sıralama takip edilmelidir:

- Mevcut yıl başarmak istediğiniz amaç ve hedefleri önceliklendirmek ve seçmek
- Kitleyi hedeflemek ve mesajı formüle etmek
- Mesajı en iyi iletecek aktiviteleri seçmek
- Her aktivite için gerekli kaynakları tahmin etmek(insan ve para). Bu adımda aktiviteleri mevcut kaynaklarla eşleştirmek gerekmektedir.
- Her bir aktiviteyi planlamak. Her bir aktivite için gerekli spesifik görevleri, sorumlu kişi veya kişileri, tamamlanma tarihlerini ve aktivitenin bütçesini listelemek.

## **Havaalanı için Aktiviteleri Belirlemek**

Havaalanı için spesifik pazarlama aktivitelerini seçerken, her bir aktivite için gerekecek kaynaklar göz önüne alınmalıdır. Acaba aktivite yeterince etkili olacak mı?

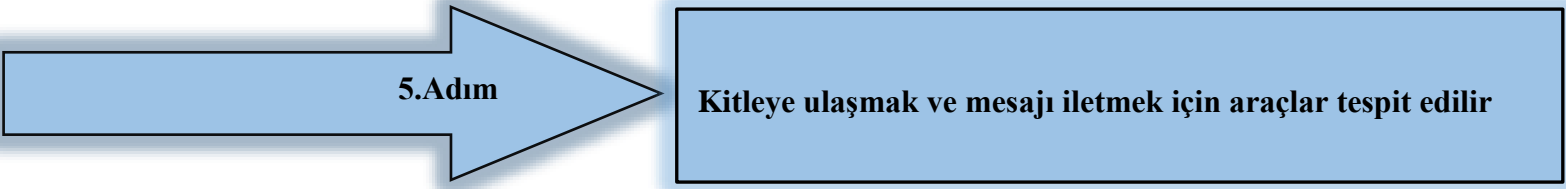
Aşağıda spesifik pazarlama aktivitelerini değerlendirmek için sorular listelenmiştir.

- Aktivite etkin oldu mu?
- Bu aktivite pazarlama amacını başarmak için nasıl katkı sağlayacak?
- Aktivite istenilen sürede gerçekleştirilebilecek mi?
- Aktiviteyi tamamlamak ne kadar mal olacak?
- Hem insan hem para olarak aktiviteyi gerçekleştirmek için yeterince kaynak var mı?
- Havaalanı yöneticisi ve çalışanlar görevi tamamlamak için yeterince kapasite ve zaman sahip mi veya gerektiğinde teknik uzman veya bilgisayar uzmanları var mı?
- Bu uzmanlar yerel toplumdaki sağlanabilir mi?
- Aşılması gereken engeller var mı?
- Bu engelleri çözmek için çözüm yolları var mı?
- Bu yüksek düzeyde bir aktivite mi yoksa ileri bir tarihe ertelenebilir mi?

Havaalanı pazarlama eylem planı için kullanılacak Form 9, Ek 2’de yer almaktadır. Bu form; pazarlama planının çeşitli görev ve elementlerinin kaydedilmesini

sağlayacaktır. Koordinasyon ve izleme amaçlı olarak tüm aktivitelerin listesi kullanışlı olacaktır.

### 3.1.5. Pazarlama Araçlarını Seçmek: Pazarlama Araçları



Pazarlama planının son hazırlama adımı olan 5. adım doğru pazarlama araçlarını seçmektir. Havaalanları amaca, ulaşmaya çalıştıkları kitleye, bütçelerine ve diğer faktörlere göre pek çok pazarlama araçları kullanırlar. Burada pazarlama araçlarının temel sınıfları sunulmakta ve havaalanlarının en çok kullandığı ve en etkili buldukları araçlar anlatılmaktadır. Her havaalanının sahip olması gereken önemli araçlar da burada anlatılacaktır.

#### **Farklı Araçların Maliyetleri**

Havaalanlarının sınırlı pazarlama bütçeleri olduğu için, en büyük sorun en az bütçeyle en başarılı pazarlama etkisi sağlayabilmektir. Tablo 14'te temel pazarlama ve promosyon araçlarının maliyetlerine göre sıralaması yer almaktadır. Havaalanı işletmeleri pazarlama araçlarının maliyetlerini dikkate almak zorundadırlar.

**Tablo 14.** *Pazarlama Araçlarının Yaklaşık Maliyetleri* (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

<b>Pazarlama Araçlarının Yaklaşık Maliyetleri</b>	1. Basın Yayınları 2. Yazılar 3. Seyahat İçerikli Makaleler 4. E-posta Bültenleri 5. Oda Konuşmaları 6. Ağ 7. Takdirnameler	Bedava veya çok ucuz
	8. Web sitesi 9. Promosyonlar (bedava bilet, hediyeler) 10. Resepsiyonlar 11. Herkese Açık Davetler	₺
	12. Radyo 13. Gazete Reklamları 14. Billboardlar	₺₺
	15. TV Reklamları	₺₺₺

Mesela bazı havaalanları için en etkili pazarlama araçları; havaalanı web sitesi, gazete yazıları ve basın yayınlarıdır. Havaalanlarının kullandığı bir diğer pazarlama aracı olan iletişim düşük maliyetlidir. Havaalanı işletmeleri ticari liderler, toplum grupları, gazeteciler, kamu çalışanları, havayolları, kiracılar, geliştiriciler, endüstri grupları ve diğer birey ve organizasyon temsilcileriyle bir araya gelmek için sürekli ortam yaratarak mesajlarını doğru hedeflere ulaştırmaya çalışırlar. Bu iletişim yöntemlerinin çoğu düşük maliyetli veya bedava olmakla birlikte etkisi çok yüksektir.

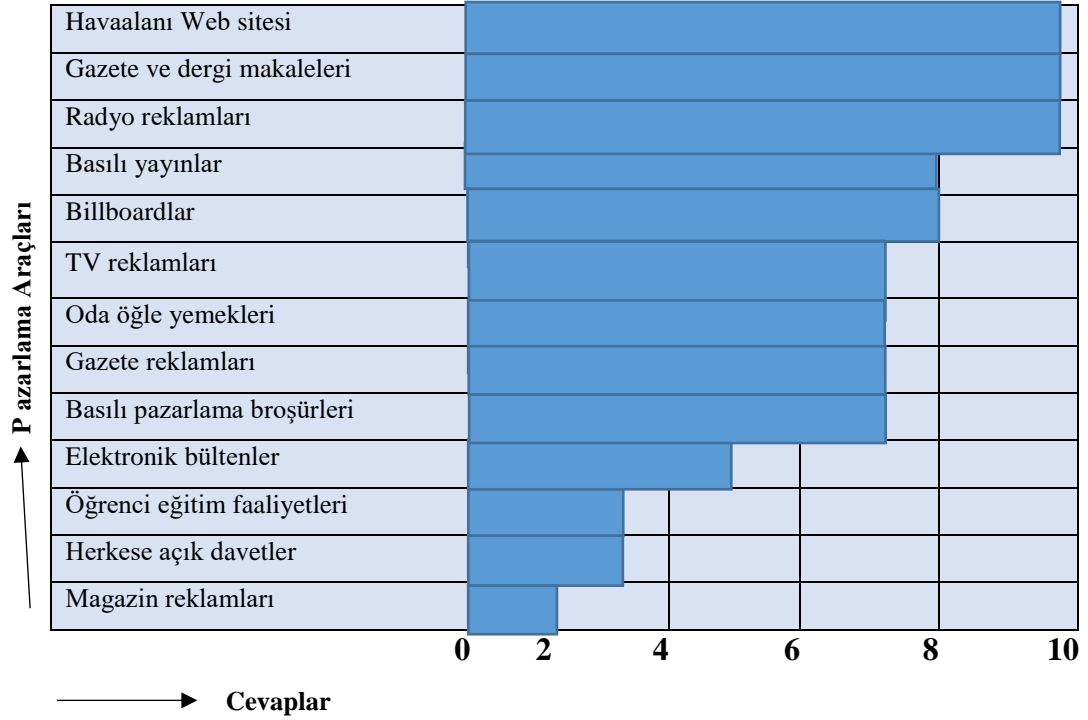
### **Havaalanlarının Kullandığı Mevcut Araçlar**

Kullanılacak pazarlama aracına karar verme aşamasında, diğer havaalanlarının hâlihazırda hangi araçları kullandığına göz atmak faydalı olacaktır. Havaalanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde, genelde üç aracın en çok kullanıldığı tespit edilmiştir: Havaalanı web sitesi, gazete makaleleri, basın yayınları. Bu üç temel aracın haricinde de farklı pek çok araç kullanılmaktadır.

Havaalanları için web sitelerinin çok aranması önemlidir. İkinci olarak da gazete ve dergilerdeki makaleler, basın yayınları ve radyo reklamları gelmektedir.

Gazete, TV reklamları ve billboardlar da havaalanlarının yaklaşık yarısı tarafından kullanılmaktadır. Çok az sayıda havaalanı da herkese açık davetler, öğrenci eğitim faaliyetleri, elektronik bülten veya magazin reklamlarından yararlanmaktadır. Tablo 15'te havaalanlarının sıkça kullandığı Pazarlama Araçları görülmektedir.

**Tablo 15.** Havaalanlarının Sıkça Kullandığı Pazarlama Araçları (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)



Pazar araştırmalarının faydalı olup olmadıkları konusunda havaalanları farklı görüşlere sahiptirler. Kimi havaalanları müşteri memnuniyeti ve seyahat destinasyon araştırmaları yaparken, kimileri de pazarlama araştırması için bütçeleri olmadığını ve buna ihtiyaçları olmadığını öne sürerler.

### Havaalanlarının En Etkili Bulduğu Araçlar

Genellikle havaalanları yerel ticari kimlikler ve bölgedeki gruplarla yapılan toplantılar gibi yerel basın kapsamının etkili bir pazarlama aracı olduğunu düşünürler. Havaalanları medya ile kurulan iyi ilişkinin önemini farkındadırlar.

Havaalanları için etkili bir yerel basın kapsamı sağlamanın da ötesinde hangi araçların daha etkili olduğunun tespiti önemlidir.

Çeşitli havaalanı işletmelerine yönelik yapılan çalışma bulgularına göre; pazarlama planı için en etkili buldukları araç örnekleri aşağıda yer almaktadır.

Pazarlama Planı Araçlarına Örnekler
Kimi havaalanları, havaalanının farkındalığını artırmak için billboard kullanmanın etkili olduğunu düşünmektedir.
Kimi havaalanları etkili olduklarını düşündükleri yarışmalar düzenlediler. Bu yarışmalar sayesinde radyo, e-posta ve internet kullanılmaktadır.
Kimi havaalanlarına göre en etkisiz pazarlama medya aracı gazete reklamlarıdır.
Kimi havaalanlarına göre en etkisiz pazarlama aracı radyodur. Kimilerine göre radyo aracı kısa dönem için etkili olmaktadır.
Eskiden bazı havaalanları hava şovlarına sponsor olurdu ama bazen de havaalanı operasyonlarına engel olduklarına karar verdiler. Kimi havaalanları da öğrenciler için programlar düzenlerler.
Kimi havaalanlarına göre hangi medyanın daha etkili olduğu net değildir. Kimilerine göre havayollarının müşterilerle doğrudan ilişkisi vardır ve havaalanı sadece bir araçtır.

#### **Araştırma Bulguları: Tüm Havaalanları için Gerekli Pazarlama Araçları**

Havaalanları spesifik pazarlama planı hazırlamadan önce bir pazarlama araç kutusuna sahip olmalıdırlar. Gereken araçlar temel şeyler olup, kimileri pazarlama aracı olarak dikkate alınmamış, kimileri de zaten havaalanlarında var olan şeylerdir. Bu araçlar aşağıda listelenmiştir:

**Basın Kiti:** Hayati bir araç olan basın kiti tüm medya faaliyetlerini destekler. Genelde klasör şeklinde olup, havaalanıyla ilgili bilgileri içermektedir. Bu kit ayrıca web sitesinde de yer almaktadır. Pek çok havaalanına göre böyle bir basın kitine ve fotoğraf arşivine sahip olmak, havaalanı yöneticisine zaman kazandırmaktadır.

Bir Basın Kiti aşağıdakileri içermektedir:

- Web sitesi veya havaalanı markasını taşıyan bir kapak (logo, mesaj, grafikler ve renkler)
- Medya araştırmaları için bilgi:
  - Ofis saatleri
  - Telefon numaraları
  - Nasıl görüşme talep edilir?

- Park ve “canlı uçak iz tahminleri“
- Havaalanı ulaşımı
- c. Havaalanıyla ilgili bilgi formu
- d. Görüntü arşivi (havaalanı fotoğrafları)
- e. Havaalanı gazetesi
- f. Haber yayınları
- g. Çalışan biyografileri
- h. Havaalanındaki kamu yönetim üyeleri
- i. Havaalanı kiracıları ve ticariler
- j. Havaalanı istatistikleri
- k. Havaalanı finans kayıtları
- l. Kartvizitler ve havaalanı markalı kırtasiye

Eğer basın kiti online ise, havaalanının en güncel master planının kopyası ve havaalanının ana projeleri hakkında açıklama ve görüntüler de yer almalıdır.

**Web sitesi:** Çok çeşitli olmakla birlikte, iki şekilde düşünülmektedir: Broşür olarak veya içerik odaklı pazarlama aracı. Web sitesinin en basit hali (broşür tipi) havaalanı faaliyetleri, lokasyonu, amacı ve kontak bilgileri gibi temel bilgileri içeren geliştirilmiş bir kartvizit gibidir. Her havaalanının en azından böyle bir web sitesi olmalıdır.

Aşağıdaki faaliyetler, yukarıdaki referans verilen araçları kullanırlar ve her havaalanı için önemlidir:

**Kazanılan medya:** Bedava medya kapsamı için basın yayınları, görüşmeler, iletişim ve diğer aktiviteleri ifade eder.

**İletişim:** Ticariler, siviller ve kar amacı gütmeyen gruplar arasında farkındalık yaratmak ve havaalanını desteklemek için toplumda bağlantılar oluşturmayı ifade eder.

**Toplum Konuşmaları:** Havaalanını anlatabilmek için ticaret odası, ticari işbirlikleri ve diğer olaylardaki konuşmaları ifade eder.

### **Pazarlama Araçları**

Havaalanları; konuya, hedef kitleye, bütçeye ve diğer faktörlere göre pek çok pazarlama ve reklam teknikleri kullanırlar.

## **Pazarlama Aracı Kategorileri**

Pazarlama araçları üç kategoriye ayrılmaktadır:

- a. Halkla İlişkiler
- b. Reklam
- c. İletişim

Halkla ilişkiler; halk ile olumlu iletişimi desteklemek için pek çok araç içermektedir. Halkla ilişkiler ve reklam arasındaki temel fark; havaalanları medya kapsamı için halkla ilişkilere para ödemezken, reklam için ödemektedir. Her iki kategori de kitle mediasından faydalanmaktadır.

Reklamın pek çok avantajı vardır. Reklam havaalanına zaman ve mesajlarının içeriğini kontrol fırsatı sağlar. Diğer taraftan halkla ilişkilerin kapsamı üzerinde daha az kontrol fırsatı olmakla birlikte kapsamı daha güvenilirdir.

İletişim halka ilişkiler altında incelenebilir, çünkü iletişim paralı reklam kullanılmadan halk ile olumlu bir ilişkiyi desteklemektedir.

Spesifik kitleye ulaşmak ve havaalanının toplumdaki önemli rolü için iyi niyet ve farkındalık yaratan sonsuz iletişim fırsatları vardır.

Halkla İlişki Araçları pazarlamanın en ucuz ve en etkili yöntemlerini içermektedir. Halkla ilişki araçları aşağıdakileri içermektedir:

- Kazanılan medya: Paralı medya ve reklamın aksine bedava medya. Bedava medya ile basın yayınları, görüşmeler ve ödüller oluşturulabilir.
- Kamu Konuşmaları: Ticaret Odası etkinlikleri, eğitim çalışmaları ve yardım etkinlikleri gibi kalabalık mekânlarda.
- Etkinlik: Hava şovları ve herkese açık davetler.
- Promosyonlar: Yarışmalar ve çekilişler, hediyeler ve bedava hizmetler
- Sponsorluk ve gönüllülük: Topluma katkı sağlamanın yanında halka karışmak



### a. Halkla İlişkiler

AOPA'nın (Aircraft Owners and Pilots Association, etkili halkla ilişki çalışmaları ile tanınır.) "The Guide to Obtaining Community Support for Your Local Airport" yayınında halka ilişkiler şöyle tanımlanmaktadır:

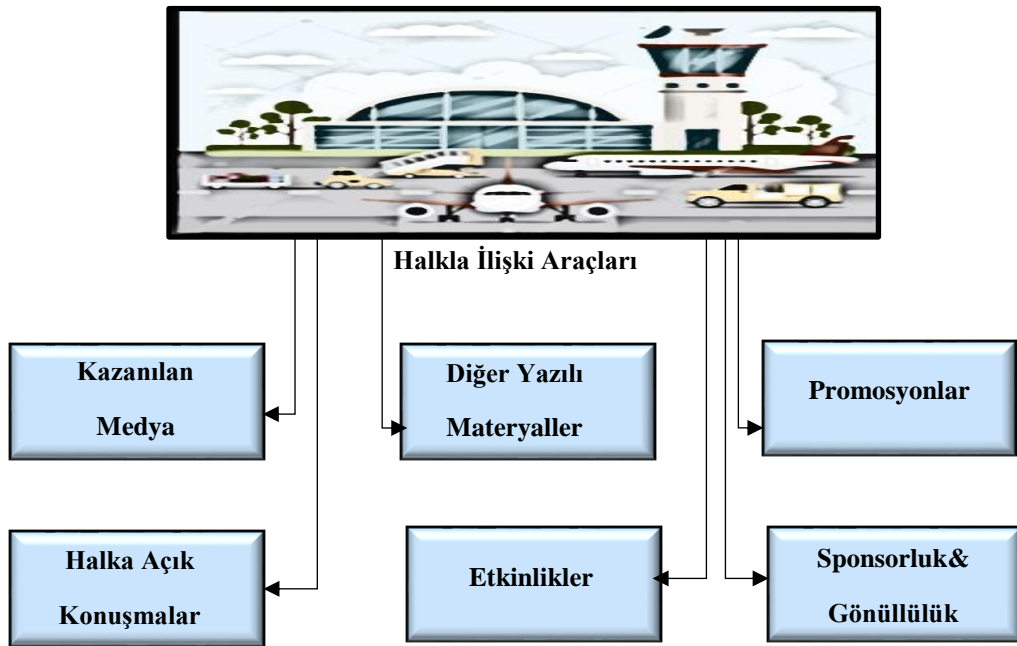
"PR sadece tanıtım değildir, kamu yararını hedefleyen ya da etkileyen havaalanının varlığını ve yaptığı her şeyi kapsamaktadır."

Halka İlişkiler Programı halkın katılımını, politik eylemi ve medya ilişkilerini içermelidir. Bu program olumsuz halk görüşleri oluşmadan başlatılmalı ve kriz tehlikesi olmasa bile devam ettirilmelidir

### Halka İlişkiler ve Reklamın Karşılaştırılması:

Halkla ilişkiler ve reklam arasındaki temel fark; halkla ilişkiler havaalanına konferans ve basın bülteni vb. gibi bedava tanıtım sağlamakta, reklamlar ise ödeme gerektirmektedir. Halkla ilişkiler özellikle etkili havaalanı pazarlama sonuçları üretir.

Halka ilişki faaliyetlerinin kapsamı çok geniştir ve Şekil 25'deki faaliyetleri kapsamaktadır.



Şekil 25. Halkla İlişki Araçları (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

## Halkla İlişki Araçları

### a1. Kazanılan Medya

Gazetede bir makale, TV'deki ya da radyodaki bir röportaj ile elde edilen olumlu tanıtım kazanılan medya olarak tanımlanır. Ücretli reklamdan farklı olarak, kazanılan medya kapsamı tüketicilerin kafasında daha güvenilir bir imaj bırakır. Çünkü kazanılan medya ile sunulan bilgi güvenilir haber organizasyonları tarafından dağıtılmakta ve alınmaktadır. Kazanılan medya bedava değildir. Başarılı bir kazanılan medya kapsamı oluşturmak ve sürdürmek için yeterince emek, sebat ve takip gerekmektedir.

Bedava veya düşük maliyetli pazarlama tekniklerinin başarıyla kullanılması ile büyük ve yaygın bir pazarlama kampanyası yürütülebilir.

Pek çok havaalanı basın yayınları, makale ve hikâyeler, radyo ve TV görüşmeleri ve kamu hizmeti anonsları ile medyanın dikkati çekilmektedir.

Kazanılan Medya= Doğru Medya ile iletişim + Haber niteliğinde bir hikâye

Tablo 16'da kazanılan medya çeşitleri yer almaktadır.

**Tablo 16. Kazanılan Medya Çeşitleri** (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

<b>Kazanılan Medya Çeşitleri</b>	a.1.1. Basın Kiti&Medya Kontak Listesi
	a.1.2. Görüşmeler(Radyo, TV)
	a.1.3. Basın Yayınları
	a.1.4. Kamu Hizmeti Anonsları
	a.1.5. Seçme Makaleler&Hikayeler
	a.1.6. Ödüller&Takdir Belgeleri

**a.1.1. Basın Kiti:** Havaalanı hakkında bilgi ve fotoğraflar içermektedir. Tanıtım malzemelerini medyaya sunar.

**a.1.2. Görüşmeler (Radyo ve TV):** Havaalanı yöneticileri radyo veya TV'deki haber yayınlarında medya ile görüşme fırsatına sahip olurlar. Bu programlarda havaalanı yöneticileri açık olmalı fakat akılda kalıcı şekilde konuşmalıdırlar

**a.1.3. Basın Yayınları:** Kısa ve yazılı dokümanlardır. Bu doküman; en üstte net bir başlık, bir haberi destekleyen ifadeler, tarih ve gazeteciler için kontak bilgisinden oluşurlar.

Havaalanları medyanın dikkatini çekmek için basın yayınlarını kullanırlar. Havaalanı yönetimleri için bu havaalanını pazarlamanın etkili ve ucuz yoludur. Basın yayınları reklamın 5W'ini içermelidir: Who, what, when, where, why. Ayrıca basın yayını en üst kısmında havaalanının marka/logosu yer alması gerekmektedir.

**a.1.4. Kamu Hizmeti Duyuruları:** Havaalanındaki özel konuları topluma duyurabilmek için radyo veya TV'den yapılan ticari olmayan reklam yayınıdır.

**a.1.5. Seçme Makale&Hikayeler:** Havaalanlarının gazetelerle ilişkileri genelde iyidir ve havaalanındaki hava hizmetleri ve bilet fiyatlarıyla ilgili seyahat makalelerini teşvik ederler. Bazı gazete ve TV'ler havaalanının ekonomik faydaları hakkında hikâyeler duyururlar.

**a.1.6. Ödüller ve Özel Tanıtımlar:** Havaalanlarının kazanılan medyayı etkilemesinin bir yöntemidir.

## **a.2. Halka Açık Konuşmalar**

Havaalanı işletmeleri halka açık konuşmalar ile kamusal bir ortamda hikâyelerini anlatırlar. Halka açık konuşmalar ticaret, kent, profesyonel, eğitim gibi çeşitli arenalarda mümkündür. Burada halka açık konuşmalar iki açıdan ele alınmıştır: Yerel olaylarda misafir konuşmacı olarak veya konferans ve ticari şovlarda sunumlar.

Halka açık konuşmalar paydaşlara ve topluma havaalanı ile ilgili pozitif bir imaj yaratmak ve görüşlerini etkilemek için en etkili ve en ucuz yöntemlerden bir tanesidir. Halka açık konuşmalar havaalanı işletmeleri için pek çok farklı organizasyon ve grup arasında iyi ilişkiler geliştirmek için somut yöntemlerdir. Bu ilişkiler havaalanının gelişim amaçlarını, hava hizmeti hedeflerini, gelir ve finans hedeflerini başarılmasında yardımcı olacaklardır.

Halka açık konuşmalar havaalanının çalışma arkadaşları, arkadaşlar, vb. arasındaki iletişimi genişletmek için de önemli bir araçtır. Zamanla oluşan bu ilişkiler toplum ve havaalanının amaçlarını başarması için toplum liderliği, finansal destek ve ortak girişim ile iletişimi genişletmek için bir önemli bir araçtır.

Konuşmalar genelde gönüllülük gerektirir. Konuşma yaparken insanlara bundan çok zevk aldığını ve mutlu olduğunu hissettirmek gerekir.

Halka Açık Konuşma fırsatları aşağıda listelenmiştir:

- a. Ticaret odası, kulüp etkinlikleri
- b. Açılışlar
- c. Eğitim çalıştayları
- d. Yüksekokul ve kolej mezuniyetleri
- e. Hayır etkinlikleri
- f. Törenler

Ayrıca panel ve kongrelere havaalanlarınca katılım sağlanması havaalanının görünürlüğünü artıracaktır.

### **a.3. Etkinlikler**

Etkinlikler halkla ilişkilerin ortak bir formudur ve havaalanları tarafından üstlenilirler. Genelde hava şovları, eğitim programları ya da herkese açık davetler olarak yapılandırılırlar. Bu etkinlikler sayesinde havaalanları faaliyetleri ve hizmetleri vitrine konulmuş olur ve halkın zihninde pozitif iz bırakırlar. Tablo 17’de halkla ilişkilerde kullanılan etkinlikler yer almaktadır.

**Tablo 17.** *Havaalanı Etkinlik Çeşitleri* (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

<b>Etkinlikler</b>	a.3.1. Hava Şovları
	a.3.2. Herkese Açık Davetler
	a.3.3. Eğitim Programları

Havaalanı işletmelerine göre; herkese açık davetler, hava şovları ve eğitim programları gibi etkinlikler havaalanı, tesisleri ve hizmetleri ile ilgili toplumda farkındalık yaratmaktadır.

**a.3.1. Hava Şovları:** Toplumun uçakların performansını görmesine fırsat veren etkinliklerdir. Bir havaalanının gerçekleştireceği en ayrıntılı etkinliktir. Hava şovlarının halkla ilişkiler açısından yararı etkinliğe katılan kazılan medyanın çeşitliliği ve katılımın yoğunluğudur.

**a.3.2. Herkese Açık Davetler:** Toplumun havaalanı hakkında daha fazla şey görüp öğrenmesi için davet edildiği etkinliklerdir. Bu tip etkinlikler zaman ve kaynak ihtiyacına göre farklı formlarda gerçekleştirilirler. Genelde yılda bir defa yapılırlar ve bazen farklı bir etkinlikle birleştirilirler.

**a.3.3. Eğitim Programları:** Gençleri havacılık konusunda eğitmek ve havacılığa karşı ilgi oluşturmak için gerçekleştirilen programlardır.

Etkinliklerin zaman ve para açısından maliyeti düşünüldüğünde en ucuzdan en pahalıya sıralama; öğrenciler için eğitim programları, havaalanı açık davetleri ve hava şovları şeklindedir.

#### **a.4. Promosyonlar**

Promosyonlar kapsamında yarışma ve çekilişler, hediyelik eşya ve bedava hizmet ve faaliyetler gibi araçlar yer almaktadır. Havaalanları halk arasında imajını artırmak ve havaalanını desteklemek için bu aracı kullanmaktadırlar. Tablo 18’de dört çeşit havaalanı promosyonu listelenmiştir.

**Tablo 18.** *Havaalanı Promosyon Çeşitleri* (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

<b>Promosyonlar</b>	a.4.1. Yarışma&Çekilişler
	a.4.2. Bedava Hizmetler&Kolaylıklar
	a.4.3. Hediyelik Eşyalar
	a.4.4. Oran ve Ücretlerin Düşürülmesi

**a.4.1. Yarışma ve Çekilişler:** Havaalanları kendilerini pazarlamak için pek çok yarışma düzenlerler. Bu yarışmaların ödülleri havayolları, seyahat acentaları ve ticari işletmelerden karşılanır. Bu yarışmalar herkese açık davetler veya etkinlikler içinde gerçekleştirilebilir.

Yarışma ve çekilişler çeşitli halkla ilişki amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılır: havaalanı markasını göz önüne çıkarmak, havaalanını yeni kullanıcılara tanıtmak, havaalanı hakkında olumlu intibah yaratmak. Yarışma ve çekilişin kapsamı mevcut bütçe ve havaalanının ulaşmaya çalıştığı amaçlara göre değişecektir.

**a.4.2. Bedava Hizmet ve Kolaylıklar:** Genel bedava hizmetler; bedava araba parkı, kablosuz internet, kahve vb. şeylerdir. Bazı havaalanlarında soruları cevaplamak ve yardım sunmak için gönüllüler yolcuları karşılarlar.

Havaalanları bedava hizmet ve kolaylıkları havaalanını desteklemek için kullanırlar. Müşteri hizmetlerini ve destekleri rekabette öne çıkmak için kullanırlar.

**a.4.3. Hediyeelik Eşyalar:** Havaalanını desteklemek ve reklamını yapmak için havaalanı markasını (isim, logo) çeşitli eşyalarla birleştirerek farkındalık yaratmaktır. Etkisini artırmak için hediyeelikler insanların saklayacağı ve kullanacağı eşyalar olmalıdırlar. Bunlar çok ucuz bagaj etiketleri, kalem, magnet, kupa, suluk, anahtarlık ve takvim olabileceği gibi daha pahalı havacılık temalı hediyeler de olabilir. Hediyeelikler genelde ticari şovlar, konferanslar, kamu konuşmaları, herkese açık davetler, eğitim programları ve havaalanının içinde yer aldığı etkinliklerde dağıtırlar.

**a.4.4. Oran ve Ücretlerin Düşürülmesi:** Havaalanı promosyonu için başka bir yoldur. Belli seviyedeki kullanımlarda bu indirimler uygulanmaya başlanır ve ücretlerin sıfırlandığı noktaya kadar gider.

#### **a.5. Sponsorluk ve Gönüllülük**

Tablo 19'da dört çeşit havaalanı sponsorluk ve gönüllülük tipi listelenmiştir.

**Tablo 19.** *Havaalanı Sponsorluk ve Gönüllülük Çeşitleri* (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

<b>Sponsorluk &amp;Gönüllülük</b>	a.5.1. Intern ve Öğrencilere Sponsor Olmak
	a.5.2. Yönetim Kurulu Katılımı
	a.5.3. Kar Amacı Gütmeyen Toplum Etkinliklerini Desteklemek
	a.5.4. Toplum İçinde Gönüllülük

**a.5.1. Intern ve Öğrencilere Sponsor Olmak:** Havaalanları okullardaki öğrenci internleri işe alabilirler veya havacılık öğrencilerine sponsor olurlar. Bu uygulama toplum ve havaalanı için bir kazanımdır. Havaalanı işletmesi pazarlama ve halka ilişki aktivitelerinde insan kaynaklarını araştırırken bu öğrencileri dikkate almalıdır.

**a.5.2. Yönetim Kurulu Katılımı:** Kar amacı gütmeyen ortamlara havaalanı yönetiminin katılımını içerir. Havaalanı yönetimlerinin topluma katılması için diğer bir yöntemdir.

**a.5.3. Kar Amacı Gütmeyen Toplum Etkinliklerine Sponsor Olmak:** Havaalanları boş hangarlarını çeşitli etkinlikler için kullandırarak ev sahipliği yapabilir veya küçük miktar para yardımıyla bulunabilirler.

Eğitim, sağlık ve çevre gibi konularda sağlam toplumlar yaratmak için havaalanları destek verebilirler. Böylece havaalanının sponsorluğu tanıtımına destek olur. Böylece belki de hiç havaalanına gelmemiş insanlar da havaalanına gelmiş olurlar.

#### **a.6. Diğer Yazılı Materyaller**

Havaalanı pazarlama çalışmalarını destekleyen ve çokça kullanılan diğer yazılı materyaller de vardır. Tablo 20’de bu materyaller gösterilmektedir. Bunlar; müşteri memnuniyet anketleri, basılı ya da elektronik bültenler, ekonomik etki çalışmaları, başarı belgeleri ve beyaz kâğıtlardır.

**Tablo 20.** *Diğer Yazılı Materyaller* (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

<b>Diğer Yazılı Materyaller</b>	a.6.1. Müşteri Memnuniyet Anketleri
	a.6.2. Yazılı&Elektronik Bültenler
	a.6.3. Beyaz Kâğıtlar
	a.6.4. Ekonomik Etki Çalışmaları
	a.6.5. Takdirnameler

**a.6.1. Müşteri Memnuniyet Anketleri:** Bu anketler havaalanı işletmesine gerçekçi geri bildirim sağlamak ve havaalanının yararlarını vurgulamak için kullanılmaktadır.

Anketler; havaalanının sunduğu hizmet ve kolaylıklar hakkında müşteri ve kiracıların değerlendirmelerini ortaya koyarlar. Anketler havaalanının gelişmeleri hakkında da fikir verirler.

**a.6.2. Yazılı&Elektronik Bültenler:** Bazı havaalanları mesajlarını duyurmak için elektronik bültenler kullanırlar. Diğerleri ise daha pahalı olan yazılı bültenleri kullanırlar. Pek çok havaalanı bültenlerinin elektronik versiyonunu web sitelerinde yayınlarlar. Bu metot havaalanını bilen yolcular ile iletişim kurabilmek için doğru bir yöntemdir. Ancak elektronik bültenler havaalanıyla ilgilenmeyen potansiyel yolcu ve müşterilere ulaşmak için etkin bir yol değildir.

**a.6.3. Beyaz Kâğıtlar:** Havaalanının özel bir amacını gerçekleştirmek için genel konuları içeren kağıtlardır. Özel bir projeyi, gürültü konularını veya hava hizmetlerindeki değişiklikler gibi konuları kapsarlar. Beyaz kâğıtlar havaalanının konumunu desteklemek için kullanılırlar ama genelde düşünceli ve analitik tarzda yazılırlar. Kazanılan medyayı oluşturma amacıyla yazılırlar.

**a.6.4. Ekonomik Etki Çalışmaları:** Havaalanının topluluğa sağladığı ekonomik katkıları tahmin etmektir. Genelde ya havaalanı web sitesinde yayınlanırlar ya havaalanı pazarlama broşüründe özet olarak yer alırlar ya da tek bir doküman olarak yayınlanırlar.



Bu çalışmalar ile kamu görevlileri, ticari liderler ve haber medyası havaalanını desteklemeleri için ikna edilmeye çalışılırlar. Broşür olarak basıldığında, havaalanı basın kiti ve basılı medyasına yardımcı olmaktadır.

**a.6.5. Takdirnameler:** Havaalanının memnun olan yolcu, pilot, kiracılarından gelen olumlu dönüşlerdir. Bunlar her türlü promosyon malzemesi ve reklamda kullanılabilir ve kullanılmalıdır. Takdirnameler başka havaalanlarını kullanan havayolları ve potansiyel yolcuları çekmek için kullanılırlar.

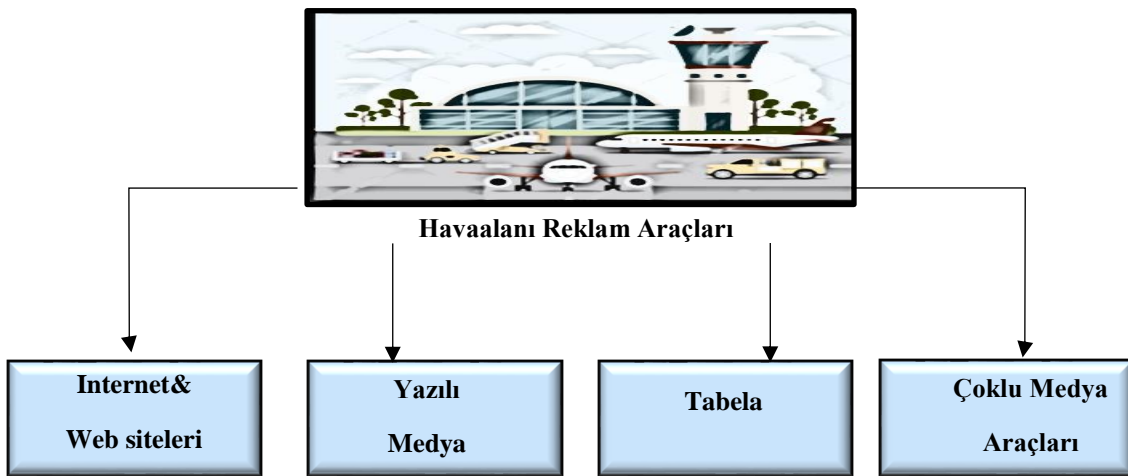
## b. Reklam Araçları

### Reklam Aracı Çeşitleri:

Reklam araçlarının halkla ilişkilerden farkı; dizayn edilirler, ücretlidirler ve reklam sponsoru tarafından yerleştirilirler. Reklam günlük hayatımızda oldukça yaygındır.

Havaalanları reklam dünyasında çok yenidir. Reklam terminallerde, sektörde ve yerel yayınlarda her zaman yer alırken, son 10-15 yıldır havaalanları reklamları stratejik olarak havaalanı dışına da taşımıştır. Ne zamanki bir havaalanı başka havaalanı yakınındaki bilboardlara reklam vererek o havaalanının yolcusunu çekmeye çalıştı, işte o zaman havaalanı reklamları dışarıda da yaygınlaşmaya başladı.

Şekil 26'da reklam araçları gruplandırılmıştır.



Şekil 26. Reklam Araçlarının Kapsamı (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

### **b.1. Yazılı Medya**

Gazete, dergi ve ticari yayınlardaki basılı reklam, hedeflenen kitleye gönderilen postalar, havaalanını anlatan pazarlama broşürler, markalı havaalanı kartları ve kırtasiye, havaalanını destekleyen müşteri ve iş ortaklarından gelen başarı belgeleri ve yazılı belgelerdir.

Pek çok havaalanı işletmesi havaalanını, hava hizmetlerini ve havaalanının sponsoru olduğu aktiviteleri duyurmak için basılı medyayı etkin olarak kullanmaktadır. En çok kullanılan basılı medyalar aşağıda listelenmektedir:

- Gazete, magazin ve seyahat dergilerindeki basılı reklamlar
- Hedeflenen kitleye gönderilen postalar (posta kartı, el ilanları)
- Pazarlama broşürleri

Yazılı medyanın maliyetine göre ucuzdan pahalıya sıralanışı: kartvizitler-kırtasiye-takdirnameler, siyah beyaz reklamlar-pazarlama broşürleri&posta, renkli dergi ya da gazete reklamları-broşürler.

### **b.2. Tabela**

Billboard ve büyük posterleri, afiş, barak ve tenteleri ve tabela ekranlarını içerir. Tabelanın büyüklüğüne göre reklam fiyatı değişir.

Tabela belirlenmiş yerlerde havaalanı marka ve mesajının duyurulması fırsatını sağlar. Havaalanını desteklemek için üç çeşit tabela vardır:

- Dış mekân reklamı
- Portatif afişler, bayraklar ve tenteler
- Toplantı ve kongre ekranları

Tabelanın maliyetine göre ucuzdan pahalıya sıralanışı: Ekran&portatif tabela, küçük posterler-otobüs üzerine, kalıcı-döner&dijital bilbordlar&posterler

### **b.3. Multimedya: Radyo, TV ve Video**

Radyo, TV ve videoyu içerir.

Radyo ve TV reklamları pahalı olduğu için havaalanları tarafından kısıtlı olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte teknolojik gelişmeler neticesinde video teknolojisi çok daha maliyet-etkili ve popüler bir reklam aracı haline gelmiştir. Mesela; video webcam.

#### **b.4. İnternet ve Web Sitesi Araçları**

E-posta dağıtımı ve internet reklamı içeren havaalanı web sayfalarıdır.

İnternet ve web sitesi teknolojisi reklam ve pazarlamada kullanılan uygulamalar olarak hızla gelişmektedir. İnternet havaalanlarına düşük maliyet ve yüksek etkililik ile reklam fırsatı sunmaktadır. Başarılı bir web sitesi sayesinde havaalanları geniş bir kitleye ulaşabilirler. Aslında bazı havaalanları tüm reklam araçlarını insanları web sitelerine yönlendirmek için kullanmaktadırlar. Havaalanları e-posta ile spesifik gruplarla etkili iletişim kurabilirler.

Havaalanlarının interneti etkili kullanmaları için temel yöntemler:

- Bir web sitesi oluşturun
- Kullanıcılarınızın ilgi alanındaki başka sitelere ve oradan sizin sitenize linkler oluşturun.
- İnternette havaalanının mevcudiyetini artırmak için arama motoru görünürlüğünü iyileştirin.
- Havaalanının reklamını yapmak ve web sitesini görsel açıdan renklendirmek için web cam kayıtlarını kullanın.
- Hedef gruplarla iletişim kurmak için elektronik bülten, RSS (rich site summary feed) kullanın.

Tablo 21’de havaalanı internet fırsatları altı madde olarak sıralanmıştır.

**Tablo 21.** *İnternet Fırsatları* (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

<b>İnternet Fırsatları</b>	b.4.1. Havaalanı Web Siteleri
	b.4.2. Arama Motorları
	b.4.3. Diğer Web Sitelerine Linkler
	b.4.4. RSS Yayımları
	b.4.5. E-bülten&e-patlamalar
	b.4.6. Web Cam

**b.4.1. Havaalanı Web sitesi:** Havaalanı web siteleri iki şekilde düşünülebilir: Elektronik pazarlama broşürü, içerik odaklı kamu hizmeti veya reklam aracı. Her havaalanının internette bir sayfası olmalıdır. Artık internet kullanıcı sayısı çok yüksek olduğundan havaalanının reklamı için internet maliyet etkili ve mükemmel bir yöntemdir.

**b.4.2. Arama Motorları:** İnternette görünürlük önemlidir ve bu teknik konuyu destekleyen pek çok işletme vardır. Website dizaynında önemli bir husus içeriğin arama motoruna uyumlu olmasıdır. Yeni bir web sitesi oluşturulduğunda web sitesine ulaşım miktarını ölçmek önemlidir.

**b.4.3. Diğer Web sitelerine Linkler:** Havaalanı web sitesindeki linkler aşağıdakilere doğrudan bağlantı sağlayabilir:

- Havayolu rezervasyon sistemleri
- Hava durumu
- Uçuş bilgileri
- Havaalanındaki işletmeler
- Diğer havacılık organizasyonları veya bilgi kaynakları

**b.4.4. RSS feed** en yeni teknolojidir. Sıkça değişen web sitesi içeriğini bildiren formattır. Pek çok haber sitesi, web günlükçüleri ve havaalanları isteyen herkese içeriklerini RSS

yayın olarak gönderirler. RSS ile pek çok web sitesini sıkça ziyaret edenlerin sorunu çözülmüştür.

**b.4.5. E-Bültenler&E-Patlamalar&RSS Yayını:** Bunlar paydaş, kiracı ve diğer ilgili insanlarla iletişim için kullanılırlar.

Elektronik bültenler; aylık yayınlanan 1-4 sayfalık bültenlerin elektronik ortamdaki şeklidir. Bunlar havaalanlarının yayınladığı en resmi elektronik iletişim şeklidir.

Elektronik patlamalar; hedef kitleye e-posta ile gönderilirler. Genelde alıcıyı ilgilendiren tek ve önemli bir konu içerirler.

### **c. İletişim Fırsatları**

İletişim fırsatları hedeflenen spesifik kitle üzerinde etkilidirler ve havaalanının toplumdaki önemli rolüyle ilgili olumlu düşünceler ve farkındalık yaratırlar.

Havaalanı işletmesi ticari liderler, toplum grupları, kamu idarecileri, haber olma potansiyelli insanlar, havayolları, kiracılar ve potansiyel kiracılar, geliştiriciler, endüstri grupları ve diğer birey ve grupların temsilcileriyle sürekli iletişim halindedirler. Böylece yönetim paydaş ve havaalanı savunucularına mesajlarını iletmeyi ve kalıcı bağlantılar kurmayı başarır. Pek çok iletişim fırsatı ya bedava ya da çok ucuzdur.

İletişim nedir? Çeşitli kapsamlarla ittifaklar ve önemli ilişkiler kurma sanatıdır. Havaalanı yöneticileri için altı ana iletişim grubu tanımlayabiliriz. Bunlar; ticari, kent, kar amacı gütmeyen gruplar, profesyonel organizasyonlar, fuarlar, konferanslar, stratejik ortaklar, lobi oluşturma, bağlantı müdürleri ve diğer iletişim mekânlarıdır. Tablo 22'de görüldüğü üzere; havaalanı iletişim fırsatları altı çeşit olarak yer almaktadır.

Tablo 22. İletişim Fırsatları (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

<b>İletişim Fırsatları</b>	c.1. Ticari, kent, kar amacı gütmeyen gruplar
	c.2. Profesyonel organizasyonlar
	c.3. Fuarlar, konferanslar
	c.4. Stratejik ortaklar
	c.5. Lobi oluşturma
	c.6. Kontak müdürleri ve diğer iletişim mekanları

### **c.1. Ticaret, Kent ve Kar Amacı Gütmeyen İletişim Fırsatları**

Havaalanları ticariler, kent ve kar amacı gütmeye gruplarla ilişki kurarlar çünkü bu gruplar havaalanının uzun-dönem başarısıyla ilgilenen organizasyonları temsil eden topluluğa ulaşırlar.

Ticari, kent ve kar amacı gütmeyen iletişim grupları büyüklüğünden bağımsız olarak her toplumda yer alırlar. Bunlar; destekleyiciler, gönüllüler, pazarlamacılar ve havaalanı ortaklarıdır. Aşağıda listelenen organizasyonlar pek çok şehirde yer almaktadır:

- Ticaret odası
- Ekonomik gelişme organizasyonları
- Toplum hizmet grupları
- Üniversiteler, kolejler ve havacılık eğitimi
- Gençlik programları

Mesela bazı havaalanları gençlik programlarını desteklerler ve bu programları şehir yöneticileri ile iletişim kurmak ve toplumdaki havaalanı destekçilerini artırmak için kullanırlar.

İletişim araçlarının kullanılma nedenleri;

- Topluma sürekli olarak havaalanının değerini ve toplum içindeki ekonomik rolünü hatırlatmak
- Havaalanı ve toplum arasında olabilecek sorunları daha kolay çözmek için iyi niyet oluşturmak
- Havaalanının uzun dönem başarısıyla ilgilenen organizasyonlarla kalıcı ilişkiler oluşturmak
- Destekleyicileri, gönüllüleri, pazarlama ekibini ve havaalanı ortaklarını bir araya toplamak
- Geleceğin havaalanı lider ve savunucularını eğitmek ve cesaretlendirmek

### **c.2. Profesyoneller ve Endüstri Organizasyonları ile İletişim**

Profesyonel organizasyonlara üye olmak havaalanlarına paha biçilemez iletişim fırsatları sunar. Profesyonel konferans, seminer ve toplantılara katılmak, havaalanı yöneticilerine endüstride çalışan diğerleriyle ilişkileri güncel tutmak ve yeteneklerini iyileştirmek için yardımcı olurlar.

### **c.3. Fuarlar ve Konferanslar**

Profesyonel organizasyonların düzenlediği fuar ve konferanslar sektördeki meslektaş ve uzmanlarla bağlantı kurmak için mükemmel bir yöntemdir. Ulusal kongre ve konferanslar da bu araçlara dâhildir.

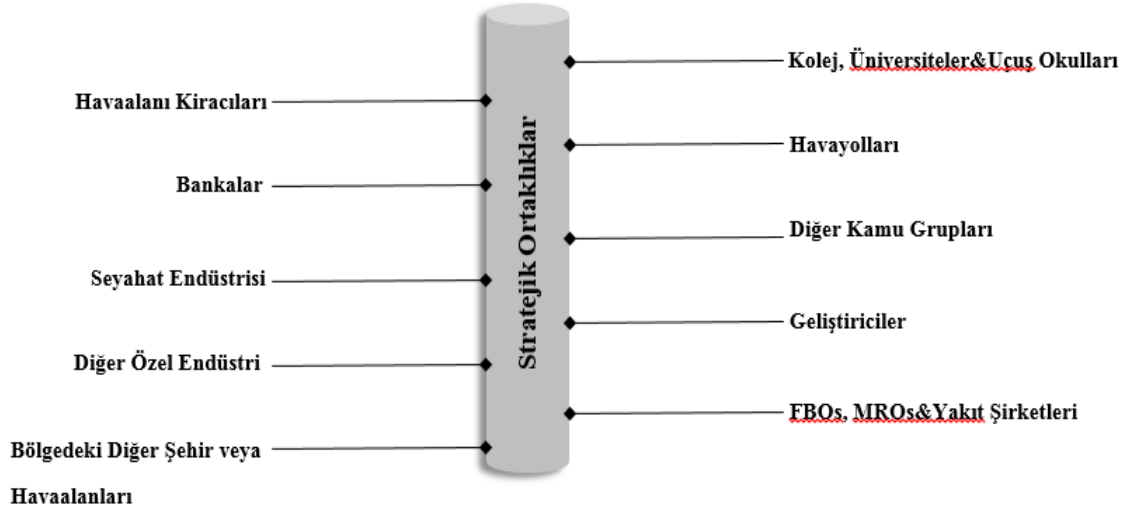
Örnekler: Genel Havacılık Konferansları, Hava Hizmetleri Konferansları, Havacılık Tahmin Konferansları, Pazarlama ve İletişim Konferansları, Bakım/Tamir Konferansları, Havaalanı ve Ülke Odaklı Konferanslar, Ulaştırma Araştırma Konferansları. Bu konferanslarla ilgili açıklamalar organizasyonların web sitelerinde yer alır.

### **c.4. Stratejik Ortaklıklar**

Günümüzde havacılık sektöründe stratejik ortaklıklar, birleşmeler ve ortak girişimlere sıkça rastlanmaktadır. Bu ortaklıkların çoğu, özellikle havayolları arasındaki veya havaalanı ve havayolu arasındaki anlaşmalar şeklindedir. Stratejik Pazarlama Birleşmeleri terimi, ortak bir amacı başarmak için güçleri ve kaynakları (insan, para ve zaman) birleştirmektir. Organizasyonun kapasitesini, kaynaklarını artırmak ve spesifik pazarlama amaçlarını başarmak için havaalanları diğer gruplarla stratejik birleşmeler

yaparlar. Stratejik pazarlama ittifakları katılımcı grup iletişim kaynaklarının birleştirilmesi ve kullanılmasını mümkün kılar.

Havaalanları gelir ve iş fırsatı üreticisi olarak yerel ekonominin bir parçasıdır. Aslında havaalanları da diğer toplum grupları gibi toplumun ekonomik gelişim amaç ve hedeflerini paylaşırlar. Şekil 27’de havaalanlarının stratejik ortaklık kurdukları gruplar yer almaktadır.



Şekil 27. Havaalanlarının Stratejik Ortaklıkları (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy, Melisa ve Harig, 2010)

İttifaklar ortak tek bir amaca yönelik çalışma için kaynakların birleştirilmesini mümkün kılarlar. İttifaklar ayrıca farklı yetenekler, tamamlayıcı tecrübeler ve iletişim kaynaklarını bir araya toplarlar. Havaalanları diğer grupların tecrübelerinden faydalanır ve zamandan kazanırlar. Eğer bu ittifaklar iyi yönetilirse, stratejik pazarlama ittifakları başarılı sonuç ihtimallerini artırır.

### c.5. Lobi Yapmak

Lobi yapmak devletin pek çok düzeyinde görülmektedir. Lobi yapmak pazarlamanın bir diğer şeklidir.

Pek çok havaalanı spesifik havaalanı projeleri ve yasama girişimleri finansmanını güvence altına almak için lobicidir. Bazı havaalanları kimi projelerini güvence altına almak için ilgili devlet kurumları ve kanun koyucularla görüşmeler yaparlar.



Havaalanları ülke finans desteği, yerel havaalanı bütçesi, arazi kullanımı, havacılık vergi ve ücretleri için lobi yaparlar.

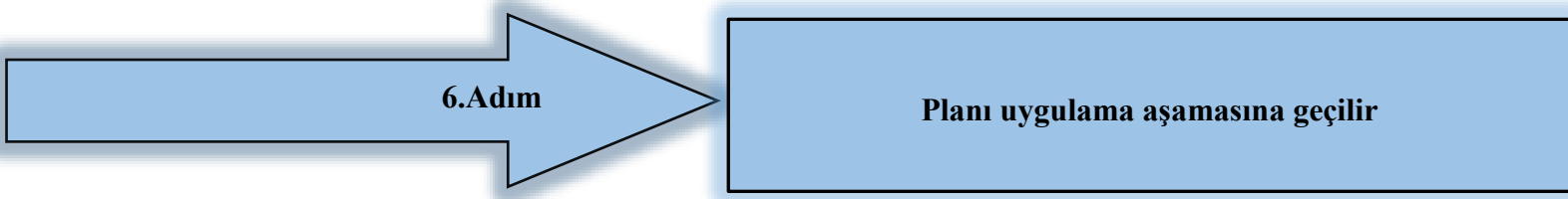
### **c.6. Kontak Müdürleri ve Diğer İletişim Araçları**

Kontak yöneticileri kontak listesi, kayıt etkileşimleri geliştirme ve bağlantıda kalmak için kullanılan araçlardır. Eğer iletişim konusundan eminseniz kontak yöneticileri vazgeçilmezdir. Bazen kâğıt listesi bazen de yazılım olarak kullanılabilirler.

İletişim çalışmaları sonucunda oluşturulan önemli kontak bilgilerini kaybetmemek ve takip etmek için, bunları koruyacak ve yönetecek bir süreç oluşturulmalıdır. Kontakları takip etmek için üç metot:

- Manuel sistemler
- Elektronik ve bilgisayar database/müşteri ilişki yönetimi (CRM) aracı
- İnternet iletişim web siteleri

### **3.1.6. Planı Uygulama**



Önceki adımlarda pazarlama planının çatısı oluşturulmuştur. 6. adım odaklanılmış yönetim gerektiren planın uygulanma zamanıdır.

Pazarlama planının önemli adımı uygulamadır. Bir kişi planı yönetmekle görevli olmalı; rol ve sorumlulukların netliğinden, çizelge ve bütçenin anlaşıldığından emin olmalıdır.

Yönetimin sorumluluğu:

- Pazarlama ekibi, havaalanındaki kamu birimi ve diğer paydaşlarla ile iletişim
- Rol ve sorumlulukların çalışanlara, gönüllülere ve diğer organizasyonlara paylaşılması
- SMART hedef süreçlerinin ölçülmesi için milestones
- Gözden geçirme

Bir pazarlama planını yönetmek aslında havaalanındaki pek çok diğer çok fazlı projeyi yönetmek gibi düşünülebilir.

### 3.1.7. Planı İzleme ve Değerlendirme

7.Adım

Sürekli izleme yapılır /Değerlendirme ile planın son adımı tamamlanır.

7. adımda ise sonuçları izlemek, değerlendirmek ve gerekiyorsa düzenlemeler yapmak önemlidir.

Pazarlama kampanyası başlatıldıktan sonra iş bitti gibi düşünülse de, kampanya adım adım izlenmelidir. Yapılması gerekenler aşağıda listelenmiştir:

- Verilen reklamların çizelgesine uygun olarak yayınlandığı ve formatlarının istenildiği gibi olduğu
- Kazanılan medyanın dahil olduğu yerlerde, yeni makalelerin durumu hakkında bilgi edinmek için yerel medya ile takip edilmelidir.
- Broşürler stoklanmalı ve yeniden tedarik edilmelidir.

Projede görevli herkes kampanyanın değişik açılardan etkililiğini izlemekle görevlendirilmelidir.

Aslında kampanyanın etkisi hakkında sürekli bilgi alınmalıdır. Bazen havaalanları anekdot kanıtlarına güvenmelidirler. Bunlar;

- Sunumlarda dinleyicilerin tepkileri nasıldır?
- Gazetelerdeki makaleler için insanlar ne düşünmektedirler?
- İnsanlar hangi pazarlama materyalleri hakkında konuşuyorlar?
- Yolcu taleplerinde ne gibi değişimler var?
- Telefonla çağrı hizmetinde ne gibi değişiklikler var?
- Havaalanı hakkında hangi yeni sorular soruluyor?

Önemli bir bilgi kaynağı terminali kullanan yolculardır. Havaalanı yönetimi yolcularla terminallerde doğrudan konuşabilir ve kampanya hakkında geri dönüşler alabilirler.

Önemli bir husus, yolcuların doğruyu söyleyip söylemediğidir. Ama her durumda yolcularla doğrudan iletişim kurulmalı ve yönetim onlarla konuşmalıdır.

Eğer kullanılan medyanın etkili olmadığı tespit edilirse, kampanyaya devam edilmemeli ve kaynaklar daha etkili olacağı belirlenen medyaya kaydırılmalıdır.

Pazarlama kampanyaları devam eden süreçlerdir. İyi planlanmalı; dikkatlice izlenmeli ve gözlenen sonuçlara göre gerektiğinde pazarlama planı düzeltilmelidir.

### **Kampanya Etkinliğini Ölçmek**

Pazarlama çalışmalarının etkinliğini ölçmek kolay değildir. Burada bazı ölçüm yöntemleri anlatılacaktır.

#### **a. Müşteri Memnuniyet Anketleri**

Pek çok havaalanı müşteri memnuniyeti anketleri uygulamışlardır. Tipik olarak, bu anketler havaalanlarında uçuşlarını bekleyen yolcularla görüşen anketörlerce gerçekleştirilmektedir. Diğer durumlarda da havaalanlarının bülten, web sitesi veya yarışma kayıtlarından topladıkları e-posta listelerine gönderilerek yapılır. Bedava veya düşük maliyetli internet anket hizmetleri süreci hızlandırır ve anketörler için kolaydır.

Müşteri memnuniyet anketleri mevcut havaalanı kullanıcılarının memnuniyet seviyesinin ve havaalanının faaliyetlerinin, hizmetlerinin ve ulaşılabilirliğinin ölçülmesinde etkilidirler.

#### **b. Farkındalık ve Kullanım Anketleri**

Telefon, posta ve internet anketlerinin geniş erimi aşağıdakilerin ölçülmesini sağlamaktadır:

- Bölge sakinleri yerel havaalanının sunduğu hizmetlerin farkındalar mı?
- Bölge sakinleri havayolu seyahatlerini planlarken yerel havaalanlarını dikkate alıyorlar mı?
- Yerel havaalanından uçmak veya daha büyük havaalanından uçmak arasındaki fiyat farkı kabul edilebilir bir rakam mı?
- Bölge sakinlerine göre havaalanı iyi bir komşu mu ve güçlü bir toplum değeri mi?

- Bölge sakinlerine göre yerel havaalanında tarifeli hava hizmeti almak önemli midir?

### **c. Odak Grupları**

Odak grupları istatistiksel olarak değerli bilgi sağlamasa da yerel havaalanının opsiyonları, yolcuların havaalanı seçimlerini nasıl yaptıkları ve pazarlama programlarının etkinliği hakkında derin fikirler verirler. Odak grubu görüşmeleri için bir maliyet söz konusu olacaktır. Ama pahalı telefon görüşmelerine bir alternatif olacaktır.

### **d. Anket Hariç Diğer Ölçümler**

Havaalanı kullanımı için çeşitli istatistiksel bilgiler mevcuttur. Bilgi Ulaştırma Bakanlığı tarafından toplanır, dağıtılır ve pek çok kullanıcı tarafından satın alınır. Bu bilgi ile havaalanları yolcu ve ücret değişikliklerini ölçebilirler. Böylece havaalanları en çok tercih edilen destinasyonları sıralayabilir ve bu destinasyonlardaki yolcu ve ücret değişikliklerini ölçebilirler.

### **e. Bölgesel Pazar Paylaşım Trendleri**

Bakanlıktan alınan bilgi ile hava hizmet gelişim aktiviteleri için bölgedeki diğer havaalanları ile olan pazar paylaşımı ölçülebilir. Bir süre için havaalanının yolcu paylaşımı ölçülerek, pazarlama çalışmalarının olumlu etkisi olup olmadığı görülebilir.

### **f. Birleşik Havaalanı/Havayolu Görüntüleme Yaklaşımı**

Bakanlıktan alınan bilgi geçmişe aittir, geleceğe yönelik değildir. Yolcu hacmiyle ilgili ileriye dönük bilgi kaynağı sadece havayollarının ileriye dönük rezervasyonlarıdır.

### **Pazarlama Planının İyileştirilmesi**

Tüm pazarlama planları devam eden işlerdir. Devam eden planları olan havaalanları etkili aktivitelere devam ederler ve dikkat çeken bir iki yeni girişimi sunarlar. Bir hedef gerçekleştirilmeli ve sonra diğerine geçilmelidir. Havaalanlarında ticari gelişmeler kişisel kontak ve ilişkilere bağlıdır. Mevcut kiracılarla irtibat halinde olmak dengenin bir parçasıdır. Her yıl pazarlama planı gözden geçirilmeli, güncellenmeli ve pazarlama ekibinin bilgilendirilmesi, birleştirilmesi ve onaylanması unutulmamalıdır.

### **Havaalanı Pazarlama Planı Kaydı**

Havaalanı pazarlama planı kaydı için kullanılacak Form 10, Ek 2'de yer almaktadır. Bu form; havaalanının pazarlama çalışmalarını içeren dokümanları havaalanı işletmesi için kaynak haline getirir. Bu form doldurulurken bir önceki yılın aktiviteleri ile başlamak uygun olacaktır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ETKİN HAVAALANI YÖNETİMİ İÇİN HAVAALANI PAZARLAMA PLANI ÖNERİSİ: İSTANBUL HAVALİMANI PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

Etkin havaalanı yönetimi için havaalanı pazarlama planı öneri çalışması kapsamında Türkiye’de pek çok yönden en’leri olan İstanbul Havalimanı’nın pazarlama faaliyetleri incelenmiş ve bu kapsamda görüşmeler yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veri ışığında araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, yöntemi, bulgular ve bulguların değerlendirilmesi neticesinde araştırma sonuçlandırılacaktır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Farklı milliyetlerden milyonlarca yolcunun giriş çıkış yaptığı uğrak bir mekân olmanın yanında seyahat amacı gütmeyen farklı müşteri gruplarını da kendine çeken önemli bir alışveriş mekânı olma niteliği kazanan havaalanlarının pazarlanması kaçınılmaz bir challenge’dir.

Bu çalışmanın amacı havaalanı işletmelerinin dikkatini havaalanı pazarlamasının önemine yönelterek ve bu konuda dünyadaki havaalanlarında uygulaması olan pazarlama planı hazırlanması ve uygulanmasında havaalanı işletmelerine destek olmaktır. Bu doğrultuda ACRP (Airport Cooperative Research Program)’ın hazırladığı Marketing Guidebook for Small Airports<sup>6</sup> isimli doküman temel alınarak Türkiye’deki havaalanlarında uygulanabilecek pazarlama planları için çeşitli formları ve ülkemize özgü havaalanı pazarlama adımları oluşturmak amaçtır.

1996 yılına kadar tamamen kamu işletmesinde olan Türkiye’deki havaalanlarının strateji planlarında pazarlama konusu yeterince yer almamakta olup, özelleştirmeler arttıkça işletmeciler bunun eksikliğini hissetmeye başlamışlar ve faaliyete geçmişlerdir. Bu araştırmanın önemi, havaalanı pazarlanması konusunda farkındalık yaratmaktır.

Araştırmanın amacı ve önemine yönelik aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

---

<sup>6</sup> The Nationals Academies Press, 175 sayfa, Katılımcılar: Transportation Research Board; National Academies of Sciences, Engineering and Medicine. ACRP, Report 28

- İstanbul Havalimanı pazarlanıyor mu? Evet ise,
- İstanbul Havalimanı'ndaki mevcut pazarlama planı yeterli midir? Neden?

Kısaca araştırmanın amacını dört madde ile listelersek;

1. Ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlere bağlı olarak değişen yeni havaalanı yapısının ve buna bağlı olarak oluşan havaalanı pazarlamasının öneminin ortaya konulması ve havaalanı işleticileri için farkındalık yaratılması
2. Türkiye'deki havaalanlarının pazarlamasına yol gösterici olarak katkı sağlanması
3. Etkin ve verimli bir pazarlama planı oluştururken her havaalanı için uyarlanması mümkün adımların temel pazarlama planı olarak havaalanı işleticilerine sunulması
4. Bilimsel doküman oluşturulması

Araştırmanın önemi; havaalanı pazarlaması hakkında bilgi toplayarak, dünyada ve Türkiye'de çalışmaları inceleyerek, havaalanı pazarlamasını aktif olarak yürüten bir işletme uzmanı ile görüşme yaparak, bu konuda yol gösterici bir doküman hazırlanması ve havaalanı işleticileri için farkındalık oluşturulması olarak özetlenebilir.

#### **4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında incelenmek için İstanbul Havalimanı tercih edilmiştir. İstanbul Havalimanı'nın özel sektör tarafından işletilmesi, kapasite olarak Türkiye'deki en büyük havaalanı olması ve coğrafi konumunun önemi bu seçimdeki sınırlılıkları oluşturmaktadır.

Araştırma; ulaşılan veri ve bulgular, görüşmelerin yapıldığı ve iletişimin sağlandığı tarihlerdeki İstanbul Havalimanının hizmet seviyesi ve ilgili uzman kişilerin algı, tutum ve tercihleriyle sınırlıdır.

Çalışmanın çerçevesini çizerken; literatür araştırmasında web siteleri, basılı yayın ve kitaplar, kütüphaneler ve veri toplamada alanında uzman akademik personel ve danışmanım sınırları oluşturmuştur.

İstanbul Havalimanı ile ilgili her türlü veri Limak Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK, Pazarlama Direktörü Fırat OCAK ve Havayolu Pazarlama Uzmanı Efe Çınar BUĞRA ile yüzyüze yapılan görüşmeler, telefon iletişimi ve e-posta ile

sınırlandırılmıştır. Görüşmeler literatür taraması sonucunda elde edilen verilere dayalı sorular ile sınırlandırılmıştır.

### **4.3. Araştırma Yöntemi**

Araştırmanın modeli, katılımcılar, verilerin toplanması, inandırıcılık, etik konular, verilerin çözümü ve yorumlanmasında yararlanılan yöntem ve teknikler ile ilgili açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

#### **4.3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma nitel olarak desenlenmiş betimsel bir çalışmadır. Nitel araştırmalar; kullandığı veri toplama yöntemlerinden hareketle, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan, algı ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konmasına yönelik nitel bir süreci izleyen araştırmalar olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitel araştırmalarda verilerin toplanmasında sıklıkla başvurulan tekniklerden biri görüşmedir (Merriam, 2009). Görüşmenin temel amacı, doğrudan gözlemlene olanağının olmadığı düşüncelere, deneyimlere ve davranışlara ya da geçmiş yaşantılara ilişkin bilgilere ulaşmaktır (Merriam, 2009). Nitel araştırmalarda görüşme, katılımcı gözlem ya da alan notları ve diğer tekniklerin yanı sıra tek bir veri toplama aracı olarak da kullanılabilir (Bogdan ve Biklen, 2007).

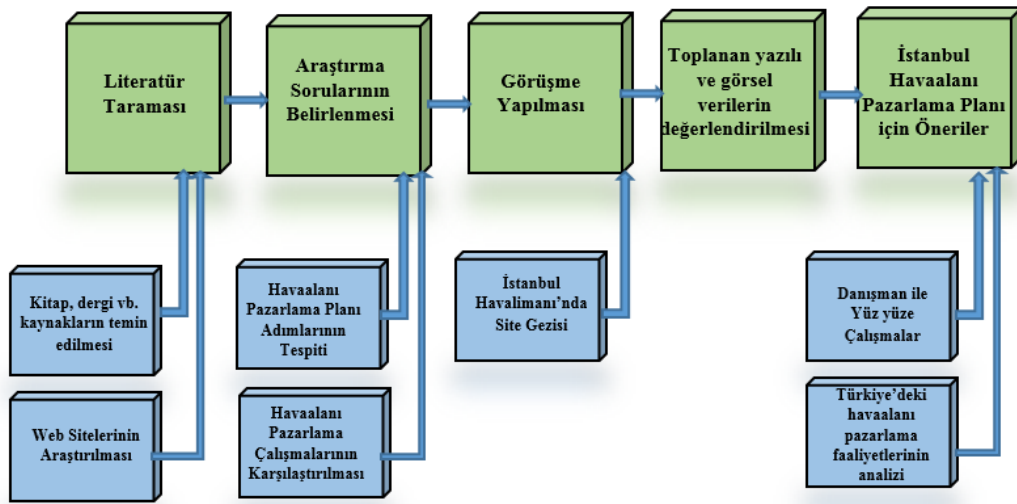
Görüşme tekniği, görüşme amacına, görüşmeye katılanların sayısına, görüşülmek istenen kişilere ve görüşmedeki kuralların esnekliğine bağlı olarak kendi içinde farklı sınıflara ayrılmaktadır (Karasar, 2011). En yaygın gruplama biçimi yapılandırılmış görüşme, yarı-yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme olarak yapılan sınıflandırmadır (Merriam 2009).

Bu araştırmanın verilerinin toplanması yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmecinin daha esnek olmasını sağlayan ve görüşülen kişinin soruları istediği genişlikte yanıtlamasına olanak sağlayan yarı-yapılandırılmış görüşmeler, farklı bireylerden benzer konuda daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi sağlar. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde, görüşmeci soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, bazı konuların ayrıntısına girmek üzere ek soru sorabilir. Soruların yanıtlanması sırasında bir başka sorunun yanıtı tamamen alınmışsa, o soru



tekrar sorulmayabilir ya da görüşme sırasında katılımcının anlattıklarına dayalı olarak ek sorular sorulabilir. Gerekğinde, görüşmeci katılımcıya sorularla ilgili olarak ek açıklamalar yapabilir. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacının tüm deneklerde benzer şekilde etkileşmesi bağlamında uygulama güvenilirliğinin sağlanması önemlidir (Gay, Mills ve Airasian, 2006; Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Bu araştırma 2016-2018 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Web siteleri, kütüphane ve basılı yayınlardan yararlanılmıştır. Yapılan araştırmalar ve değerlendirmeler neticesinde görüşme soruları hazırlanmıştır. Araştırmanın ikinci kısmında Limak Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK, İGA Pazarlama Direktörü Fırat OCAK ve İGA Havayolu Pazarlama Uzmanı Efe Buğra Çınar ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca aynı kişilerle telefon ve e-posta yolu iletişim kurulmuştur. Elde edilen veri analiz edilerek 3. Bölümde incelenen ACRP Raporu ile karşılaştırılmış, İstanbul Havalimanı pazarlama planı ile ilgili değerlendirmeler yapılarak araştırma sonuçlandırılmıştır. Şekil 27'de bu araştırma sürecinde izlenen adımlar yer almaktadır.



Şekil 28. Araştırma Sürecinde İzlenen Adımlar

Araştırma kapsamında sunulan nitel veri toplama yöntemleri, verilerin değerlendirilmesi ve İstanbul Havalimanı ile karşılaştırılmasıyla elde edilen bilgilerin bu konuda ileride yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 4.3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Nitel araştırmalarda çalışılan konuyu derinlemesine ve tüm olası ayrıntıları ile incelemek amaçlanmaktadır. Tamamen nitel araştırma geleneği ile ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemleri çoğu zaman olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır.

Araştırmada katılımcıların belirlenebilmesi için amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örneklemede temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Punch, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çalışmada amaçlar göz önünde bulundurularak katılımcı olma ölçütü, özel işletilen bir havaalanında pazarlama ile ilgili yetkili kişi olmak olarak belirlenmiştir.

İstanbul Havalimanı Türkiye'deki en büyük trafiğine sahip, uluslararası trafiğe açık ve İGA tarafından işletilen bir havaalanıdır. Tam kapasite olarak hizmete geçtiğinde dünyanın en büyük havaalanları arasında yer alması planlanmaktadır. Ayrıca coğrafi konumu itibarıyla dünyadaki pek çok transfer havaalanına rakip özellikleri taşımaktadır.

İGA yönetimi ile kurulan iletişim neticesinde İstanbul Havalimanı'nda pazarlama konusundaki yetkili kişilere ulaşılmıştır. Bu kişiler; Limak Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK, İGA Pazarlama Direktörü Fırat OCAK ve İGA Havayolu Pazarlama Uzmanı Efe Buğra ÇINAR'dır. Yetkili kişilere öncelikle araştırma hakkında bilgi verilmiş ve yetkililer araştırmaya gönüllü katılmaya karar vermiştir.

İstanbul Havalimanı pazarlama planı hakkında bilgi almak için Limak Yönetim Kurulu Üyesi, İGA Pazarlama Direktörü ve İGA Havayolu Pazarlama ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmelerde sunulan açık uçlu sorular için ses kaydına müsaade verilmiştir. Yine de soruların yanıtları yazılı bir dokümanlar olarak araştırmacıya iletilmiştir. Verilen yanıtların not alımı ve yazılı dokümanları 'Araştırma Bulguları' başlığı altında sunulmuştur. Ayrıca İGA Pazarlama Direktörü Fırat OCAK ve Limak Yönetim Kurulu üyesi Hakan ÖZTÜRK ile telefon ve e-posta yoluyla tekrar iletişim kurulmuş ve her ikisine gönderilen ayrı ayrı soruların cevapları da e-posta ile alınmıştır.

### 4.3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu araştırmanın verileri literatür taraması, yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ve e-posta ile elde edilmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında, konu ile ilgili alan yazın taranarak kuramsal temel oluşturulmuş bu bilgilerden yararlanılarak yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir. Araştırmada veri toplama araçlarından biri olan yarı-yapılandırılmış görüşme formunun son şekli için şu çalışmalar yapılmıştır:

Tez sahibi araştırmanın amacı doğrultusunda görüşme sorularını hazırlamıştır. Görüşme sorularının geçerliliğini sağlamak üzere görüşme formu araştırma amacı ile birlikte danışmana e-posta ile gönderilmiştir. Danışman, görüşme sorularının sürece ilişkin tüm soruları sorgulayıp sorgulamadığını ve sorulmak istenenlerin anlaşılır biçimde sorulup sorulmadığını değerlendirmişlerdir. Danışmandan gelen öneriler doğrultusunda, bazı soruların yeri bazı soruların da soruluş biçimi değiştirilerek sorulara son şekli verilmiştir.

Araştırma sürecinde katılımcılardan randevu alınmış, yetkili kişiler ile buluşulduğunda, araştırmanın amacı ve araştırma süreciyle ilgili sözlü olarak ayrıntılı bilgi verilmiştir. Kendilerine görüşmelerin ses kayıtlarının alınacağı; ancak bu kayıtların araştırmacılar dışında hiç kimse tarafından dinlenmeyeceği ve kayıtların dökümlerinin okunmasına izin verilmeyeceği de ifade edilmiştir.

Görüşme soruları sıralı bir biçimde yöneltmiştir. Görüşme sırasında, katılımcıların anlattıklarına dayalı olarak gerektiğinde ek sorular da sorulmuş; katılımcıların anlamadığı sorular olduğunda ise, yönlendirici olmayacak şekilde ek açıklamalar yapılmıştır. Bu doğrultuda yarı-yapılandırılmış görüşmeler Şubat 2019 ayı içerisinde ve e-posta ile iletişim Mayıs 2019 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcılar ile birlikte belirlenen mekân ve zamanda yapılmıştır. Limak Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK ile Zorlu Plaza'daki ofisinde, İGA Pazarlama Direktörü Fırat OCAK ve İGA Havayolu Pazarlama Uzmanı Efe Buğra ÇINAR ile İstanbul Havalimanı'ndaki ofislerinde görüşme yapılmıştır. İstanbul Havalimanı'nda yapılan 3 saatlik görüşmeden sonra havalimanı içerisinde Havayolu Pazarlama Uzmanı ile site gezisi yapılmış, hâlihazırda kullanılan terminal hakkında bilgi alınmıştır.

#### **4.3.4. Araştırma Verilerinin Çözümlemesi**

Yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen araştırma verileri betimsel olarak çözümlenmiştir. Betimsel çözümlemede elde edilen verilerin, görüşme sürecinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak sunulduğu bilinmektedir. Betimsel çözümlemede amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Betimsel çözümleme sürecinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir (Rossman ve Rallis, 2003):

- Verilerin düzenlenmesi
- Betimsel çözümleme için çerçeve oluşturulması
- Kategorilerin ve temaların belirlenmesi
- Verilerin tanımlanması ve yorumlanması

Veri çözümleme sürecinin ilk aşamasında ikinci aşamaya hazırlık oluşturmak amacıyla betimsel çözümlemenin başlangıcı olarak ses kaydının bilgisayar ortamında yazılı dökümü yapılmıştır.

Verilerin tanımlanması ve yorumlanması aşamasında, bulgular gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bu aşamada, seçilen ve tanımlanan verilerin ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması yapılmıştır.

#### **4.3.5. Araştırmacının Rolü**

Araştırmacı; çalışma kapsamında literatür taramasının gerçekleştirilmesi, araştırma sorusu ve görüşme formunun hazırlanması, uygulamanın gerçekleştirilmesi, konuyla ilgili uzman kişiler ile iletişim kurulması, yüz yüze yarı-yapılandırılmış görüşmenin gerçekleştirilmesi ve e-posta ile soruların gönderilip alınması süreçlerinde etkin olarak rol almıştır. Ayrıca elde edilen verilerin analizi, sınıflandırılması, kategorilere ayrılarak temalanması ve verilerin değerlendirilmesi noktalarında katkı sağlamıştır. Tüm bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda araştırmacının inandırıcılığının ve geçerliğinin artırılmasına önemli bir katkı sağladığı söylenebilir.

Ayrıca bu çalışmanın danışmanı Doç. Dr. Vildan Durmaz, havaalanları ile ilgili ayrıntılı bilgisi, tecrübesi, akademik yayınları, kişisel deneyimlerini çalışma sürecince araştırmacıya aktararak ve yetkili kişilerle yapılan görüşmelere katılarak araştırmaya katkı sağlamıştır. Danışman araştırma boyunca veri toplama, veri analizi ve araştırma

raporu süreçlerinde araştırmacı ile birlikte gerekli incelemeleri ve yönlendirmeleri yapmışlardır. Araştırma neticesinde tespit edilen bulgular, sonuçlar ve yapılan yorumlar yine danışman tarafından incelenmiştir.

#### **4.3.6. Etik Kurallara Uygunluk**

Bu alışma nitel araştırma olarak yapılmış olup, etik kurallar çerçevesinde yürütülmüştür. Etik kurallar kapsamında;

- Katılımcılarla görüşmeler öncesi sorular gönderilerek ön hazırlık yapmaları sağlanmıştır.
- Görüşmeler öncesi katılımcılarla telefon ve e-posta ile iletişim kurularak araştırmanın amacı, önemi, sorunsalı ve yöntem hakkında bilgiler verilmiştir.
- Görüşmenin başlangıcında katılımcılara; araştırma kapsamında toplanan verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ve başka bir amaçla kullanılmayacağı, ihtiyaç halinde izinleri olmadan 3. şahışlarla paylaşılmayacağı ve gerekmesi durumunda araştırmanın herhangi bir aşamasında araştırmadan çekilebilecekleri hakkında bilgi verilmiştir.
- Görüşmelerin başlangıcında görüşme esnasında zaman kaybının önüne geçmek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılması konusunda katılımcılardan izin alınmış ancak yine de görüşme sorularının cevapları yazılı olarak katılımcılardan tedarik edilmiştir.

#### **4.4. Araştırmanın Bulguları**

Temel amacı havaalanı işletmelerinin dikkatini havaalanlarının pazarlanmasının önemine yönelterek, bu konuda dünyadaki havaalanlarında uygulaması olan pazarlama planı hazırlanması ve uygulanmasında işleticilere destek olmak olan araştırmanın bu bölümünde İstanbul Havalimanı Limak Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK, İGA Pazarlama Direktörü Fırat OCAK ve İGA Havayolu Pazarlama Uzmanı Efe Buğra ÇINAR ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelere ait ve e-posta ile alınan sorular ve cevapları yer almaktadır.

**İGA havayolu pazarlama uzmanı Efe Buğra ÇINAR ile Şubat 2019 tarihinde yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmede yönlendirilen sorular ve cevapları:**

1. Soru: “*Kendinizden bahseder misiniz?*”

Cevap: “*28 Temmuz 1993 Ankara doğumluyum. Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesinden 2016 yılında mezun oldum.*”

Görüşme için seçilen uzman hakkında kişisel bilgi alınarak açılış yapılmıştır.

2. Soru: “*Ne kadar zamandır İstanbul Havalimanı’nda çalışıyorsunuz?*”

Cevap: “*2016 Eylül ayından beri İstanbul Havalimanı’nda Havayolu Pazarlama Uzmanı olarak çalışıyorum.*”

Uzmanın iş tecrübesi belirlenmiştir.

3. Soru: “*Tam olarak iş tanımınız nedir?*”

Cevap: “*• Havayollarına, İstanbul Havalimanı bünyesinde sunulacak hizmetlerin ulaştırılması, hedeflenen havayollarının İstanbul Havalimanı’nda operasyon yapmaları için gerekli pazarlama faaliyetlerini yürütmek.*

*• Havalimanları ve Havayolları ile ilgili stratejik analizler, yolcu sayısı tahminleri, uçak hareketleri, taşınan kargo ton analizleri yapmak.*”

Uzmanın sorumluluklarının çerçevesi çizilmiştir.

4. Soru “*Pazarlama konusunda aldığınız eğitim, seminer kurs vb var mı? Varsa nelerdir?*”

Cevap: “*• IATA, Airport Slots and Coordination*

*• IATA, Network, Fleet and Schedule Planning*”

Uzmanın pazarlama konusundaki eğitim seviyesi belirlenmeye çalışılmıştır.

5. Soru: “*Size göre havaalanları pazarlanmalı mıdır? Neden?*”

Cevap: “*Evet. Havayollarına pazarla ilgili analizler, veriler sunulduğu zaman akıllarına girmiş oluyorsunuz ve belli bir farkındalık yaratıyorsunuz. Havayolları bu tarz bilgilere ve verilere ihtiyaç duyarak karar alabiliyorlar.*”

Uzmanın havaalanı pazarlamasını gerekli görüp görmediği nedenleriyle belirlenmiştir. Ancak verilen cevaptan İstanbul Havalimanı’nın sadece havayollarına pazarlandığı sonucu çıkmaktadır.

6. Soru “İstanbul Havalimanını genel olarak anlatabilir misiniz?”

Cevap: “76.5 Milyon metrekare alan üzerine kurulacak, ilk fazı 29 Ekim 2018’de açılan havalimanımızın işletmesi 25 yıl boyunca İGA tarafından sürdürülecek. Coğrafi olarak çok avantajlı bir konuma sahip olan havalimanımız, yeni ve kapasite sınırlaması olmadığı için rakiplerine göre birçok avantaja sahip.”

İstanbul Havalimanı hakkında genel bir brifing alınmıştır.

7. Soru: “İstanbul Havalimanında uygulanan bir pazarlama programı var mı? Varsa pazarlama programınız bir doküman olarak mevcut mu?”

Cevap: “Pazarlama Stratejimizi oluşturuyoruz, henüz nihai hale gelmemekle birlikte, İstanbul Havalimanı olarak eksik yönlerimizin analizini yaparak, hedef havayolu ve ülkeler üzerinde çalışmalarımızı yapıyoruz.”

İstanbul Havalimanının bir pazarlama planı olduğu öğrenilmiştir. Ancak bu planın henüz başlangıç seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu görüşmeden bir süre sonra İstanbul Havalimanı Pazarlama Planının güvenlik sebebiyle sadece içindikiler kısmı uzmandan temin edilebilmiştir.

8. Soru “Pazarlama programını yürütecek bir ekip oluşturuldu mu?”

Cevap: “Ekip oluşturulma süreci devam etmektedir. Şu anda 1’i danışman olmak üzere 5 kişilik bir ekipten oluşuyoruz.”

Pazarlama planının yeni oluşturuluyor olması nedeniyle, ekibin de henüz çok küçük olduğu belirtilmiştir. Bu büyüklükteki bir havaalanının pazarlanması için ekibin çok kısa sürede büyütülmesi gerektiği düşünülmektedir.

9. Soru “Neden pazarlama programına ihtiyaç duyuyorsunuz?”

Cevap: “Pazarlama programı, havalimanımızın rakipleri ile arasında olan güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmamızı, hangi yönde ne tür bir strateji ile hareket etmemiz gerektiğini bizlere göstermektedir.”

Pazarlama planına neden ihtiyaç duyulduğu açıklanmıştır.

10. Soru: “Havaalanınızın pazarlama amaç ve hedefleri nelerdir?”

Cevap: “ Departman olarak öncelikli amacımız öncelikle son yıllarda İstanbul’a uçuşlarını durduran havayollarını yeniden pazara çekebilmek. Özellikle hava trafik kapasitemizin artışı ile uygun slot bulamayan taşıyıcıların yeniden canlanmasına katkı

*sağlamak amacındayız. Özellikle Asya pazarından yeni taşıyıcıların üzerinde yoğun çalışmalar yürütüyoruz.”*

İstanbul Havalimanı pazarlama planının şu anki amaç ve hedefleri ifade edilmiştir. Bu amacın İstanbul Havalimanı pazarlama planı için yeterli olmadığı düşünülmektedir.

11. Soru: *”Havaalanınızın hedef kitlesi kimlerdir?”*

Cevap: *“Spesifik hedef kitlesine yönelik çalışmalarda bulunmuyoruz ama tüm hedef kitlelerini mutlu edecek çeşitlilik sağlanmaya çalışıyor havalimanımızda.”*

Pazarlama planının bir adımı olan hedef kitlesini belirlemenin İstanbul Havalimanı’nda uygulanmadığı belirlenmiştir.

12. Soru: *“Havaalanınızın topluma ilettiği mesaj nedir? Havaalanınızın markası nedir?”*

Cevap: *“Havalimanları bir ülkenin gelişmişlik düzeyini temsil eden uluslararası giriş kapısı olması sebebiyle, böylesine devasa bir yatırımın ülkemizin gerek tanıtımına gerek turizmne destek vereceğine inanıyoruz. Türkiye’de havacılığın hızla büyüdüğünün resmi olan İstanbul Havalimanı dünyaya açılan kapımız olarak bizleri temsil etmektedir.”*

Uzmanın açıklamalarından anlaşıldığı üzere; pazarlama planının bir adımı olan pazarlama mesajı henüz yoktur ve havaalanının markası net değildir.

13. Soru: *”Hedef kitlenize ulaşmak için hangi iletişim metotlarını kullanıyorsunuz?”*

Cevap: *“Hedef kitemize ulaşmak için, dijital medya kanallarımızı, kamuoyu bilgilendirme çalışmalarımızı, açık hava reklam alanlarını kullanıyoruz.*

*i. Konveksiyonel ve Dijital Medya*

*ii. TV & Radyo ve Sinema Reklamları*

*iii. Açık hava ilanları,*

*iv. Yolcu memnuniyeti çalışmaları, algı araştırmaları.”*

Daha önceden de belirlendiği gibi spesifik bir hedef kitle belirlenmiş olmakla birlikte, genel kitleye ulaşmak için kullanılan iletişim araçları listelenmiştir.

14. Soru: *“Pazarlama programı için ayırdığınız bütçe ne kadardır? Bu bütçenin kaynakları nelerdir?”*

Cevap: *“300k EUR civarı bir bütçe oluşturduk yalnız bu bütçe değişkenlik gösterebiliyor. Örneğin bunun içinden 110k EUR civarı 1 adet konferansta stand ücreti konu ama bu*



*daha az bir ücrete bitirilebilecektir. Ayrıca bütçenin içinde analizlerde kullanmak için programlar, konferans katılım ücretleri ve seyahat masrafları var.”*

İstanbul Havalimanı pazarlama bütçesinin miktarı açıklanmıştır. Ama kaynakları belirtilmemiştir.

15. Soru: *“Havaalanı çalışanlarınızın pazarlama programı konusunda farkındalığı var mı? Bu konuda eğitim ya da bilgilendirme yapıldı mı?”*

Cevap: *“Havayolu pazarlama genel pazarlama faaliyetlerinden farklı olduğu için çalışanların farkındalığı şuan için bulunmamakta, ama ilerleyen zamanlarda farkındalığı geliştirmek istiyoruz.”*

Havaalanı çalışanlarının şu aşamada pazarlama konusunda bilgisi olmadığı ve eğitilmediği belirtilmiştir.

16. Soru: *“Pazarlama programınızın başarısını nasıl ölçüyorsunuz? Bu ölçüm sonucunda programınız başarılı bulunmazsa ne gibi adımlar atmayı düşünüyorsunuz?”*

Cevap: *“• Algı araştırmaları,*

- Havalimanımızda gerçekleşen yolcu sayısındaki artışlar,*
- Havalimanımıza operasyon gerçekleştiren havayolu şirketleri,*
- Havayolu şirketlerinin sayısı,*
- Sadakat programlarına olan ilgi,*
- Hizmetlerin kullanımı.”*

Planın başarısının ölçülmesiyle ilgili seçenekler sıralanmış ancak sonucun olumsuz olması durumunda atılacak adımlar ifade edilmemiştir.

17. Soru: *“Pazarlama programınız kapsamında hangi hizmet veya faaliyetleri pazarlıyorsunuz?”*

Cevap: *“Başta yolcu ve uçuş sayısı odaklanarak yeni havayolu müşterisi çekmeye çalışıyoruz onun dışında bilgi verdiğimiz diğer konular:*

- Lounge,*
- Fast-track,*
- Buggy,*
- Karşılama & Uğurlama hizmeti,*
- Şehir içi transfer,*
- Otopark & Vale ve bunları kapsayan yıllık üyelik paketi”*

Pazarlama planı kapsamında sunulan hizmet ve faaliyetler belirtilmiştir.

18. Soru: “Pazarladığınız bu hizmetlerin hedef kitleye ne gibi yararı olmasını bekliyorsunuz?”

Cevap: “• Yolcu konforunun artırılması,

• Uçulan nokta sayısının artışıyla, daha fazla noktaya insanların ulaştırılabilmesi,  
• Daha fazla havayolu ile rekabetin getirdiği fiyat avantajlarından yararlanmalarını sağlamak.

• VIP müşteriler için ayrıcalıklı ve prestijli hissettirme.”

Spesifik hedef kitlenin olmaması sunulan hizmetlerin beklentileri karşılayıp karşılamadığı konusunda bir belirsizlik yaratmaktadır.

19. Soru: “Müşterilerin İstanbul Havalimanını seçmesinin onlar açısından ne gibi faydaları vardır? Neden İstanbul Havalimanı da, Sabiha Gökçen Havalimanı değil?”

Cevap: “İstanbul Havalimanı’mızdan 276 dış hat, 50 iç hat noktasına sefer düzenlenmektedir. Network açısından Sabiha Gökçen havalimanı zayıf kalmaktadır. Sabiha Gökçen Havalimanı şehir merkezine 80 km uzaklıkta bulunmaktadır. İstanbul Havalimanı şehir merkezine yakınlığı ve aynı zamanda ulaşım alternatifleri ile daha avantajlı bir konumdadır. Yeni bir havalimanı olması sebebiyle yolcularına daha fazla teknolojik imkân ve yolcu deneyimi açısından eşsiz bir tecrübe sunmaktadır.”

İstanbul Havalimanının yolcular açısından en yakın rahibi Sabiha Gökçen Havaalanına göre avantajları sıralanmıştır.

20. Soru: “Havaalanınızda SWOT Analizi yaptınız mı? Havaalanınızın güçlü ve zayıf yanları, fırsatlar ve tehditler nelerdir?”

Cevap: “• Güçlü Yönlerimiz:

i. Güçlü bir bayrak taşıyıcıya sahip olmak.

ii. Coğrafi Konumumuz

iii. İstanbul’un büyük bir turist çekim merkezi olması

iv. Kapasite problem yaşamayacak, sıfırdan yapılan yeni ve modern bir havalimanına sahip olmak.

• Zayıf Yönlerimiz:

i. Tek bir havayoluna bağımlı olmak,

ii. 3. Pist tamamlanana kadar yaşanacak slot problemleri,

iii. Havalimanı'mızın havayollarına oluşturduğu masraflar,

iv. Az sayıda olan uzun menzilli uçuşlar.

• Fırsatlarımız:

i. Nüfusumuza göre havayolu kullanan yolcu oranının diğer marketlere göre henüz düşük olması,

ii. Genç nüfus,

iii. Rakiplerimizin yaşadığı kapasite problemleri,

• Tehditlerimiz:

i. Sabiha Gökçen Havalimanı, Dubai, Doha gibi havalimanları ile olan rekabet,

ii. Türkiye'deki diğer havalimanlarından daha fazla direkt uçuşların başlaması,

i. Ekonomik dalgalanma ve terör korkusu.”

İstanbul Havalimanı'nda yapılan SWOT analizinin sonuçları ifade edilmiştir.

21. Soru: “Temel hizmetleriniz nelerdir, müşterileriniz ve kiracılarınız kimlerdir?”

Cevap: “Başta havayolları ve yolcular olmak üzere; havalimanında hizmet verecek yüzlerce ticari marka, yiyecek ve içecek üreticisi firma, onlarca banka, yine havayollarına hizmet vermek amacıyla bizimle ticari olarak anlaşma yapan çok sayıda yer hizmetleri, köprü, ikram ve diğer operatör şirketler, yolcuya yönelik sağlık hizmetleri sunan tedarikçiler müşteri portföyümüzü oluşturuyor.”

Temel hizmetler açıklanmamış olup, müşteri ve kiracı portföyü açıklanmıştır.

22. Soru: “Havaalanınızdaki yeni trendler nelerdir?”

Cevap: “Meeting Lounge” hizmeti ile gelen yolcuları karşılama alanında teknolojik altyapı ile karşılama yapan seyahat acenteleri ve yolcuların buluşturulması sağlanacaktır.

•Buggy (golf aracı) shuttle servisi havalimanımızın büyüklüğü nedeniyle yeni aktive olan bir hizmetimizdir.

•Hem yeşil hem de akıllı havalimanı trendi ile yolcularımız inovatif ve teknolojik sistemlerin hâkim olduğu üst düzey bir seyahat tecrübesi yaşayacaklar.

•Havalimanında transfer yapacak yolcuların bekleme sürenin kısaltılması için her pierde “short connect” bağlantı noktaları olacak ve transfer süresi en aza indirilecektir.

•Transfer yolcuların bağlantı sürelerinin azaltılması amacıyla “Buggy ” servis sağlanarak; VIP,

*Business, Economy ayrımı yapılmaksızın satın alma işlemi gerçekleştiren her yolcuya araçla taşıma hizmeti verilecektir.*

*•Yolcuların Kara tarafında kullanabilmesi için çok sayıda Check in Kiosk ve Info Kiosk, 4 adet Robot Guide, bekleme süresinin azaltılabildiği için konumlandırılmış Fast Track geçiş noktaları, 15-30dk arası ücretsiz erişim Wi-Fi noktaları yer alacaktır. Ayrıca gümrüklü alanlarda yolcuların seyahat öncesi ve sonrası konforu için düşünülmüş mobil uygulamalar kullanılabilir. Bu uygulamalarla sağlanan hizmetler;*

*Navigasyon (Indoor and Outdoor Navigation app ile yolcular terminal içinde ve dışında gitmek istedikleri noktaya kolayca ulaşabilir)*

*Ticari Alanlara Erişim: (Yolcular duty free alanlarından satın alacakları ürünleri için ön sipariş verebilir, buggy hizmeti satın alabilir.)*

*Otopark: (“Where is my car” App ile yolcular araçları için park yeri rezervasyonu yapabilir, araçlarının lokasyonunu kolaylıkla bulabilir, mobil ödeme işlemi gerçekleştirebilir.)*

*İstanbul Havalimanında sunulan yeni hizmet ve faaliyetler kapsamlı olarak anlatılmıştır.*

23. Soru: *“Pazarlama programınızı nasıl izliyorsunuz ve değerlendirme kriterleriniz nelerdir?”*

*Cevap: “Pazarlama bölümünün değerlendirme kriterlerini geniş tutuyoruz, bunlardan bazıları: katılan uluslararası konferanslar, görüşülen havayolu sayıları, havayollarına gönderilen teklif sayıları, katılımı muhtemel havayollarının gelir projeksiyonları, havayollarından gelen taleplerin karşılanma sayısı, yapılan sunum sayıları vb.”*

24. Soru: *“Sizce hangi hizmetlerde rakipleriniz kimlerdir?”*

*Cevap: “Özel servislerde (lounge, fast-track, buggy vs.) ve Havayolu pazarlama konusunda London Heathrow, Dubai, Doha, Abu Dhabi, Amsterdam, Frankfurt, Changi havalimanı gibi en iyi servis veren havalimanları izlenmektedir.”*

*Uzman hangi hizmetlerde rakipleri olduğunu ifade etmekten ziyade kendilerine örnek aldıkları havaalanlarını ifade etmiştir.*

25. Soru: *“Pazarlama programınızın önündeki iç ve dış engeller nelerdir?”*

*Cevap: “Havacılık endüstrisi her türlü dış etkenden çok kolay bir şekilde etkilenmektedir. Yaşanan sosyo-politik ve ekonomik problemlerin ilk olarak havacılık endüstrisini etkilemesi sebebiyle, verilen servislerin, hedef kitleye ulaşması zorlaşmaktadır.”*

Soruya verilen cevap net değildir.

26. Soru: *“Pazarlama programınız için yönetimden yeterince destek görüyor musunuz? Sizce yöneticileriniz bu konuda destek vermek için yeterince eğitilmiş mi?”*

Cevap: *“Hem yurt içinde hem de yurt dışında aktif şekilde çalışmalarımızı ve tanıtım faaliyetlerimizi yürütebilmek adına ciddi bütçe yatırımı yapıyoruz. Özellikle uluslararası etkinlikler ve fuarlar başta olmak üzere çok kapsamlı stratejik veri analizi yapmamızı sağlayan data alt yapılarına da ciddi yatırım sağladık. Profesyonel anlamda üst düzey tecrübelerine sahip yöneticiler ve kalifiye bir ekip ile çalışmaktayız.”*

Üst yönetimin konu hakkında yeterli olduğu belirtilerek, pazarlama ekibine de destek verdiği belirtilmiştir.

27. Soru: *“Pazarlama programınız kapsamında müşteri anketleriniz var mı?”*

Cevap: *“Özellikle müşteri deneyimi, özel hizmetler ve havayolu pazarlama anlamında iştiraklerimizin ve bireysel müşterilerimizin geri bildirimlerini aldığımız değerlendirme ve anket bildirim sistemlerimiz mevcut.”*

Müşteri anketlerinin uygulandığı ifade edilmiştir.

28. Soru: *“Sizce müşterileriniz havaalanınızı nasıl tanımlarlar?”*

Cevap: *“Her anlamda yolcuların ve havayollarının hem bireysel hem de kurumsal ihtiyaçlarını karşılayan, her anlamda verimli ve prestijli bir proje olarak tanımlanmaktan gurur duyacağız.”*

Müşterilerinin nasıl tanımladığı değil nasıl tanımlanmak istedikleri belirtilmiştir.

29. Soru: *“Çalışanlarınızın pazarlama konusundaki yaklaşımları nasıldır?”*

Cevap: *“Hem pazarlama hem de kurumsal iletişim bazında havalimanımızın yüzünü temsil etmesi açısından, şirketimiz çalışanlarının stratejik anlamda da önem verdiği ve desteklediği bir projede yer alıyoruz.”*

Çalışanların destek verdiği ifade edilmiştir.

30. Soru: *“Havaalanınız hangi özelliği ile tanınmaktadır?”*

Cevap: *“Havalimanımız tek çatı altında en büyük havalimanı olma özelliği ile tanınmaktadır.”*

İstanbul Havalimanının en spesifik özelliği ifade edilmiştir.

31. Soru: “Havaalanınızın en iyi olduğu hizmet nedir?”

Cevap: “Projemiz gerek havacılık gerekse ticari faaliyetler bakımından kurumsal ve bireysel müşterilerin tamamına kusursuz hizmet vermeyi vaat etmektedir.”

Yeni bir havaalanı olması nedeniyle uzmanın belirttiği en iyi hizmet temenni niteliğindedir.

32. Soru: “Müşterilerinizden beklentiniz nedir?”

Cevap: “Tüm kurumsal ve bireysel iç – dış müşterilerimizin terminalimizin mevcut hizmetlerini tecrübe etmeleri ve bizlere en iyi hizmeti sağlayabilmemiz için geri bildirim yapmalarını, memnuniyetlerini çevreleriyle ve çözüm önerilerini bizlerle paylaşmalarını bekliyoruz. Havalimanının tam kapasite ile çalışmaya geçmesiyle başta havayolları olmak üzere müşterilerimizin konfor sahası ve kapasite sorunlarını aşmayı bekliyoruz. Sürdürülebilir verimli ve uzun yıllar karşılıklı katma değer odaklı çalışmayı bekliyoruz.”  
Müşterilerden beklenen özellikle geri dönüşlerin yapılmasıdır.

33. Soru: “Havaalanınızın gurur duyduğunuz yanı nedir?”

Cevap: “48 ay gibi çok kısa bir zaman içerisinde devasa bir yapıyı tamamlayıp dünyadaki lider transfer merkezi iddiasıyla dünyaya hizmet etmenin gururunu yaşıyoruz.”  
Lider transfer merkezi olmak iddiası gurur duyulan yanları olarak ifade edilmiştir.

34. Soru: “Havaalanınızı diğer havaalanlarından farklı kılan şey nedir?”

Cevap: “Dünyadaki pek çok havalimanı gerek terminal gerekse hava trafik kapasitesi bakımından artan hava taşımacılığı talebini karşılamada zorluk yaşıyor. Biz Triggerd Constaction model temelli terminal ve pist kapasitesini yolcu sayısına dayandıran projemiz ve Intermodal Freight sistem olarak adlandırdığımız kara, hava, deniz ve demir yolu taşımacılığını kombine şekilde kullanmayı ön gören stratejik yaklaşımımız ve hepsinden önemlisi coğrafi avantajımız ile diğer havalimanlarından ayrılıyoruz.”

Özellikle İstanbul Havalimanının coğrafi konumunun diğer havaalanlarından farklı kılan özellik olduğu belirtilmiştir.

35. Soru: “Şu ana kadar ki başarılarınız nelerdir?”

Cevap: “Hali hazırda havayolu pazarlaması adına yeni taşıyıcıların İstanbul’a yeni hat açmaları için çalışmalarımız devam ediyor. Bu sene ilk kez Indigo Havayolları, Sichuan

*Havayolları, Etiyopya Havayolları ve Nouvel Havayolları İstanbul Havalimanından ilk kez uçuş düzenleyecek. Devamında Asya pazarından görüşmelerimiz devam ediyor.”*

Adı verilen havayollarının Türkiye’ye ilk kez İstanbul Havalimanı üzerinden gelecek olması şu ana kadarki en büyük başarıları olarak gözlenmiştir.

36. Soru: *“Toplumun havaalanınız ilgili görüşleri nelerdir?”*

Cevap: *“Projenin gerek PPP olması gerekse kamuoyunda devletimiz tarafından çokça desteklenmesi de göz önüne alındığında toplumumuz tarafından heyecan ve gururla beklendiğini biliyoruz.”*

Toplum tarafından kabul gören büyük bir proje olarak ifade edilmiştir.

37. Soru: *“Toplumun havaalanınızdan beklentisi nedir?”*

Cevap: *“İstanbul Havalimanı Türkiye ekonomisi ve istihdamı başta olmak üzere turizme de oldukça büyük katkı sağlayacak. Ülkemize katma değer sağlaması açısından toplumumuz tarafından büyük beklentiler ve umutlar ile karşılandığının farkındayız.”*

Özellikle turizme sağlayacağı katkı toplumun en belirgin beklentisi olarak öne çıkmıştır.

38. Soru: *“Pazarlama konusunda hangi havaalanlarını örnek alıyorsunuz?”*

Cevap: *“Dünyanın en büyük transfer noktası olma iddiası ile çalışmalarımıza devam ederken; özellikle Dubai, Doha, Abu Dabi, Frankfurt gibi güçlü bayrak taşıyıcıları olan ve yolcu sayısı bakımından ciddi gelişim gösteren havalimanları yakından takip ediyoruz.”*

Örnek alınan havaalanları listelenmiştir.

39. Soru: *“Havaalanınızın tanıtımı için yürüttüğünüz aktiviteler nelerdir?”*

Cevap: *“Havalimanımızın dünya çapında bilinirliğinin artırılmasına yönelik çalışmalarımızı farklı kurumsal kanallar aracılığı ile yürütüyoruz. Özellikle de Hub Stratejimizi Destination Marketing çalışmalarımıza ağırlık vererek yürütme gayreti içindeyiz. Bu anlamda kurumsal işbirlikleri yanı sıra farkı ülkelerin seyahat acenteleri ve resmi TV kanalları başta olmak üzere THY ile ortak yürüttüğümüz FamTrip etkinliklerimize terminalimizin tanıtımını üstleniyoruz. Ayrıca Routes, ACI, IATA, ITB Berlin, GYODER gibi ulusal ve uluslararası prestij sahibi etkinliklerde gerek katılımcı gerekse sponsorluk faaliyetleri yürütüyoruz.”*

Çeşitli reklam faaliyetleri ve sponsorluk en temel tanıtım aktiviteleri olarak öne çıkmaktadır.

40. Soru: “Bireysel olarak ve kurumsal olarak sizi farklı kılan yönleriniz nelerdir?”

Cevap: “Dünya’nın tek çatı altındaki en büyük havalimanı projesi olması, A’dan Z’ye her şeyin sıfırdan kurulması az zamanda çok fazla bilgi ve tecrübeye ulaşmamı sağladı. Bu proje, havalimanı projesinde her bir hizmetin ve operasyonel faaliyetin, kuruluşundan uygulanma sürecine kadar hakim olmamı sağladı. Ülkemizin dünyaya açılan bir kapısı olarak Türkiye’de ve Dünya’daki birçok kurum ile iletişime geçiyor olmak, farklı birçok kurumla işbirliği içerisinde olmak en büyük farklarımızdan biridir.”

Uzman projenin başından beri içerisinde olması nedeniyle ve kısa sürede çok fazla gelişim gösterdiğini ifade etmiştir. Kurumsal olarak da hızlı ve aktif bir iletişim kurma faaliyeti içerisinde olduklarını belirtmiştir.

41. Soru: “Sizce ulusal ve uluslararası başarınızda sizi örnek alacaklara ne önerirsiniz? (Benchmarking yapmak isteyenler)”

Cevap: “Havayolu pazarlama için havacılık sektöründeki haberlerin günlük olarak takip edilmesi, konferanslara mutlaka katılım sağlanması ve iyi veri işleyerek havayollarını ikna etmeleri gerekir.”

Başarılı olmak için sektörün takip edilmesi ve havayollarının ikna edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Ayrıca yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelere ilave olarak, Mayıs 2019 tarihinde LİMAK Yönetim kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK ve İstanbul Havalimanı Pazarlama Direktörü Fırat OCAK’a yöneltilmiş daha genel sorular ve cevapları aşağıda yer almaktadır.

**İGA Pazarlama Direktörü Fırat OCAK’a Mayıs 2019 tarihinde e-posta ile yöneltilen sorular ve cevapları:**

1. İstanbul Havalimanı’nda uygulanan pazarlama programını kısaca sizden dinleyebilir miyiz?

*Pazarlama programımız 6 ana başlıktan oluşmaktadır.*

*1) İstanbul Havalimanımızın altyapısı ve ticari avantajları,*



- 2) Havalimanımızın rakip meydanlar ile karşılaştırılması, SWOT analizleri,
- 3) Mevcut durum analizi,
- 4) Hedeflerin belirlenmesi,
- 5) Bütçe,
- 6) Aksiyon

*Havalimanımızın avantajlarının ve dezavantajlarının analiz edilmesiyle pazarda hedeflenen noktaya ulaşılması için gerekli yol haritası çıkarılmıştır. Bu durumda Avrupa gibi doygunluk noktasına ulaşmış pazarlar yerine, hedefimiz Asya pazarındaki büyümeyi yakalamak ve Asya'dan daha fazla yolcu ve havayolu kazanmaktır.*

2. Pazarlama programı için ayırdığınız bütçe ne kadardır? Bu bütçenin kaynakları nelerdir? Bu bütçe sizce yeterli mi?

*300k EUR civarı bir bütçemiz bulunuyor. Bu bütçe kalemleri içerisinde analizlerimizde kullandığımız programlar, konferans katılımları ve stand ücretleri yer alıyor. Bütçemizi bu yıl için bir hayli yeterli buluyoruz. Bu sene ulaştığımız hedefler doğrultusunda bütçe üzerinde çalışmalarımızı yapacağız.*

3. Havaalanınızdaki yeni trendler nelerdir?

- “Meeting Lounge” hizmeti ile gelen yolcuları karşılama alanında teknolojik altyapı ile karşılama yapan seyahat acenteleri ve yolcuların buluşturulması sağlanacaktır.
- Buggy (golf aracı) shuttle servisi havalimanımızın büyüklüğü nedeniyle yeni aktive olan bir hizmetimizdir.
- Hem yeşil hem de akıllı havalimanı trendi ile yolcularımız inovatif ve teknolojik sistemlerin hâkim olduğu üst düzey bir seyahat tecrübesi yaşayacaklar.
- Havalimanında transfer yapacak yolcuların bekleme sürenin kısaltılması için her pierde “short connect” bağlantı noktaları olacak ve transfer süresi en aza indirilecektir.
- Transfer yolcuların bağlantı sürelerinin azaltılması amacıyla “Buggy ” servis sağlanarak; VIP, Business, Economy ayrımı yapılmaksızın satın alma işlemi gerçekleştiren her yolcuya araçla taşıma hizmeti verilecektir.
- Yolcuların Kara tarafında kullanabilmesi için çok sayıda Check in Kiosk ve Info Kiosk, 4 adet Robot Guide, bekleme süresinin azaltılabilmesi için konumlandırılmış Fast Track geçiş noktaları, 15-30dk arası ücretsiz erişim Wi-Fi noktaları yer alacaktır. Ayrıca gümrüklü alanlarda yolcuların seyahat öncesi ve sonrası konforu için düşünülmüş mobil uygulamalar kullanılabilir. Bu uygulamalarla sağlanan hizmetler;

1) Navigasyon (*Indoor and Outdoor Navigation app ile yolcular terminal içinde ve dışında gitmek istedikleri noktaya kolayca ulaşabilir*)

2) Ticari Alanlara Erişim: (*Yolcular duty free alanlarından satın alacakları ürünleri için ön sipariş verebilir, buggy hizmeti satın alabilir.*)

3) Otopark: (*“Where is my car” App ile yolcular araçları için park yeri rezervasyonu yapabilir, araçlarının lokasyonunu kolaylıkla bulabilir, mobil ödeme işlemi gerçekleştirebilir.*)

4. Pazarlama konusunda hangi havaalanlarını örnek alıyorsunuz?

*Dubai, Doha, Frankfurt ve Amsterdam Havalimanlarını yakından takip ediyoruz.*

5. Bireysel olarak ve kurumsal olarak sizi farklı kılan yönleriniz nelerdir?

*10 seneye yakın süren TAV İstanbul kariyerim sonrası, IGA bünyesine katıldım ve Dünya'nın en büyük havalimanının yapılması hedefiyle bir yola çıktık. Sıfırdan kurulan bir düzenin içerisinde yer almak kurumsal ve bireysel olarak tecrübeler katmıştır. İstanbul Havalimanı, sunduğu ve ileride sunacağı kapasite ve altyapı imkânlarıyla, Avrupa'da yaşanan kapasite sorununu uzun yıllar yaşamayacaktır.*

6. İstanbul Havalimanı'nın topluma iletmiş mesaj nedir? Yoksa ne olabilir? Havaalanınızın markası nedir?

*“Evinize hoş geldiniz.”*

7. İstanbul Havalimanı'nın rakipleri hangi havaalanlarıdır? Neden?

*Yolcu sayıları, transfer yolcu oranları, havacılık dışı gelirleri ve benzeri konularda örnek aldığımız ve aynı zamanda rakibimiz olan London Heathrow, Dubai, Doha, Abu Dhabi, Amsterdam Havalimanlarıdır.*

**LİMAK Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK'e Mayıs 2019 tarihinde e-posta ile yöneltilen sorular ve cevapları:**

1. İstanbul Havalimanı pazarlanmalı? Neden?

*İstanbul Havalimanı, Türk Havacılık tarihinde, vizyonel büyüme planına sadık şekilde tasarlanmış ilk Havaalanı projesi hüviyetindedir. İstanbul gibi, dünya megapolü bir şehrin, mevcut 70 milyon yolcu potansiyeline sahip havaalanının yerini alan bir*

*havalimanıdır. 4 ana fazdan oluşan büyüme planı, tamamlandığında 200 milyon yolcuya hizmet edebilecek kapasiteye ulaşacaktır. Bugün bunu, hayal etmekte bile zorlanabiliriz, ancak, çok değil, 20 yıl önceki İstanbul hava trafik büyüklükleri ile bugünü mukayese ettiğinizde, bu rakamlara ulaşmak, imkânsız olmadığını rahatlıkla görebiliriz. Bu sebeple, sahip olduğumuz potansiyeli çok daha büyütüp, alt yapımızı hazır halde tutup, gerektiğinde ihtiyaca cevap verecek şekilde büyütmemiz gerekmektedir. Söz konusu büyümeyi sağlamak için, etkin şekilde, uluslararası pazarda tanıtım faaliyetlerinde bulunmamız lazım. Yeni havayollarını çekebilmek, mevcut havayollarının yeni hatlar ilave edebilmeleri için her türlü altyapıyı sağlamalı, ekonomik açıdan ilk dönem tanıtımlarını desteklemek için teşvik edici paketler oluşturmak zorundayız.*

## 2. İstanbul Havalimanı'nı farklı kılan özelliği nedir?

*İstanbul konum olarak, Dünyanın ekonomik haritasında merkezde bulunmaktadır. Orta-  
dar gövdeli uçaklarla 50 adet iç hat, 133 dış hat havaalanına erişim sağlanabiliyor. Büyük gövdeli uçaklarla toplamda 301 tane destinasyona ulaşabilmek en büyük avantajımız. Her noktaya geniş gövdeli uçaklarla gitmek mümkün olmuyor. Uçakların belli bir doluluk oranına ulaşması gerekiyor. İstanbul Havalimanı ile aynı kategorideki Körfez ülkelerinde hayata geçen yeni jenerasyon havalimanlarına göre baktığınızda, orta gövdeli uçakların uçuş menziline kalan noktalara, doluluk oranları göz önünde bulundurularak sefer düzenlenebiliyor olması en büyük avantajıdır. Örneğin, Dubai-Lyon arasında orta gövdeli uçak ile uçamazsınız. Hâlbuki İstanbul-Lyon arasında bu tip uçaklarla gidebilirsiniz. Toplama merkezi havaalanı mantığından düşündüğünüzde, uzak doğu veya kuzeyden geniş gövdeli gelen uçaklardaki yolcuları, bu orta gövdeli uçaklarla rahatça dağıtabilirsiniz. Ayrıca, 80 milyonluk büyük bir nüfusa sahip Türkiye'nin, kendi iç dinamiği, havaalanlarının büyümesinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. İstanbul'a coğrafi açıdan yakın bazı havaalanları, örneğin Atina veya Sofya, böyle bir nüfusa sahip olmadığından, İstanbul gibi avantajlı bir konumda olamıyor. Nüfusumuzun bir olumlu karakteristiği de, büyük bölümü Avrupa ve Rus cumhuriyetleri olmak üzeri etnik trafik yaratmasıdır. Böylece, sabit olarak belli bir hacim, yolcu trafiği her zaman sizin potansiyeliniz oluyor. Yüksek yolcu trafiğini yakaladığınız anda, ticari modelleriniz de kusursuz işlemeye başlar. Özellikle, Havacılık dışı ticari alanlar, misafirleriniz ve yolcuların ihtiyaç duyacağı her türlü hizmeti sunarken, hizmet sağlayıcıların ekonomik modellerinin de sağlıklı yürümesini sağlayacaktır. Tabii ki bunun sonucunda, Havaalanı işletmecisi, artan iş hacmi ile birlikte daha fazla gelir elde etme imkânını yakalayacaktır.*

3. Ulusal ve uluslararası başarınızda sizi örnek alacaklara ne önerirsiniz? (Benchmarking yapmak isteyenler için)

*Potansiyelinizi iyi analiz etmelisiniz. Doğru proje, doğru lokasyon, doğru zamanlama çok önemli. Havaalanının inşa süresini minimuma indirmeniz lazım. Finansman araçlarını doğru kullanıp, en kısa sürede borç servisini geri döndürmelisiniz. Yolcunun ve misafirlerin Güvenliği en önemli konudur. Daha sonra, konfor ve rahatlık çok önemli konular arasında yerini alır. Hava yolculuğu, bir yerden bir yere gitmenin en hızlı yoludur. Havaalanlarında gereksiz vakit kaybettiren unsurları gidermeniz gerekir. Örneğin yeterli sayıda x-ray cihazı, pasaport kontrol noktası, çok hızlı bagaj sistemleri oluşturmanız lazım. Yolcu uçağa gidip gelirken işlemlerini çok hızlı tamamlayabilmeli arta kalan zamanını da alışveriş noktalarında geçirmeli. Havaalanı işletmesi, alt yapı ile hizmet kalitesinin bir arada mükemmel işletilmesi gereken bir sektördür. Misafirlerin ve yolcuların A sınıfı kullanıcılardan oluştuğu unutulmamalıdır. Günümüz teknolojik alt yapısında sosyal medyada olumlu-olumsuz derhal değerlendirilirsiniz. Olumsuz olması durumunda, bir sonraki sefer tercih edilmeme olasılığınız çok yüksektir. Tekrar geri kazanmak çok daha zordur. Onun için önleminizi önceden alıp, tüm hizmetlerinizi mükemmel organizasyon ile yürütmelisiniz*

4. Müşterilerin İstanbul Havalimanı'nı seçmesinin onlar açısından ne gibi faydaları vardır? Neden İstanbul Havalimanı da Sabiha Gökçen Havalimanı değil?

*En önemli avantaj, dünyanın her yerine bu havaalanından ulaşabilmektir. Dünyanın tek hacimdeki en büyük Havalimanı yolcu terminalinin verdiği ferahlıkla hareket edersiniz. Havaalanındaki alışveriş yeme-içme alanlarında Dünyadaki en prestijli markaları tecrübe etme şansına sahip olursunuz. Hepsinden önemlisi, güvenlik ve konforu en üst noktada yakalayabileceğiniz, daha şimdiden en ünlü havalimanlarından birini tecrübe etmenin ayrıcalığına sahip olursunuz.*

5. İstanbul Havalimanı'nın pazarlama stratejileri konusunda örnek aldığı havalimanları var mı? Varsa hangileri?

*Aslında, havalimanı pazarlama konusu, bu ölçekteki havalimanları için çok yeni bir konu. Küçük havalimanlarında ilave getireceğiniz 2-3 frekans uçuş veya ilave bir havayolu, çok fark yaratabilir. Ama bu ligdeki oyuncular, çok daha stratejik ve sürdürülebilir taktikler geliştirmeli. Bu konuda, Kore/Incheon, Danimarka/Kopenhag, Singapur/Changi,*

*Hollanda/Schiphol havalimanları örnek alınabilir. Bizlerde, projemizin operasyonel alt yapısını kurarken, Incheon ve Kopenhag havalimanı işletmelerinden destek almıştık. Türk vatandaşı olarak, dinamik ve pratik çözümleri ile pekişmiş işletim sistemleri ile her geçen gün daha mükemmel bir noktaya geleceğimize inancımız sonsuzdur.*

Literatür taramasında elde edilen verilere dayanarak ve tipik bir havaalanının pazarlanması için havaalanı işleticilerine yol göstermek amacıyla hazırlanan ‘Havaalanı Pazarlamasının 7 Adımı’ dokümanı İstanbul Havalimanı görüşme verileriyle karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma neticesinde; İstanbul Havalimanı’nda uygulanan Pazarlama Planının bu araştırmada sunulan 7 adet pazarlama adımına göre eksik olduğu ve geliştirilmesi gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo 23’te bu karşılaştırma madde madde yer almaktadır.

**Tablo 23.** *İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı ve Havaalanı Pazarlama Planının 7 Adımının Karşılaştırılması*

	<b>Havaalanı Pazarlama Planının 7 Adımı</b>	<b>İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı</b>
<b>1.Adım</b>	Pazarlama amaç ve hedeflerini tanımlamak.	Havaalanı amaç ve hedefleri var ama pazarlama amaç ve hedefleri net ve tamam değil.
<b>2.Adım</b>	SWOT Analizi yapmak ve kaynakları belirlemek.	SWOT Analizi yapılmış. Pazarlama planına bütçe ayrılmış ancak kaynak araştırması yok. Pazarlama ekibi çok küçük.
<b>3.Adım</b>	Amaç ve hedefleri gözden geçirmek.	Böyle bir adım yok.
<b>4.Adım</b>	Hedef kitle, mesajı belirlemek ve gerekli pazarlama eylemlerini tanımlamak.	Mevcut planda hedef kitle sadece havayolları olarak belirlenmiş. Pazarlama mesajı yoktu. Mayıs görüşmesinden sonra yeni belirlenmiş. Pazarlama eylemleri sadece havayollarına yönelik.
<b>5.Adım</b>	Mesajı kitleye iletecek araçları seçmek.	Hedef kitle sadece havayolları olduğu için, seçilen araçlar da kısıtlı.
<b>6.Adım</b>	Planı uygulamak.	Mevcut ve eksik haliyle uygulanıyor.
<b>7.Adım</b>	Planı izlemek ve değerlendirmek	Hizmetler Nisan 2019’da başladığı için henüz yıllık değerlendirmeler yok. Belirlenmiş bir izleme ve değerlendirme yöntemi yok.

#### **4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamında literatür taraması, İstanbul Havalimanı pazarlama yetkilileri ile görüşmeler ve e-posta ile soru-cevap alışverişi yapılmıştır. Toplanan verilerin karşılaştırılması ile bir havaalanı pazarlama planının hangi adımlardan oluşturulması gerektiği ortaya konmuştur.

Bu kapsamda öncelikli olarak İstanbul Havalimanı'nın mevcut yapısı ve pazarlama planının yeterli olup olmadığı tartışılacaktır. İkinci olarak da İstanbul Havalimanı pazarlama planında eksik olduğu tespit edilen adımlar öneri olarak sunulacak araştırma sonlandırılacaktır.

##### **4.5.1. İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı**

İstanbul Havalimanı Türk havacılık tarihinde, vizyonel büyüme planına sadık şekilde tasarlanmış ilk havaalanı projesi ve İstanbul gibi dünya megapolü bir şehrin mevcut 70 milyon yolcu potansiyeline sahip Atatürk Havalimanı'nın yerini alan yeni bir havalimanıdır. Şu anda 1. fazda hizmet vermekte olup 4 fazdan oluşan büyüme planı tamamlandığında 200 milyon yolcuya hizmet edebilecek kapasiteye ulaşacaktır. İstanbul Havalimanı Projesinin operasyonel alt yapısını kurulurken, Incheon ve Kopenhag Havalimanı işletmelerinden destek alınmış ve bu destek çeşitli seviyelerde halen devam etmektedir.

İstanbul konum olarak, dünyanın ekonomik haritasında merkezde bulunmaktadır. İstanbul Havalimanı'ndan orta-dar gövdeli uçaklarla 50 adet iç hat, 133 dış hat havaalanına ve büyük gövdeli uçaklarla toplamda 301 tane destinasyona erişim sağlayabilmek en büyük avantajlarından biridir. İstanbul Havalimanı ile aynı kategorideki Körfez ülkelerinde hayata geçen yeni jenerasyon havaalanlarına bakıldığında, orta gövdeli uçakların uçuş menziline kalan noktalara, doluluk oranları göz önünde bulundurularak İstanbul'dan sefer düzenlenebiliyor olması en büyük avantajdır. Hub havaalanı mantığıyla düşünüldüğünde, uzak doğu veya kuzeyden geniş gövdeli uçaklarla gelen yolcular, İstanbul Havalimanı'ndan orta gövdeli uçaklarla rahatça dağıtılabilmektedir. Ayrıca 80 milyonluk büyük bir nüfusa sahip Türkiye'nin, kendi iç dinamiğinin havaalanlarının büyümesinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. İstanbul'a coğrafi açıdan yakın Atina veya Sofya gibi bazı havaalanları böyle bir nüfusa sahip olmadığından, İstanbul gibi avantajlı bir konumda değildirler. Nüfusumuzun bir olumlu

karakteristiği de, büyük bölümü Avrupa ve Rus cumhuriyetleri olmak üzeri etnik trafik yaratmasıdır. Yüksek yolcu trafiği yakalandığı anda ticari modeller de kusursuz işlemeye başlamaktadır. İstanbul Havalimanı'nın en önemli avantajlarından bir tanesi dünyanın her yerine bu havaalanından ulaşılabilmesidir. Yolcular burada dünyanın tek hacimdeki en büyük havaalanı yolcu terminalinin verdiği ferahlıkla hareket ederek havaalanındaki alışveriş ve yeme-içme alanlarında dünyadaki en prestijli markaları tecrübe etme şansını yakalamaktadırlar. Hepsinden önemlisi, yolcular güvenlik ve konforun en üst noktada yakalanabileceği, daha şimdiden en ünlü havaalanlarından birini tecrübe etmenin ayrıcalığına sahip olacaklardır. Özellikle havacılık dışı ticari alanlar misafirler ve yolcuların ihtiyaç duyacağı her türlü hizmeti sunarken, hizmet sağlayıcıların ekonomik modellerinin de sağlıklı yürümesini sağlayacaktır. Tabii ki bunun sonucunda, İGA artan iş hacmi ile birlikte daha fazla gelir elde etme imkânını yakalayacaktır.

“Dünyanın En Büyük Havaalanı” konumlandırmasıyla 1. fazı (toplam dört) Nisan 2019'da hizmete verilen İstanbul Havalimanı'nda hâlihazırda bir pazarlama planının uygulandığı yapılan görüşmelerde öğrenilmiştir. Gizlilik nedeniyle Pazarlama Planının sadece İçindekiler Bölümü doküman olarak temin edilebilmiş, planın içeriği hakkında görüşmeler ve e-posta yoluyla soru cevap şeklinde bilgi alınmıştır.

Türkiye'de 1994 yılında yayınlanan 3 bin 996 sayılı kanun ile havalimanı özelleştirmesinin önü açılarak, kamu adına havalimanlarını işletmekte olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) Genel Müdürlüğü 1996 yılında Antalya Havalimanı terminalleri ile ilk özelleştirmeyi başlatmıştır. Oysa dünyada ilk özelleştirme 1986 yılında İngiltere'de başlamıştır. 10 yıllık bu gecikme süresinde Türkiye'de havaalanları sadece kamu hizmeti veren işletmeler olarak görülmüşler ve havaalanı pazarlaması konusunda dünyadaki oluşumlar dikkate alınmamıştır. Hava ulaşımının pahalı olması da geleneksel havaalanı yapısının devam etmesinde rol oynamıştır. Bu faktörler ile Türkiye'de en hızlı ve en çok büyüyen havaalanı İstanbul Havalimanı olmuştur.

#### **4.5.2. İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı için Öneriler**

İstanbul Havalimanı'nın çok kısa bir süre önce ve sadece küçük bir kapasite ile hizmete açılması nedeniyle pazarlama konusunda işin başında oldukları düşünülebilir. Ancak bu büyüklükte bir kapasite için planlanan bir havaalanının pazarlama konusunda çok daha agresif bir çalışma içerisinde olması gerektiği düşünülmektedir. 1953 yılında hizmete

açılarak o tarihten beri Türkiye'nin en önemli havaalanı olma özelliğini taşıyan Atatürk Havalimanı, yeni yerinde isim ve işletmeci değişikliğiyle ve mevcut trafiğini artırma amacıyla hizmet vermeye başlamıştır.

Öncelikle İstanbul Havalimanı'nın devam eden inşa süresi minimuma indirilmelidir. Finans araçları doğru kullanılıp, en kısa sürede borç servisi geri döndürülmelidir. Bir havaalanında yolcunun ve misafirlerin güvenliği en önemli konu olup konfor ve rahatlık da çok önemli konular arasında yerini almaktadır. İstanbul Havalimanı'nda yolcuya gereksiz vakit kaybettiren unsurlar giderilmelidir. Mesela; yeterli sayıda x-ray cihazı, pasaport kontrol noktası, çok hızlı bagaj sistemleri vb. Yolcunun uçağa gidip gelirken işlemlerini çok hızlı tamamlayabilmesi ve arta kalan zamanını da alışveriş noktalarında geçirmesi sağlanmalıdır. Havaalanı işletmesi, alt yapı ile hizmet kalitesinin bir arada mükemmel işletilmesi gereken bir sektördür. Misafirlerin ve yolcuların A sınıfı kullanıcılardan oluştuğu unutulmamalıdır. Günümüz teknolojik alt yapısında sosyal medyada olumlu-olumsuz derhal değerlendirilme yapılmaktadır. Olumsuz olması durumunda, bir sonraki sefer tercih edilmeme olasılığı çok yüksektir ve kaybedilen müşteriye tekrar geri kazanmak çok daha zordur. Onun için önceden önlem alıp, tüm hizmetlerin mükemmel organizasyon ile yürütmesi gerekmektedir.

Bu sebeple, İstanbul Havalimanı'nın sahip olduğu potansiyel çok daha büyütülüp, alt yapısı hazır halde tutularak gerektiğinde ihtiyaca cevap verecek şekilde büyütülmesi gerekmektedir. Söz konusu büyümeyi sağlamak için etkin şekilde uluslararası pazarda tanıtım faaliyetlerinde bulunulmalıdır. Yeni havayollarını çekebilmek ve mevcut havayollarının yeni hatlar ilave edebilmeleri için her türlü altyapıyı sağlamalı, ekonomik açıdan ilk dönem tanıtımlarını desteklemek için teşvik edici paketler oluşturulmak zorundadır.

Yapılan literatür çalışmaları neticesinde dünyadaki diğer havaalanlarında uygulamaları olan pazarlama planlarıyla İstanbul Havalimanı'nın ki karşılaştırıldığında daha çok başlangıç aşamasında olduğu görülmektedir. Hatta görüşmelerden anlaşıldığı üzere İstanbul Havalimanı şu an için sadece havayollarına pazarlanmaktadır ki bu geleneksel pazarlama anlayışının bir parçasıdır. Bu durumda net olan şudur ki; İstanbul Havalimanı dünyadaki transfer havaalanları içerisinde adını duyuracak bir hub havaalanı olmak için pazarlama konusunda daha çok yol kat etmek zorundadır.



Dünya çapındaki hub havaalanları arasında ilk sıralarda yer alma anlayışındaki İstanbul Havalimanı'nın pazarlama konusunda mevcut pazarlama planını geliştirerek çok daha kapsamlı bir plan dâhilinde hızlıca konuya eğilmesi, rakip havaalanlarının tecrübelerinden faydalanması gerekmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın İstanbul Havalimanı pazarlama ekibine yol gösterici bir rehber olacağı düşünülmektedir.

İGA'nın, bölgenin ve ülkenin ekonomik ve sosyal çıkarlarına büyük destek sağlayan, Türkiye'nin dünyaya açılan en yoğun ve en büyük kapısı konumundaki İstanbul Havalimanı'nı çok daha etkin ve verimli bir şekilde pazarlaması ülke adına da büyük çıkarlar sağlayacaktır. Bu bağlamda bu çalışmada sunulan 'Havaalanı Pazarlama Adımları' ile mevcut/geliştirilen İstanbul Havalimanı Pazarlama Stratejileri karşılaştırılarak en etkin adımlar ortaya konulmuş olup, İGA ve diğer hem devlet hem de özel havaalanı işletmelerinin bu çalışmadan yararlanmaları beklenmektedir.

Türkiye'deki hem özel hem de kamu işletimi ve/veya mülkiyetindeki tüm havaalanlarının havaalanı pazarlama konusunda ilk adımlarını atmaları ya da adımlarını hızlandırmaları açısından bu çalışma işletmelere yol gösterecek, farkındalık yaratacak ve havaalanlarının şehir ve ülke için değerini artıracaktır.

Şubat 2019 tarihinde İstanbul Havalimanı'nda yaptığımız görüşmelerdeki bir soru ve cevabı şu şekildedir:

*12. Soru: "Havaalanınızın topluma iletmiş mesaj nedir? Havaalanınızın markası nedir?"*

*Cevap: "Havalimanları bir ülkenin gelişmişlik düzeyini temsil eden uluslararası giriş kapısı olması sebebiyle, böylesine devasa bir yatırımın ülkemizin gerek tanıtımına gerek turizmine destek vereceğine inanıyoruz. Türkiye'de havacılığın hızla büyüdüğünün resmi olan İstanbul Havalimanı dünyaya açılan kapımız olarak bizleri temsil etmektedir."*

Bu cevaptan anlaşıldığı üzere İstanbul Havalimanı'nın o tarihte belirlenmiş bir mesajı yoktur. Ancak Mayıs 2019 tarihinde e-posta ile gönderilen bir soru ve cevabı şu şekildedir:

*8. İstanbul Havalimanı'nın topluma iletmiş mesaj nedir? Yoksa ne olabilir? Havaalanınızın markası nedir?*

*"Evinize hoş geldiniz."*

Bu soru ve cevaplardan anlaşılmaktadır ki; İGA pazarlama ekibi ile yapılan görüşmede ile eksik olan bir hususu tamamlayarak pazarlama mesajını belirlemiştir. Bu da araştırmanın daha tamamlanmadan bile İstanbul Havalimanı'na sağladığı katkıyı net olarak ortaya koymuştur. Bu sonuç araştırma adına gurur verici bir çıktıdır.

## SONUÇ

Hava taşımacılığı sektöründe yaşanan gelişme ve değişimlerin paralelinde önce havayollarında sonra da havaalanı sisteminde sırasıyla ticarileşme, özelleştirme ve küreselleşme gerçekleşmiştir. Kuruluş amaçları kamuya hizmet vermek olan havaalanları, şimdilerde ticari mantıkla yönetilen ve rekabet kurallarının geçerli olduğu çokuluslu büyük işletmelere dönüşmektedir. Bu dönüşüm ulusal ve çok uluslu büyük şirketlerin dikkatini çekmiştir. Böylece havaalanları için yoğun rekabetin yaşandığı bir süreç başlamıştır. Dünya hava taşımacılığı sektöründe ve havaalanlarında yaşanan değişimler Türk hava taşımacılığını da gecikmeli olarak etkilemiştir. Türkiye'deki kamu mülkiyet ve işletimindeki trafiğin yoğun olduğu havaalanlarının işletimi veya mülkiyeti çeşitli modellerle özel işletmelere devredilmeye başlanmıştır. Türk havaalanı sisteminde rekabetçi ve pazar odaklı bir yapının ortaya çıkması ile havaalanlarını pazarlanması ihtiyacı doğmuş ve havaalanı pazarlama kavramı havacılık literatürüne girmiştir. Böylece havaalanı işletmeleri pazarlama stratejileri kapsamında müşteri sadakati ve rakiplerinden farklılaşmak için kendi markalarını oluşturma, benchmarking vb. adımları atmaya başlamışlardır.

Bu çalışmanın çıkış noktası hava taşımacılığı sektörünün yükselen değeri olan havaalanlarının pazarlanmasıdır. Dünyada ilk 1986 yılında İngiltere'de ortaya çıkan havaalanı özelleştirme faaliyetleri hızla yayılırken, Türkiye'de havaalanlarında ilk özelleştirme 1996 yılında Antalya Havalimanı dış hatlar terminalinin Yap-İşlet-Devret Modeli ile özel sektöre verilmesi ile başlamıştır. Antalya sonrasında, İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Muğla Dalaman ve Milas-Bodrum, Zafer, Alanya-Gazipaşa, Zonguldak Çaycuma ve İstanbul Havalimanı'nda özelleştirmeler yapılmış ve yoğun bir ihale süreci yaşanmıştır. Bugüne kadar 18 YİD projesi gerçekleştiren DHMİ, artık YİD yerine Kamu Özel Sektör İşletmeciliği (KOİ) ifadesini kullanmaktadır. İstanbul Havalimanı hariç bu projeler ile 2 milyar ABD dolarına yakın yatırım sağlanmıştır. Yine de Türkiye'de rekabet koşullarının yeterince oluşmaması, kamunun havaalanları üzerindeki kanun koyucu rolü, ekonomik şartlar vb. nedenlerle havaalanı pazarlanması konusunda gidilecek uzun bir yol olduğu düşünülmektedir. Ayrıca literatür çalışmaları göstermektedir ki; Türk havacılık sektöründe havaalanlarının pazarlanması için yol gösterici nitelikte yeterli dokümantasyon mevcut değildir.

Bu çalışma kapsamında yapılan literatür taramasında elde edilen verilere dayanarak, tipik bir havaalanının (özel veya kamu mülkiyetinde, az veya çok trafik, az veya çok destinasyon) pazarlanması için havaalanı işleticilerine yol göstermek amacıyla “Havaalanı Pazarlamanın 7 Adımı” başlığıyla rehber nitelikte bir doküman (3.Bölüm) oluşturulmuştur. Bu çalışma ile ister kamu ister özel mülkiyete ait ve/veya işletilen havaalanlarının pazarlanmasında izlenecek yöntem basit ama etkili adımlar olarak ve gerekli belgeler (EK -2) eşliğinde sunulmuştur.

Nisan 2019 tarihinde 1. fazı açılarak hizmete başlayan İstanbul Havalimanı bu çalışmada örnek havaalanı olarak ele alınmıştır. Limak Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK, İGA Pazarlama Direktörü Fırat OCAK ve İGA Havayolu Pazarlama Uzmanı Efe Buğra ÇINAR ile yapılan yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmelerde literatür araştırması çerçevesinde hazırlanan görüşme soruları ve İstanbul Havalimanı pazarlama planı soru cevap şeklinde ele alınmıştır.

İGA'nın web sitesinde İstanbul Havalimanı için belirlediği stratejik amaç: “Havaalanının çevresiyle ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda ilişkilerini artırmak, sürdürülebilir sistemlere öncelik vermek, sadece büyüklük olarak değil yenilikçi ve rekabetçi sıfatıyla birçok alanda öne çıkmak ve dünyadaki pek çok büyük transfer havaalanına rakip olarak havaalanı pazarında yerini almak.” şeklindedir. Ancak yapılan görüşmelerde elde edilen veriler değerlendirilip karşılaştırıldığında İstanbul Havalimanı'nda hâlihazırda uygulanan pazarlama planının daha çok başında olduğu ve yukarıdaki stratejik amacı mevcut haliyle kapsamadığı görülmektedir. Mevcut İstanbul Havalimanı planının ticari hedefleri çok yüksek ve hub havaalanı olarak liderliğe oynayan bir havaalanı için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Buna sebep olarak havaalanı işletmecisinin bu sektörde yeni olması, havaalanının yeni taşınmış olması ve hizmete başlaması vb. gibi faktörlerin etken olduğu düşünülmektedir. Ancak İGA işletmesinin stratejik amacını gerçekleştirebilmek için havaalanı pazarlama konusunda çok daha hızlı yol alması gerektiği açıktır.

Sonuç olarak; işletmenin, bölgenin ve ülkenin ekonomik ve sosyal çıkarlarına büyük destek sağlayan, Türkiye'nin dünyaya açılan en yoğun ve en büyük kapısı konumundaki İstanbul Havalimanı'nın çok daha etkin ve verimli bir şekilde pazarlanması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada sunulan Havaalanı Pazarlama Adımları ile İstanbul Havalimanı mevcut Pazarlama Stratejileri karşılaştırılarak en etkin adımlar

ortaya konulmuştur. Ayrıca hem özel hem de kamu işletimi ve/veya mülkiyetindeki diğer tüm havaalanı işletmeleri için havaalanı pazarlama konusunda ilk adımlarını atmaları ya da adımlarını hızlandırmaları konularında bu çalışmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Mesela; araştırmanın başlangıç aşamasında İstanbul Havalimanı'na ait bir mesaj olmadığı tespit edilmişken, araştırmanın ileriki safhalarında İstanbul Havalimanı için bir mesaj oluşturulduğu tespit edilmiştir.

Son olarak İGA yönetiminin de ifade ettiği:” *Türk vatandaşı olarak, dinamik ve pratik çözümleri ile pekişmiş işletim sistemleri ile her geçen gün daha mükemmel bir noktaya geleceğimize inancımız sonsuzdur.*” mottosuna inanarak bundan sonra yapılacak benzer konulu çalışmalara bu çalışmanın katkı sağlayacağı ve ülke olarak daha iyi noktalara geleceğimiz kesindir.

## KAYNAKÇA

ACI. (1992). *Airports - Partners in Vital Economies*. Airports Council International – Europe

ACI. (2011). *ACI Global Traffic Forecast 2010-2029*. Montreal:ACI

ACI. (2012). *The Economic Impact of Commercial Airports in 2010*. Airports Council International - North America

ACI.AERO. (2017). *Year to date Passenger Traffic*. Nisan 30, 2018 tarihinde <https://aci.aero/data-centre/monthly-traffic-data/passenger-summary/year-2017/year-to-date/> adresinden alındı

Airbus, G. M. F. (2015). *Airbus Global Market Forecast 2016–2035*. Mapping demand, Toulouse

Aci-Economics. (2018). *İstanbul New Airport*. Nisan 1, 2019 tarihinde [http://aci-economics.com/presentations/mon-selahattin\\_bilgen.pdf](http://aci-economics.com/presentations/mon-selahattin_bilgen.pdf) adresinden alındı

Airportcentric. (2017). *Airport City & Aerotropolis Expertise*. Mart 15, 2019 tarihinde <http://www.airportcentric.com/aerotropolis-airport-cities/> adresinden alındı

Akgün, A.A. (2007). *Makro Çevre Faktörlerinin Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Etkileri ve Denizli Mermer Sanayiinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi

Aksoy, C. ve Osman, Ö. (2018). *Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörünün Gelişimine Genel Bir Bakış*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [www.esosder.org](http://www.esosder.org) Electronic Journal of Social Sciences, ISSN:1304-0278, Yaz -2018 Cilt:17

Alamy. (2013). *A banner advertisement encourages people to fly from the local airport at Norwich*. 17 Mart, 2019 tarihinde <https://www.alamy.com/stock-photo/advertisement-airport.html> adresinden alındı

Ashford, Norman, H. P. Martin Stanton ve Clifton A. Moore. (1997). *Airport Operations*. 2nd Edition, İngiltere: Airlife Publishing Ltd. s. 437 ve Kuyucak. (2001). s.32-33

Auzefalmsstorage. (?). *Yer Hizmetleri*. Mart 15, 2019 tarihinde [https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/ders1/yer\\_hizmetleri/3/index.html](https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/ders1/yer_hizmetleri/3/index.html) adresinden alındı

Avrupagazete. (2019). *İstanbul Havalimanı Projesi'nde 200 bin kişiye eğitim*. Mart 18, 2019 tarihinde <https://www.avrupagazete.co.uk/politika/istanbul-havalimani-projesi-nde-200-bin-kisiye-egitim-h290456.html> adresinden alındı

Bağımsız Havacılar. (2015). *Havaalanı Özelleştirmesi*. Aralık 15, 2018 tarihinde <http://www.bagimsizhavacilar.com/havalimanlari-ozellestirilmesi> adresinden alındı

Baron, S. ve Wass, K. (1996). *Towards an understanding of airport shopping behaviour*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 7(3), 301-322

DHMİ (2018). *Türkiye'deki Havaalanları*. Mayıs 2019 tarihinde Strateji Dairesi Başkanlığından temin edildi

Boeing. (2012). *Current Market Outlook 2012-2031*. Seattle;Boeing

Butgel Tunalı, S. (2017). *Havaalanı Pazarlama İstanbul Yeni Havalimanı(İGA) Marka Kimliği Üzerine Bir Havaalanı Pazarlama Analizi*. 1. Uluslararası İletişimde Yeni Yönelimler Konferansı

Candemir, A. (2011). *Daha Çok İhracat İçin Pazarlama stratejileri ve Çağdaş Pazarlama Dünyası*, Ege İhracatçı Birlikleri

Ceilingprohq. (?). *Commercial Cleaning Testimonial from The Metropolitan Airports Commission*. Mart 22, 2019 tarihinde <http://www.ceilingprohq.com/metropolitan-airports-commission-testimonial.html> adresinden alındı

CIA. (2013). *Total Number of Airports by Country*. The World Factbook, DC: Central

Intelligence Agency

Compton, P. (2005). *Timetable for success*. Airport World, 10(2), April-May, 56-57

DHMİ. (2018a). *Hakkımızda*. Ocak 12, 2019 tarihinde <https://www.dhmi.gov.tr/sayfalar/hakkimizda.aspx> adresinden alındı

DHMİ. (2018b). *İstatistikler*. Ocak 15, 2019 tarihinde <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> adresinden alındı

Doyouyoga. (?). *Chicago's Midway Airport Now Has A Yoga Room*. Mart 15, 2019 tarihinde <https://www.doyouyoga.com/chicagos-midway-airport-now-has-a-yoga-room/> adresinden alındı

Doganis, R. (1999). *The Airline Business*. Second Edition, ss.113

Doganis, R. (2010). *The Airport Business*. New York: Routledge

Durmaz, V. (2016). *Havaalanı Yönetimi*, TC Anadolu Üniversitesi Yayını, No:3283, 8.Bölüm

Durmaz, V. (2018). *Havaalanlarının Çevre İle İlişkilerinin Yönetimi ve Türkiye'de Uluslararası Trafiğe Açık Havaalanlarında Çevre Kirliliği Uygulamalarının Analizi*. Sözcü Kitapevi

Egirişim. (2015). *Pazarlamada 4P'den 7P'ye Evrim*. Ekim 9, 2018 tarihinde <https://egirisim.com/2015/05/07/pazarlamada-4pden-7pye-evrim/> adresinden alındı

Emlaksayfası. (2018). *İstanbul Airport City, İstanbul yeni havalimanı projesi içinde yer alacak*. Mart 19, 2018 tarihinde <https://www.emlaksayfası.com.tr/guncel/istanbul-airport-city-istanbul-yeni-havalimani-projesi-icinde-yer-alacak-h43033.html> adresinden alındı



Excelsior. (2018). *Business Basics: Using a SWOT Analysis*. Mart 16, 2019 tarihinde <https://www.excelsior.edu/article/business-basics-using-a-swot-analysis/> adresinden alındı

FAA. (2015). *Airport Categories*. Kasım 23, 2018 tarihinde [http://www.faa.gov/airports/planning\\_capacity/passenger\\_allcargo\\_stats/categories](http://www.faa.gov/airports/planning_capacity/passenger_allcargo_stats/categories) adresinden alındı

Forsyth, P. (2007). *The Impacts of Emerging Aviation Trends on Airport Infrastructure*. *Journal of Air Transport Management*. 13(1); 45-52

Francis, G., Fidato, A. ve Humhreys, I. (2003). *Airport-Airline Interaction: The Impact of Low-cost Carriers on Two European Airports*. *Journal of Air Transport Management*, (9), pp. 267-273

Freathy, P. ve O'Connell, F. (1999). *Planning for Profit: The Commercialization of European Airports*. *Long Range Planning*, Vol.32 (6), ss. 587-597

Gökyüzühaberci. (2018). *Teknofest İstanbul Başlıyor*. Nisan 17, 2018 tarihinde <http://www.gokyuzuhaberci.com/teknofest-ataturk-havalimani-nda-yapilacak-46446.html> adresinden alındı

Gollain, M.V. (2013). *Airport Areas: Territorial Marketing and Competitiveness*. Paris Region Economic Development Agency, [www.paris-region.com](http://www.paris-region.com)

Gollain, M.V. (2016). *Key factors of Attractiveness for Airport Areas and the Special Role of Human Resources*. SAA Conference, Atlanta, USA

Gordijn, H ve Kolkman, J. (2011). *Effects of the Air Passenger Tax: Behavioural Responses of Passengers, Airlines and Airports*. EX Den Haag: KIM Netherlands Institute for Transport Policy Analysis

Gerber, P. (2002). *Success Factors for Privatisation of Airports - An Airline Perspective*. *Journal of Air Transport Management*, (8), pp. 29-36 ve Kuyucak Şengür, F. (2007)

Graham, A. (2001). *Managing Airports: an International Perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann

Graham, A. (2003). *Managing Airports: An International Perspective*. Amsterdam: Butterworth Heinemann

Graham, A. (2008). *Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel*. Aldershot: Ashgate

Graham, A. (2014). *Managing Airports: An International Perspective* (4. baskı). New York: Routledge. s.230)

Güner, S. Ve Gülay, İ. (2018), *Havalimanı İşletmeciliği ve Türkiye'de Havalimanlarının Mülkiyet Yapısı*. Ulakbilge, Cilt 6, Sayı 29, Volume 6, Issue 29

Habertürk. (2018). *Havalimanı şehri Nedir?* Mart 17, 2018 tarihinde <https://www.haberturk.com/havalimani-sehri-nedir-1878807-ekonomi> adresinden alındı

Halpern, N., Graham A. (2017), *Airport Marketing*, Routledge, Kotler, P., Wong, V., Saunders J. Ve Armstrong, G. (2008) *Principles of Marketing*, 5. Baskı

Havayolu101. (2018). *Havalimanı Terminallerinin Sırları*, Mart 8, 2019 tarihinde <https://www.havayolu101.com/2018/05/14/havalimani-terminallerinin-sirlari/> adresinden alındı

Havayolu101. (2019). *Türkiye'nin en büyük ilk 20 Havalimanı*. Mart 9, 2019 tarihinde <https://www.havayolu101.com/2016/03/24/turkiyenin-en-buyuk-ilk-20-havalimani/> adresinden alındı

Hooper, P. (2002). *Privatization of Airports in Asia*. Journal of Air Transport Management. ss.289-300

Humphreys, I. (1999). *Privatisation and Commercialisation Changes in UK Airport*

*Ownership Patterns, Journal of Transport Geography*. Volume 7, 121–134

ICE. (2010). *Aviation 2040: Future Scenarios for Aviation and Airport Infrastructure*. London

İgeme. (2018). *Pazarlama Karması (4P)*. İhracatı Geliştirme Merkezi

Kanalfinans. (2019). *Yeni Havalimanına Taşınma Nisan'da Olacak*. 12 Ocak, 2019 tarihinde <http://www.igairport.com/tr> adresinden alındı

Kasarda, J.D. (2013). *Airports as Real Estate Engines*. MIPIM, Cannes, France, The University of North Carolina

Kaya, E., Başar, M., E. Gerede, Kuyucak Şengür, F. ve Sürmeli, A. (2005). *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi*. Eskişehir: T.C. A.Ü. Yay. No: 1649, Sivil Havacılık YO. Yay, No: 13

Kobitek. (?). *Pest Analizi*. Ekim 12, 2018 tarihinde [http://kobitek.com/pest\\_analizi](http://kobitek.com/pest_analizi) adresinden alındı

Kramer, N., Fowler, P. Hazel, R., Ureksoy, Melisa. ve Harig, G. (2010). *Marketing Guidebook for Small Airports*. Transportation Research Board, [www.TRB.org](http://www.TRB.org)

Kuyucak Şengür, F. (2017). *Havaalanları*. Turizm Ulaştırması, Ünite 8, Editör: İrfan Arıkan

Kuyucak Şengür, F. (2006). *Küresel ve Sektörel Değişim Dinamikleri Işığında Havaalanı Yönetiminde Yeni Eğilimler*. Conference Paper: Kayseri Havacılık Sempozyumu

Kuyucak Şengür, F. (2007). *Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması*. s.34

Kuyucak, F. ve Vasigh B. (2011). *Privatization and Regulation: A Review of Airport*

*Industry Practices*. Presentation for Global Business Development Institute International Conference, 20-Las Vegas, USA

Kuyucak Şengür, F. (2017). *Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması*, Doktora Tezi, ss.14

Kuyucak Şengür, F. (2017). *Havaalanı Sistemi*.  
<https://www.researchgate.net/publication/321106186>

Kuyucak Şengür, F. (2017). *Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler; Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 13, Sayı 4, ss.752

Marcussen, C.H. (2005). *Trends in European Internet distribution – of travel and tourism services*. <http://www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm>

Mehdi, S. M. (2008). *Building Your Airport's Public Image*. Singapore, Civil Aviation Affairs

Mucan, B. (2011). *Hayat İçinde Pazarlama*. Pazarlama Bilim Uzmanı, DEÜ, SBE

Oyman, K. (1998). *Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri*. Yayınlanmamış Dok. Tezi, AÜ, SBE

Özenen, C.G. (2003). *Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye için Öneriler*. DPT Uzmanlık Tezi, Ankara: İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Altyapı ve Hizmetler Dairesi, Yayın No: DPT: 2666, s.48

Peneda, M.J.A., Macario, M.R. ve Reis, V.D. (2010). *Critical Factors For the Development Of Airport Cities*. TRB Annual Meeting

Poulsen, C. (2013). *How Copenhagen Airports Strives to Build the Technical*

*Infrastructure necessary for a World Class Hub*. Airport IT&T 2013, International Airport Review Conference

Prem Vir Singh Chauhan, P.V.S. (2013). *Marketing Mix of Airlines Industry*. MBA Marketing

Schaar, D. ve Sherry, L. (2010). *Analysis of Airport Stakeholders*. Conference Paper

SITA- Integrated Information and Telecommunications Services. (2012). *Passenger self-service survey highlights*. Geneva: SITA/Air Transport World

Snow, J. (2011). *Air Transport in the 21st Century*. Advances in Transport Aircraft and Engines in J. O'Connell ve G. Williams(eds)

Sözkimin. (?). *Peter Drucker Sözleri ve Hayatı*. Mart 18, 2019 tarihinde <http://www.sozkimin.com/a/965-peter-drucker-kimdir-sozleri-ve-hayati.html> adresinden alındı

Statiska. (2019). *Annual growth in global air traffic passenger demand from 2006 to 2019*. Mart 30, 2019 tarihinde <https://www.statista.com/statistics/193533/growth-of-global-air-traffic-passenger-demand/> adresinden alındı

Strateji-nedir. (2011). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama / Şirket Paydaşları (Stakeholder) nedir?* Mart 16, 2018 tarihinde [http://strateji-nedir.blogspot.com/2011/09/stratejik-yonetim-ve-stratejik-planlama\\_02.html](http://strateji-nedir.blogspot.com/2011/09/stratejik-yonetim-ve-stratejik-planlama_02.html) adresinden alındı

Tanyaş, M. ve Düzgün, M. (2017). *İstanbul Havalimanı(İGA)nın Türkiye için Önemi ve Geniş Çaplı Bölgesel Hava Tarifü Üzerinde Etkisi*. Makale

Tavhavalimanları. (2019). *Basın Bültenleri*. Mart 19, 2019 tarihinde <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-tr/pages/announcements.aspx> adresinden alındı

Tourismintelligence. (2005) *Adopting a leisure-orientated marketing mix: some challenges and opportunities for airports*. Mart 18, 2018 tarihinde <http://tourismintelligence.ca/2005/11/15/adopting-a-leisure-orientated-marketing-mix->

some-challenges-and-opportunities-for-airports/ adresinden alındı

Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (2013). *Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Şurası Sonuç Bildirgesi*. Ankara: UDH Yayınları, 235-312

Turan, F. Ve Turan, K. (2015). *Havaalanlarının Sosyal Etkileri: Sabiha Gökçen Havaalanı Örneği*. Ankara Üniversitesi, Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

United Nations University. (2007). *Globalisation: Opportunities and Challenges*, Programme and Meeting Document, International Conference on Globalization: Challenges and Opportunities for Science and Technology, Yokohama, Japan, 2006

Ünder, Ü. Ve Atalık, Ö. (2016). *Havaalanı Alışverişçileri ve Havaalanında Satın Almayı Etkileyen Durumsal Faktörler*. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:20. Sayı:1. ss.163-185

Wells, Alexander T. ve Young, Seth B. (2004). *Airport Planning and Management*. 5th Ed., New York: McGraw-Hill

Williams, G. (2002). *Airline Deregulation's Mixed Legacy*. Farnham: Ashgate

World Tourism Organisation. (2017). *Infographics*. Mart 18, 2019 tarihinde <http://media.unwto.org/content/infographics> adresinden alındı. World Tourism Organization(UNWTO)

## EK LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>EK-1.</b> İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı Hakkında Pazarlama Uzmanı Efe Buğra ÇINAR'a Yöneltilen Sorular	182
<b>EK-2.</b> İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı Hakkında Pazarlama Direktörü Fırat OCAK'a Yöneltilen Sorular	184
<b>EK-3.</b> İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı Hakkında İGA Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK'e Yöneltilen Sorular	185
<b>EK-4.</b> Formlar (10 adet)	186
1. Form: Havaalanı Amaç ve Hedefleri	186
2. Form: SWOT Özeti	187
3. Form: SWOT Analiz Formu	188
4. Form: Pazarlama Planı için Kaynak Formu	189
5. Form: Havaalanı Değerlendirme Sonuçları Formu	190
6. Form: Pazarlama Envanter Formu – İnsan Kaynakları	191
7. Form: Pazarlama Envanter – Finansal Kaynaklar	192
8. Form: Her Hedef Kitle için Odaklanılacak Mesaj	193
9. Form - Pazarlama Eylem Planı	194
10. Form - Havaalanı Pazarlama Planı Kaydı	195

**EK-1. İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı Hakkında Pazarlama Uzmanı Efe Buğra ÇINAR'a Yöneltilen Sorular**

1. Kendinizden bahseder misiniz?
2. Ne kadar zamandır İstanbul Havalimanı'nda çalışıyorsunuz?
3. Tam olarak iş tanımınız nedir?
4. Pazarlama konusunda aldığınız eğitim, seminer kurs vb var mı? Varsa nelerdir?
5. Size göre havaalanları pazarlanmalı mıdır? Neden?
6. İstanbul Havalimanını genel olarak anlatabilir misiniz?
7. İstanbul Havalimanında uygulanan bir pazarlama programı var mı? Varsa pazarlama programınız bir doküman olarak mevcut mu?
8. Pazarlama programınız varsa, bunu yürütecek bir ekip oluşturuldu mu?
9. Neden pazarlama programına ihtiyaç duyuyorsunuz?
10. Havaalanınızın pazarlama amaç ve hedefleri nelerdir?
11. Havaalanınızın hedef kitlesi kimlerdir?
12. Havaalanınızın topluma iletmiş mesaj nedir? Havaalanınızın markası nedir?
13. Hedef kitlenize ulaşmak için hangi iletişim metotlarını kullanıyorsunuz?
14. Pazarlama programı için ayırdığınız bütçe ne kadardır? Bu bütçenin kaynakları nelerdir?
15. Havaalanı çalışanlarınızın pazarlama programı konusunda farkındalığı var mı? Bu konuda eğitim ya da bilgilendirme yapıldı mı?
16. Pazarlama programınızın başarısını nasıl ölçüyorsunuz? Bu ölçüm sonucunda programınız başarılı bulunmazsa ne gibi adımlar atmayı düşünüyorsunuz?
17. Pazarlama programınız kapsamında hangi hizmet veya faaliyetleri pazarlıyorsunuz?
18. Pazarladığınız bu hizmetlerin hedef kitleye ne gibi yararı olmasını bekliyorsunuz?
19. Müşterilerin İstanbul Havalimanını seçmesinin onlar açısından ne gibi faydaları vardır? Neden İstanbul Havalimanı da, Sabiha Gökçen Havalimanı değil?
20. Havaalanınızda SWOT Analizi yaptınız mı? Havaalanınızın güçlü ve zayıf yanları, fırsatlar ve tehditler nelerdir?
21. Temel hizmetleriniz nelerdir, müşterileriniz ve kiracılarınız kimlerdir?



22. Havaalanınızdaki yeni trendler nelerdir?
23. Pazarlama programınızı nasıl izliyorsunuz ve değerlendirme kriterleriniz nelerdir?
24. Sizce hangi hizmetlerde rakipleriniz kimlerdir?
25. Pazarlama programınızın önündeki iç ve dış engeller nelerdir?
26. Pazarlama programınız için yönetimden yeterince destek görüyor musunuz? Sizce yöneticileriniz bu konuda destek vermek için yeterince eğitilmiş mi?
27. Pazarlama programınız kapsamında müşteri anketleriniz var mı?
28. Sizce müşterileriniz havaalanınızı nasıl tanımlarlar?
29. Çalışanlarınızın pazarlama konusundaki yaklaşımları nasıldır?
30. Havaalanınız hangi özelliği ile tanınmaktadır?
31. Havaalanınızın en iyi olduğu hizmet nedir?
32. Müşterilerinizden beklentiniz nedir?
33. Havaalanınızın gurur duyduğunuz yanı nedir?
34. Havaalanınızı diğer havaalanlarından farklı kılan şey nedir?
35. Şu ana kadar ki başarılarınız nelerdir?
36. Toplumun havaalanınız ilgili görüşleri nelerdir?
37. Toplumun havaalanınızdan beklentisi nedir?
38. Pazarlama konusunda hangi havaalanlarını örnek alıyorsunuz?
39. Havaalanınızın tanıtımı için yürüttüğünüz aktiviteler nelerdir?
40. Bireysel olarak ve kurumsal olarak sizi farklı kılan yönleriniz nelerdir?
41. Sizce ulusal ve uluslararası başarılarınızda sizi örnek alacaklara ne önerirsiniz?  
(Benchmarking yapmak isteyenler)

**EK-2. İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı Hakkında Pazarlama Direktörü Fırat OCAK'a Yöneltilen Sorular**

1. İstanbul Havalimanı'nda uygulanan pazarlama programını kısaca sizden dinleyebilir miyiz?
2. Pazarlama programı için ayırdığınız bütçe ne kadardır? Bu bütçenin kaynakları nelerdir? Bu bütçe sizce yeterli mi?
3. Havaalanınızdaki yeni trendler nelerdir?
4. Pazarlama konusunda hangi havaalanlarını örnek alıyorsunuz?
5. Bireysel olarak ve kurumsal olarak sizi farklı kılan yönleriniz nelerdir?
6. İstanbul Havalimanı'nın topluma ilettiği mesaj nedir? Yoksa ne olabilir? Havaalanınızın markası nedir?
7. İstanbul Havalimanı'nın rakipleri hangi havaalanlarıdır? Neden?

**EK-3.** İstanbul Havalimanı Pazarlama Planı Hakkında İGA Yönetim Kurulu Üyesi Hakan ÖZTÜRK'e Yöneltilen Sorular

1. İstanbul Havalimanı pazarlanmalı mı? Neden?
2. İstanbul Havalimanı'nı farklı kılan özelliği nedir?
3. Ulusal ve uluslararası başarımızda sizi örnek alacaklara ne önerirsiniz? (Benchmarking yapmak isteyenler için)
4. Müşterilerin İstanbul Havalimanı'nı seçmesinin onlar açısından ne gibi faydaları vardır? Neden İstanbul Havalimanı da Sabiha Gökçen Havalimanı değil?
5. İstanbul Havalimanı'nın pazarlama stratejileri konusunda örnek aldığı havalimanları var mı? Varsa hangileri?

**EK-4. Formlar (10 adet)**

<b>1. Form – Havaalanı Pazarlama Amaç ve Hedefleri</b>	
Havaalanının En Önemli Pazarlama Amacı:	
Gelecek 12 ayda bu amacı başarmak için SMART Hedefler:	
1.1:	
1.2:	
1.3:	
1.4:	
Havaalanının En önemli İkinci Pazarlama Amacı:	
Bu amacı başarmak için SMART Hedefler:	
2.1:	
2.2:	
2.3:	

## 2.Form - SWOT Özeti

Havaalanının En Güçlü Yanları:

Havaalanının Sahip Olduğu En İyi Fırsatlar:

Havaalanının Geliştirilmesi Gereken Zayıf Yanları/İhtiyaçları:

Havaalanının Rekabetçi Varlığı ve Sürdürülebilirliği İçin Takip Etmesi Gereken Tehditler:

### 3.Form - SWOT Analizi

	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	Fırsatlar	Tehditler
1				
2				
3				
4				
5				
6				

#### 4. Form - Pazarlama Planı için Kaynaklar

İlk 12 ay için Fon Kaynakları:

	Tahmin (TL)	Sınırlamalar/Yorumlar
1. Kaynak		
2. Kaynak		
3. Kaynak		
Toplam		

Diğer Olası Fon Kaynakları:

Havaalanı Çalışanlarının Üzerinde Zaman Harcadığı Pazarlama Aktiviteleri:

Diğer Grup ve Bireylerin İçinde Yer Aldığı Havaalanı Pazarlama Aktiviteleri:

Havaalanı Pazarlaması İçin Müsait Birey ve Organizasyonlar:

## 5. Form - Havaalanı Değerlendirme Sonuçları

Havaalanında Müşterinin Odaklandığı Hizmet/rn/Faaliyet:

Havaalanının stn Olduğu Hizmet/Faaliyet:

En ncelikli Pazarlama Maddesi:

Havaalanının Geliştirmek İstediği Yeni Fırsatlar:

Daha Fazla Araştırılması Gereken Hususlar:



## 6. Form - Pazarlama Envanteri - İnsan Kaynakları

Kaynak	Uzmanlık Alanları	Maliyet(Varsa)	Yorumlar
Mevcut: Havaalanı Müdürü			
Havaalanı Pazarlama Çalışanları			
Haricen: Gönüllüler			
Müşterilere Danışmanlık Sunumu		Saatlik Ücret	
Yerel Ticaret			
Yerel Medya	Yerel Patronlara Ulaşmak		
Ticaret Borsası	Bölgedeki Ticari İşleri Belirlemek		
Ekonomik Gelişim Organizasyonu	Ekonomik Gelişime Uygun Bölgeleri Tanımlamak		
Yerel Üniversite			
Şehir			
Diğer			

### 7. Form - Pazarlama Envanteri - Finansal Kaynaklar

Finansman Kaynağı	Tahmini Maliyet (TL)	Yorumlar
Havaalanı İşletim Sermayesi		
Şehir Bütçesi		
Hibeler		
Ticaret Borsası		
Ekonomik Gelişmeler		
Yerel Ticaret		
Eşleştirme Fonları		
Bağışlar		
Diğer		
Toplam		

## 8. Form - Her Hedef Kitle için Odaklanılacak Mesaj

Pazarlamanın Amacı:

Buradaki SMART Amaç:

Hedef Kitle:

Hangi Hizmeti veya Olanığı Pazarlıyoruz?

Bu Mesaj Hedef Kitleye Hangi Yararları Sağlar?

Neden Rekabetten Daha İyidir?

Havaalanınızın Tercih Edilmesi İçin Bu Mesajın İçinde Müşteri İçin Ne Vardır?

## 9.Form - Pazarlama Eylem Planı

Hedef/Amaç					
Hedef Kitle					
Aktivite/Görev	Dağıtılabilir	Sorumlu Grup	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Bütçe

### 10.Form – Havaalanı Pazarlama Planı Kaydı

Pazarlama Aktivitesi	Tarihler	Amaç	Tahmini Toplam Maliyet	Havaalanı Maliyeti	Finansman Kaynakları	Etkili/ Etkili Değil
Örnek: Hava Hizmeti İlan Panosu		Pazarı Genişletmek	\$25,000	\$2,500	Havaalanı Bütçesi, Devlet Hibesi	

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Emine HASANÇEBİ ÖZENEN  
Yabancı Dil : İngilizce  
Doğum Yeri ve Yılı : Trabzon /1974  
E-Posta : [emine.hasancebi@dhmi.gov.tr](mailto:emine.hasancebi@dhmi.gov.tr)

### Eğitim Geçmişi:

1995, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Mimarlık Mühendislik Fakültesi, Elektrik-  
Elektronik Mühendisliği  
1991, Trabzon Anadolu Lisesi  
1984, Araklı Merkez İlkokulu

### İş Geçmişi:

1999 - Devam ediyor, DHMİ Genel Müdürlüğü  
1997-1998, PTT Genel Müdürlüğü  
1996-1997, HAVAŞ  
1995-1996, Röletek Elektronik